

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

**МЕТОДИЧЕСКИЙ СБОРНИК  
ПО МЕЖДИСЦИПЛИНАРНОМУ ЭКЗАМЕНУ  
ПО НАПРАВЛЕНИЮ  
080400 «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»**

*Рекомендовано в качестве учебного пособия  
Редакционно-издательским советом  
Томского политехнического университета*

2-е издание, переработанное и дополненное

Издательство  
Томского политехнического университета  
2014

УДК 5.95(075.8)  
ББК У9(2)240я73  
М54

**Методический сборник по междисциплинарному экзамену М59 по направлению 080400 «Управление персоналом»:** учебное пособие / сост.: В.Г. Рубанов, И.Б. Ардашкин, Р.Б. Квеско, И.В. Брылина, Н.И. Макаренко, М.А. Макиенко, Т.А. Медведева, Н.В. Погукаева, Е.В. Рубанова, В.Н. Фадеева, А.Ю. Чмыхало, Н.А. Вторушин, А.Ю. Карпова, П.Б. Тычкин, О.И. Тюкульмина, Е.В. Сырямкина; Томский политехнический университет. – 2-е изд., перераб. и доп. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2014. – 347 с.

В пособии представлены основные темы, необходимые для подготовки к междисциплинарному экзамену по направлению 080400 «Управление персоналом». Междисциплинарный подход в изложении основных вопросов соответствует требованиям к ответу выпускника, которые предъявляются для оценки его теоретических знаний. Выявлены и сформулированы междисциплинарные связи учебных курсов, входящих в состав междисциплинарного экзамена.

Предназначено для студентов, обучающихся по направлению 080400 «Управление персоналом»

УДК 5.95(075.8)  
ББК У9(2)240я73

*Рецензенты*

Доктор философских наук, профессор  
заведующий кафедрой истории философии и логики  
Философского факультета ТГУ  
*В.Н. Суровцев*

Кандидат исторических наук  
доцент кафедры социальной работы  
Философского факультета ТГУ  
*А.А. Быков*

© Составление. ФГБОУ ВПО НИ ТПУ, 2012  
© Составители, 2012  
© Оформление. Издательство Томского  
политехнического университета, 2014

## ОТВЕТЫ НА ВОПРОСЫ ПО МДЭ ДЛЯ СПЕЦИАЛИСТОВ ПО СПЕЦИАЛЬНОСТИ «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»

### 1. Религия и подходы к ее определению: конфессиональный, научный, философский. Роль религии в современном мире. (Ардашкин И.Б.)

Существует огромное количество определений религии. Нет смысла их перечислять. Логичнее систематизировать имеющиеся подходы к вопросу об определении религии. Автор предлагает обозначить три основных подхода: *конфессиональный, научный и философский*.

Следует отметить, как полагают многие исследователи религии, что этот термин не совсем в полной мере выражает то содержательное наполнение явлений, которое под понятием «религия» подразумевается. Исторически существовали и существуют конкретные религии, «религии вообще» не было и нет. Но для объяснения различных религиозных явлений в науке разрабатывалось именно это понятие. Его использование шло по пути синтеза характеристик сущности религии в разных аспектах. В самой общей форме можно сказать: религия есть сфера духовной жизни общества, группы, индивида, способ практически-духовного освоения мира и область духовного производства. В качестве таковой она представляет собой: 1) проявление сущности общества; 2) необходимо возникающий в процессе становления человека и общества аспект их жизнедеятельности; 3) способ существования и преодоления человеческого самоотчуждения; 4) отражение действительности; 5) общественную подсистему; 6) феномен культуры.

Изучение религии с разных позиций может позволить приобрести человеку следующее. Во-первых, это повышение культуры (причем не только общей, но и профессиональной, ведь везде речь идет о психологии). Во-вторых, это собственный личностный рост и помощь в этом клиентам (Юнг считал, что серьезные психологические проблемы нельзя разрешить, но можно их перерасти). В-третьих, это опыт изменения состояния сознания (спонтанно и целенаправленно), обогащение психотерапевтическими техниками психорегуляции, самопрограммирования посредством психоаналитических подходов (исповедь, катарсис, инсайт-озарение, коллективное бессознательное), поведенческой терапии (традиции, ритуалы, обряды и т. п.), гуманистической психологии (уникальность, неповторимость и высшая ценность каждой личности), логотерапии (поиск смысла существования), эриксоновского подхода (целительные и «озаряющие» трансовые состояния и любовь к каждому клиенту), НЛП (программирование и самопрограммирование, трансформация личности и т. п.), позитивной психотерапии (поиск смысла в болезнях, страданиях, неудачах и т. п.).

Психология религии может быть выражена через разные социальные срезы. Для индивидуума религия – это плацебо от страданий, нервно-психических и психосоматических нарушений и болезней. Для малого социума (семейные и близкие отношения) – любовь и прощение, для воспитания детей – мораль. Для общества – мораль, воспитание, смирение (снижение социальной напряженности), единение, дополнение неписаных законов к официальным (в которые все не уложишь).

*Конфессиональный (теологический) подход.* В рамках этого подхода религия понимается «изнутри», идет объяснение на основе соответствующего религиозного опыта. Общим в этих объяснениях является то, что представления о религии строятся как связи человека с Богом, с Абсолютом, с какой-то Силой, с Нуминозным, с Трансценденцией и т. д.

*Научный подход.* Специфика научного подхода в исследовании религии заключается в том, что она опирается в большей степени на эмпирический материал, фактические данные, полученные на основе непосредственных исследований мировоззренческих представлений тех или иных народов, их верований, обычаев, организации жизни и т. д. Научное исследование религии предполагает применение исторического метода, что означает изучение религиозных систем в процессе их возникновения, становления и развития, а также учет взаимодействия в этом процессе как общих закономерностей истории, так и своеобразных конкретных обстоятельств. Исторический метод может быть реализован в виде генетического подхода, когда исследователь выводит все последующие стадии из начальной фазы. В ходе этой процедуры важное значение имеет отыскание всех промежуточных стадий в цепи эволюции религии. Активно используется в религиоведении и сравнительно-историческое исследование.

Наибольшее влияние на формирование научного подхода к религии оказало использование методов антропологии и этнографии (Э. Тэйлор, Дж. Фрезер, Б. Малиновский, Л. Леви-Брюль и др.), а также методов социологии (Э. Дюркгейм, М. Вебер и др.), психологии (З. Фрейд, К. Юнг и др.).

Поскольку религию изучают разные науки, а религиоведение является комплексной дисциплиной, в ней используются общефилософские, общенаучные и частнонаучные методы. На базе использования этих методов формируются пограничные отрасли знания. К этим пограничным отраслям знания следует отнести антропологию религии, социологию религии и психологию религии. Рассмотрим вкратце, как трактуют религию эти науки.

*Антропология* в основном занимается технологически примитивными и лишенными письменности культурами и поэтому использует метод наблюдения. А поскольку главным образом антропологи занима-

ются «первобытными» и племенными обществами, естественно, что они пытаются использовать данные таких исследований для объяснения происхождения функций религии.

Другой важнейшей наукой, изучающей религию, является *социология*. *Социология религии* начинает формироваться как научная дисциплина примерно с середины прошлого века.

Важной особенностью социального развития западного общества являлась возрастающая сложность и дифференциация общественных институтов. В этой связи возникал вопрос о месте религии в ряду таких феноменов, как экономика, семья, образование, политика и т. д., о взаимоотношении религии с ними и о проблеме единства общества, идущего по пути возрастающей сложности и дифференциации. Особую остроту приобрел вопрос об отношении религиозной идеологии, т. е. теологии, к науке, в которой просветители видели движущую силу развития общества. Если радикальные критики религии видели в ней только оковы развития разума и научного познания, только социально-негативный фактор, с влиянием которого должно быть тем или иным способом покончено, то идущая на смену этой критике социальная наука оказалась уже в состоянии поставить вопрос более объективно: что же на самом деле реально в поведении людей и в жизни общества происходит, когда в этом обществе существует религиозная вера? Такой постановке вопроса способствовали и данные, полученные начавшимися несколько ранее, чем в социологии, научными исследованиями в других областях науки – истории, филологии, антропологии и этнологии. В этом направлении в XIX веке пошло развитие социальной мысли, представленное такими именами, как К. Маркс, Э. Дюркгейм, М. Вебер и др.

Спецификой изучения психологии религии является определение психологических факторов религии, обозначение зависимости психической жизни личности и особенности ее религиозной веры.

К психологическим факторам религии относятся состояния, процессы, механизмы общественной, групповой и индивидуальной психологии, которые создают возможность, благоприятную психологическую почву для производства и усвоения религии. Эти факторы действуют на базе социумных начал в связи с гносеологическими. Различают общественно-психологические и индивидуально-психологические детерминанты. Различение это условно: хотя феномены общественной и групповой психологии сверхиндивидуальны, они не могут протекать иначе как в психологии индивидов.

*Философский подход.* Спецификой философского подхода является исследование действительности под углом зрения решения мировоззренческих проблем. Для нее характерен критический подход ко всем

явлениям действительности, в том числе и к религии. Философия, в отличие от теологии, не довольствуется принятием на веру, а все ставит под сомнение. Это не значит, что она обязательно стремится разрушить коллективные верования, нравственные устои жизни людей. Философы ставят под сомнение все для того, чтобы проверить насколько прочны эти человеческие установления, отбрасывают те из них, которые обнаружили свою неистинность, а те, которые выдержали проверку, поставить на более прочный фундамент знания. Поэтому философия делает акцент на изучении мировоззренческой стороны религии. Для философов наиболее существенным является то, как решается в религии проблема устройства бытия, что первично: духовное или материальное начало, Бог создал этот мир, в том числе и человека, или человек создал в своем сознании Бога. Тот или иной ответ на этот вопрос служит основанием для решения конкретных смысложизненных вопросов.

Философский подход, так же как и другие подходы, представляет собой множество учений, школ, течений и направлений. Поэтому в нем могут быть реализованы различные подходы к религии. Существует направление *религиозной философии*, в котором средствами философской методологии ставится задача достижения тех же целей, что и в богословско-теологическом подходе к религии. Наряду с религиозной философией в XVII–XVIII веках зарождается философия религии. В философии религии также преобладает позитивная тенденция в отношении оценки роли религии в жизни человека и общества. Но истолкование религии выходит за рамки того или иного направления религии, религиозных конфессий. Это значит, что происхождение религии и ее влияние на человеческую жизнь в философии религии не объясняется непосредственно из той или иной формы божественного откровения, а выводится на основе каких-то абстрактно-логических схем. В рамках философии религии существует деизм (от лат. *deus* – бог) – истолковывающий Бога как высший Разум, с бытием которого связано устройство Вселенной, а также пантеизм (Бог во всем) – растворяющий Бога в природе и культуре.

В целом следует отметить, что влияние западной философии на изучение религии было велико.

Правда, и восточная мысль также наложила свой отпечаток на философское изучение религии. В этой связи необходимо упомянуть неoadвайтистскую философию (новую версию Адвайты, то есть индуистского учения о единстве), которой придерживались философы Свами Вивекананда, познакомивший Запад с индийской религией и культурой, и С. Радхакришнан. Оба они стремились к выявлению внутреннего единства великих религий мира.

Американский философ У. Хокинг пытался решить эту же задачу путем создания «всемирной религии», которая, как он считал, может возникнуть в результате взаимодействия и взаимного влияния друг на друга великих религиозных традиций. Подобные идеи стимулировали интерес к проблеме выбора критериев истинности религий.

Хотя философия религии представляет собой скорее нормативную, чем дескриптивную дисциплину, она является неотъемлемой частью комплекса знаний о религии, необходимым дополнением дескриптивных исследований. Особенно велика ее роль в решении многочисленных методологических проблем религиоведения.

## **2. Психоаналитические концепции религии. 3. Фрейд: религия как причина невроза и средство от него. К.Г. Юнг: религия как свойственная человеку необходимость. Дайте сравнительный анализ концепций. (Ардашкин И.Б.)**

В основе психоаналитической теории религии Фрейда лежат два тезиса: 1) религия – это коллективный невроз; 2) религия – это средство защиты от невроза, которое коллективно вырабатывается. Лишь с первого взгляда синтез этих утверждений кажется парадоксальным. Религия соответствует неврозу по трем отношениям: по причинам возникновения, по механизмам формирования, по формам проявления. Общей конечной причиной, порождающей и религии и неврозы, т. е. общим патогенным фактором, является, по Фрейду, культура в целом, социальность человека. Но ее болезнетворное воздействие было бы гораздо более ощутимым, не будь в обществе религии, и в этом смысле религия защищает человека от худших неврозов, чем она сама.

Изучение вопроса происхождения религии Фрейд связывает с рассмотрением детской психики. «Ребенок не может успешно проделать путь своего культурного развития, если не пройдет через фазу невроза, у одних менее, у других более отчетливую. Это происходит по той причине, что ребенок не может подавить рациональной работой духа многочисленные позывы влечений, но должен обуздывать их актами вытеснения, за которыми, как правило, стоит мотив страха»<sup>1</sup>. Большинство этих детских неврозов спонтанно преодолеваются по мере роста ребенка.

Точно также и человечество в своем многовековом развитии впадает в состояния, аналогичные неврозам, причем по тем же самым причинам. Согласно принципам психоанализа, выбор объекта в душевной жизни маленького ребенка осуществляется в соответствии с типом зависимости. Либидо (лат. *libido* – влечение, желание, стремление) идет путями нарцис-

---

<sup>1</sup> Фрейд З. «Ребенка бьют»: к вопросу о происхождении сексуальных извращений [Электронный ресурс]. – режим доступа: [http://infolio.asf.ru/Psih/Freid/freid\\_illus.html](http://infolio.asf.ru/Psih/Freid/freid_illus.html)

сической потребности<sup>2</sup> и привязывается к объектам, обеспечивающим ее удовлетворение. Мать, утоляющая голод ребенка, становится первым объектом его любви и, конечно, первым заслоном против всех туманных, грозящих из внешнего мира опасностей, первым страховубежищем.

Однако скоро мать в данной функции вытесняется более сильным отцом, с тех пор за которым закрепляется на весь период детства функция защиты. Однако отношению к отцу присуща двойственность: отца боятся не в меньшей мере, чем восхищаются им и тянутся к нему. Приметы подобной двойственности в отношении к отцу запечатлены во всех религиях. Когда взрослеющий человек замечает, что ему суждено навсегда остаться ребенком, что он никогда не перестанет нуждаться в защите от мощных чуждых сил, он наделяет эти силы характеристиками образа отца. Например, создает себе богов, которых боится, которых пытается склонить на свою сторону и которым вручает себя как защитникам. Мотив тоски по отцу идентичен потребности в защите от последствий человеческой немощи; способ, каким ребенок преодолевает свою детскую беспомощность, наделяет характерными чертами реакцию взрослого на свою поневоле признаваемую им беспомощность, а такой реакцией и является формирование религии.

С помощью понятия «комплекс Эдипа» (для девочек «комплекс Электры») Фрейд объясняет механизм формирования религии у человека. Эдипов комплекс выражается в эмоциональной привязанности мальчика к матери и двойственном отношении к отцу (в комплексе Электры наоборот: эмоциональная привязанность девочки к отцу и двойственное отношение к матери). Испытывая влечение к матери, мальчик одновременно ненавидит и любит отца (амбиваленция ненависть – любовь), привязан к нему, но невольно хочет его смерти. Религия коренится в эдиповом комплексе сына, который хотя бы в воображении убил своего отца, чтобы занять место рядом с матерью.

Фрейд уточняет, что два основных запрета тотемизма – это запреты на убийство тотемного животного и на невозможность брака с женщинами своего племени (экзогамию). Эти запреты совпадают с двумя преступлениями царя Эдипа, который убил своего отца и женился на своей матери. Психологический смысл первобытных табу связан с боязнью инцеста, двойственным отношением к близким; в анимизме, магии заложено представление о всемогуществе мысли.

---

<sup>2</sup> Нарцисс в греческой мифологии – прекрасный юноша, сын речного бога Кефиса, увидев собственное отражение в воде, влюбился в свое отражение, не смог от него оторваться и умер от любви к себе. В психоанализе этот термин в широком смысле означает форму себялюбия, производную от фазы развития детской психики, когда либидо направлено на собственное тело, аутоэротизм предшествует сексуальному влечению к другому.



Исходя из того, что сказано, Фрейд выделяет три основные функции религии. Во-первых, религия удовлетворяет человеческую любознательность, дает объяснение происхождения и развития мира, т. е. делает то же самое, что пытается делать наука своими средствами, соперничает в этом с ней. Во-вторых, она умягчает страх людей перед опасностями и превратностями жизни, вселяет уверенность в добром исходе, утешает их в несчастье; этой функции она обязана большей частью своего влияния, и тут наука не может с ней соперничать. В-третьих, она предписывает и провозглашает запреты и ограничения; в этой функции она в наибольшей степени удаляется от науки, поскольку последняя довольствуется исследованиями и констатациями<sup>3</sup>.

В то же время З. Фрейд прогнозирует, что религия не вечна и отход от нее неизбежно произойдет. Рациональное начало в человеке восторжествует и последний будет жить на основе принципа реальности, а не иллюзий, к числу которых можно отнести любую религию.

Не менее важной фигурой в психологии религии является швейцарский психолог Карл Густав Юнг (1875–1961). По Юнгу, религия определяется как совершенно особая установка человеческого ума, соответствующая изначальному использованию понятия *religio* (лат.) – благочестие, святыня, предмет культа.

Источником религиозности индивида, по мнению Юнга, является реакция психики, установка человеческого ума на нуминозное, раскрывающаяся через религиозный опыт человека. Исключительно опыт «души» выражает остальные элементы религиозности. В качестве основы религиозности рассматривается бессознательное, но не индивидуальное, а коллективное бессознательное. Юнг четко различает между собой индивидуальное и коллективное бессознательное. Индивидуальное бессознательное отражает личностный опыт отдельного человека и состоит из переживаний, которые когда-то были сознательными, но утратили свой сознательный характер в силу забвения или подавления. Коллективное бессознательное – это общечеловеческий опыт, характерный для всех рас и народов. Оно представляет собой скрытые следы памяти человеческого прошлого, а также дочеловеческого животного состояния. Коллективное бессознательное сверхъестественно, надличностно.

Само понятие «коллективное бессознательное» Юнг заимствует отчасти у французской социологической школы, в частности у Л. Леви-Брюля. Он сравнивает коллективное бессознательное с матрицей, грибницей (гриб – индивидуальная душа), с подводной частью айсберга: чем глубже мы уходим «под воду», тем шире основание. Это те психические содержания, которые свойственны одновременно многим индивидам, ста-

---

<sup>3</sup> Фрейд З. Введение в психоанализ. Лекции. – М., 1989. – С. 402.

ло быть, обществу, народу или человечеству. Но это не некое хранилище информации, оно является не чем иным как возможностью, той самой возможностью, которая передается нам по наследству с древних времен посредством определенной формы мнемических образов или, анатомически, через структуры мозга. Нет врожденных представлений, но, наверное, есть врожденная возможность представлений, которая определяет границы даже самой смелой фантазии, определяет, так сказать, категории деятельности фантазии. Коллективное бессознательное – это религиозный базовый феномен, через него возможно разрешение естественной религиозной функции «души». Коллективное бессознательное – совокупность самых мощных символов, вечных идей, представлений и образов человечества, запечатленных в психически наследуемых комплексах.

Содержание коллективного бессознательного составляют архетипы. Юнг определяет архетипы как итог огромного опыта бесчисленного ряда предков, психический остаток бесчисленных переживаний одного и того же типа. В отличие от индивидуального бессознательного, архетипы имеют не биологическую, а символическую природу. Вместе с тем, они присутствуют в психике каждого человека и могут открываться сознанию во сне, в медиумном трансе или в мистическом откровении.

Содержание архетипов проявляется в народном эпосе, мифах, сказках и других продуктах так называемого народного творчества. Одной из важнейших форм отображения архетипов, с позиции Юнга, является религия.

В целом представления Юнга в отношении предмета психологии религии можно обобщить следующим образом: во-первых, факт существования человеческой религиозности заложен в бессознательном психическом. Бессознательное реально и проявляется непрерывно в тех религиозных архетипических символах, которые трансперсональны по своей сути, межличностны, коллективны по смыслу. Это демонстрирует внеконфессиональные взгляды Юнга на религию. Во-вторых, религиозность есть исторически и культурно сложившееся хранилище коллективных архетипических образов, предоставляющих человеку уже готовые, социально санкционированные формы актуализации бессознательных психических процессов. В-третьих, в случае совпадения личного опыта и субъективных переживаний с архетипическими религиозными символами и образами, религиозность становится фактом сознания человека. И, в-четвертых, если религиозность, которая является естественной функцией «души» или психики человека, не развивается должным образом, человек впадает в невротическое состояние. Только оживление и освежение религиозных символов, и связывание их с потребностями коллективной психики, с потребностями сегодняшнего дня может способствовать врачеванию недугов «европейской души», самопознанию и самореализации человека в рамках культуры и общества. С пози-

ции психологии эта идея истинна ровно настолько, насколько она существует. Юнг видит в религии коллективно вырабатываемую форму защиты от невроза и делает вывод о психологической необходимости религии и обращения к ней человека в его стремлении к душевному здоровью.

### **3. Гуманистические концепции религии: Э. Фромм, А. Маслоу, Р. Ассаджиоли. Обоснуйте, почему эти концепции называются гуманистическими. (Ардашкин И.Б.)**

Своеобразную модель объяснения формирования религии, ее мировоззренческой функции предложил американский философ, психолог и социолог Э. Фромм (1900–1980). С его точки зрения, человек на основе своей деятельности и общения создает особый мир – мир культуры и, таким образом, выходит за пределы природного мира. В результате объективно возникает ситуация двойственности человеческого бытия. Становясь социокультурным существом, человек, в силу своей телесной организации и включенности в естественные связи и отношения Вселенной, остается частью природы. Возникшая амбивалентность человеческого бытия нарушает его прежнюю гармонию с миром природы. Перед ним встает задача восстановить единство и равновесие с этим миром, прежде всего, в сознании с помощью мышления. С этой стороны религия выступает как ответ человека на потребность в равновесии и гармонии с миром.

Понятие «религия» употребляется им не для обозначения системы, обязательно связанной с понятием бога или идолов, или даже какой-либо системы, воспринимаемой как религия, а для обозначения любой системы взглядов и действий, которой придерживается какая-либо группа людей и которая служит индивиду схемой ориентации и объектом поклонения. В таком широком смысле слова ни одна культура прошлого или настоящего, да, по-видимому, и будущего, не может рассматриваться как культура без религии.

По Фромму, религиозность проявляется в любом служении идеалам, независимо от того, поклоняется человек идолам, богам и святым, или вождям, классу, нации и партии, или успеху, богатству и силе. Любой человек является религиозным, а религия – неизбежно присущей всем историческим эпохам. Фромм переворачивает формулу З. Фрейда, который считал религию коллективным неврозом, и трактует невроз как личную форму религии или, точнее, как регрессию к примитивным формам религии, находящимся в конфликте с официально признанными формами религиозной мысли. Поэтому одной из разновидностей религии Э. Фромм считает невроз.

По Фромму, следует различать авторитарную и гуманистическую религии. Авторитарная религия основывается на идее, согласно которой че-

ловек должен повиноваться внешней силе, господствующей над ним. Главная добродетель такой религии – послушание, а главный грех – неповиновение. Повиновение могущественной власти предстает как один из способов, при помощи которого человек избавляется от чувства одиночества и собственной ограниченности. Таким способом подчинения он утрачивает свою независимость и цельность как индивид, но обретает чувство безопасности и защищенности благодаря внушающей страх и благоговение силе, частью которой он как бы становится. Гуманистическая же религия связана с человеком, его способностями, ориентируя индивида на самостоятельность и веру в собственные силы, на реализацию своего потенциала; она утверждает ценность человеческой личности, право человека на счастье и свободу. Религиозное переживание в такого рода религии есть переживание единства со всем сущим, основанное на родственном отношении к миру, осознанном при помощи мысли и любви. Гуманистическая религия развивает способности любви к ближнему и к самому себе и чувство солидарности со всеми живыми существами. Целью человека в такой религии является достижение величайшей силы, а не величайшего бессилия, добродетелью – самореализация, а не покорность.

Различие между авторитарными и гуманистическими религиями приводит Фромма к обозначению особенностей их функционирования. Он выделяет два основных способа их проявления: способ «обладания верой» и способ «бытия в вере». Способ обладания возникает из побуждения выживания и обладания. Поскольку способ обладания основывается на отношениях власти и агрессии, это способствует проявлению жадности, зависти и насилию. Другой способ – способ «бытия в вере» – сосредоточен не на вещах, а на опыте. Фундаментальной характеристикой бытия, согласно Фромму, является свободная и целеустремленная деятельность, которая использует человеческие возможности и оживляет то, что она затрагивает. Способ бытия черпает свою силу в потребности единения с другими, подразумевает самореализацию, рост, самоотверженность, заинтересованность и любовь.

Другим представителем гуманистической психологии, затрагивавшим вопросы психологии религии, являлся Абрахам Маслоу (1908–1970). Правда, у него отсутствует систематический анализ религиозности. Тем не менее его идеи важны для понимания гуманистической интерпретации религии.

Главным в его концепции является вопрос о мотивации. По Маслоу, люди мотивированы для поиска личных целей, и это делает их жизнь значительной и осмысленной. Маслоу предположил, что все потребности *врожденные* и представил свое понимание иерархии потребностей в мотивации человека в порядке их очередности.



Эта схема основывается на правиле, что базовые потребности, расположенные внизу, должны быть удовлетворены для того, чтобы человек почувствовал необходимость перехода к реализации высших потребностей.

*Религиозная потребность у Маслоу связана с третьим уровнем иерархии потребностей – потребности принадлежности и любви (присоединение и принятие). На этом уровне человек стремится установить отношения привязанности с другими в своей семье или в группе.*

*Маслоу определил два вида любви у взрослых: дефицитарная (или Д-любовь) и бытийная (или Б-любовь). Первая основана на дефицитарной потребности – это любовь, исходящая из стремления получить то, чего нам не хватает, скажем, самоуважения, секс или общество кого-то, с кем мы не чувствуем себя одинокими. Это эгоистичная любовь, которая берет, а не дает. Б-любовь, наоборот, основана на осознании человеческой ценности другого, без какого-либо желания изменить или использовать его. Эта любовь, по мнению Маслоу, дает возможность человеку расти. В этой любви и проявляется религиозное чувство человека.*

Религиозность, по Маслоу, характеризуется и положительными, и отрицательными функциями. Ее интенсивный, личный опыт нужно лелеять и поощрять как аспект самоактуализации. В то же время религия как ортодоксальное кредо и религиозная привычка предстает в качестве обслуживающей защитной функции и связана с более низкими уровнями человеческого благополучия, что мешает росту человеческой личности.

Еще одной из гуманистических трактовок религии является психосинтез итальянского ученого Роберто Ассаджиоли. Он обратил внимание на то, что утрата внутреннего равновесия, ощущение бессмысленности и другие душевные страдания возникают по большей части тогда, когда различные наши внутренние элементы разобщены или вступают в противоречие друг с другом. Он также отметил, что когда они объеди-

няются во все большие и большие целостности, мы испытываем прилив сил, ощущение благополучия и находим в своей жизни больше смысла.

Обнаружив, что процесс этот протекает естественным образом в каждом человеке, но зачастую бывает заблокирован, Р. Ассаджиоли приступил к разработке методов его высвобождения. Первоначально он использовал психоанализ (в начале века Фрейд считал его одним из основных своих последователей в Италии), однако остался недоволен последним и разработал собственную систему, особое направление практической психологии, открытое для всех достижений, сделанных к тому времени в области образования, психотерапии и медицины. Он назвал эту систему психосинтезом.

Психосинтез Ассаджиоли нацелен не просто на улучшение конкретных показателей (на повышение тонуса, усиление концентрации, углубление релаксации и т. д.) или на лечение в смысле избавления от чего-либо. Он нацелен на пробуждение целостности и формирование новой, более широкой структуры отношений в психике человека.

В познании человеком реальности Ассаджиоли выделяет три основных направления: движение вглубь себя и осознание сущности воли и чувств; изучение внешних законов существования; и, наконец, стремление узнать как мир внутренний, так и внешний. Познание собственной реальности помогает лучше узнать реальность окружающего мира и наоборот. Особенно способствует совершенствованию познания человеком самого себя и мира религия, которая и предстает в качестве упражнений психосинтетического характера.

Р. Ассаджиоли выделяет следующую структуру сознания человека:

1. Низшее бессознательное управляет базовой психологической активностью и эмоциональными комплексами.

2. Среднее бессознательное (предсознание) – область, где пребывают те наши психологические навыки и состояния, которые могут быть легко перенесены в поле сознания.

3. Наше эволюционное будущее (сверхсознательное) – еще не познанные нами возможности. Сверхсознание включает то, чего мы можем достичь в процессе развития. Это может остаться просто возможностью, но может стать живой реальностью.

4. Поле сознания или круг осознания, который включает в себя все, что мы осознаем в себе в настоящий момент.

5. Сознательное «Я» – центр нашего сознания, который воспринимает все перечисленные уровни. Оно формируется постепенно в течение всей жизни. Сознательное «Я» не равно полю сознания. Изменчивые содержания сознания – это одно, а центр сознания – «Я» – другое.

6. Высшее «Я» пребывает над потоком мыслей и состояниями тела и не подвержено их влиянию. Высшее «Я» – оно представляет собой совокупность возможностей человеческого развития и служит связующим звеном между индивидуальными и всеобщими процессами, выступая источником надличных качеств, присутствующих в высшем бессознательном индивида.

7. Наша психика, представляющая открытую систему, не изолирована, ее омывает море, которое Карл Юнг называл «коллективным бессознательным». Коллективное бессознательное есть предпосылка каждой индивидуальной психики, подобно тому, как море есть предпосылка каждой отдельной волны. Оно более похоже на атмосферу, в которой мы живем, чем на что-то, что находится внутри нас. Это просто неизвестное качество мира. Коллективное бессознательное – аналог клеточной мембраны, где осуществляется обмен между органом (реальностью) и клеткой («Я»).

Религия демонстрирует наличие двух реальностей, двух миров, где один – реальный, физический мир, в котором живут люди, и второй – фантастический, невидимый – «иной», – мир богов и духов. Такое подразделение лежит в основе всякой религии вообще и, по-видимому, является одной из древнейших идей.

#### **4. Теория и история формирования управленческого резерва компаний. Сравните задачи создания и развития резерва кадров в рыночной и плановой экономике (Вторушин Н.А.)**

##### ***Модели кадрового резерва***

Существует несколько моделей формирования кадрового резерва. В одной из моделей составляется прогноз предполагаемых изменений в организационно-штатной структуре. Формирование резерва происходит в соответствии с потребностью в замещении вакантных должностей на определенный период времени. Чаще период планирования составляет 1–3 года. Другая модель предполагает определение ключевых должностей в организации и формирование резерва для всех руководящих должностей вне зависимости от того, планируется ли замена занимающих их сотрудников.

Выбор варианта осуществляется с опорой на приоритетные задачи, а также финансовые и временные ресурсы. Первый вариант является менее затратным и более оперативным по срокам реализации, второй вариант – более надежным и целостным. При этом выбор второго варианта не исключает составления прогноза возможных изменений – эта процедура может быть включена как этап в процесс создания кадрового резерва.

## **Рыночная экономика**

Рыночная экономика – экономика, основанная на принципах свободного предпринимательства, многообразия форм собственности на средства производства, рыночного ценообразования, договорных отношений между хозяйствующими субъектами, ограниченного вмешательства государства в хозяйственную деятельность субъектов.

У рыночного механизма есть как преимущества, так и недостатки.

### ***К его преимуществам относят:***

1. Экономическую демократию – свободу выбора и действий потребителей и покупателей (они независимы в принятии своих решений, заключении сделок);
2. Эффективное распределение ресурсов;
3. Гибкость, высокая адаптивность к изменяющимся условиям, способность к удовлетворению разнообразных потребностей, повышению качества товаров и услуг, быстрой корректировке неравновесия.

### ***Недостатки рыночной системы:***

1. Рынок не способен противостоять монополистическим тенденциям. В условиях рыночной стихии неизбежно возникают монополистические структуры, ограничивающие свободу конкуренции. При бесконтрольности рыночной среды формируются и укрепляются монополии, и, как следствие, создаются неоправданные привилегии для ограниченного круга субъектов рынка – монополистов. Чтобы поддержать чрезвычайно высокие цены, монополисты искусственно сокращают производство. Это вызывает необходимость регулирования цен, скажем, на продукцию сырьевых монополий, электроэнергию, транспорт.

2. Рынок не заинтересован и не способен производить общественные блага («общественные товары»). Эти товары либо вообще не производятся рынком, либо поставляются им в недостаточном количестве.

Особенность общественных товаров состоит в том, что ими может пользоваться каждый, но не обязан за них платить. К тому же обычно нельзя ограничить их использование. (Если пользуется тот, кто не может оплатить, за него платит тот кто может, исходя из закона сохранения и преобразования энергии, если применить к деньгам; в итоге кто-то должен за «общественные блага» заплатить).

3. Рыночный механизм не пригоден для устранения внешних (побочных) эффектов, так называемых экстерналий. Экономическая деятельность в условиях рынка затрагивает интересы не только его непосредственных участников, но и других людей. Ее последствия нередко носят негативный характер. По мере роста общественного богатства проблема внешних эффектов становится все более острой. Увеличение коли-



чества автомобилей в пользовании сопровождается загрязнением воздуха. Целлюлозно-бумажные комбинаты отравляют водные источники.

Сам рынок не способен устранить или компенсировать ущерб, наносимый внешними эффектами. Соглашение между заинтересованными сторонами без внешнего вмешательства может быть достигнуто лишь в редких случаях, когда отрицательный эффект незначителен. На практике при возникновении серьезных проблем необходимо вмешательство государства. Оно вводит жесткие нормативы, ограничения, использует систему штрафов, определяет границы, которые не вправе переступить участники хозяйственной деятельности.

4. Рынок не обладает способностью обеспечивать социальные гарантии, нейтрализовать чрезмерную дифференциацию в распределении доходов. Рынок по своей природе игнорирует социальные и этические критерии, т. е. справедливость при распределении ресурсов и доходов. Он не обеспечивает стабильную занятость трудоспособного населения. Каждый должен самостоятельно заботиться о своем месте и обществе, что неизбежно ведет к социальному расслоению, усиливает социальную напряженность.

В современном мире огромные различия в жизненном уровне людей не только сохраняются, но и усиливаются. По данным ООН, разрыв в средних доходах между самыми богатыми и самыми бедными странами в 1960 г. составлял 30:1, а в 2000 г. – уже 74:1, в 2010 – 83:1.

Соотношение между доходами самых богатых и самых бедных в России (коэффициент фондов) в первом полугодии 2009 года составило 15,8 – точно таким же оно было по итогам аналогичного периода годом ранее. Для сравнения, в первые полгода 2005 года коэффициент составлял 14,5, через год – 14,9, а в 2007-м – 15,4.

За 1998 г. 20 % наиболее обеспеченных людей на Земле потребили 86 % мировой продукции и услуг, а 20 % наиболее бедных – всего 1,3 %.

К началу 2008 г. доходы 10 % самых богатых слоев населения превышали доходы 10 % самых бедных слоев не менее чем в 17 раз[2]. В индустриально развитых странах этот коэффициент вдвое и более ниже.

Еще одна проблема рыночной экономики заключается в возможности нетрудовых доходов населения. Наша только формирующаяся рыночная экономика уже дает немало достаточно очевидных примеров нетрудовых доходов. Некоторые из так называемых «новых русских» всего за одно десятилетие сумели нажить миллиардные состояния. По оценкам журнала «Forbes», к середине 2010 г. у Владимира Лисина (НЛМК) – 15,8 млрд долл., Михаила Прохорова (Онэксим) – 13,4 млрд долл., банкира Михаила Фридмана (Альфа-Групп) – 12,7 млрд долл., многопро-

фильного олигарха Романа Абрамовича (Евраз Груп) – 11,2 млрд долл. Этот перечень можно было бы продолжить и дальше.

О чрезмерной концентрации доходов в РФ свидетельствуют такие данные, что капитал 36 сверхбогатых людей России (110 млрд долл.) составлял в 2009 г. 24 % ВВП РФ[3]. При этом эти капиталы и доходы с них растут быстрее, чем ВВП.

5. Современный рынок таит в себе опасность безработицы. Реальность безработицы в условиях рыночной экономики подтверждается многими историческими фактами. Несомненно, что в массовом виде она возникла именно в странах с развитым товарным производством, прежде всего в Англии. Причем наибольшая величина относительного перенаселения тесно связана с экономическими кризисами. Скажем, во время мирового кризиса 1857 г. безработица среди членов профсоюза английской металлообрабатывающей промышленности достигла 12 %. В этот же период в США только в Нью-Йорке число «лишних людей» превысило 150 тысяч.

6. Рыночный механизм порождает неполную и асимметричную информацию. Только в условиях полностью конкурентной экономики все участники рынка обладают достаточно исчерпывающей информацией о ценах и перспективах развития производства. Но сама конкуренция заставляет фирмы скрывать реальные данные о положении дел. Информация стоит денег, и экономические агенты – производители и потребители – обладают ею в различной степени, притом доступ к большей и качественной информации получают те, кто уже имеет в своем распоряжении значительные материальные ресурсы.

7. Субъекты, не обладающие сколько-нибудь значимыми экономическими ресурсами, в условиях рынка часто обречены на пребывание в порочном круге бедности, зачастую носящем наследственный характер (пример: родители-алкоголики не способны дать ребенку хорошее образование, не получив его, повзрослевший молодой человек не может претендовать на высокооплачиваемое рабочее место и не обладает навыками и капиталом, необходимыми для открытия собственного бизнеса. В таких условиях велика вероятность, что он сам станет социально-неблагополучным индивидом и передаст свою социальную неблагополучность потомкам).

### ***Плановая экономика***

Плановое хозяйство, также часто неправильно называемое социалистической экономикой – экономический порядок, при котором материальные ресурсы находятся в общественной собственности и распределяются централизованно, что обязывает отдельных лиц и предприятия дей-

ствовать в соответствии с централизованным экономическим планированием. Такая организация экономики существовала, например, в СССР.

***Преимущества:***

- Безработица, близка к нулевой;
- Меньшее социальное расслоение;
- Возможность сконцентрировать все ресурсы для производства определенной продукции, что может быть важным в кризисной ситуации.

***Недостатки:***

- Невысокое качество продукции массового потребления из-за отсутствия рыночной конкуренции;
- Отсутствие стимулов для работника и производителя;
- Трудоемкий процесс планирования;
- Современный уровень развития планирования не в состоянии оперативно реагировать на новейшие достижения научно-технического прогресса при долгосрочных планах, что негативно сказывается на эффективности производства и экономической деятельности вообще.

**5. Новые технологии формирования, управления, оценки управленческого резерва. Определите значение понятий: «метод», «методология», «деятельность». Укажите их различия и взаимосвязь. (Вторушин Н.А.)**

***Типологии кадрового резерва***

Выделяется несколько типологий кадрового резерва (по виду деятельности, скорости замещения должностей, уровню подготовленности и другие) в зависимости от целей кадровой работы можно использовать либо одну, либо другую типологию.

По виду деятельности:

- резерв развития – группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений (при диверсификации производства, разработке новых товаров и технологий). Они могут выбрать одно из двух направлений карьеры – профессиональную либо руководящую;
- резерв функционирования – группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации. Эти сотрудники ориентированы на руководящую карьеру.

По времени назначения:

группа А – кандидаты, которые могут быть выдвинуты на вышестоящие должности в настоящее время;

группа В – кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие один-три года.

## ***Принципы формирования и источники кадрового резерва***

Формирование кадрового резерва основывается на следующих принципах:

- актуальность резерва – потребность в замещении должностей должна быть реальной;
- соответствие кандидата должности и типу резерва – требования к квалификации кандидата при работе в определенной должности;
- перспективность кандидата – ориентация на профессиональный рост, требования к образованию, возрастной ценз, стаж работы в должности и динамичность карьеры в целом, состояние здоровья.

При отборе кандидатов в резерв для конкретных должностей надо учитывать не только общие требования, но и профессиональные требования, которым должен отвечать руководитель того или иного подразделения, а также особенности требований к личности кандидата, основанные на анализе ситуации в подразделении, типе организационной культуры.

Источниками резерва кадров на руководящие должности могут стать:

- руководящие работники аппарата, дочерних акционерных обществ и предприятий;
- главные и ведущие специалисты;
- специалисты, имеющие соответствующее образование и положительно зарекомендовавшие себя в производственной деятельности;
- молодые специалисты, успешно прошедшие стажировку.

Первый уровень резерва кадров – все специалисты предприятия, следующий уровень – заместители руководителей различного ранга. Основным резервом составляют руководители различных рангов.

### ***Оценка персонала***

Система оценки персонала – это набор нескольких инструментальных систем, прочно связанных основными функциями управления персоналом:

- подбор и расстановка персонала;
- мотивация, компенсации и льготы;
- обучение и развитие;
- работа с кадровым резервом;
- контроль и принятие кадровых решений.

Оценка подразумевает наличие критериев оценки (компетенции, KPI) и шкалы оценки. *Оценку персонала в бизнесе принято делить:*

- на оценку компетенций (знаний, умений, навыков, ценностей, личностных особенностей);
- оценку результативности (достижение целей, бизнес-результатов, KPI).

*Выделяют следующие методы оценки компетенций:*

- комплексный компетентностный анализ;
- ассесмент-центр;
- тестирование;
- интервьюирование;
- деловые игры.

Оценка психологических характеристик личности часто встречается при подборе персонала. Методики оценки ограничиваются тестированием и интервьюированием. Качество оценки зависит от квалификации специалиста, проводящего оценку.

Оценка знаний, умений и навыков чаще встречается при подборе и обучении персонала. Основные методики оценки – это тестирование и тренажеры, реже интервьюирование. Однако для оценки ряда навыков лучше подходят деловые игры. Качество оценки зависит от проработанности методической базы (тесты, кейсы) и компетентности экспертов, проводящих оценку.

Поведение – самый сложный объект оценки. Применяется во всех трех функциях HR. Оценка поведения проходит в рамках компетентностного подхода, разработанного Макклеландом в середине 70-х гг. XX в. Распространенным методом оценки компетенций является интервью по компетенциям (бихевиоральное, поведенческое интервью). Качество оценки полностью зависит от проработанности методической базы (модель компетенций) и компетентности экспертов, проводящих оценку. Вторым популярным методом оценки компетенций является ассесмент-центр, представляющих собой систему тестов, кейсов, деловых игр и интервью, направленную на комплексную оценку деловых и личностных качеств.

Оценка эффективности труда отличается тем, что прочно связана с бизнес-процессами компании и системой контроля. Иными словами, оценка эффективности – это обычно оценка, проводимая на стадии контроля персонала. Оценка эффективности – это оценка выполнения персональных KPI. KPI и мотивация персонала в системе ежемесячного контроля позволяют получать значительные конкурентные преимущества для вашей компании.

### **Метод**

*Метод* (от др. греч. μέθοδος – путь исследования или познания, от μέτα- + ὁδός «путь») – систематизированная совокупность шагов, действий, которые необходимо предпринять, чтобы решить определенную задачу или достичь определенной цели. В отличие от области знаний или исследований, является авторским, то есть созданным конкретной

персоной или группой персон, научной или практической школой. В силу своей ограниченности рамками действия и результата, методы имеют тенденцию устаревать, преобразовываясь в другие методы, развиваясь в соответствии со временем, достижениями технической и научной мысли, потребностями общества. Совокупность однородных методов принято называть подходом. Развитие методов является естественным следствием развития научной мысли.

### **Методология**

*Методология* (от греч. μεθοδολογία – учение о способах; от др.-греч. μέθοδος из μετά- + ὁδός, букв. «путь вслед за чем-либо» и др.-греч. λόγος – мысль, причина) – учение о методах, методиках, способах и средствах познания.

### **Деятельность**

*Деятельность* – процесс (процессы) активного взаимодействия субъекта с объектом, во время которого субъект удовлетворяет какие-либо свои потребности, достигает цели. Деятельностью можно назвать любую активность человека, которой он сам придает некоторый смысл. Деятельность характеризует сознательную сторону личности человека (в отличие от поведения).

**6. Основные принципы и задачи работы с резервом. Обоснуйте, что эффективней: организационное проектирование или реорганизации на предприятии в деле развития резерва кадров, и при каких условиях? (Вторушин Н.А.)**

### **Программы работы с кадровым резервом**

*Как правило, программы работы с кадровым резервом включают следующие стадии:*

- 1) анализ потребности в кадровом резерве;
- 2) определение требований к резервистам;
- 3) выявление и оценка кандидатов в кадровый резерв;
- 4) утверждение состава кадрового резерва;
- 5) обучение резервистов;
- 6) назначение резервистов.

*В российской практике выделяют два основных подхода к работе с кадровым резервом:*

1. Планирование преемственности. Данный подход подразумевает, что должности на которые готовятся резервисты заранее определены.
2. Работа с группой высокопотенциальных сотрудников (HiPo). Сторонники данного подхода предлагают отталкиваться от талантлив-

вых сотрудников: выделять их в отдельный «пул талантов» без привязки к конкретной должности.

Основные цели работы с кадровым резервом:

1. Обеспечение компании кадрами из внутренних источников (ведущие позиции быстро занимают подготовленные, успешные, хорошо владеющие информацией о компании и преданные ей сотрудники).
2. Мотивация сотрудников компании (грамотные и талантливые руководители и специалисты четко видят свои перспективы в профессиональном развитии и карьерном росте).

Программы по работе с кадровым резервом тесно связаны с системами оценки и обучения персонала внутри компании и поэтому должны с ними согласовываться.

### **Критика**

В последние годы все чаще звучит критика в адрес сложившейся практики работы с кадровым резервом. *Основными проблемами являются:*

- 1) низкий уровень назначений резервистов;
- 2) затянутость, длительность программ;
- 3) потеря связи с реальными бизнес-потребностями;
- 4) формализм, «процесс ради процесса».

### **Организационное проектирование**

*Организационное проектирование* – важнейший начальный этап создания любой организации или подразделения. Это определение будущей структуры организации, ее систем управления, процедур выполнения действий, административных, технологических взаимодействий между всеми элементами. Эффективность функционирования управляющей системы организации зависит от грамотно спроектированной организационной системы управления. Такое проектирование базируется на стратегических планах организации. Как правило, ранее, структура управления компаний складывалась исключительно под воздействием времени. Сегодня же, это результат целенаправленных действий по ее совершенствованию. Разработка проектных решений для перспективного устройства бизнес-организации и по ее переходу к перспективному целевому состоянию, в этом заключается организационное проектирование.

### **Главные цели организационного проектирования**

Цели бизнес-организации и ее главные проблемы являются отправными пунктами для разработки. Разрабатывается перспективное устройство организации таким образом, чтобы все проблемы были решены, а цели достигнуты. Принимая во внимание уже существующие возможности организации и обязательно учитывая рыночные тенденции, разра-

батывается и формируется проект организационной системы для перехода организации к перспективному состоянию.

*Что относится к принципам организационного проектирования?*

Первые решаемые задачи такого формирования организационных структур – это ликвидация многоступенчатости и лишних звеньев управления. *Грамотное и продуманное проектирование организационных структур управления основывается на таких принципах:*

- Адекватность структуры носящей организационный характер, соответственно и деятельности управленческого объекта.
- Способность к быстрым изменениям в соответствии ситуаций.
- Максимальная оптимизация всех уровней управления.
- Создание идеально сбалансированности прав и полномочий.
- Распределение равномерной нагрузки на все звенья управления.
- Безупречная полная согласованность всех решений и деятельности структурных подразделений, без исключения.

В масштабных организациях, где осуществляется сразу несколько видов деятельности, соответственно больше подразделений, между которыми связи многочисленны, в результате намного больше и сложнее структура управления. Отдельной строкой следует выделить тот факт, что чем ниже норма управленческой системы, тем больше в организации будет подразделений, следовательно, управленческая структура будет сложнее. Однозначно, норма управляемости должно быть оптимальной. Если такая норма излишне высока, то, как правило, руководители просто не в состоянии вникать во все особенности процессов работы подчиненных и, как результат, многие вопросы решаются без участия руководства или же могут оставаться совсем нерешенными.

Особенности управленческой структуры определяются целым рядом факторов, главный из которых – это норма управляемости. То есть, четкое определение предельного числа подчиненных, которыми можно эффективно руководить. *Величина такой нормы зависит:*

- от характера деятельности организации;
- уровня компетенции руководителя, квалификации подчиненных и их заинтересованности в своей работе. Чем значительней эти показатели, тем выше норма управляемости;
- стабильность управленческой структуры, которая зависит от четкости постановки;
- задач, наличия регламентов, эффективных методов принятия решений, надежности коммуникаций и уровня технического оснащения;
- территориальной удаленности исполнителей и величины их полномочий.



Организационное проектирование подразумевает три основные концепции: системного окружения, управления и организационных преобразований. Организационная форма ведения деятельности обеспечивает корпоративность, которая в свою очередь формирует устойчивые организационные отношения внутренней структуры организации: четкое подчинение сотрудников, распределение сфер ответственности и делегирование полномочий. Что и определяет перспективное состояние бизнес-организации.

### ***Реорганизация***

*Реорганизация* – прекращение или иное изменение правового положения юридического лица, влекущее возникновение отношений правопреемства юридических лиц, в результате которого происходит одновременное создание одного, либо нескольких новых, и/или прекращение одного, либо нескольких прежних (реорганизуемых) юридических лиц. Осуществляется в форме слияния, присоединения, разделения, выделения или преобразования.

Реорганизация осуществляется по решению учредителей (участников) либо органа юридического лица, уполномоченного на то учредительными документами. В некоторых случаях, реорганизация юридических лиц осуществляется по решению уполномоченных государственных органов или суда, либо с согласия уполномоченных государственных органов. При реорганизации учредители (участники) юридического лица или орган, принявшие решение о реорганизации юридического лица, обязаны письменно уведомить об этом кредиторов реорганизуемого юридического лица, а те, в свою очередь, вправе потребовать прекращения или досрочного исполнения обязательства, должником по которому является это юридическое лицо, и возмещения убытков.

## **7. Компетентностный подход. Охарактеризуйте различия компетентностного и эвристического подходов. (Вторушин Н.А.)**

### ***Компетентность***

*Компетентность* – наличие знаний и опыта, необходимых для эффективной деятельности в заданной предметной области. Компетентность (лат. *competens* – подходящий, соответствующий, надлежащий, способный, знающий) – качество человека, обладающего всесторонними знаниями в какой-либо области и мнение которого поэтому является веским, авторитетным;

*Компетентность* – способность к осуществлению реального, жизненного действия и квалификационная характеристика индивида, взятая в момент его включения в деятельность; поскольку у любого действия

существуют два аспекта – ресурсный и продуктивный, то именно развитие компетентности определяет превращение ресурса в продукт;

*Компетентность* – потенциальная готовность решать задачи со знанием дела; включает в себя содержательный (знание) и процессуальный (умение) компоненты и предполагает знание существа проблемы и умение ее решать; постоянное обновление знаний, владение новой информацией для успешного применения этих знаний в конкретных условиях, то есть обладание оперативным и мобильным знанием;

*Компетентность* – это обладание определенной компетенцией, то есть знаниями и опытом собственной деятельности, позволяющими выносить объективные суждения и принимать точные решения.

### ***Структура компетентности***

В мировой образовательной практике понятие компетентности выступает в качестве центрального, своего рода «узлового» понятия, так как компетентность личности: во-первых, объединяет в себе интеллектуальную и практическую составляющую образования; во-вторых, в понятие компетентность заложена идеология интерпретации содержания образования, формируемого «от результата» («стандарт на выходе»); в третьих, компетентность личности обладает интегративной природой, поскольку она вбирает в себя ряд однородных или близкородственных знаний и опыта, относящихся к широким сферам культуры и деятельности (информационной, правовой и проч.). Компетентность личности имеет определенную структуру, компоненты которой связаны со способностью человека решать различные проблемы в повседневной, профессиональной или социальной жизни. В структуре компетентности личности представлены: компетентность в сфере самостоятельной познавательной деятельности; в сфере гражданско-общественной деятельности; в сфере социально-трудовой деятельности; компетентность в бытовой сфере; в сфере культурно-досуговой деятельности. Среди знаний и практического опыта, формируемых в процессе достижения личностью определенного уровня компетентности, – навыки самообразования, критического мышления, самостоятельной работы, самоорганизации и самоконтроля, работы в команде, умения прогнозировать результаты и возможные последствия разных вариантов решения, устанавливать причинно-следственные связи, находить, формулировать и решать проблемы.

### ***Разделение компетентности по сферам***

Компетентность в сфере самостоятельной познавательной деятельности, основанная на усвоении способов приобретения знаний из различных источников информации, в том числе внешкольных (Когнитивная сфера); Компетентность в сфере гражданско-общественной деятель-

ности (выполнение ролей гражданина, избирателя, потребителя) (Общество); Компетентность в сфере социально-трудовой деятельности (в том числе умение анализировать ситуацию на рынке труда, оценивать собственные профессиональные возможности, ориентироваться в нормах и этике взаимоотношений, навыки самоорганизации); Компетентность в бытовой сфере (включая аспекты собственного здоровья, семейного бытия и проч.) (Семья); Компетентность в сфере культурно-досуговой деятельности (включая выбор путей и способов использования свободного времени, культурно и духовно обогащающих личность) (Личность).

### ***Компетентностный подход***

Под портретом компетенций, чаще всего, понимается документально оформленный набор профессиональных знаний, навыков, умений, личных и других качеств, которыми должен обладать исполнитель задач и функций на конкретном рабочем месте (в должности).

Компетентностный подход, по оценкам специалистов, обусловлен, прежде всего, поиском организациями новых долгосрочных конкурентных преимуществ на рынке товаров и услуг и нахождением возможного пути к решению этой проблемы в ресурсной теории. Это исследовательское направление фокусируется на попытке объяснения различий результатов деятельности предприятий, в том числе с позиций задействованных ими ресурсов. В противоположность версии о единственном источнике различий в успехе хозяйствующих субъектов – их умелом позиционировании на конкретном, строго определенном рынке, ресурсная теория основывается на том, что предприятие само по себе со своими ресурсами есть существенный фактор, обеспечивающий его отличия в производительности и успехе относительно других. Как в ресурсе, в предприятии объединены все контролируемые им материальные и нематериальные имущественные объекты, способности, знания, эрудиция.

Цель формирования организационных компетенций как предпосылки конкурентных преимуществ хозяйствующего субъекта на рынке товаров и услуг подразумевает соединение его ключевых компетенций с индивидуальными компетенциями работников.

*Ключевые компетенции организации могут быть развиты из определенной части ее ресурсов, выделенных по следующим признакам:*

- устойчивая ценность;
- редкость;
- имитационная сложность;
- незаменимость;
- овладение ими сотрудниками.

## **Эвристика**

*Эвристика* (от др.-греч. εὐρίσκω (heuristiko), лат. Evrica – «отыскиваю», «открываю») – отрасль знания, изучающая творческое, неосознанное мышление человека. Эвристика связана с психологией, физиологией высшей нервной деятельности, кибернетикой и другими науками, но сама как наука еще полностью не сформировалась.

### **История возникновения**

В Древней Греции под эвристикой понимали систему обучения, практиковавшуюся Сократом, когда учитель приводит ученика к самостоятельному решению какой-либо задачи, задавая ему наводящие вопросы. Понятие «эвристика» встречается в трактате греческого математика Паппа «Искусство решать задачи» (300 год н. э.).

Долгое время в основе творчества лежали методы проб и ошибок, перебора возможных вариантов, ожидание озарения и работа по аналогии. Так, Томас Эдисон провел около 50 тысяч опытов, пока разрабатывал устройство щелочного аккумулятора. А об изобретателе вулканизированной резины Чарльзе Гудииер (Goodyear) писали, что он смешивал сырую резину (каучук) с любым попадавшимся ему под руку веществом: солью, перцем, сахаром, песком, касторовым маслом, даже с супом. Он следовал логическому заключению, что рано или поздно перепробует все, что есть на земле и, наконец, наткнется на удачное сочетание.

Однако со временем такие методы начали приходить в противоречие с темпами создания и масштабами современных объектов. Наиболее интенсивно поиском и разработкой эвристических методов занялись со второй половины 20 века, причем не только посредством изучения приемов и последовательности действий инженеров и других творческих работников, но и на основе достижений психологии и физиологии мозга.

### **Эвристические методы**

Эвристическими методами называются логические приемы и методические правила научного исследования и изобретательского творчества, которые способны приводить к цели в условиях неполноты исходной информации и отсутствия четкой программы управления процессом решения задачи

В узком смысле слова под эвристикой понимают интуитивные (неосознанные) методы решения задач, в том числе:

- систему обучения, берущую свои истоки от сократовской майевтики (т. н. сократические беседы);
- эвристические методы проектирования;
- методы инженерного (изобретательского) творчества;

- эвристический алгоритм, представляющий совокупность приемов в поиске решения задачи, которые позволяют ограничить перебор.  
В настоящее время разработано и эффективно используется несколько десятков эвристических методов. Универсальных среди них нет, и в каждой конкретной ситуации рекомендуют пробовать применять ряд методов, поскольку основное их предназначение заключается в активизации творческой деятельности. Это достигается следующими мерами:
- преодоление психологической инерции, обусловленной привычным образом мышления и типовыми методами решения задач определенного класса. Замечено, что около 80 % нововведений вначале специалистами отрицается как нереальные. Инерцию развивают и усиливают:
  - рецептурное обучение и проектирование по аналогии;
  - подсознательная вера в то, что каждая вещь и явление служат строго определенной цели;
  - (техническая) терминология. Ф.Энгельс писал: «В науке каждая новая точка зрения влечет за собою революцию в технических терминах»;
  - мобилизация подсознания.
- расширение перспектив видения, чему препятствует чрезмерная специализация образования и узкопрактический подход. Необходимо применение разнообразных методов, расширение области поиска новых идей и увеличение их количества.

**8. Компетентностный подход в разрешении конфликтных ситуаций. Конфликтная ситуация. Приведите пример использования компетентностного подхода в разрешении конфликтной ситуации. (Вторушин Н.А.)**

***Конфликт***

*Конфликт* (от лат. conflictus – столкновение) – столкновение сторон, мнений, сил, перерастание конфликтной ситуации в открытое столкновение; борьба за ценности и претензии на определенный статус, власть, ресурсы, в которой целями являются нейтрализация, нанесение ущерба или уничтожение соперника.

Как у многих понятий у конфликта имеется множество определений и толкований. Одно из них определяет конфликт как отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

Различие людей во взглядах, несовпадение восприятия и оценок тех или иных событий достаточно часто приводят к спорной ситуации.

Если к тому же создавшаяся ситуация представляет собой угрозу для достижения поставленной цели хотя бы одному из участников взаимодействия, то возникает конфликтная ситуация. Достаточно часто в основе конфликтной ситуации лежат объективные противоречия, но иногда бывает достаточно какой-либо мелочи: неудачно сказанного слова, мнения, т. е. инцидента – и конфликт может начаться.

Конфликт = конфликтная ситуация + инцидент.

Конфликты существуют столько, сколько существует человек. Однако общепринятой теории конфликтов, объясняющей их природу, влияние на развитие коллективов, общества, нет, хотя имеются многочисленные исследования по вопросам возникновения, функционирования конфликтов, управления ими.

Конфликт – борьба за ценности и претензии на определенный статус, власть, ресурсы, в которой целями являются, нейтрализация, нанесения ущерба или уничтожение соперника.

В данном определении четко и ясно указаны цели конфликтного взаимодействия, возможные действия в случае сопротивления оппонента, причем действия перечисляются в порядке нарастания силы.

Конфликт – столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более людей.

В этом определении акцент сделан на предмет столкновения в виде противоположных целей, интересов, а вопрос методов воздействия остается неизвестным.

Признаки конфликта включают: наличие ситуации, воспринимаемой участниками как конфликтной; неделимость объекта конфликта, т. е. предмет не может быть поделен справедливо между участниками конфликтного взаимодействия; желание участников продолжить конфликтное взаимодействие для достижения своих целей, а не выход из создавшейся ситуации.

Основными составляющими конфликта являются: субъекты конфликта (участники конфликтного взаимодействия), объект конфликта (то, что вызывает противодействие у участников конфликта), инцидент, причины конфликта (почему происходит столкновение интересов); методы регулирования конфликта и диагностики конфликта.

### ***Конфликтная ситуация***

*Конфликтная ситуация* – это противоречивые позиции сторон по какому – либо поводу, стремление к противоположным целям, использование различных средств по их достижению, несовпадение интересов, желаний и т. д.

Достаточно часто в основе конфликтной ситуации лежат объективные противоречия, но иногда бывает достаточно какой-либо мелочи: неудачно сказанного слова, мнения, т. е. инцидента – и конфликт может начаться. В конфликтной ситуации уже проявляются возможные участники будущего конфликта – субъекты или оппоненты, а также предмет спора или объект конфликта.

Конфликт начинается с того момента, когда хотя бы один из взаимодействующих субъектов осознает различие своих интересов и принципов от интересов и принципов другого субъекта и начинает односторонние действия по сглаживанию этих различий в свою пользу (еще не понимая четко, в чем они заключаются).

Первым признаком конфликта можно считать напряженность, которая проявляется вследствие недостатка или противоречивости информации, недостаточности знаний для преодоления затруднения. Настоящий конфликт часто проявляется при попытке убедить другую сторону или нейтрального посредника, что «вот почему он не прав, а моя точка зрения правильная».

Человек может попытаться убедить других принять его точку зрения или заблокировать чужую с помощью первичных средств влияния, таких как принуждение, вознаграждение, традиция, экспертные оценки, харизма, убеждения или участие.

*Конфликт имеет следующие фазы.*

1) Конфронтационная (военная) – стороны стремятся обеспечить свой интерес за счет ликвидации интереса чужого (в их представлении это обеспечивается либо добровольным или вынужденным отказом другого субъекта от своего интереса, либо лишением его права иметь свой интерес, либо уничтожением носителя другого интереса, что уничтожает естественным образом и сам этот интерес, а следовательно, и гарантирует обеспечение собственного).

2) Компромиссная (политическая) – стороны стремятся по возможности достигнуть своего интереса через переговоры, в ходе которых производят замену отличающихся интересов каждого субъекта на общий компромиссный (как правило, каждая из сторон пытается обеспечить в нем по максимуму свой собственный).

3) Коммуникативная (управленческая) – выстраивая коммуникацию, стороны достигают согласия, основанного на том, что суверенитетом обладают не только сами субъекты конфликта, но и их интересы, и стремятся к взаимодополнению интересов, ликвидируя лишь незаконные, с точки зрения общества, различия.

### ***Компетентностный подход в разрешении конфликтных ситуаций***

Основные индивидуальные компетенции работников могут быть разделены на четыре группы: профессиональные, методические, социальные, личностные.

*Профессиональные компетенции* – это знания, которые работник получил и может предоставить в распоряжение предприятия.

*Методические компетенции* – это все технологии, которые способствуют использованию знания, полученного через профессиональную компетенцию.

*Социальные компетенции* – все ценностно-необходимые, не обусловленные работой выражения мнений по отношению к другим работникам.

*Личностные компетенции (или самокомпетенции)* охватывают такие составляющие, как саморефлексия, самоконтроль, мотивация и эмпатия. Называемые «элементами эмоциональной интеллигентности» они, по оценкам специалистов, для хозяйственной успешности предприятия важны так же, как профессиональные или методические компетенции. Наряду с психическими характеристиками к ним могут быть отнесены физические, например сопротивляемость стрессам, выносливость.

Соблюдение данных компетенций предотвращает, как правило, конфликты и конфликтные ситуации.

### ***Разрешение конфликтных ситуаций***

В конфликтной ситуации можно находиться очень долго, свыкнуться с ней как с неизбежным злом. Но нельзя забывать о том, что рано или поздно произойдет некое стечение обстоятельств, инцидент, который обязательно приведет к открытому противостоянию сторон, к демонстрации взаимоисключающих позиций.

*Имеется пять стилей разрешения конфликтной ситуации:*

- 1) уклонение – уход от конфликта;
- 2) сглаживание – такое поведение, как будто нет необходимости раздражаться;
- 3) принуждение – применение законной власти или давление с целью навязать свою точку зрения;
- 4) компромисс – уступка до некоторой степени другой точке зрения;
- 5) решение проблемы – стиль, предпочитаемый в ситуациях, которые требуют разнообразие мнений и данных, характеризуется открытым признанием разницы во взглядах и столкновение этих взглядов для того, чтобы найти решение приемлемое для обеих сторон.



*Некоторые предложения по разрешению конфликта:*

1. Определите проблему в категориях целей, а не решений.
2. После того, как проблема определена, определите решения, которые приемлемы для обеих сторон.
3. Сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны.
4. Создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией.
5. Во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнение другой стороны, а также сводя к минимуму проявление гнева и угроз.

Для того чтобы разрешить конфликт руководитель или посредник должен знать или иметь представление о психологическом портрете каждого работника, т. е. знать его слабые и сильные стороны, и тем самым предвидеть его возможное поведение в конфликтной ситуации. Для этого и используется компетентностный подход.

### **9. Компетентностный подход в формировании коллектива. Типология коллективов. Для какой модели управления компетентностный подход является более эффективным и почему? (Вторушин Н.А.)**

#### ***Коллектив***

*Коллектив* (от лат. *collectivus* – собирательный) – группа, совокупность людей, работающих в одной организации, на одном предприятии, объединенных совместной деятельностью в рамках какой-либо организации, цели. По виду деятельности различают трудовые, учебные, военные, спортивные, художественной самодеятельности и другие коллективы. В более широком смысле – люди, объединенные общими идеями, интересами, потребностями.

#### ***Компетентностный подход в формировании коллектива***

Классификация компетенций является основанием для определения весомости каждого из элементов сформированных групп.

Весомость компетенций определяется с помощью 100%-й шкалы и базируется на опыте группового менеджмента. Примерная весомость, определенная экспертным способом, приведена в табл. 1.

Организационная культура предприятия (ценности и нормы), оцененная показателем 0,45 (что соответствует 45 %), признается наиболее важной ключевой компетенцией. Репутация предприятия (как работодателя и у его клиентов) принимается во внимание с показателем 0,25 (или 25 %). Сумма всех весов должна, соответственно, равняться 1,00 (100 %).

Таблица 1

*Шкала весомости ключевых компетенций предприятия (пример)*

Ключевые компетенции организации	Весомость ключевой компетенции (в интервале 0,0–1,0)
Репутация предприятия	
• как работодателя	0,10
• у клиентов	0,15
Знания	0,30
Ценности/нормы	0,45

Существенным аспектом в анализе компетенций является определение взаимосвязей между ключевыми компетенциями предприятия (в нашем случае – приведенными в табл. 1) и индивидуальными компетенциями сотрудников. Матрица, состоящая из строк (ключевых компетенций) и граф (профессиональных способностей работника) позволяет определить отсутствие связи между обоими элементами или ее наличие, проанжированное по силе проявления: слабое, среднее или сильное (табл. 2).

Если каждому из этих проявлений присвоить числовое значение (1 – показатель слабой взаимосвязи между потребностями клиентов и признаками качества; 3 – средней связи, 9 – сильной связи), то пустая строка в матрице означает, что связь между элементами отсутствует. Наличие показателя «1» свидетельствует о слабой связи, «3» – средней, «9» – о сильной взаимозависимости.

Таблица 2

*Взаимосвязи компетенций работников и ключевых компетенций организации*

Ключевые компетенции организации	Весомость ключевой компетенции (в интервале 0,1–1,0)	Компетенция сотрудника			
		Профессиональные компетенции			...
		проф. знания	анализ проблем	решение проблем	
Репутация предприятия:					
• как у работодателя;	0,10	3		1	
• у клиентов	0,15	9	3	9	
Знания	0,30	3	9	9	
Ценности / нормы	0,45	3		1	

Для проведения оценки предполагается создание децентрализованной оценочной группы, в которую наряду с профильным руководителем, наделенным ответственностью за формирование и реализацией стратегии, должны быть включены оцениваемые сотрудники и представитель службы персонала. Оценка позволяет сформировать для каждого работника или группы работников профиль стратегической компетенции, показывающий индивидуальный вклад в достижения стратегических целей.

Табл. 2 иллюстрирует такой целевой вклад одного виртуального работника, а также то, как он посредством своих профессиональных компетенций обеспечивает выполнение ключевых компетенций. Его профессиональные знания показывают сильную взаимосвязь с репутацией предприятия у клиентов, в то время как способности к решению проблем обеспечивают только «подчиненный» вклад в поддержку ценностей и норм.

Для проведения оценки наличия компетенций у работников может разрабатываться учетный лист компетенций, в содержании которого должна быть информация об основных компетенциях работников, представленная в виде их перечня, и предполагаемых к достижению ключевых компетенциях работников (рис. 1).

Учетный лист компетенций работника				
Дата _____				
Составлено _____				
Для сотрудника/проектной группы _____				
Компетенции сотрудников	Принимается во внимание при разработке компетенций	Относится к актуальной ключевой компетенции	Относится к перспективной ключевой компетенции	Краткое обоснование
Формирование рабочего места	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Характерологические компетенции	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Способность к делегированию полномочий	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Владение иностранным языком	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Концептуальное мышление	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Менеджмент времени	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...				

Рис. 1. Макет учетного листа компетенций сотрудника организации

### Модели управления

В начале XX века наиболее распространенной моделью управления была автократическая, основанная на власти, директивах, исполнительности. В середине XX века ей на смену пришла экономическая модель, в основе которой лежит экономическое принуждение: централизованное планирование, штрафы, пени, санкции и т. д. На смену ей в 90-е годы XX века пришла новая модель управления, более соответствующая непредсказуемым изменениям окружающей среды. Она основана на творческом участии в процессе управления, коллективности, корпоративно-

сти. Идет бурное развитие организационной культуры, внедрение элементов стратегического управления, создание информационного, инвестиционного, инновационного, финансового, кадрового и других новых видов менеджмента.

*В теории и практике управления существует классификация моделей управления:*

- по преобладанию собственности на средства производства – капиталистическая, социалистическая, смешанная;
- по степени рыночного влияния на экономику – плановая, плановая с элементами рынка, социально-рыночная, рыночная с элементами государственного регулирования экономики;
- по характеру реализации властных структурных полномочий – авторитарная, демократическая, смешанная;
- по территориальному происхождению – американская, японская, шведская, германская, российская;
- по управленческим признакам – управленческие модели по целям, результатам, ситуациям;
- в зависимости от школ управления школа научного управления (Ф. Тейлор), школа рациональной бюрократии (М. Вебер), административная школа (А. Файоль), школа человеческих отношений (Э. Мэйо), мотивационная школа (А. Маслоу), школа НОТ (А. Богданов), школа организационного поведения (Д. Моутон).

**10. Понятие «рынок труда». Рынок труда как органическая составляющая рыночной экономики. Охарактеризуйте роль союзов работодателей и профессиональных организаций трудящихся (профсоюзов) в рыночной и плановой экономике? (Вторушин Н.А.)**

***Рынок труда***

*Рынок труда* – сфера формирования спроса и предложения на рабочую силу. Через него осуществляется продажа рабочей силы на конкретный срок.

Особенность рынка труда и его механизма: объектом купли-продажи на нем является право на использование рабочей силы, знаний, квалификации и способностей к трудовому процессу.

В широком смысле рынок труда – система социально-экономических и юридических отношений в обществе, норм и институтов, призванных обеспечить нормальный непрерывный процесс воспроизводства рабочей силы и эффективное использование труда.

Отношения на рынке труда регулируются общественными и государственными институтами.

Рынок труда – важная часть любой экономической системы, поскольку его состояние в значительной степени определяет темпы экономического роста этой системы. В то же время рынок труда является ключевым элементом социально-экономической политики, проводимой властными структурами. Таким образом, рынок труда испытывает на себе одновременно влияние и социальной, и экономической политики региона или государства в целом.

Эти отношения противоречивы в силу действия законов спроса и предложения. В процессе обмена устанавливается состояние их временного равновесия, которое выражается определенным уровнем занятости и оплатой труда.

Спрос на рабочую силу в условиях свободной конкуренции формируется под влиянием двух основных показателей: реальной заработной платы и стоимости предельного продукта труда (продукта труда, произведенного последним нанятым работником). Предложение труда прямо зависит от уровня оплаты труда: чем выше зарплата, тем выше уровень предложения рабочей силы.

Рынок труда зачастую является самым точным детектором социального положения населения той или иной страны. Возникновение рынка труда связано со становлением рыночных отношений и развитием капитализма. Именно свободный труд, когда работник может уволиться в любой момент, и не «привязан» к предприятию как крестьянин в феодальную эпоху характеризует процесс уничтожения феодализма и рождения капитализма.

В настоящее время мобильность трудовых ресурсов – один из важнейших параметров, при которых возможен экономический рост в экономике вообще. Мобильность трудовых ресурсов характеризуется реальными возможностями работников и их семей переехать в другие местности для выбора места проживания, где они могут иметь более выгодные предложения по найму. Таким образом, мобильность трудовых ресурсов способствует более высокой эффективности и производительности в экономике.

### ***Особенности российского рынка труда***

Становление рыночных отношений всегда затрагивает одну из важнейших сфер экономики – занятость трудовых ресурсов. В дореформенный период обеспечение занятости населения основывалось на командно-административных методах: лица, достигшие шестнадцатилетнего возраста и не имеющие ограничений по здоровью, были обязаны либо учиться, либо работать. В противном случае они в принудительном порядке направлялись на работу или преследовались по закону (объявлялись «ту-

неядцами»). Отличительной особенностью рыночной экономики является то, что человек самостоятельно принимает решение о том, работать ему или нет. Государство не вправе заставить его трудиться, что закреплено в Законе РФ от 19.04.1991 № 1032-1 (ред. от 30.11.2011) «О занятости населения в Российской Федерации».

Стремление обеспечить практически стопроцентную занятость трудоспособного населения в ущерб экономической эффективности производства привело к тому, что на многих предприятиях имел место не дефицит рабочей силы, а ее излишек. В результате этого в условиях командно-административной экономики при формальном отсутствии безработицы она фактически существовала в «скрытой» форме: часть работников фактически только присутствовала на работе, имитируя трудовую деятельность.

Реформирование экономики России со всей остротой поставило проблему становления рынка труда как одной из подсистем всего рыночного механизма. С началом реформ многие предприятия стали сокращать излишнюю рабочую силу, то есть «скрытая» форма безработицы перешла в «открытую». Уже к концу 1991 г. в стране появились первые безработные. Однако нормально функционирующая рыночная экономика предполагает наличие безработицы. Общеизвестно, что если показатель безработицы не превышает 5 %, то ситуация на рынке труда не является напряженной: человек, ищущий работу, может достаточно быстро ее найти. В то же время работодателю достаточно сложно заполнить вакансию. При превышении данного уровня на рынке труда складывается зеркальная ситуация: теперь безработному трудно найти работу, в то время как работодатели имеют возможность выбирать тех, кто им больше всего подходит. Низкая заработная плата не позволяет ослабить социальную напряженность в России. Этот же процесс ведет к постоянной «утечке мозгов» из страны и переливу наших наиболее квалифицированных научных, исследовательских, педагогических кадров за рубеж.

В этой ситуации одной из основных экономических функций государства является проведение такой экономической политики, которая обеспечивала бы в стране занятость на уровне экономически эффективном (то есть таком, при котором уровень безработицы не превышал 5 %).

Отличительной особенностью рынка труда было активное сокращение женщин и лиц с высшим образованием. Однако в настоящее время ситуация несколько изменилась: все чаще безработными становятся мужчины и те, кто не имеет специального профессионального образования, то есть все больше растет спрос на квалифицированную рабочую силу, имеющую специальную профессиональную подготовку.

В настоящее время в России распространена частичная занятость, когда работник трудится не 40, а 18 часов в неделю. Очагами незанятости в России становятся Кировская, Свердловская области, Челябинск и Пермь, Омск, Хабаровск, Иркутск. Безработица относительно выше среди молодежи и женщин.

Фактором, стимулирующим безработицу, является такой процесс, как миграция рабочей силы. В весенне-летний период в России работают около 500 тысяч иностранцев. Их доля особенно значительна в строительной индустрии и сфере услуг.

Становлению полноценного рынка труда в России препятствует ряд причин:

- Рынок труда не сбалансирован: с одной стороны, существует достаточно большое число вакантных рабочих мест, с другой стороны, значительное число безработных, чья профессиональная или квалификационная подготовка не соответствует требованиям работодателей.
- По-прежнему существуют административные и правовые ограничения на миграцию рабочей силы («институт прописки», в настоящее время – регистрации по месту жительства).
- Отсутствует реальный рынок доступного жилья, что также сдерживает территориальное перераспределение трудовых ресурсов.
- Экономика все еще остается высоко монополизированной, что позволяет работодателям диктовать условия занятости, а работники вынуждены их принимать.
- Низкий по отношению к развитым странам уровень производительности труда.

### ***Союзы работодателей***

Работодатели могут создавать без получения предварительного на то разрешения, по своему усмотрению союзы, а также вступить в эти организации с обязательством соблюдения их уставов.

Союзы работодателей, их федерации и конфедерации самостоятельны и независимы в своей уставной деятельности от органов государственной администрации, местного самоуправления и других организаций.

Союзы работодателей, их федерации и конфедерации не имеют права предпринимать действий, направленных на ограничение права работников объединяться в профсоюзы, а также действий, целью которых является осуществление контроля над союзами трудящихся.

Основной задачей союзов работодателей, их федераций и конфедераций является защита прав и представление интересов объединенных членов в отношениях с профсоюзами трудящихся, органами государственной власти и управления, органами территориального самоуправления.

**Профессиональный союз (профсоюз)** – добровольное общественное объединение людей, связанных общими интересами по роду их деятельности, на производстве, в сфере обслуживания, культуре и т. д.

Объединения создаются с целью представительства и защиты прав работников в трудовых отношениях, а также социально-экономических интересов членов организации, с возможностью более широкого представительства наемных работников.

### ***Рыночная экономика***

Рыночная экономика – экономика, основанная на принципах свободного предпринимательства, многообразия форм собственности на средства производства, рыночного ценообразования, договорных отношений между хозяйствующими субъектами, ограниченного вмешательства государства в хозяйственную деятельность субъектов.

### ***Плановая экономика***

Плановое хозяйство, также часто неправильно называемое социалистической экономикой – экономический порядок, при котором материальные ресурсы находятся в общественной собственности и распределяются централизованно, что обязывает отдельных лиц и предприятия действовать в соответствии с централизованным экономическим планированием. Такая организация экономики существовала, например, в СССР.

## **11. Механизм функционирования рынка труда. Факторы спроса и предложения на рынке труда. Определите, существуют ли различия в механизме функционирования рынка труда в рыночной и плановой экономике. (Вторушин Н.А.)**

### ***Механизм функционирования рынка труда***

Экономическая теория изучает неблагоприятные явления в экономике, в том числе безработицу. Безработица рассматривается как одна из главных характеристик рынка труда. В настоящее время безработица присутствует во всех странах мира в различных объемах, формах, продолжительности.

Одно из первых объяснений безработицы дано Т.Мальтусом. Он заметил, что безработицу вызывают демографические причины, в результате которых темпы роста народонаселения превышает темпы роста производства. Данная теория признана несостоятельной, так как в современных развитых странах с низкой рождаемостью также имеется безработица.

Большой вклад в формировании современных представлений о рынке труда сделала классическая школа политической экономии. В XVII в. экономическая мысль Англии и Франции – в странах с наивысшим уровнем



развития капитала – приступает к систематическому изучению товарных отношений. В трудах англичанина Уильяма Петти и француза Пьера Буагильбера формируются начала трудовой теории стоимости, делаются первые попытки нащупать закон товарного обмена. Именно эти экономисты впервые высказывают и обосновывают мысль о том, что меновые пропорции в товарном обмене регулируются затратами труда на производство товаров. Проблема закона стоимости проходит красной нитью через исследования всех представителей классической школы. Особо значительный вклад в развитие трудовой теории стоимости внесли Адам Смит и Давид Рикардо, изучавшие товарные отношения в канун промышленной революции (как Смит) и в ее разгар (как Рикардо). Новая эпоха ставила новые проблемы перед экономической теорией. Промышленная революция привела к замене господствующего прежде ручного производства на производство, базирующегося на все более широком применении машин, поднимала, прежде всего, вопрос о том, какими, собственно, затратами труда определяется стоимость товаров. Совершенно различно эти затраты выглядели на фабрике, мануфактуре и в ремесленной мастерской. Рикардо был первым экономистом, который показал, что средства труда (машины, производственное оборудование и т. п.) не создают новой стоимости, а лишь переносят свои ранее созданную трудом стоимость на производимые с их помощью товары. Фактически возникшие в классической политической экономии противоречия в объяснениях стоимости, попытки сделать единую теорию, объясняющую механизмы стоимости с помощью трудовой теории стоимости привели к кризису классической политической экономии и ее закату в 1870-е гг. (Джон Стюарт Милль, Джон Элиот Кэрнс).

Марксистская теория рассматривает безработицу как исторически преходящее явление, свойственное обществу, основанному на частной собственности на средства производства. Появление безработицы связано с циклическими процессами накопления капитала и воспроизводства, с ростом органического строения капитала. Население избыточно не абсолютно, а относительно потребности капитала. Последствиями безработицы являются абсолютное и относительное обнищание наемных работников. Маркс и его последователи развивают трудовую теорию стоимости.

Неоклассическая школа представлена трудами Д. Гилдера, А. Лаффера, М. Фелдстайна, Р. Холда и др. За основу взяты положения классической теории А. Смита. Из неоклассической концепции следует, что безработица невозможна, если на рынке труда существует равновесие, ибо цена на рабочую силу гибко реагирует на потребности рынка труда, увеличиваясь или уменьшаясь в зависимости от спроса и предложения. В настоящее время представители этой школы признают безработицу естественным явлением, выполняющим функцию кругооборота незанятой части трудоспособного населения.

*Основные идеи кейнсианской школы можно свести к следующему:*

- при данном уровне инвестиций и денежной заработной платы экономическая система в любом краткосрочном периоде может находиться в состоянии устойчивого равновесия при неполной занятости, что означает возможность существования вынужденной безработицы;
- основные параметры занятости (фактический уровень занятости и безработицы, спрос на труд и уровень реальной зарплаты) устанавливаются не на рынке труда, а определяются размером эффективного спроса на рынке товаров и услуг;
- в основе механизма формирования занятости лежат явления психологического порядка: склонность к потреблению, склонность к сбережению; побуждение к инвестициям; предпочтение ликвидности;
- главный, решающий фактор формирования занятости – инвестиции оптимальных размеров. На этом пути хороши все средства, но особенно результативна с точки зрения перспектив и расширения занятости организация разнообразных общественных работ, вплоть до строительства пирамид, дворцов, храмов и даже рытья и закапывания канав;
- должна быть гибкая политика заработной платы.

Представители монетаристской школы исследовали взаимосвязь безработицы с динамикой реальной заработной платы, инфляции.

Институциональная социологическая школа предложила свое видение проблемы с позиции институциональных проблем, создания служб занятости и других социальных институтов.

В последние годы наиболее популярны концепции «естественного», «нормального», «социально допустимого» уровня безработицы, исследующие взаимосвязи безработицы и инфляции, денежного обращения, равновесной цены труда, соотношения спроса и предложения на труд. Разработка стратегии и тактики государственного регулирования занятости, поддержка безработных ведется с применением методов экономико-математического моделирования и графического анализа (кресты Маршалла, кривые Филлипса, кривая Бевеиджа и др.). В 1960-е годы естественным уровнем безработицы считалось 2–4 % численности рабочей силы, в 1980-е годы этот уровень возрос до 6–7 %.

### **Факторы спроса и предложения на рынке труда**

*Среди факторов, влияющих на динамику безработицы, основополагающими являются следующие:*

1. Демографические факторы – изменение доли экономически активного населения в результате сдвигов в уровне рождаемости, смертности, половозрастной структуре населения, средней продолжительности жизни, в направлениях и объемах миграционных потоков.

2. Техничко-экономические факторы – темпы и направления НТП, обуславливающие экономию рабочей силы. Разрушение наукоемких российских производств, проведение конверсии без учета экономических и социальных последствий на всех уровнях создали угрозу массового банкротства предприятий и лавинообразного высвобождения рабочей силы.

3. Экономические факторы – состояние национального производства, инвестиционной активности, финансово-кредитной системы; уровень цен и инфляции. По сформулированному А. Оукеном закону существует отрицательная связь между уровнем безработицы и объемом ВВП, каждый всплеск безработицы связан со снижением реального объема ВВП.

4. Организационно-экономические факторы – изменение организационно-правовых форм предприятий, происходящее в ходе приватизации государственной собственности, акционирование предприятий, структурной перестройкой, существенно влияет на безработицу, так как усиливает процессы выталкивания работников из данного предприятия и притяжения в другие производства, в другие местности, то есть колебания рынка труда.

### ***Рыночная экономика***

Рыночная экономика – экономика, основанная на принципах свободного предпринимательства, многообразия форм собственности на средства производства, рыночного ценообразования, договорных отношений между хозяйствующими субъектами, ограниченного вмешательства государства в хозяйственную деятельность субъектов.

### ***Плановая экономика***

Плановое хозяйство, также часто неправильно называемое социалистической экономикой – экономический порядок, при котором материальные ресурсы находятся в общественной собственности и распределяются централизованно, что обязывает отдельных лиц и предприятия действовать в соответствии с централизованным экономическим планированием. Такая организация экономики существовала, например, в СССР.

## **12. Основные элементы рынка труда: субъекты, инфраструктура, конъюнктура. Модели рынка труда (Вторушин Н.А.)**

### ***Рынок труда в постиндустриальном обществе***

Концепция постиндустриального общества уходит корнями в работы Тойстена Веблена, под влиянием работ Веблена появляются концепции и труды, посвященные «революции управляющих». Дальнейшее развитие теория будущего постиндустриального общества получила в работах К. Кларка «Экономика в 1960 году» (1948), Ж. Фукрастье «Великая надежда XX в.» (1949). Однако бум работ относительно будущего

постиндустриального общества возник после книг и статей Д. Белла, Дж. Г. Гэлбрейта, П. Друкера.

В своей концепции Д.Белл сформулировал признаки постиндустриального общества:

- 1) создание экономики услуг;
- 2) доминирование слоя научно-технических специалистов;
- 3) центральная роль теоретического научного знания как источника нововведений и политических решений в обществе;
- 4) возможность самоподдерживающегося технологического роста;
- 5) создание новой «интеллектуальной техники».

Преимущественно, признаки постиндустриального общества связаны с кардинальными изменениями на рынке труда и новой роли наемного работника.

Джон Кеннет Гэлбрейт в вышедшей в 1952 году книге «Американский капитализм. Теория уравнивающей силы» пишет о роли профсоюзов как уравнивающей силы, существующей наряду с большим бизнесом и правительством. Гэлбрейт обосновывает мысль о том, что менеджеры являются носителями прогресса, далее он развивает эту мысль в новой книге «Новое индустриальное общество» (1967), в ней Гэлбрейт пишет о монополизации знаний «техноструктурой» – новой силой, наряду с капиталистами.

Питер Фердинанд Друкер в своей книге «Будущее индустриального человека» в 1942 году описывает концепцию «информационного работника», потом эта идея развивается в последующих работах ученого. П. Друкер пишет, что ориентирами нашего общества являются появление новых технологий и отраслей промышленности, переход от международной экономики к мировой, утверждение общества организаций, усиление важности знаний как движущей силы социально-экономического развития. В XX в., по мнению Друкера, ключевой проблемой является повышение эффективности, а это напрямую связано с образованием и всесторонним развитием личности. Это возможно только в современной организации, такое развитие приводит к становлению информационного общества, создает предпосылки к социальному и экономическому равенству.

Теории, описывающие будущее человечество и роль человека труда в нем неоднородны, нет единого подхода, авторы предлагают различные концепции, эта тема находится в фокусе внимания экономистов, социологов и институционалистов.

Один из виднейших экономистов современности Мануэль Кастельс развивает концепцию сетевого общества. М. Кастельс пишет массу работ, одной из значительных является его книга «Информационный век: экономика, общество, культура» (1996–1998). Важнейшей идеей, развиваемой

Кастельсом, является концепция сетевого общества и разделение всего земного шара на Интернет-имущих и Интернет-неимущих. Дело не в обладании Интернетом как таковым, а в том, насколько Интернет стал органической частью современного общества, средством коммуникации, производства, распределения, обмена и потребления материальных и духовных благ. Кастельс предсказывает ускоряющийся экономический рост Китая, он – один из немногих западных экономистов, анализирующих причины развала СССР, которые, по его мнению, во многом кроются в низком развитии и отставании СССР во внедрении и использовании современных компьютерных и коммуникационных средств. Режим секретности, без которого немыслимо советское устройство государства, – несовместим с развитием информационных технологий, внедрением научных новшеств в экономику и производство. Это и предопределило развал экономики Советского Союза. Идея свободной личности, научного творчества в постиндустриальном обществе никак не совместима с закрытыми границами, запретами, тотальной слежкой и подавлением инициативы и инакомыслия, которые были стержнем идеологии, политики и экономики СССР.

Современное общество по Элвину Тоффлеру (книга «Третья волна») имеет ряд черт, ключевыми из которых являются превращение знания в фактор производства, базовой роли нематериальной собственности в новой экономике. Изменения в сфере труда приводят к уходу от массового производства, характерного для XX в., и к возникновению многообразия, индивидуального подхода. Происходит резкое повышение квалификации и падает взаимозаменяемость. Это становится актуальным даже для современной армии. Поощряется инициатива, новый работник больше предприниматель, чем пролетарий. Растет значение малого бизнеса, все больше вытесняющего крупные фирмы. Для такого общества нужны новые формы управления, старые и строгие рамки организации неприемлемы, усложняется управление, организации становятся более интегрированными и гибкими к изменениям в управлении.

Французский ученый Аллен Турен акцентирует внимание на формировании и развитии социального капитала. Турен выделяет три стадии модернизации общества:

1. Период под знаком эпохи Просвещения приводит к формированию первых буржуазных государств.
2. Срединная стадия. Господство идеи рациональности, допускающей культурную самобытность в пределах национального государства.
3. «Программируемое» общество. Отличается возросшей ролью политической власти. Социум является итогом решений политики и программ, а не естественного равновесия.

Возникает кризис. «Распад социума и личности, – пишет А. Турен, превратил наше общество в большей степени в супермаркет или в аэропорт, нежели в завод или в свод юридических норм. Если в прошлом Субъект находился в полном подчинении закону, Божескому или общественному, то в современном мире ему грозит стать жертвой общества потребления, которое с одной стороны, манипулирует им, а с другой – постоянно подталкивает его к гонке за все новыми и новыми благами».

Концепции постиндустриального общества стали основой современных институциональных теорий, пытающихся адекватно вписать «нового работника» в единую теорию в экономике, социологии, социальной психологии и политологии.

### **Модели рынка труда**

*Американская модель* рынка труда основывается на поддержании конкурентного состояния экономики, недопущении ее высокой централизации, поощряется активная роль предпринимателей, жизненная установка работников на индивидуальный успех, на зарабатывания денег. Для американской политики занятости характерна ориентация на высокую территориальную мобильность работников между предприятиями, на законченную профессиональную подготовку в учебных заведениях, на признание профессионально-квалификационного уровня работников при перемене фирмы, на стремление свести издержки предприятия на производственное обучение к минимуму. Заработная плата на таких предприятиях устанавливается контрактами, коллективными договорами с учетом спроса и предложения рабочей силы, классификации работ по сложности. Организация профсоюзов строится по профессиональному признаку. Страхование по безработице осуществляется на федерально-штатной основе. Предприятия и работники выплачивают взносы отдельно в фонды страхования по безработице штатов и в Федеральный фонд.

*Японская модель.* Отличительной чертой японской модели рынка труда является «система пожизненного найма», предусматривающая гарантии на весь срок трудовой деятельности работников. Эти гарантии результат сложившейся практики отношений между наемными работниками и предпринимателями, собственниками капитала. Они законодательно не оформлены, но поддерживаются профсоюзами. Для японской модели характерно патерналистическое отношение руководителей компаний к персоналу, внимание к непроизводственной стороне жизни работников и заинтересованность последних ко всем аспектам деятельности предприятия.

*Шведская модель* основывается на активной политике занятости, проводимой государством. Государство уделяет большое внимание повышению конкурентоспособности рабочей силы через профессиональную

подготовку, созданию рабочих мест в государственном секторе и в частных компаниях путем субсидирования. Политика в области занятости тесно увязана с общими экономическими мерами, в частности, с ограничительной налоговой политикой, «политикой солидарности» в заработной плате, поддержкой слабых групп населения, отраслей и регионов.

### **13. Охарактеризуйте основные принципы построения экономической системы организации. (Карпова А.Ю.)**

Принципы (*лат.* *principium*—начало, основа) организации – это важнейшие руководящие правила, исходные положения, на основе которых осуществляется функциональное элементное и структурное построение, функционирование и развитие систем в природе и обществе.

Принцип является обобщением фактов с допущением вероятностных взаимосвязей. Он дает знания о вариантах возможных последствий того или иного решения. Таким образом, принцип описывает стохастические процессы, то есть определяет связи между явлениями с некоторой вероятностью.

Анализ эволюции теории организации позволяет представить иерархию принципов организации в следующем соотношении:



#### ***Принципы построения систем***

Они представляют собой исходные положения (правила), на основе которых осуществляется их построение, функционирование и развитие.

Принципы отражают закономерности действий в организации, на их базе строятся деловые процессы в пространстве и во времени. Поэтому они должны учитываться при проектировании, функционировании и развитии систем. К числу важнейших принципов эффективной организации относятся следующие принципы:

- целевой направленности (ориентации) развития;
- целостности;
- иерархической упорядоченности;

- существенных устойчивых связей между элементами ПС и их свойствами;
- интегративности;
- обязательной выдачи целевых программ;
- научной обоснованности и оптимальности организации;
- оптимального сочетания централизации и децентрализации;
- демократизации.

#### ***Принцип целевой направленности (ориентации) развития***

Целеполагание – это начало всякой организаторской деятельности. Ее обязательным продолжением является определение видов работ, которые нужны для достижения цели. При создании любой системы (подсистемы), во-первых, должна быть четко определена цель функционирования, представляющая материально (информационно) определенную конечную часть целого; во-вторых, обеспечена целостность состава элементов для достижения заданной цели; в-третьих, определен критерий достижения цели; в-четвертых, установлен план функционирования, определяющий порядок взаимодействия элементов для выполнения функций по достижению заданной цели.

#### ***Принцип целостности системы***

Он предусматривает необходимость рассмотрения организации как единого целого, состоящего из взаимодействующих элементов, часто разнокачественных, но одновременно совместимых по ориентации организации на конечные результаты. Все организации должны рассматриваться как системы во взаимосвязи, единстве и взаимодействии всех их функциональных сторон, компонентов и частей. При создании тех или иных объектов указанная тройственная целостность должна обеспечиваться путем соответствующих методов не только анализа, но и обязательно синтеза. При этом целостность системы рассматривается в отношении состава необходимых элементов, определенной концентрации и специализации оборудования, оснащения и рабочих кадров, а следовательно, предусматривает унификацию технологических процессов изготовления однородных деталей или изделий.

#### ***Принцип иерархической упорядоченности***

Любая организация состоит из «семейства» расположенных друг над другом (или друг под другом) уровней управления, отражая общую закономерность природы. Следовательно, социально-экономическая организация всегда является многоуровневой, многоступенчатой, то есть упорядоченной. Такая организация обычно и обозначается уже известным словом «иерархия».



### ***Принцип существенных устойчивых связей***

Принцип существенных устойчивых связей между элементами ПС и их свойствами предполагает, что с системных позиций имеют значение не любые, а лишь существенные связи между элементами ПС, превосходящие по значению отношения их с элементами, не входящими в данную систему. Именно эти связи и определяют интегративные свойства системы, которые отличают ее от простого конгломерата и выделяют из окружающей среды в виде целостного образования.

### ***Принцип интегративности***

Он предусматривает, что интегративные качества присущи лишь целевой системе в целом, но не свойственны ни одному из ее элементов в отдельности. Наличие интегративных качеств показывает, что свойства системы хотя и зависят от свойств элементов, но не определяются ими полностью. Отсюда следуют важные практические выводы о том, что система не сводится к простой совокупности элементов, что, расчленяя ее на отдельные части и изучая каждую из них в отдельности, нельзя познать все свойства системы в целом.

### ***Принцип обязательности***

Принцип обязательности выдачи целевых программ производства. Он предполагает, что органы оперативного управления должны выдавать ПС задания в виде месячной программы, ориентированной на определенную концентрацию во времени и планомерность изготовления однородных частей или изделий.

### ***Принцип научной обоснованности и оптимальности организации***

Основное содержание этого принципа заключается в требовании, чтобы все организационные действия осуществлялись на базе применения научных методов и подходов. Для того, чтобы организация стала научно обоснованной, необходимо соблюдение двух основных условий: постоянное изучение законов, закономерностей, принципов, методов и других компонентов теории организации; систематическое совершенствование практики организации на основе последних достижений науки организации и обобщение передового опыта в области организации.

Научно организовать – это значит широко использовать в организации системный, комплексный, ситуационный, расчетно-аналитический подход, экономико-математическое моделирование, применение прогрессивных компьютерных технологий организации процессов и др.

Уровень научной организации определяется главным образом квалификацией руководителей и специалистов, их общей культурой, технико-

экономической эрудицией. Важнейшая задача теории организации – обеспечение потребностей рынка с наименьшими затратами ресурсов: людских, материальных, денежных, энергетических и др. При этом суть оптимальности организации процессов состоит в выборе наиболее эффективного в конкретных условиях варианта решения на основе всестороннего анализа и изучения информации, рассмотрения множества вариантов решений и т. п.

### ***Принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации в организации***

Проблема сочетания централизации и децентрализации в теории организации состоит в оптимальном распределении (делегировании) полномочий при принятии организационных решений. Организации, в которых руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений, называются централизованными. Организации же, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления, называются децентрализованными. Определить уровень централизации можно по следующим характеристикам:

1. Количество решений, принимаемых на нижестоящих уровнях управления. Чем больше решений принимается нижестоящими руководителями, тем больше степень децентрализации.

2. Важность решений, принимаемых на нижестоящих уровнях. Если на среднем и нижнем уровнях руководители могут принимать решения, касающиеся управления затратами, связанными с материальными и трудовыми ресурсами и изменением направления деятельности организации, то налицо вариант децентрализованной организации.

3. Число функций, реализуемых на нижестоящих уровнях. Если на нижнем и среднем уровнях руководители принимают решения более чем по одной функции, то такая организация, по-видимому, децентрализованная.

4. Уровень контроля за работой подчиненных. Руководство высшего звена в децентрализованной организации редко проверяет повседневные решения руководителей нижнего и среднего звеньев. Их оценивают в основном по результатам деятельности подразделений, например, по уровню прибыльности и динамики развития организации.

Реализация указанных принципов в организации ПС обеспечивает четкое распределение прав и ответственности руководителей за выполнение возложенных на них задач; облегчает процесс планирования; повышает объективность оценки работы каждой отдельной части системы; способствует преодолению психологического барьера при внедрении нововведений.

Одно из главных экономических преимуществ применения системных концепций в организации производства состоит в более эффективном использовании выделенных ресурсов, в существенном уменьшении числа потоков материалов и полуфабрикатов, а также информации. При организации производственного процесса наряду с общими структурными принципами должны учитываться и такие специфические принципы организации деловых процессов, как специализация, пропорциональность, параллельность, прямоочность, непрерывность, ритмичность, автоматизация, гибкость, системность и оптимальность.

**14. Объясните, в чем состоит сущность экономической эффективности предприятия. Какие критерии для оценки эффективности предприятия Вы знаете? (Карпова А.Ю.)**

В современной практике производительностью труда принято называть производительность живого труда, т. е. труда работников предприятия, совокупности предприятий или народного хозяйства в целом. Но применяемые живым трудом средства производства тоже есть труд, материализованный прошлый труд, который нельзя не принимать в расчет, потому что уменьшение живого труда обязано, как правило, применение возросшего количества прошлого труда. Поэтому **общей формулой экономической эффективности**, является отношение результатов производства (эффект) к понесенным затратам труда и средств производства, или отношение стоимости продукции (услуг) к стоимости затрат.

Однако как продукция, так и затраты могут выражаться в самых разных показателях. Кроме того, предпринимателей часто вовсе не интересует объем производимой продукции. В классическом представлении капиталист – это предприниматель, которого интересует, прежде всего, прибыль, и если бы существовала возможность получать прибыль без производства, он бы делал это.

Но вариантов выражения прибыли тоже немало: валовая, чистая, расчетная, прибыль предприятия и общества, с учетом всех или только части налога и т. д. В зависимости от того, какой именно результат интересует участников производства, какие затраты они считает существенными для себя, разнообразными будут и формулы эффективности.

Разнообразие в систему показателей эффективности вносят также объекты оценки. Это может быть предприятие, отдельный цех, участок или даже отдельный работник. Это может быть, с другой стороны, отрасль, народное хозяйство в целом или отдельный фактор производства – рабочая сила, основной, оборотный капиталы или их составные части. Но во всех

случаях эффективность есть дробь, в числителе которой показывается эффект, в знаменателе – затраты, т. е.

### ***Показатели экономической эффективности предприятия***

$$Э_{\text{предпр}} = \text{ВП}/З$$

или

$$Э_{\text{предпр}} = \text{ДС}/З$$

или

$$Э_{\text{предпр}} = \text{П}/З,$$

где ВП – выручка от продаж; ДС – добавленная стоимость; П – прибыль; З – затраты капитала.

Отношение выручки от продаж (дохода к капиталу) называется **капиталоотдачей**, отношение прибыли к капиталу – **рентабельностью**, а также нормой прибыли. Рентабельность, т. е. доходность, или прибыльность, имеет несколько форм выражения. Наиболее часто встречаются и с разных сторон характеризуют работу предприятия следующие показатели рентабельности:

- 1) рентабельность предприятия (норма прибыли);
- 2) рентабельность продукции;
- 3) рентабельность продаж. Она служит для оперативной оценки проданной продукции.

### ***Основные факторы повышения эффективности работы предприятия***

Многочисленные способы повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия можно свести к трем основным направлениям:

1. Повышение технического и технологического уровня предприятия.
2. Повышение уровня организации и управления предприятием.
3. Повышение уровня знаний и квалификации работников предприятия.

Важнейшим фактором повышения эффективности общественного производства был и остается научно-технический прогресс (НТП). Основные направления НТП следующие:

- комплексная механизация производства. Комплексный характер механизации наиболее эффективно способствует вытеснению ручного труда, интенсификации технологических процессов и совершенствованию производства. Но и при комплексной механизации сохраняется ручной труд;

- автоматизация производства: внедрение промышленных роботов, гибких производственных систем, средств автоматизации погрузочно-разгрузочных работ и т. д.;

- компьютеризация производства: обеспечение всех сфер деятельности предприятий высокоэффективными средствами вычислительной техники, спутниковых систем связи и т. д.;

- электрификация производства: повышение электровооруженности предприятий, ускоренное развитие атомной энергетики;
- химизация производства: создание и применение новых материалов, обладающих коррозионной и радиационной стойкостью, устойчивостью к износу, сверхпроводимостью и т. д.;
- освоение принципиально новых технологий: мембранной, лазерной, плазменной, вакуумной, детонационной и т. д.;
- развитие биотехнологии, открывающей пути коренного увеличения продовольственных и сырьевых ресурсов, способствующей созданию безотходных технологических процессов;

Ускорение научно-технического прогресса не может дать необходимого эффекта, если не будет сопровождаться совершенствованием форм организации производства, основными из которых являются концентрация, специализация, кооперирование и комбинирование производства.

**Концентрация производства** представляет собой объективный процесс все большего сосредоточения средств производства и рабочей силы на немногих предприятиях. Наиболее наглядно на протяжении последних двух столетий концентрация производства проявлялась в вытеснении мелкого производства средним и крупным. Рост объемов производства на предприятии удешевляет производство единицы продукции. Крупные предприятия по сравнению с мелкими обеспечивают, как правило, более высокий уровень производительности труда, лучшую качество продукции, более низкую себестоимость ее производства. Вместе с тем существуют определенные границы уровня концентрации производства, за которыми его эффективность падает. Поэтому следует стремиться к оптимальной концентрации, соразмерной уровню техники, технологии, сложившимся в обществе формам специализации и кооперирования производства, рыночной конъюнктуре.

**Специализация** – одна из форм разделения общественного труда. В промышленности специализация осуществляется в трех основных формах: предметной, поддетальной и технологической (постадийной).

Под **кооперированием** понимаются производственные связи предприятий по совместному производству конечной продукции. Производственное кооперирование непосредственно вытекает из специализации рабочих мест, предприятий и отраслей на отдельных деталях, продуктах и технологических переделах. Процесс кооперирования выражается в выполнении поставок комплектующих изделий, работ или услуг для обеспечения процесса производства на предприятиях-потребителях.

**Комбинирование** – форма общественного производства, заключающаяся в технологической связи разнородных производств в рамках одного предприятия. В российской практике такие предприятия обычно

называются комбинатами. Экономическая эффективность комбинирования обусловлена рациональным использованием средств производства и рабочей силы.

Непременным условием, обеспечивающим эффективное совершенствование организации производства, осуществление необходимых организационно-технических мероприятий, является управление.

**Управление** может носить целевой и реактивный характер. Реактивное и целевое управление – два полюса между которыми располагается весь спектр современных методов управления.

Сущность реактивного управления состоит в том, что планирование осуществляется непосредственно перед началом действий или в самом их процессе. Планы меняются либо потому, что не было времени для рассмотрения альтернатив, либо потому, что не было установленных целей. Управление сводится к реакции на текущие события. Его эффективность оценивается участниками системы реактивного управления по бурной активности управляющего и по силе его давления на подчиненных, а не по конечным результатам его усилий. Такой управляющий обычно приходит в свой кабинет утром, не имея плана действий на день, и считает своим долгом реагировать на все, что происходит вокруг, и удовлетворять в первую очередь претензии тех, кто о них громче кричит, будь то требования начальника о представлении ему отчетных данных, или клиента о переделке отвергнутой им работы, или просьба местных социологов о заполнении объемистых опросных листов.

**Методы целевого управления** обязывают управляющих заблаговременно определять конечные результаты своих действий и разрабатывать программы работ по их достижению. Этому подходу к управлению свойственно наличие плана решения проблем, даже если это будут такие неожиданные события; как поломка станков, изменение рыночного спроса на производимые продукты или перерыв в поступлении необходимых материалов. Методы целевого управления не требуют постоянно го присутствия убавляющего на его рабочем месте. Какая бы проблема ни возникла, всегда имеется план, позволяющий определить порядок действий и методы, наилучшим образом решающие эту проблему.

Практикой доказано, что управление эффективнее, когда усилия управляющего сосредоточены на достижении целей, которые по окончании действия становятся результатами. Цель и результат в системе целевого управления неразделимы. Их единство обуславливает такое же единство функций планирования и контроля.

## 15. Опишите методику разработки бизнес-плана организации. Определите цели и значение бизнес планирования. (Карпова А.Ю.)

Предприятию требуется современная система управления финансами, базирующаяся на разработке долгосрочной стратегии – бизнес-плана.

*В бизнес-плане отражаются те виды деятельности, которыми предприятие планирует заниматься в ближайшей и долгосрочной перспективе.* При этом необходимо учесть влияние внешних факторов, на которые предприятие не может воздействовать (экономические факторы – инфляция, уровень безработицы, покупательская способность потребителей, величина процентной ставки за кредит и др.; политические, природные, научно-технические факторы и т. д.).

Бизнес-план должен содержать раздел *основных показателей финансово-экономического состояния предприятия*; раздел, содержащий информацию о *целях деятельности предприятия*, определенных количественно, и их достижение по времени. Приводятся *данные о продукции, потребности в ней, показатели качества, экономические показатели продукции*, характеристики дизайна и результаты его сравнения с другими аналогичными товарами, патентные права, показатели экспорта и его возможности, основные *направления совершенствования* как потребительских качеств выпускаемой предприятием продукции, так и его ассортимента.

Раздел, характеризующий *рынок сбыта продукции* предприятия: содержит *анализ исследования рынка, потребителей и их сегментацию, уровня спроса, мотивации потребителей*, положения предприятия на рынке, основных показателей рынка и объема продаж. Необходим *анализ конкурентоспособности предприятия* – исследование деятельности конкурентов, оценка продукции конкурентов, сравнительная оценка. Необходимы также *маркетинговые исследования*, которые включают в себя определение стратегии маркетинга сроком от года до пяти лет, *товарной политики* (ассортимент, создание и запуск новых товаров, упаковка, использование товарного знака, сервисное обслуживание и т. д.), *ценовой политики*, условий и порядка *организации сбыта продукции*, формирования спроса и стимулирования сбыта, а также затрат на маркетинг.

Необходим и *раздел*, характеризующий *производственно-технологическую и инновационную политику* предприятия и содержащий информацию:

- о местонахождении предприятия (наличие трудовых ресурсов, близость к потребителям и поставщикам, возможные транспортные расходы, доступность и развитость энергетических ресурсов, промышленная и социальная инфраструктуры, уровень местных налогов и т. д.);

- об объеме выпуска продукции с начала выпуска и на период от года до пяти лет;
- о производственных мощностях (баланс мощностей, коэффициенты сменности оборудования и использования мощностей и т. д.);
- о долгосрочных активах (земля, основные производственные фонды, их состояние и потребность);
- о технологическом уровне производства, его соответствии современным требованиям, развитию НИОКР;
- о контроле над производственным процессом, гарантиях качества продукции, анализе причин потерь и простоев в производстве, методах учета затрат материалов, труда и других элементов себестоимости продукции, таких, например, как брак;
- о производственном кооперировании и материальном обеспечении производства;
- об охране окружающей среды;
- о государственном и правовом регулировании в сфере производства той или иной отрасли народного хозяйства.

Составной частью бизнес-плана является *раздел*, посвященный *кадровой политике и управлению персоналом*, содержащий информацию об *организационной структуре* предприятия, которая должна соответствовать целям и задачам, стоящим перед предприятием; об *организации управления*; о численности и отборе кадров; об *оплате труда* и мотивации трудовой деятельности, а также об *организации труда*, обучении работников и социальной инфраструктуре.

При разработке бизнес-плана предприятия должны быть учтены *оценка риска и страхование*. Функционирование предприятия в условиях рыночной экономики неизбежно связано с риском, вызванным ошибочными решениями, принимаемыми руководством предприятия. Так как вопросы, связанные с риском в деятельности предприятия, интересуют всех работников предприятия, акционеров, инвесторов, поставщиков, потребителей, поэтому необходим анализ возможных рисков. Это могут быть вопросы сущности риска, причины риска, факторов риска, методов компенсации и снижения риска. Они подразделяются на внешние и внутренние. Существующая система страхования рисков предусматривает договоры о страховании, страховании имущества, страховании транспортных средств, страховании невозвратных кредитов.

На основе принятого бизнес-плана, сформированного с учетом анализа финансово-экономического состояния предприятия, вырабатываются и принимаются решения в системе управления его финансовыми ресурсами.



### Структура бизнес-плана

Наименование раздела	Содержание раздела
1. Титульный лист	Заголовок плана. \ \ Дата его подготовка. \ \ Полное название и адрес фирмы. \ \ Имена и адреса учредителей. \ \ Для кого подготовлен план. \ \ Суть предлагаемого проекта. \ \ Стоимость проекта. \ \ Ссылка на степень секретности
2. Вводная часть или резюме проекта	Основные положения предлагаемого проекта
3. Анализ положения дел в отрасли	Текущая ситуация и тенденции ее развития. \ \ Потенциальные конкуренты. \ \ Потенциальные потребители
4. Производственный план	Планирование производственной (продуктовой) программы. \ \ Планирование производственного процесса. \ \ Планирование число рабочих мест. \ \ Планирование потребности в помещениях и инфраструктуре. \ \ Планирование технологий, основного и вспомогательного оборудования и оснащения рабочих мест. \ \ Планирование производственных ресурсов
5. Организационный план	Юридическое обеспечение проекта. \ \ Организационная структура управления. \ \ Планирование трудовых ресурсов. Планирование фонда оплаты труда
6. План маркетинга	Планирование продвижение товаров и услуг. \ \ Планирование каналов сбыта. \ \ Планирование цен на товары и услуги
7. Оценка рисков и страхование	Оценка рисков. \ \ Планирование минимизации и защиты от рисков
8. Финансовый план	План доходов и расходов. \ \ План денежных поступлений и выплат. \ \ Балансовый план. \ \ Точка самоокупаемости. \ \ План по источникам и использованию средств
9. Приложение	Письмо. \ \ Копии контрактов, лицензий и т. п. \ \ Копии документов, из которых взяты исходные данные. \ \ Прейскуранты поставщиков и пр.

Бизнес-планирование представляет собой *процесс написания бизнес-плана*, в котором могут принимать участие две заинтересованные стороны: инвестор, который хочет оценить эффективность вложения средств, и исполнители, в лице консультантов или персонала предприятия.

Основные **преимущества**, которые дает предпринимателю бизнес-планирование:

- дает возможность четко обдумать и оформить свои идеи, проверить их жизнеспособность на бумаге расчетным путем;
- такой бумажный (виртуальный) вариант проверки идеи в конечном счете уберезет предпринимателя от множества ошибок и ненужных затрат, сэкономит деньги, время и нервы;

- позволяет предпринимателю гораздо лучше понять механизм работы предприятия и действовать в рыночной среде намного эффективнее;
- когда Вы завершите процесс написания бизнес-плана, он будет служить Вам, как схема или карта, точное следование которой позволит с большей вероятностью достигнуть намеченной цели.

*Основной целью* разработки бизнес-плана является *планирование хозяйственной деятельности фирмы на ближайший и отдаленные периоды* в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов. Главная цель бизнес-плана – выработка стратегических решений путем рассмотрения предлагаемого объекта бизнеса с позиций маркетингового синтеза. Другие цели разработки бизнес-плана могут быть различными, например:

- получение кредитов или привлечение инвестиций;
- определение степени реальности достижения намеченных результатов;
- доказательство целесообразности реорганизации работы уже существующей фирмы или создания новой;
- убеждение сотрудников компании в возможности достижения качественных или количественных показателей, намеченных в проекте, и другие.

Бизнес-план предусматривает решение *стратегических и тактических задач*, стоящих перед предприятием. Каждая задача бизнес-плана может быть решена только во взаимосвязи с другими. Основной центр бизнес-плана – концентрирование финансовых ресурсов для решения стратегических задач. Именно бизнес-план – важное средство для увеличения капитала фирмы.

Для практической реализации бизнес планирования как процесса представляется важным соблюдение следующих принципов:

- *гибкость*, предусматривающая постоянную адаптацию к изменениям среды функционирования предприятия. Его соблюдение требует корректировки плана при различных изменениях внешней и внутренней среды;
- *непрерывность*, предполагающая скользящий характер планирования, прежде всего в части систематического пересмотра планов, «сдвигая» период планирования (например, после завершения отчетного месяца, квартала, года);
- *коммуникативность*, под которой понимается координация и интеграция усилий (или принцип холизма по Р. Акофу). Все должно быть взаимоувязано и взаимозависимо;
- *участие*, предполагающее важность вовлечения в него всех возможных участников процесса функционирования предприятия;

- *адекватность*, т. е. отражение реальных проблем и самооценки в процессе планирования. Адекватность предполагает, что реально происходящие процессы с рациональной точностью должны моделироваться при составлении плана предприятия;
- *комплексность* как взаимосвязь и отражение в плане всех направлений финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- *многовариантность*, позволяющая выбрать наилучшую из альтернативных возможностей достижения поставленной цели. Соблюдение этого принципа требует разработки различных сценариев будущего развития предприятия исходя из вероятностных сценариев развития окружающей среды;
- *итеративность*, предусматривающая неоднократность увязки уже составленных разделов плана (итерации). Это обуславливает творческий характер самого процесса планирования

## **16. Предмет и функции инновационного менеджмента. Его роль в развитии системы управления персоналом. (Р.Б. Квеско)**

### **1.1. Предмет инновационного менеджмента**

*Инновационный менеджмент* – это совокупность принципов, методов, средств и форм управления инновационными процессами, инновационной деятельностью, занятыми этой деятельностью организационными структурами и их персоналом.

*Цель* инновационного менеджмента – изучение методов и технологий управления организацией для обеспечения ее развития и усиления конкурентных позиций на рынке путем создания, освоения и коммерциализации новшеств в различных отраслях экономики.

*Содержание понятия «инновационный менеджмент»* можно рассматривать в следующих аспектах: наука и искусство управления инновациями; вид деятельности и процесс принятия управленческих решений в инновациях; аппарат управления инновациями.

#### **Основные задачи инновационного менеджмента**

1. Определение тенденций развития научно-технического прогресса в конкретных секторах экономики.
2. Организация управления развитием организаций.
3. Определение перспективных направлений инновационной деятельности;
4. Оценка эффективности инновационных процессов;
5. Выявление и оценка рисков, возникающих в процессе создания и использования нововведений;

6. Разработка проектов внедрения нововведений;
7. Создание системы управления инновациями;
8. Формирование благоприятного инновационного климата и условий для адаптации организации к нововведениям;
9. Принятие решений, направленных на стимулирование инновационной активности организации;
10. Обоснование инновационных решений в условиях неопределенности и риска.

### **1.2. Функции инновационного менеджмента в кадровой работе**

Функции инновационного менеджера выполняются либо традиционным менеджером, либо специалистом, приглашенным со стороны, например, из консалтинговой фирмы. Главная цель инновационного менеджера – снизить риск в жизнедеятельности фирмы и создать комфортные условия работы для сотрудников. Основными сферами ответственности инновационного менеджера являются: разработка стратегии развития предприятия; организация дела (формирование эффективной структуры и технологии управления) и работа с персоналом.

#### **Функции инновационного менеджмента**

##### *1. Как объекта управления:*

- организация и проведение научно-аналитических работ в области развития кадровой работы государства, региона, отрасли, организации;
- разработка прогнозов, планов, программ, проектов;
- оценка экономической и социальной эффективности кадровых нововведений;
- ресурсно-мотивационное обеспечение кадровых нововведений;
- организация внедрения;
- контроль за ходом реализации кадровых нововведений;

##### *2. По направлениям и сферам управления персоналом:*

- организация подготовки персонала;
- повышение его квалификации;
- поиск, набор, отбор кадров для организации;
- деловая оценка персонала;
- передвижение персонала внутри организации (планирование карьеры);
- работа с элитными кадрами;
- организация работы службы управления персоналом на основе внедрения кадровых нововведений.

### **1.3. Роль инновационного менеджмента в развитии системы управления персоналом**

*Объекты инновационного менеджмента в кадровой работе* – процессы обновления и развития, инновационные свойства, потребности и параметры кадров и кадровых служб организационных структур различного уровня.

*Методы инновационного менеджмента в кадровой работе* – совокупность приемов, используемых по всему циклу «образование – трудовой процесс – высвобождение (в т. ч. увольнение)» с целью повышения эффективности работы с кадрами. В области подготовки кадров к методам инновационного менеджмента в кадровой работе относят развитие и превращение высшего образования в динамичную, инновационно-восприимчивую разветвленную систему, действующую на основе государственной поддержки и саморегулирования в целях создания наиболее благоприятных условий и приоритета деятельности высокопрофессиональной, наиболее творческой части научно-педагогических работников и структур, коллективов-новаторов, педагогов и студентов. В области комплектации, использования персонала, повышения его квалификации и переподготовки важным условием использования того или иного метода является строгое соответствие кадрово-образовательной политики новым направлениям развития организации. В области сокращения персонала используются различные методы увольнения: «открытого окна», «селективного сокращения», «тактика запугивания».

*Метод «открытого окна»* – форма инновационного менеджмента в кадровой работе в области сокращения персонала, который используется администрацией организации в случае значительного сокращения персонала, при этом предоставляется право уйти на пенсию с более низким трудовым стажем.

*Метод «селективное сокращение»* – форма инновационного менеджмента в кадровой работе в области сокращения персонала, при которой администрация организации позволяет сотрудникам уволиться по льготному режиму в течение ряда лет путем избирательного отбора по подразделениям и лицам в зависимости от сложившейся ситуации.

*Метод «тактика запугивания»* – форма инновационного менеджмента в кадровой работе в области сокращения и увольнения персонала для стимулирования добровольных увольнений, путем сообщения индивидуального рейтинга работникам, что приводит к увольнению по собственной инициативе работников с низким индивидуальным рейтингом.

*Нововведения* в кадровых системах научных, научно-образовательных и инновационных структур и их подразделений (это как бы кадровые нововведения «в квадрате» – новое в инновационных структурах).

## 17. Сущность инновационного процесса. Жизненный цикл инноваций. (Квеско Р.Б.)

### Сущность инновационного процесса

**Инновационный процесс** это деятельность, в которой изобретение или предпринимательская идея получают экономическое содержание.

*Началом инновационного процесса является инициация.*

**Инициация** – это деятельность, состоящая в выборе цели инновации, постановке задачи, выполняемой инновацией, поиске идеи инновации, ее технико-экономическом обосновании и в материализации идеи. Материализация идеи означает превращение идеи в товар (имущество, новый продукт и т. д.).

После обоснования нового продукта проводятся маркетинговые исследования предлагаемой инновации, в ходе которых изучается спрос на новый продукт, определяется объем выпуска продукта, определяются потребительские свойства и товарные характеристики, которые следует придать инновации как товару, выходящему на рынок. Затем производится продажа инновации, то есть появление на рынке небольшой партии инновации, ее продвижение, оценка эффективности и диффузия.

Продвижение инновации представляет собой комплекс мер, направленных на реализацию инноваций (реклама, организация процесса торговли и др.).

Результаты реализации инновации и затраты на ее продвижение подвергаются статистической обработке и анализу, на основании чего рассчитывается экономическая эффективность инновации.

Инновационный процесс заканчивается диффузией инновации. Диффузия (лат. *diffusio* – распространение, растекание) инновации представляет собой распространение однажды освоенной инновации в новых регионах, на новых рынках.

### Жизненный цикл инноваций

Рассмотрим состав и содержание фаз инновационного процесса относительно продуктовой инновации, которая является наиболее значимой среди других видов инноваций.

Как правило, выделяются пять фаз инновационного процесса:

Фундаментальная наука – Прикладная наука – Разработка (Проектирование) – Производство – Потребление (Эксплуатация).

1. Фаза «Фундаментальная наука».

К этой фазе относятся *фундаментальные научные исследования* – экспериментальная и техническая деятельность, направленная на получение новых знаний об основных закономерностях развития природы и

общества. Фундаментальная наука осуществляется в академических институтах, вузах, отраслевых институтах.

2. Фаза «Прикладная наука».

На этой фазе инновационной деятельности осуществляется прикладное теоретическое и экспериментальное исследование – научная деятельность, направленная на достижение практических результатов и решение конкретных народнохозяйственных задач.

3. Фаза «Разработка (проектирование)».

Данная фаза содержит конструкторскую подготовку изделия для последующего его производства. Сюда входят следующие основные работы:

- инженерное прогнозирование;
- параметрическая оптимизация;
- проектирование изделия;
- изготовление опытного образца (прототипа), его испытание и доводка;
- корректировка конструкторской документации по результатам испытаний опытного образца.

Фазы «Прикладная наука» и «Разработка» часто соединяются в одну фазу – Научно-исследовательская и опытно-конструкторская подготовка производства (НИОКР).

4. Фаза «Производство».

5. Фаза «Потребление (эксплуатация)».

**Жизненный цикл инновации** может быть представлен в виде ленточной диаграммы (рис. 1), отражающей последовательность и связь фаз инновационного процесса.



Рис. 1. Диаграмма инновационного процесса

Инновационный процесс графически можно также отразить в виде кривой жизненного цикла, отражающей не только очередность фаз инновационного процесса, но и распределение финансовых ресурсов – кривая прибыльности (рис. 2).

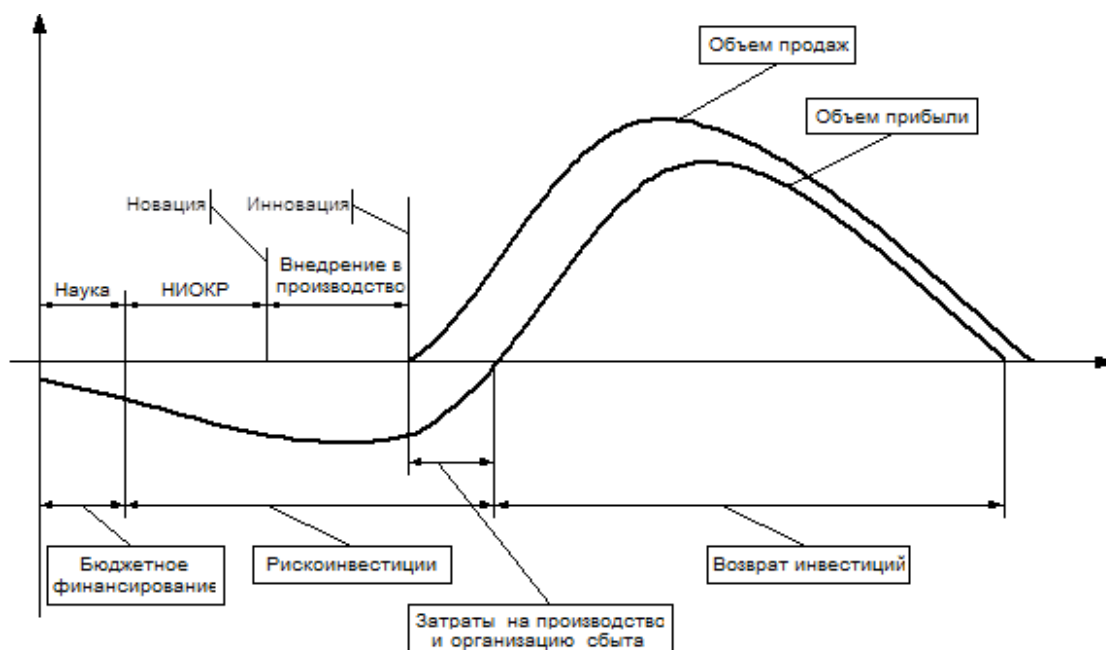


Рис. 2. Кривая жизненного цикла инновации

Инновационный процесс, представленный кривой прибыльности можно выразить схемой:

$$Д \rightarrow СП \rightarrow П \rightarrow Т \rightarrow Д^1 > Д,$$

где Д – деньги (капитал);

СП – средства производства, интеллектуальный продукт (в виде проектов, опытных образцов, «ноу-хау»), труд;

П – производство;

Т – новый товар;

Д<sup>1</sup> – доход от реализации товара;

Доход от реализации товара Д<sup>1</sup> должен быть больше вложенного капитала Д в этом случае будет обеспечена прибыльность инновационного процесса. Это отражено на кривой прибыльности разными площадями затратной и доходной фаз.

## 18. Инновационная деятельность. Инновационный потенциал системы управления персоналом. Приведите примеры. (Квеско Р.Б.)

### **Инновационная деятельность**

*Инновационная деятельность* – это совместная деятельность множества участников рынка в едином инновационном процессе с целью создания и реализации инновации. Инновационная деятельность переводит научно-техническую деятельность в экономическое «русло», обеспечивая производственную и коммерческую реализацию научно-технических достижений.



*Инновационная деятельность* – совокупность научных, технологических, организационных, финансовых и коммерческих мероприятий, включая инвестиции в новые знания для получения технологически новых или улучшенных продуктов или процессов.

*Виды инновационной деятельности. Участники инновационной деятельности. Субъекты и объекты инновационной деятельности.*

*Научно-техническая деятельность* – это деятельность, направленная на получение и применение новых знаний для решения технологических, инженерных, экономических, социальных, гуманитарных и иных проблем, обеспечение функционирования науки, техники и производства как единой системы. Можно выделить:

- 1) экспериментально-теоретическую деятельность (получение новых знаний об основных закономерностях строения, функционирования и развития человека, общества и окружающей природной среды – фундаментальные научные исследования);
- 2) прикладные научные исследования для достижения практических целей и решения конкретных задач.

## **2. Инновационный потенциал системы управления персоналом**

В инновационной деятельности выделяют следующие категории основных участников, классифицируя их по первоочередности:

- 1) новаторы;
- 2) ранние реципиенты (пионеры, лидеры);
- 3) имитаторы, которые, в свою очередь, делятся:
  - а) на ранее большинство;
  - б) отстающие.

*Новаторы* являются генераторами научно-технических знаний. Это могут быть индивидуальные изобретатели, научные и исследовательские организации, малые научные предприятия. Они заинтересованы в получении дохода от продажи разработанного ими интеллектуального продукта, который со временем может стать инновацией.

*Ранние реципиенты (пионеры, лидеры)* – это производственные фирмы, первыми освоившие новшество, используя интеллектуальный продукт новаторов. Они стремятся к получению сверхприбыли путем скорейшего продвижения инновации на рынок. К фирмам-пионерам, прежде всего, относятся венчурные фирмы, работающие в малом бизнесе. В эту категорию попадают также и крупные корпорации, являющиеся лидерами в своих отраслях.

*Раннее большинство* представлено фирмами-имитаторами, которые вслед за «пионерами» внедрили новшество в производство, что также обеспечивает им дополнительную прибыль.

*Отстающие* – это фирмы, которые сталкиваются с ситуацией, когда запаздывание с нововведениями приводит к выпуску изделий новых для них, но которые либо уже морально устарели, либо не пользуются спросом на рынке из-за излишнего предложения. Поэтому зачастую отстающие фирмы вместо ожидаемой прибыли терпят убытки.

*Фирмы-имитаторы* не занимаются научно-исследовательской и изобретательской деятельностью, они приобретают патенты и лицензии у фирм-новаторов, либо принимают на работу по договору специалистов, разработавших инновацию, либо нелегально копируют инновацию («инновационное пиратство»).

Кроме вышперечисленных основных участников инновационной деятельности существуют множество других, которые выполняют обслуживающие функции и создают *инновационную инфраструктуру*:

- биржи, банки;
- инвестиционные и финансовые компании;
- средства массовой информации;
- информационные технологии и средства деловой коммуникации;
- патентные организации;
- органы сертификации;
- библиотеки;
- ярмарки, аукционы, семинары;
- система страхования;
- рекламные агентства;
- система образования;
- консалтинговые компании.

*Виды инновационной деятельности:*

- инструментальная подготовка и организация производства;
- пуск производства и предпроизводственные разработки;
- переподготовка персонала для применения новых технологий и оборудования;
- пробное производство;
- маркетинг новых продуктов;
- приобретение неовещественной технологии в форме патентов, лицензий, раскрытия ноу-хау, торговых марок, конструкций, моделей и услуг технологического содержания;
- приобретение овещественной технологии;
- производственное проектирование.

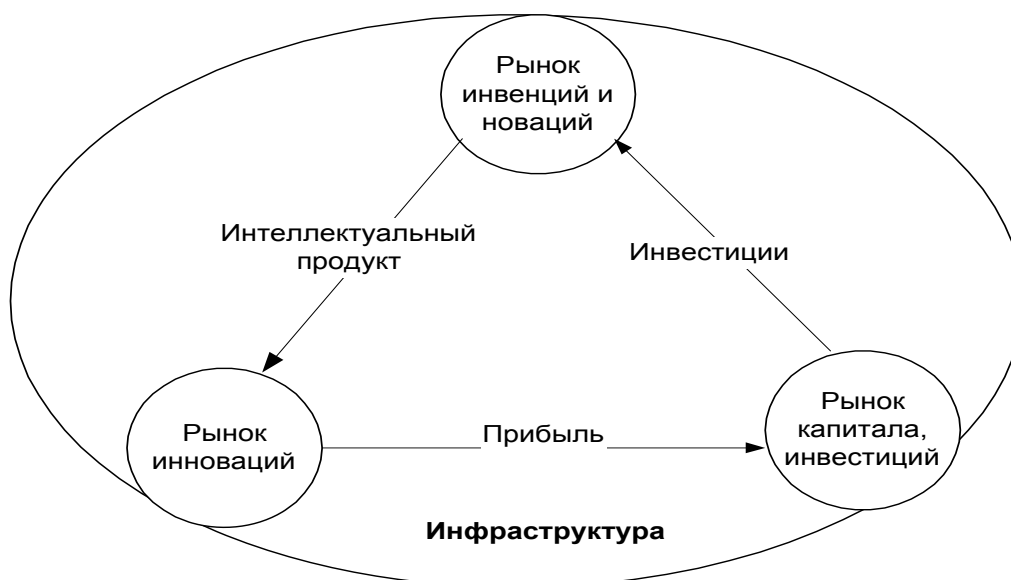
*Регулирование инновационной деятельности* происходит на базе инновационных прогнозов, инновационных стратегий, инновационных программ, инновационных проектов, программ и проектов поддержки инновационной деятельности. Научно-исследовательская, научно-

техническая и инновационная деятельность осуществляются при участии субъектов, связанных между собой научной, информационной, проектно-конструкторской или иной деятельностью, в соответствии с целевой научно-исследовательской, научно-технической и инновационной программой или проектом.

### **Три рынка инновационной деятельности**

Инновационную деятельность можно также рассмотреть в «экономическом пространстве». Обычно выделяют три рынка (рис. 3):

- *рынок интеллектуального продукта*, то есть рынок инновационных замыслов (инвенций) и инновационных проектов (новаций);
- *инноваций*, то есть рынок произведенных новых материальных продуктов;
- *капитала* (инвестиций), то есть рынок денежных средств.



*Рис. 3. Три рынка инновационной деятельности*

Поскольку инициация инновации требует затрат различных ресурсов, то определяющим является рынок капитала, который плавно переходит в рынок инвенций и новаций, стимулируя инновационный процесс, результатом этого является рынок инноваций. Обязательным условием инновационного производства является прибыльность, что обеспечивает создание рынка инвестиций, таким образом, три рынка замыкаются, образуя сферу инновационной деятельности.

Эта сфера характеризуется определенной инфраструктурой, которая представляет собой комплекс взаимосвязанных систем:

- информационное обеспечение инновационной деятельности;
- экспертиза инновационных программ, проектов, предложений, заявок;
- финансово-экономическое обеспечение инновационной деятельности;

- производственно-технологическая поддержка инновационной деятельности, например, лизинг;
- сертификация продукции;
- продвижение инновационного продукта на рынок, в том числе рекламная и выставочная деятельность;
- подготовка и переподготовка кадров для инновационной деятельности;
- координация инновационной деятельности.

*Программа развития научной, научно-технической и инновационной деятельности* в области – комплекс организационных мероприятий, научно-технических и инновационных проектов, согласованный по ресурсам, исполнителям и срокам их осуществления и обеспечивающий эффективное решение задач по освоению, созданию новых видов продукции (технологий).

#### **19. Предмет имиджологии. Роль имиджологии в формировании личности специалиста. (Квеско Р.Б.)**

##### ***Предмет имиджологии***

*Имиджология* – наука и искусство о том, как придать облику человека эффект личного обаяния, как овладеть умением «светиться» людям. Счастлив тот, кому Бог дал подобный дар. Увы, далеко не все являются его обладателями. Вот почему многие люди обрели интерес к имиджологии, стремятся создать привлекательный индивидуальный облик. Без него не достичь крупных успехов в любой деятельности, не обрести уверенности в своем положении в семье, в общении с коллегами.

*Имиджология* – это общеобразовательная дисциплина. Создание новой отрасли теоретико-прикладного назначения в нашей стране не случайно. Этическая составляющая душевного склада личности – одна из фундаментальных характеристик российского менталитета.

*Имиджология* – система различных знаний и умений. Ее информационный банк составляют данные таких дисциплин, как психология, этика, педагогика, социология, риторика, театральная режиссура и актерское мастерство, косметология, дизайн одежды и т. д. Однако самым главным является то, что имиджология выступает теоретико-прикладной основой проектирования и использования технологии личного обаяния. Что делает необходимым признать ее самостоятельной научно-технологической дисциплиной современного человековедения.

## ***Роль имиджологии в формировании личности специалиста***

*Имиджология* – важная составляющая воспитанности современной личности; необходимый компонент профессиональной компетентности специалистов самого разного профиля; теоретико-методологическое основание к тому, чтобы развести такие виды профессиональной деятельности, как специалист по пиару, стилист, имиджмейкер.

Кроме того, специалисты по имиджологии (преподаватель имиджологии и имиджмейкер) помогают людям преодолеть присущую им физическую застенчивость, о которой в книге «Маска и душа» замечательно ярко писал Ф.И. Шаляпин, и раскрыть их душевное богатство. Такие специалисты – это человековеды, помогающие обнаружить в каждой личности потаенные положительные качества и сделать их доступными для восприятия другими.

Карл Густав Юнг утверждал, что все люди живут, отбрасывая тени. Имиджмейкеры и другие специалисты по имиджологии способствуют тому, чтобы люди видели в других не тени, а зарницы их достоинств.

Каждый, кто овладел имиджологией, обретает возможность творить подобное с самим собой в порядке личностного самосовершенствования. Актуализировать подобную потребность у современных россиян – важнейшая задача преподавателя имиджологии и имиджмейкера.

Имиджология базируется на фундаментальных традициях национальной культуры. У ее истоков стояли такие творческие гиганты, как театральные режиссеры М.С. Щепкин, К.С. Станиславский и Вл. И. Немирович-Данченко, Е.Б. Вахтангов, А.Д. Попов, М.И. Кнебель. Обратим внимание на особое значение семейной имиджологии. В наше время имеется немало родителей, заинтересованных в создании достойного имиджа их семей. Имидж родителей, их личный пример обаятельности оказывают сильнейшее воздействие на детскую психику. Нельзя забывать, однако, что профессиональная деятельность родителей часто оказывает негативное влияние на здоровье детей. Например, дети, родители которых занимаются управленческой деятельностью, вдвое чаще, чем дети рядовых сотрудников, страдают различными физическими и психическими расстройствами.

По специфике профессиональной деятельности выделяются такие виды имиджологии, как предпринимательская, политическая, педагогическая, медицинская, средств массовой информации, банковская, сервисная, право-силовых структур, дипломатическая и др. В качестве особого класса автор выделил управленческую имиджологию. Управленческая деятельность, значение которой непрерывно возрастает, – это деятельность, проникающая во все сферы человеческой жизнедеятельности, а те, кто ею занимаются, обязаны обладать достойным имиджем. Какое-либо отступление от этого

требования следует рассматривать как профессиональное несоответствие этой деятельности.

Приоритетное предназначение имиджологии как науки о технологии личного обаяния – оснастить людей различного возраста имидж-знаниями и оказать помощь в овладении и умелом использовании их при выстраивании межличностных и деловых отношений. Чем больше мы преуспеваем в создании положительного имиджа, тем богаче репертуар нашего поведения и эффективнее управление людскими впечатлениями, тем успешнее мы можем заниматься конструированием разнообразных сфер социального общения, возбуждать к себе симпатии, пользоваться уважением.

*Умение самопрезентировать*, т. е. подавать себя искусно, играет существенную роль в повседневном общении, в профессиональной деятельности, в интимной обстановке. Поэтому не следует упускать любую возможность производить на людей благоприятное впечатление.

В тех сферах общения, где люди стремятся нравиться друг другу, не бывает оскорбительных конфликтов, а потому не разрушается их здоровье. Вот почему личное обаяние людей можно рассматривать как гарантийный фактор здорового образа жизни.

Имиджология – наука и искусство о том, как придать облику человека эффект личного обаяния, как овладеть умением «светиться» людям. Счастлив тот, кому Бог дал подобный дар. Увы, далеко не все являются его обладателями. Вот почему многие люди обрели интерес к имиджологии, стремятся создать привлекательный индивидуальный облик. Без него не достичь крупных успехов в любой деятельности, не обрести уверенности в своем положении в семье, в общении с коллегами.

Имидж – некое увеличительное стекло, которое позволяет проявиться лучшим личностным и деловым качествам человека, привнести в повседневное общение комфорт, создавать оптимистичное настроение. Деятельность педагога, врача, работника сервиса немыслима без их доброжелательного облика. Руководителю очень сложно стать магнетически привлекательным, но еще больше проблем у того, кто не стремится быть таковым.

## **20. Имидж: понятие, функции. Роль имиджа в деятельности менеджера по персоналу. (Квеско Р.Б.)**

### ***Имидж: понятие, функции***

*Понятие «имидж»* имеет много различных определений. Краткий психологический словарь под редакцией А.В. Петровского и М.Г. Ярошевского определяет имидж как «стереотипизированный образ конкретного объекта, существующий в массовом сознании. Как правило, понятие имиджа относится к конкретному человеку, но может также распростра-

няться на определенный товар, организацию, профессию и т. д.». Специалист в области социологии управления и имиджологии В.М. Шепель дает такое определение: «Имидж – индивидуальный облик или ореол, создаваемый средствами массовой информации, социальной группой или собственными усилиями личности в целях привлечения к себе внимания». Маркетолог Ф. Котлер определяет имидж как «восприятие компании или ее товаров обществом». Специалист в области менеджмента О.С. Виханский дает общее определение имиджа: «Имидж явления – это устойчивое представление об особенностях, специфических качествах и чертах, характерных для данного явления». А.Б. Зверинцев, специализирующийся на разработке коммуникативных технологий, под имиджем понимает «относительно устойчивое представление о каком-либо объекте». Эти определения имиджа чрезмерно абстрактны и не вполне адекватно отражают суть явления. При конструировании определения понятия «имидж» необходимо учитывать следующие взаимно противоположные категории:

*Объективное – субъективное.* Имидж может пониматься не только как определенное содержание массового или индивидуального сознания, но и как набор атрибутов предприятия, его товаров и услуг, его рекламной продукции и т. п. (например, логотип, слоган, отличительные особенности деловой этики). При разработке понятия имиджа организации должен быть решен вопрос о различении этих двух значений и в терминологическом плане.

Не претендуя на абсолютную бесспорность, *предлагаем следующее определение имиджа:* Имидж – это некий синтетический образ, который складывается в сознании людей в отношении конкретного лица, организации или иного социального объекта, содержит в себе значительный объем эмоционально окрашенной информации об объекте восприятия и побуждает к определенному социальному поведению. С возрастанием значения информационных компонентов в жизни общества (будущие цивилизации уже называют информационными) повышаются требования к формированию имиджа. Он становится полноценным информационным продуктом, а не просто образом, основанным лишь на эмоциональном восприятии.

*Естественное – искусственное.* Есть два полярных представления о том, как создается имидж организации. *Первое.* Имидж складывается в достаточной степени стихийно, как «естественный» результат деятельности организации, как оценка реальных характеристик процессов и продуктов этой деятельности в социальной среде. *Второе.* Организация целенаправленно создает выгодный для себя имидж, используя специальные социо- и психотехнические средства. Такой имидж может иметь мало общего с реальным положением дел в организации (самый яркий пример здесь – деятельность пресловутой «МММ»). Для обозначения

естественной и искусственной составляющих имиджа целесообразно использовать разные термины.

*Когнитивное – эмоциональное.* В имидже (как субъективном образовании) могут выделяться когнитивные элементы – вербальные понятия, слуховые, зрительные и др. образы; и эмоциональные элементы – чувства, переживания, аффекты и т. п. Из этой методологической посылки следует, что имидж есть не только субъективное, зависящее исключительно от индивидуального или группового сознания, не только искусственно созданное (с помощью имиджмейкеров, СМИ или рекламы), не только эмоциональное, чувственное (а ведь именно так и следует из большинства определений имиджа, встречающихся в отечественной литературе). Имидж формируется, исходя и из объективных характеристик деятельности организации или отдельного лица, он может складываться естественным путем, в ходе «эволюционного» развития организации или индивида, и нести в себе значительный объем рационального. Отсюда ясно, сколь непросто дать удовлетворяющее всем этим критериям определение.

Внимание к имиджу актуализировалось в последние годы в связи с обострившейся проблемой выбора, вставшей перед людьми (выбора товаров и услуг, политических партий и общественных организаций, лидеров и руководителей), и конкуренцией на разнообразных рынках – потребительском, политическом и прочих. Чтобы продать товар, услугу, привлечь на свою сторону избирателя, чтобы успешно конкурировать на рынке, фирма, общественная организация, университет или банк должны создать себе соответствующий имидж. Целесообразный, адекватный имидж совершенно необходим для любого вида социальной деятельности, что подтверждает многолетняя практика.

Имидж находится в ряду таких понятий, как рейтинг, репутация, известность, популярность, престиж, авторитет и др. В социологии, и прежде всего социологии управления имидж может рассматриваться в контексте теории социальных статусов и ролей, концепции социального действия и взаимодействия, теории конфликта.

### **Функции имиджа**

Функции – это активные формы проявления сущности и содержания конкретного феномена.

Можно обозначить две группы функций имиджа.

#### **Ценностные функции имиджа**

**Личностно возвышающая.** Благодаря созданию вокруг личности ореола привлекательности, она становится социально востребованной, раскованной в проявлении своих лучших качеств.



### ***Комфортизация межличностных отношений***

Суть этой функции в том, что обаяние людей объективно привносит в их общение симпатии и доброжелательность, а потому нравственную меру терпимости и такта.

### ***Психотерапевтическая***

Суть ее в том, что личность, благодаря осознанию своей индивидуальной незаурядности и повышенной коммуникабельности, обретает устойчивое мажорное настроение и уверенность в себе.

Таким образом, ценностные функции имиджа свидетельствуют о его бесспорном значении в выстраивании здоровой душевной организации личности. Посредством имиджа наиболее заметно, а потому доступно для других людей, проявляется внутренний мир конкретной личности. Вот почему так велика роль ценностных функций имиджа.

### ***Технологические функции имиджа***

*Межличностная адаптация.* Благодаря правильно избранному имиджу можно быстро войти в конкретную социальную среду, привлечь к себе внимание, оперативно установить доброжелательные отношения.

*Высвечивания лучших личностно-деловых качеств.* Благоприятный имидж дает возможность зрительно представить наиболее привлекательные качества человека, позволяя соприкасающимся с ним людям познавать именно эти черты, вызывающие симпатию или доброе расположение.

### ***Затенения негативных личностных характеристик***

Посредством макияжа, дизайна одежды, аксессуаров, прически и т. д. можно отвлечь людей от тех недостатков, которыми обладает человек.

### ***Организация внимания***

Привлекательный имидж невольно притягивает к себе людей, он импонирует им, а потому они психологически легче располагаются к тому, что он говорит или демонстрирует.

### ***Преодоления возрастных рубежей***

Искусно владея технологией самопрезентации, что конкретно проявляется в удачном выборе моделей поведения и исполнении различных ролей, можно комфортно себя чувствовать в общении с людьми разного социального положения и профессионального статуса, не сковывая себя «комплексом» собственного возраста.

Знание технологических функций имиджа предлагает широкое практическое его использование. Сошлемся на одно из высказываний Наполеона: «Я бываю то лисом, то львом. Весь секрет управления заключается в том, чтобы знать, когда следует быть тем или другим».

Таким образом, имидж – это полиметрическое явление, функционал которого разнообразен. Главное его назначение – достичь эффекта личного притяжения. Кто в полной мере владеет функциями имиджа, тому присуще такое состояние, которое называется магией расположения. Акцент на практическом значении имиджа отличает наше понимание его содержания и предназначения от зарубежных подходов.

### ***Роль имиджа в деятельности менеджера по персоналу***

Имидж бывает достоянием конкретного лица, а также групповым, как, например, имидж фирмы или государственной структуры. Как правило, имидж – явление положительное. Вместе с тем в жизни немало фактов, когда личность берет на вооружение эпатажные модели поведения, тем самым привлекая к себе внимание людей, получая доступ к средствам массовой информации.

При формировании имиджа любой структуры личная ответственность возлагается, прежде всего, на ее руководителей. Вот почему целесообразно проводить с администраторами практические занятия по подготовке и произношению спичей, по приему посетителей в своем кабинете, по общению с персоналом, по отработке модели поведения в командировках, по соблюдению требований к собственному внешнему виду. Иногда имиджевую подготовку по особой программе проходят «выездные» жены руководителей. Как свидетельствует практика, инвестиции, затраченные на эти мероприятия, себя оправдывают.

Особое внимание уделяется подготовке персонала на предмет умения производить приятное впечатление на деловых партнеров и клиентов. Организуется специальная работа по освоению правил служебной этики и делового этикета, проведения брифингов и переговоров. В процессе такой работы нередки факты, когда фирмы обращаются к имиджмейкерам с просьбой создать «Кодекс профессиональной чести» сотрудников, провести серию практикумов, обучить технологиям протокольного общения.

К сожалению, имеется немало людей, которые недооценивают роль имиджа в деловом преуспевании, хотя известно, что «доброе имя» всегда располагает людей к тому, кто имеет положительную репутацию. Если принять во внимание этнопсихологическую особенность россиян (имеется в виду склонность к легкому восприятию слухов), то очевидно, что привлекательный имидж предпринимательской структуры будет мощным рекламным фактором и по-человечески естественным условием расположения клиентов к сотрудничеству с ней.

При разработке имиджа, к примеру, предпринимательской структуры, составляется концепция ее деловых намерений, тщательно прописываются кадровые и технико-экономические характеристики, спонсорские и меценатские возможности. Затем создается технология презента-

ции предпринимательской структуры для «глаз и ушей» партнеров и клиентов, для воспроизводства позитивного «социального эха». При реализации проекта задействуются реклама (особо тщательно готовятся пресс-релизы для СМИ), методы «паблик рилейшнз», дизайнеры для внутреннего и внешнего обустройства офиса.

## **21. Охарактеризуйте типы имиджа, их специфику. (Квеско Р.Б.)**

В зависимости от сфер деятельности, от различного социального контекста, в котором формируется имидж, можно выделить имидж в политике (и политиков), имидж бизнеса, имидж масс-медиа (имидж поп-звезд), имидж организации, имидж страны. Эти имиджи различаются и по содержанию, и по механизмам их формирования, и по формам проявления.

Таким образом, формирование имиджа может и должно быть включено в систему рационального социального управления, так как здесь скрывается широкий пласт еще неиспользованных управленческих резервов. Не все практические работники, руководители осознали значение имиджа в деле презентации себя, своих фирм и организаций контрагентам и общественности, многие продолжают действовать по известному рекламному слогану: «Имидж – ничто, жажда – все!». И проигрывают в конкурентной борьбе.

Также можно выделить следующие типы имиджа:

### 1. Габитарные типы (биосоциальные):

- габаритарный (вес, масса тела, объем, конституция и т. д.);
- кинетический (энергия, экспрессия, внутренняя активность, мимика, жестикуляция и др.);
- динамический (поведение, действие);
- рефлексирующий (личностно-ценностная ориентация, саморефлексия, понимание, сочувствие, сострадание и т. п.);
- креативный (творческий);
- интеллектуальный

### 2. Социальные:

- средовой (влияние внешней и внутренней среды, макромира и микромира человека);
- интеллигентный (имидж интеллигента);
- дизайнерско-художественный.

### *Пространство имиджа.*

Центральный момент креативного образования – пространственное творчество – процесс преобразования учащимися своих личностных пространств. Эффективность этого процесса обусловлена его активной связью с двумя базовыми составляющими саморазвивающегося бытия: во-

первых, с реальным, всегда пребывающим в динамике социальным процессом, выступающим и объектом, и предметом пространственного творчества, а во-вторых, с рефлексией.

Предмет пространственного творчества. В качестве предмета пространственного творчества предстают два вида социального содержания: личностное пространство, взаимосвязанное творческим потенциалом личности («микрокосм»), и социальное пространство, составляющее окружающий мир творца («макрокосм»). Доверие клиента формируется не только благодаря профессиональным качествам, но и благодаря внешнему виду персонала – деловой имидж каждого сотрудника играет свою роль. Сформированный единый деловой стиль организации говорит о ее серьезном подходе, системности, нацеленности на долговременную работу и развитие.

Имидж делового человека – база эффективного бизнеса. Любой руководитель, работник или индивидуальный предприниматель должен создавать деловой имидж, который соответствует его социальному статусу, занимаемой должности и отражает специфику деятельности компании, в которой он работает. Именно такой имидж делового человека будет вызывать доверие и согласие клиентов и партнеров, увеличивая доход компании, помогая и начальнику, и сотруднику достигать еще больших успехов. Особенно важен имидж делового человека при ведении переговоров и заключении сделок.

Первое впечатление складывается мгновенно и всего один раз. Это первое впечатление формируется только на основе нашей внешности и образа, поэтому для осуществления успешного бизнеса так важно иметь грамотно разработанный деловой имидж и всегда соблюдать деловой стиль.

Если вы хотите построить успешную карьеру, одного диплома о высшем образовании и профессиональных навыков будет недостаточно. Представьте, что ваши качества и навыки – это товар. Для того, чтобы продать товар, нужна реклама. В данном случае лучшая реклама – это ваш имидж делового человека.

*Имидж* делового человека держится на трех китах: одежда, поведение и профессионализм. Если убрать один из них, то весь ваш деловой имидж обрушится, как картонный домик.

Успешное применение имиджа предполагает знание исходных психолого-педагогических принципов, обуславливающих его. В качестве таковых выступают: принцип самовоспитания, принцип гармонии визуального образа, принцип коммуникативности – многообразия форм и способов информационного взаимодействия, принцип саморегуляции и ортобиоза, принцип речевого воздействия.

Эти принципы – обязательные требования к организации имиджирования. Они выступают в роли постоянных факторов, искусно вопло-

щенных в разнообразных формах и методах совершенствования профессионального мастерства работников социологической деятельности.

Микрокосм характеризуется творческим потенциалом личности – уровнем возможностей преобразования собственного личностного пространства, а следовательно, и социального. А творческий потенциал, в свою очередь, определяется:

- уровнем понимания закономерностей динамики свойств пространства;
- уровнем владения методом преобразования пространства.

Пространственные свойства, наиболее активно влияющие на творческий потенциал, можно представить в виде трех групп:

1. физиологические (размер, расположение, ориентация);
2. психологические (конфигурация, пластика, масштаб, светотень, цвет, текстура, фактура);
3. социокультурные (смыслы, образы, направленность изменений).

Метод преобразования пространств, развивающий творческий потенциал личности, можно представить в виде двух уровней: количественные преобразования (инвариантные изменения) и качественные преобразования (вариантные изменения). Возможность владеть методом на том или ином уровне в значительной мере обусловлена тем, как понимают учащиеся свою природную персонифицированность, проявляющуюся в виде субъектно-личностных психофизиологических предпочтений определенным пространственным свойствам и средствам.

Предпочтения эти по природе своей настолько персонифицированы и практически неповторимы, что их можно понимать как неотъемлемую характеристику личности – творческую константу человека, которая и обуславливает всегда уникальные особенности его авторского подхода. Роль этих предпочтений первостепенна. Ее можно образно сравнить с ролью очков: как человек со слабым зрением может контактировать с миром только через очки, так и творческая личность может действительно взаимодействовать с социальным пространством только посредством своих индивидуальных предпочтений.

## **22. Сущность финансового менеджмента: объяснить сочетание понятий «управление», «менеджмент», «финансы». (Латыговская Т.П.)**

Финансовый менеджмент переводится как процесс «Управление Финансами». Сущность данного понятия определяется его составными частями «Менеджмент», «Управление», «Финансы».

*Менеджмент* (англ. *Management* – управление) определяется как научно-практическое направление, которое направлено на обеспечение активной жизнедеятельности (функционирование) организаций в рыночных условиях хозяйствования. Это система экономического управ-

ления производством в совокупности с принципами, методами, формами и приемами управления.

*Управление* – функция организационных систем, направленная на сохранение их структуры, поддержание режима деятельности, реализацию ее цели, программы.

Управление – это процесс выработки и реализации управленческих решений. Это сбор и обработка информации, ее анализ, систематизация, установление цели, выработка решения, направленного на достижение цели, организация деятельности для выполнения решений, контроль над деятельностью, обработка и сбор информации о результатах деятельности и новый цикл этого непрерывного процесса.

***Управление (Management) – это планирование + организация + координирование + материальное стимулирование + контроль***

*Управляющее воздействие* – это воздействие субъекта на объект управления для достижения цели управленческого решения.

Рыночная экономика определяет роль финансов в функционировании предприятия и место предприятия в системе хозяйствования. Возникновение финансов происходит с появлением денег. Деньги, в свою очередь выполняют функцию средства обращения, в результате становятся капиталом, или стоимостью, которая приносит прибыль или доход.

Термин «*финансы*» произошел от латинского слова *finis*, которое переводится как окончание, финиш.

Финансы рассматриваются с исторической и экономической категорий. С исторической категории финансы возникают с появлением торговли и как производное от торговли, и выступают продуктом цивилизации. С экономической категории финансы возникают при денежном потоке и представляют собой систему отношений.

*«Финансы – это наука и искусство управления деньгами. Финансы имеют отношение к циркуляции денежных средств между индивидуумами, предприятиями и государствами, объединяют процессы, институты, рынки и инструменты».*

Если объединить сочетание понятий, «менеджмент», «управление» и «финансы», в их функциональном аспекте, то можно заключить следующее, например, определить на что направлен финансовый менеджмент и дать определение понятия «финансового менеджмента».

**23. Базовые концепции финансового менеджмента: перечислить и объяснить суть концепции приращения капитала предприятия. (Латыговская Т.П.)**

С точки зрения науки финансовый менеджмент должен иметь в своей основе базовые теоретические положения, которые могли бы помочь понять суть, цели, задачи и роль финансового менеджмента в деятельности предприятия. Поэтому финансовый менеджмент на предприятии должен иметь определенную концепцию.

В теории и практике известны следующие концепции финансового менеджмента.

*Концепция предпринимательского риска*, позволяющая объяснить связь финансового риска с показателями деятельности предприятия.

*Концепция потоков денежной наличности* посвящена вопросам поддержания в качественном состоянии финансовых ресурсов, организации их движения и привлечения.

*Концепция компромисса между риском и доходностью*, в основе данной концепции лежит получение любого дохода, но с определенным риском.

*Концепция временной стоимости денег*. Временная стоимость денег – это закон, по которому стоимость денег зависит от момента их получения.

*Концепция стоимости капитала*. Данная концепция основана на том, что любая финансовая операция предполагает наличие некоторого источника финансирования.

*Концепция текущей стоимости или приращения капитала* описывает закономерность деловой активности предприятия и объясняет механизм приращения его капитала. Приведите пример и объясните суть данной концепции.

**24. Разработка основных финансовых документов: процесс планирования, создания и развития предприятия. (Латыговская Т.П.)**

*Финансовое планирование деятельности предприятия* заключается в расчете всех составляющих притоков и оттоков финансовых средств, исходя из обоснованных нормативов, которые могут быть установлены в результате анализа внешних и внутрипроизводственных факторов.

Чтобы скоординировать деятельность предприятия, необходимо установить нормативы эффективного использования капитала, определить, в результате чего может быть достигнута финансовая устойчивость и ликвидность предприятия.

При разработке финансового планирования в процессе создания и развития предприятия необходимо учитывать основную *цель управления (финансового менеджмента)*, которая заключается в согласованной работе всех структурных подразделений предприятия на единый конечный финансовый результат – увеличение стоимости капитала предприятия.

Система управления финансовым планированием предприятия должна быть гибкой, учитывать любые изменения ситуации по сравнению с запланированной. В этой ситуации главной задачей финансового менеджмента является пересмотр плановых заданий, а это можно сделать только при неразрывной и постоянной обратной связи внешней финансовой сферы деятельности предприятия с организацией процессов снабжения, производства и сбыта. Эту связь осуществляет финансовый менеджер через систему финансовых показателей.

В процессе создания, планирования и развития предприятия в финансовом менеджменте необходимо различать между собой следующие понятия:

- Результаты – затраты;
- Приход – расход;
- Поступления (приток) – выплаты (отток).

Процесс создания, планирования и развития предприятия отражается в финансовых документах.

К финансовым документам относятся:

- Баланс предприятия;
- Отчет о прибылях и убытках;
- Текущие затраты;
- Капитальные затраты.

Приведите пример одного из финансовых документов, и что в нем отражается.

**Например:** *Баланс предприятия* отражает все финансовые решения и показывает:

- как формируется капитал предприятия, откуда появились средства (пассив) от собственников в форме вкладов или от инвесторов-кредиторов и как они будут использованы (актив);
- каким имуществом или капиталом располагает предприятие (актив);
- какие обязательства предприятие имеет перед другими (кредиторами или инвесторами);
- что причитается владельцам собственного капитала предприятия, когда увеличивается собственный капитал и что происходит, когда происходит уменьшение собственного капитала.



## **25. Набор персонала: факторы, влияющие на набор, источники привлечения, лизинг персонала. Оцените возможности применения лизинга персонала в нашей стране. (Макаренко Н.И.)**

Различают понятия «набор» кадров и «наем» на работу.

Наем на работу – это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. Это – комплекс мероприятий, включая набор, отбор, оценку кадров. Некоторые специалисты в области УП рассматривают этот процесс вплоть до окончания этапа введения в должность, т. е. до того момента, когда новые сотрудники органично впишутся в трудовой коллектив.

Набор кадров – массовое привлечение на работу персонала в организацию. Этот процесс включает в себя:

- 1) Общий анализ потребности в кадрах
- 2) Формулирование требований к персоналу
- 3) Определение основных источников поступления кандидатов
- 4) Выбор методик оценки и отбора кадров.

### ***Какие факторы влияют на процесс набора?***

#### ***1. Правительственные и профсоюзные ограничения, законы, запрещающие дискриминацию при приеме на работу***

В сегодняшней деловой России достаточно сложно себе представить, что собеседование при устройстве на работу может быть правоотношением и влечет за собой юридические последствия. В соответствии со статьей 3 Трудового кодекса РФ дискриминация – это ограничение в трудовых правах или свободах или получение преимуществ, основанные на признаках пола, расы, национальности, языка, происхождения, возраста, места жительства, религии, политических убеждений. Данный перечень не закончен, и его может расширить любое другое обстоятельство, не связанное с деловыми качествами работника.

#### ***2. Ситуация на рынке рабочей силы***

Если на момент приема на работу существует избыток рабочей силы, то кандидатов больше, чем необходимо и процесс набора будет проходить достаточно легко. Если же занятость населения высока, процесс приема на работу приходится растягивать по времени и вести очень умело, чтобы привлечь кандидатов, удовлетворяющих требованиям организации. Возможно, придется ослабить свои требования к тем, кто обратился, или же приложить дальнейшие усилия для того, чтобы привлечь больше кандидатов.

### **3. Состав рабочей силы и местоположение организации**

Место расположения организации означает его положение относительно транспорта, коммуникаций, удаленность от города. Очевидно, находясь в центре города, проще найти необходимого фирме человека, чем располагаясь в районном центре. Что касается состава рабочей силы, то очевидно, что чернорабочего найти гораздо легче, чем узкого специалиста.

### **4. Кадровая политика организации**

Кадровая политика может быть открытой и закрытой. Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низовой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственных ей организациях. Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации.

Таким образом, процесс набора кадров испытывает воздействие как внешних, так и внутренних факторов среды.

#### ***Источники набора персонала***

Имеются внутренние источники набора (из работников предприятия) и внешние (из людей, никак не связанных с предприятием).

К *внутренним источникам* относится дополнительная работа и перераспределение заданий, перемещение работников.

Суть дополнительной работы – персонал работает сверхурочно. Достоинства этого вида работы – нет затрат на наем добавочных работников и сами работники получают дополнительный доход. Главный недостаток – длительная и частая сверхурочная работа ведет к снижению производительности труда. Когда предприятию необходимо увеличить объем выпускаемой продукции, существует вероятность, что персоналу придется работать сверхурочно. При этом устраняется необходимость затрат на наем и принятие на работу добавочных работников, а сама сверхурочная работа может обеспечить имеющихся работников дополнительными доходами. Однако при этом возникают проблемы усталости, увеличения производственного травматизма и отсутствия на рабочем месте в рабочее время. Длительные либо частые сверхурочные работы приводят к росту затрат и уменьшению производительности труда.

Суть ротации кадров (от лат. – круговое вращение) заключается в поочередном пребывании сотрудника на различных должностях – будь

то движение вверх по служебной лестнице или перевод на другую должность с изменением функциональных обязанностей. Таким образом, принято выделять два основных вида ротации: вертикальную (повышение в должности) и горизонтальную (перевод на новую должность той же ступени карьерной лестницы).

### **Внешние источники**

Если внутренние источники пополнения израсходованы, то внешние источники могут дать нужное количество заявителей. Можно назвать следующие внешние источники.

#### **1. Из числа родственников и знакомых**

Этот способ пополнения в начале 90-х годов был чуть ли ни единственным. Преимущества очевидны: источник надежный и дешевый. Династии приветствовались во все времена. Родство создает стабильность. Надежность, лояльность к организации. Работа становится частью жизни семьи, передается мастерство, традиции.

Сейчас набор персонала по знакомству практически исчерпал себя. Главная причина – надежность не равнозначна профессионализму. При чем проявляется это не сразу, но когда наступит прозрение, избавиться от такого сотрудника бывает непросто.

#### **2. Из учебных заведений**

Долгосрочная программа сотрудничества с вузами – это бег на длинную дистанцию. Требуется больших ресурсов и усилий. Это – работа на перспективу, отдача будет через год-два. Но результат может быть впечатляющим. Стоит начать эту программу, если компания развивается и вам требуется привлекать на работу молодых специалистов.

#### **3. С рынка труда по объявлениям и через Интернет**

Сейчас это самый распространенный вариант. Данная тенденция в 2001 г. еще не была заметна, а сейчас если в фирме есть эйчер, то, как только встает вопрос о том, чтобы найти сотрудника, он обязательно пользуется интернетом. Существует АКПП – ассоциация консультантов по подбору персонала, которая ставит себе задачу создания ПИМ – единого профессионально-информационного массива. У эйчеров сегодня сформировался язык, на котором они общаются, практика работы. В Рунете на сегодня более десяти сайтов поиска работы и персонала. Гарантировано, что его посещают люди, заинтересованные в работе, и в этот же день можно получить отклики на вакансию. Также по почте можно провести первое интервью, попросив кандидата ответить на ряд показательных для вас вопросов.

#### **4. С помощью сторонних компаний**

*Кадровые агентства.* Быстро. Профессионально. Надежно. Дорого. В стоимость услуг входит подбор кандидатов на вакансию, оценка профессионализма, проверка рекомендаций с предыдущих мест работы. Цена услуг составляет определенный процент от годового или месячного оклада кандидата. Чаще всего гонорар выплачивается по факту выхода кандидата на работу. Гарантийный срок составляет от месяца до трех. Если кандидат увольняется в этот период, вы вправе требовать замену или частичный возврат средств.

*Агентства по трудоустройству.* В отличие от кадровых агентств, для которых клиентами являются компании, оплачивающие оказанные им услуги, агентства по трудоустройству обязуются найти работу соискателям и взимают деньги именно с них.

*Агентства прямого поиска.* Это агентства, которые специализируются на маркетинговом исследовании рынка специалистов. Например, ваша компания собирается проводить реорганизацию производства, вам нужен главный инженер, который хорошо знает технологию такого производства и имеет успешный опыт реконструкции аналогичных предприятий. В таком случае имеет смысл обратиться в агентство прямого поиска, которое проведет исследование рынка подобных специалистов и представит вам должность, компанию, фамилию требуемых кандидатов. Совместно с менеджером Агентства вы анализируете список, выбираете наиболее интересных кандидатов, а затем менеджер агентства ведет переговоры с каждым из них, выясняет готовность кандидата сменить работу и возможные условия перехода.

*Хэд-хантинговые агентства (хэд-хантинг – «охота за головами»).* Переманивание персонала из других организаций. Есть на рынке головы (специалисты), которые могут качественно повлиять на ваш бизнес. Как правило, это – либо высококлассные специалисты, либо руководители, отвечающие за направление. Их имена известны, и тогда дело только за тем, чтобы узнать телефон и сделать предложение о переходе на новое место работы. Или есть задача – развить направление, и надо найти профессионала, который мог бы справиться с этой задачей. Такая работа, как правило, поручается хэд-хантинговому агентству, однако его услуги очень недешевы.

Заметим, что существует альтернатива найму – временный наем. Лизинг персонала – это предоставление сотрудников клиенту на определенный срок без установления с ними отношений найма. Организации заключают с внештатными специалистами временные трудовые соглашения или договор подряда.

## 26. Отбор персонала: процесс, организация, критерии и методы отбора персонала. Какова роль субъективного фактора при отборе персонала? (Макаренко Н.И.)

**Отбор персонала** – это часть процесса найма персонала, связанная с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа людей, претендующих на данную должность.

Какие критерии используются при отборе кадров?

1. *Образование.* Большинство нанимателей пытаются отбирать работников, судя о них по полученному ими образованию. При равных показателях работодатели предпочитают «большее» образование «меньшему» и «высшую» степень – «низшей». Однако критерий «образование» должен непременно сравниваться с требованиями выполняемой работы. Работодатель должен изучить продолжительность и тип образования, его соответствие конкретно рассматриваемой работе.

2. *Опыт.* Работодатели часто отождествляют опыт с возможностями работника и его отношением к работе, считая, что человек, занимающийся подобной деятельностью ранее и желающий выполнять такую же работу, любит ее и будет выполнять ее хорошо, а основным методом измерения опыта работы в организации является установление рейтинга трудового стажа, отражающего время, на протяжении которого человек работал в данной организации.

3. *Физические характеристики.* В прошлом многие работодатели широко использовали в качестве одного из критериев отбора физические характеристики заявителя. Очень часто подобные критерии становились дискриминирующими, например, по отношению к женщинам. Сейчас этот критерий отбора признан незаконным, если не отражена прямая зависимость данной характеристики и эффективности конкретной работы. Однако существуют многие виды работ, требующие от исполнителя определенных физических качеств и обычно сводящиеся к выносливости и силе, которые легко поддаются тестированию.

4. *Личные характеристики.* К ним относятся: социальный статус, возраст претендента и определенный тип личности для выполнения различных работ. Процесс отбора *организуется* следующим образом.

*Первая ступень* – предварительная отборочная беседа. Работа на этой ступени может быть организована различными способами

1. В форме личной беседы.
2. В форме телефонного интервью.

*Вторая ступень* – заполнение бланка заявления и автобиографической анкеты. Анкетирование позволяет отсеять менее подходящих кандидатов и определить круг факторов, нуждающихся в особо присталь-

ном изучении. Заметим, что любое искажение информации в анкете является основанием для увольнения работника в любой момент, когда это выяснится.

*Третья ступень* – беседа по найму. Различают несколько основных типов беседы по найму:

- проводимые по схеме;
- слабоформализованные;
- проводимые без схемы.

*Для бесед, проводимых по схеме*, менеджер по персоналу заранее подготавливает перечень вопросов и в дальнейшем от него не отклоняется. Во многих организациях используется стандартный бланк, на котором проводящий беседу отмечает ответы заявителя на predetermined вопросы. Многие вопросы имеют варианты готовых ответов, и проводящему беседу приходится только отмечать их в заранее предусмотренных графах. Беседы имеют очень ограниченный характер, а получаемая информация такого типа не дает широкого представления о заявителе и не позволяет приспособить ход беседы к ответам заявителя. Данный подход стесняет и заявителя, который не всегда способен ответить на предложенные вопросы.

*Для проведения слабоформализованных бесед* заранее готовят только основные вопросы, но проводящий беседу может также задавать вопросы в тех областях, которые в данном конкретном случае заслуживают особого внимания. Этот метод требует большей подготовки от ведущего, чем беседа по схеме.

*Для проведения бесед без схемы* требуется незначительная подготовка: проводящий беседу менеджер готовит лишь перечень тем, которые следует затронуть, а иногда не делает даже и этого. Главное преимущество этого типа беседы – свобода, позволяющая проводящему беседу подстраиваться к ситуации и конкретным заявителям. Метод характеризуется спонтанностью, но при проведении беседы недостаточно опытным служащим могут наблюдаться отклонения от темы, непоследовательность и, как результат, нарушение планов обеих сторон.

*Четвертая ступень* – тесты по найму. Они очень разнообразны. Это – тесты выполнения отдельных работ на предполагаемом рабочем месте; тесты с искусственным воссозданием обстановки, близкой к реальной; тесты на психомоторные способности; тесты на канцелярские способности; тесты для измерения общего уровня умственного развития и способностей; тесты личных качеств и темперамента.

*Пятая ступень* – проверка отзывов и рекомендаций. На одной из ступеней отбора кандидатов могут попросить представить отзывы предыдущих начальников и другие подобные документы. Чтобы рекомендательное письмо оказалось полезным, оно должно отвечать опре-

деленным условиям. Автор письма должен знать уровень продуктивности и качества работы заявителя и быть достаточно компетентным, чтобы его оценить, он должен передать свою оценку новому работодателю. И, наконец, информация автора рекомендательного письма должна соответствовать истине.

*Шестая ступень – медицинский осмотр.* Некоторые организации требуют, чтобы наиболее подходящие им заявители заполняли медицинские вопросники или проходили медицинский осмотр. Причинами такого требования являются следующие:

- необходимость предотвратить наем переносчиков заразных болезней;
- необходимость определить, может ли заявитель физически выполнять предлагаемую работу;
- необходимость знания физического состояния претендента в момент найма в случае подачи работниками жалоб по поводу компенсаций.

Эти требования можно удовлетворить посредством заполнения медицинского вопросника, проведения медицинской проверки или анализа физиологии рабочего процесса. Последний метод используют для отбора работников, выполняющих тяжелую физическую работу, он направлен на выявление усталости, накапливаемой при выполнении данной работы путем изучения чисто физиологических показателей (частоты пульса и поглощения кислорода). Усталость устанавливают при выполнении работы в искусственно воссозданных, но близких к рабочим условиям.

Однако следует отметить, что на сегодняшний день медицинские осмотры не зарекомендовали себя в качестве достоверных предсказателей потенциальных медицинских проблем. Существует мнение, что получение информации об испытанных ранее трудностях со здоровьем (выясняемое посредством медицинского вопросника) может быть столь же достоверным и менее дорогим, чем медицинский осмотр.

Проверка на предмет употребления наркотиков при отборе становится все более и более популярной среди растущего числа предприятий и организации. Однако методы проверок на использование наркотиков порождают запутанную сеть технических проблем, связанных с такими вопросами, как судебная токсикология, психофармакология и др.

Поднимается вопрос, не нарушают ли проверки на использование наркотиков права на неприкосновенность личности. Работодателям следует знать о сомнительной достоверности подобных тестов: в одной трети случаев, когда эти проверки дают положительные результаты, они оказываются ошибочными.

При отборе менеджеров и руководителей могут использоваться центры по оценке.

*Центры по оценке.* Это специализированные организации, которые проводят оценку свойств поведения работников в рабочей обстановке. Центры оценки используют 3 методические процедуры:

- 1) деловые игры (принятие решения, представление проекта, подготовка делового письма);
- 2) выполнение психометрических тестов на оценку психометрических способностей и личностные тесты;
- 3) оценка испытуемого своими коллегами по специальным бланкам.

Оценка и организация испытаний осуществляется экспертами и психологами. По завершении испытаний составляется заключение относительно управленческих способностей и уровня подготовленности к занятию соответствующей должности.

В чем достоинства использования Центров оценки при отборе?

1. Экзаменатор и испытуемый не связаны отношениями «начальник-подчиненный», поэтому оценка может быть более объективной.
2. Вместо анализа деятельности в прошлом, изучается поведение кандидата в специально моделируемой обстановке.
3. Предлагаемые игры дают возможность испытуемым полностью проявить свои способности, что затруднительно в реальной служебной обстановке.

Недостаток подобных центров – высокий уровень затрат на одного оцениваемого. Однако прибыли, приносимые ими, превышают затраты в четыре раза.

В целом, среди рассмотренных методов нет ни одного, гарантирующего стопроцентное «попадание» при отборе кандидата. Поэтому эйчеры ищут другие способы оценки кандидатов. Которые называют «нетрадиционными методами отбора персонала». К ним относят: стресс-интервью, «интервью, щекочущее мозг», физиогномику, соционику, графологию, гороскоп, отбор по имени соискателя и даже – дактилоскопию.

## **27. Высвобождение персонала: сущность и виды увольнения сотрудников, функции служб управления персоналом при различных видах увольнения, аутплейсмент. Какие альтернативные увольнениям меры вы могли бы предложить? (Макаренко Н.И.)**

Потребности организации в сотрудниках меняются с течением времени под воздействием ряда внешних и внутренних для организации факторов. Подобные изменения не всегда означают увеличение или сохранение спроса на рабочую силу на постоянном уровне. Внедрение новых технологий, прекращение выпуска определенных видов продукции, падение спроса на оказываемые организацией услуги могут привести



к сокращению спроса, как на отдельные категории работников, так и на рабочую силу в целом. Возникает проблема высвобождения персонала.

Следует различать понятия «высвобождение» и «увольнение».

**Высвобождение персонала** – это движение работников, обусловленное ликвидацией рабочих мест или такой их реорганизацией, при которой изменяются требования к профессии или квалификации работника, а также в связи с расторжением трудового договора по инициативе одной из сторон или уходом на пенсию.

**Увольнение** – установленная законодательством процедура освобождения от служебных обязанностей при расторжении трудового договора. Увольнение персонала является одним из инструментов регулирования рынка труда организации.

На практике используют следующие варианты сокращения численности персонала:

- прекращение найма на работу;
- перемещение на другие свободные места;
- сокращение продолжительности рабочего времени;
- введение укороченной рабочей недели.

Планирование работы с увольняющимися работниками базируется на несложной классификации видов увольнений. Критерием классификации в данном случае выступает степень добровольности ухода работника из организации. По этому критерию можно выделить **три вида увольнений**:

- 1) увольнение по инициативе работника (в отечественной терминологии – по собственному желанию);
- 2) увольнение по инициативе работодателя (в отечественной терминологии – по инициативе администрации);
- 3) выход на пенсию.

#### ***Увольнение работника по собственному желанию***

С позиции организации, если абстрагироваться от последующих проблем по найму и адаптации новых сотрудников, это относительно беспроblemный вид увольнения. Решение принимается самим работником, в большинстве случаев оценивается им позитивно, практически он готов к изменениям в профессиональной деятельности и социальной среды, необходимость поддержки со стороны администрации, как правило, мала.

В этой ситуации служба управления персоналом может:

- 1) провести заключительное интервью (в устной, так и в письменной форме), в ходе которого выявляются истинные причины увольнения, а также оценить различные аспекты производственной деятельности (психологический климат, стиль руководства, перспективы роста,

объективность деловой оценки и оплаты труд, требования к рабочему месту и условия труда а и т. п.);

2) информировать работника о его правах и обязанностях при увольнении и т. п.;

3) получить информацию о состоянии дел в организации через канал обратной связи;

4) частично или полностью снять различные претензии сторон друг к другу;

5) выявить недостатки в работе с персоналом и не допустить дальнейших ошибок во взаимоотношениях администрации и сотрудников.

### ***Увольнение по инициативе администрации***

ТК РФ определяет исчерпывающий перечень оснований увольнения по инициативе администрации. Увольнение по инициативе работодателя чаще всего происходит вследствие сокращения персонала или закрытия организации и переживается тяжело, потому что оно затрагивает все важнейшие стороны труда (профессиональные, социальные, личностно-психологические, многие испытывают страх, подавленность, растерянность, так как ему потенциально, на неопределенный срок, грозит безработица), имеет негативные последствия, (потеря социальных взаимосвязей или статуса).

В этом случае главной задачей служб управления персоналом является максимально возможное смягчение перехода в иную производственную, социальную, личностную ситуацию. Для этого проводятся следующие мероприятия:

- юридические консультации по поводу возникающих претензий и компенсаций;
- сообщение об увольнении доводится до сотрудника не менее чем за 2 месяца;
- организуется информационная компания для наглядности процесса высвобождения;
- психологические консультации и психологическая поддержка;
- оказывается увольняемым сотрудникам помощь в виде материальной компенсации и содействия в трудоустройстве, чтобы сотрудники поняли, что организация ценит свой персонал и в меру своих возможностей заботится о нем в момент сокращения численности. Конкретные размеры помощи определяются требованиями законодательства, финансовым состоянием организации, традициями;
- осуществляется незамедлительный контакт с оставшимися на предприятии работниками после сокращения с целью восстановления психологического равновесия в коллективе.

Принципиально новой формой расторжения трудового договора является **аутплейсмент** – форма расторжения трудового договора между предприятиями и работниками, предусматривающая привлечение специализированных организаций в целях оказания заинтересованным лицам помощи при трудоустройстве. Услуги посреднической организации оплачивает предприятие, с которым увольняемый сотрудник расторгает соглашение. Участие в процедуре расторжения трудового договора независимой третьей стороны позволяет снять напряженность и найти компромиссное решение.

### **Выход на пенсию**

Этот вид увольнения характеризуется рядом особенностей: он может быть заранее предусмотрен и спланирован; связан со специфическими изменениями в личной сфере; перемены в образе жизни человека наглядны для его окружения; человеку свойственна некоторая раздвоенность, разлад с самим собой.

Процесс выхода на пенсию, а также нахождение человека в новой социальной роли являются в цивилизованных странах объектом достаточно пристального внимания. Это внимание исходит как от государства, так и от организации, где человек трудился и вносил свой вклад в общее дело. Свое конкретное выражение работа с сотрудниками предпенсионного и пенсионного возраста в зарубежных компаниях находит в проведении определенных мероприятий, среди которых можно выделить два наиболее характерных:

#### **1. Курсы подготовки к выходу на пенсию.**

В зарубежных организациях такие курсы помогают сотрудникам перейти в то положение, в котором они могут познакомиться с характерными чертами нового этапа своей жизни. Они могут проводиться в форме циклов лекций и бесед, однодневных и многодневных семинаров по различным вопросам: правовые нормы и положения, связанные с уходом на пенсию; экономические аспекты дальнейшей жизни; медицинские проблемы; возможности построения активного досуга и т. д.

2. «Скользящее пенсионирование» – практически дословный перевод весьма распространенного в зарубежных организациях понятия. Отличительной особенностью системы «скользящего пенсионирования» являются ее достаточно точные временные рамки по отношению к конкретному сотруднику с 60–61 до 65 лет для мужчин и с 55–56 до 60 лет для женщин. Отчасти система действует даже после ухода сотрудника на пенсию. Система мероприятий предусматривает постепенный переход к неполной занятости (неполной рабочей неделе или неполному рабочему дню) и определенные изменения в оплате труда. Время от времени быв-

ший работник фирмы приглашается в качестве консультанта, эксперта для решения производственных проблем, для участия в различных совещаниях, инструктором для участия в процессе обучения персонала, наставничества, управления адаптацией новых сотрудников и т. п.

**28. Оценка персонала: сущность, методы, аттестация персонала (законодательная база, варианты проведения). Какие проблемы могут возникнуть при аттестации и как их можно разрешить? (Макаренко Н.И.)**

*Оценка персонала* – это выявление степени соответствия личных качеств работника, количественных и качественных результатов его деятельности определенным требованиям (рабочего места или должности).

Сегодня существует великое множество *методов оценки* персонала. Их можно разделить на 3 группы:

1. **Качественные** методы. Например: *биографический метод*, заключающийся в оценке работников по данным их биографий и резюме; *система произвольных устных и письменных характеристик*, которая включает описание руководителем наиболее выдающихся достижений или упущений в работе подчиненных за определенный период их деятельности и в связи с этим соответствующей оценки; *метод критических событий*, когда фиксируются недочеты или достижения в работе и т. д.

2. **Комбинированные** методы. В основу методов, входящих в нее, положены как описательный принцип, так и количественные измерители, определяемые на базе первоначальных качественных описаний.

- *метод суммируемых оценок*, заключающийся в определении экспертами частоты проявления («постоянно», «часто», «иногда», «редко», «никогда») у работников тех или иных качеств и присвоении определенных балльных оценок за тот или иной уровень частоты (сюда относится метод оценки «360 градусов»);

- *система заданной группировки работников*, предусматривающая выбор ограниченного числа факторов оценки, распределение работников по этим факторам на несколько групп (как правило, на 4: отличный, хороший, удовлетворительный и плохой работник) и последующую замену плохих работников хорошими или отличными;

- *тестирование*, т. е. оценка работников по степени решения ими тестовых задач или ответов на тесты и установление на этой основе количественных показателей, определяющих уровень их качеств.

3. **Количественные** методы – это методы, в результате которых можно непосредственно получить числовую оценку, т. е. количественные показатели оценки.

1) *система классификации по порядку (ранжирование)*;

- 2) *метод парных сравнений работников;*
- 3) *метод заданной балльной оценки* (метод присвоения очков); заключающийся в присвоении заранее обусловленного количества баллов (очков) за каждое достижение работника с последующим определением его общего уровня в виде суммы баллов;
- 4) *метод свободной балльной оценки*, состоящий в присвоении оценщиком определенного количества баллов по установленной шкале каждому качеству работника и общей его оценки в виде суммы баллов или среднего балла.

Относительно новая методика для российской кадровой практики – аттестация методом **«360 градусов»**. Эта методика позволяет собирать информацию для оценки работника из разных источников. К источникам относятся не только сам оцениваемый, но и его непосредственные подчиненные, менеджеры, коллеги, а в некоторых случаях и заказчики или клиенты.

В чем достоинства метода? Такая обратная связь позволяет составить достаточно полное впечатление о человеке, является хорошим способом выявления потребностей аттестуемого в профессиональном развитии и повышает объективность оценки.

На сегодняшний день оценка «360 градусов» является одним из наиболее популярных источников информации для развития. Наиболее эффективно его использование в выявлении потребностей в обучении и в создании индивидуальных планов развития.

**Ассесмент-центр (АС)** – это методика групповой оценки, применяемая как для отбора кандидатов на вакантную должность, так и в рамках аттестации. Преимущество АС состоит в том, что он позволяет максимально точно оценить коммуникативные, деловые и лидерские качества. АС представляет собой 1-2-дневную процедуру, включающую деловые игры, тестирование и структурированные интервью. К оценке кандидатов привлекаются несколько специально подготовленных наблюдателей, что повышает объективность и беспристрастность процесса оценки (количество наблюдателей рассчитывается исходя из количества участников). Еще одна уникальная особенность методики – одновременная оценка кандидатов. Это позволяет наблюдать поведение менеджеров в более естественных условиях и использовать подлинно интерактивные задания.

**Аттестация** является периодической процедурой оценки, регламентированной законодательством о труде.

Что из себя представляет законодательная база аттестации?

История процедуры аттестации берет свое начало с «Положения о порядке проведения аттестации руководящих, инженерно-технических работников и других специалистов предприятий и организаций промышленности, строительства, сельского хозяйства, транспорта и связи (утв.

постановлением ГКНТ СССР и Госкомтруда СССР от 5 октября 1973 г. № 470/267, в ред. от 22 октября 1979 г., с измен. от 14 ноября 1986 г.). Данное положение регулировало проведение аттестации специалистов и применялось в рамках единой системы оплаты труда для установления соответствия занимаемой должности и влияло на присвоение очередного разряда, а значит, и на размер оплаты труда (причем его, как и большинство советских законодательных актов, никто не отменял).

После развала СССР в Российской Федерации существовало «Положение о проведении аттестации федерального государственного служащего», утвержденное Указом Президента РФ, от 6.03.1996 г., с изменениями и дополнениями от 12.11.1999 г. Это положение распространялось только на государственных служащих.

Существуют отдельные законодательные акты, регулирующие государственную аттестацию людей, занимающихся определенными видами деятельности, например аттестацию профессиональных бухгалтеров или аудиторов. Эти документы также описывают проведение аттестации внутри частной компании, не финансируемой за счет бюджетных средств.

В новом Трудовом кодексе, в отличие от старого КЗоТ впервые в статье 81 «Расторжение трудового договора по инициативе работодателя» появился пункт 3б, предусматривающий как *причину увольнения работника увольнение по результатам аттестации*. Он звучит следующим образом: «Недостаточная квалификация, подтвержденная результатами аттестации».

В целом, фактически не существует жесткого государственного регулирования процесса аттестации в коммерческих структурах, но определенных правил, а именно строго документированного процесса аттестации, придерживаются. Это не избавляет работодателей от трудовых споров с работниками, поэтому во многих компаниях юристы предлагают использовать во внутренних документах термин «периодическая оценка», а не «аттестация».

Выбор варианта проведения аттестации зависит от специфики организации, ее целей и задач, численности персонала. В общем, все методики укладываются в шкалу, на одном из полюсов которой находится формальный классический государственный вариант аттестации с использованием аттестационных комиссий, а на другом – пришедший из западной практики вариант *performance appraisal*, подразумевающий установочную беседу непосредственного руководителя со своим подчиненным по итогам года.

#### **«Государственный вариант»**

Государственный вариант предполагает, что за месяц до начала аттестации необходимо предупредить о ней сотрудника, за 2 недели до за-

седания комиссии руководитель должен написать характеристику на человека, за одну неделю до заседания необходимо ознакомить с ней работника. Потом собирается комиссия, заслушивает работника, его руководителя и путем голосования принимает решение. По результатам аттестации возможно принять одно из трех решений:

- 1) о соответствии занимаемой должности;
- 2) несоответствии занимаемой должности;
- 3) соответствии в случае выполнения рекомендаций комиссии.

С учетом результатов аттестации руководитель компании по государственному образцу может принять решение:

- 1) о повышении сотрудника в должности;
- 2) включении сотрудника в резерв на выдвижение;
- 3) об изменении сотруднику должностного оклада, установлении, изменении или отмене надбавки за особые условия работы.

При несоответствии занимаемой должности предполагается или повышение квалификации, или перевод на другую должность. В том случае, если человек от этого отказывается, – увольнение.

#### **Западный вариант (*performance appraisal*)**

Другой крайностью представляется западный вариант аттестации, которая проводится без комиссии, оценку деятельности подчиненного дает его непосредственный руководитель, он же ставит сотруднику задачи на следующий период и обсуждает с ним планы развития и обучения. Предварительно и сотрудник, и руководитель заполняют аттестационные формы, в которых оценивают результаты работы за прошедший период, планируют цели на следующий период, выставляют оценки по компетенциям. Этот этап важен для того, чтобы встреча прошла конструктивно. Фактически основная задача встречи – выявить различия в видении достижений предыдущего периода и договориться о совместных целях на следующий период.

У подобного варианта есть свои плюсы и минусы.

К числу плюсов можно отнести неформальный характер беседы, мотивирующий эффект которой способствует созданию доверительной обстановки и позволяет сотруднику свободно излагать свои мысли, идеи и пожелания относительно работы в компании.

К числу минусов можно отнести

- Высокую субъективность оценки деятельности сотрудника его руководителем, естественные для данной ситуации ограничения в обсуждении планов карьерного и даже профессионального роста, замалчивание острых проблем, которые, возможно, существуют в подразделении и влияют на эффективность работы компании.

- В случае применения подобной методики руководство фирмы может получить весьма неполную информацию о кадровом потенциале работников и о проблемах, возникающих в тех или иных подразделениях.

- Еще одним существенным ограничением в применении данной методики является то, что для ее реализации необходим высокий уровень подготовки и сознательности линейных менеджеров.

**29. Карьера: понятие, виды, основные этапы. Как, на ваш взгляд, можно противодействовать проблемам, связанным с «шоком от реальности у молодых специалистов» и кризисом «середины карьеры»? (Макаренко Н.И.)**

**Деловая карьера** – поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью; продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, достижение известности, славы, обогащения.

Можно сказать, что карьера – результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом. Другими словами, карьера – это траектория движения человека в рамках профессии или организации.

В литературе широко используется следующая классификация видов карьеры:

1) *профессиональная* карьера связана с ростом знаний, умений, навыков. Сотрудник в процессе своей трудовой жизни проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии работник может пройти последовательно в разных организациях. Профессиональная карьера может идти по линии специализации (углубление в одной, выбранной в начале профессионального пути линии движения) или транспрофессионализации (овладение другими областями человеческого опыта, связанное с расширением инструментария и областей деятельности);

2) *внутриорганизационная* карьера связана с траекторией движения человека в организации. Она может идти по линии:

- вертикальной карьеры – подъем на более высокую ступень структурной иерархии;

- горизонтальной карьеры – либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли



руководителя временной целевой группы, программы и т. п.); к горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени;

- центростремительной карьеры – продвижение к ядру организации, центру управления, все более глубокое включение в процессы принятия решений (например, приглашение работника на недоступные ему ранее встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение им доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства).

Как основания для классификации могут быть использованы характеристики протекания процесса карьерного развития. Тогда – по направленности происходящих изменений выделяют прогрессивную и регрессивную карьеру. По характеру направленности изменений – линейную (развитие происходит равномерно и непрерывно) и нелинейную (движение осуществляющееся скачками или прорывами). По степени устойчивости – устойчивую и неустойчивую. По степени непрерывности – прерывистую и непрерывную. По возможности осуществления – реальную (то, что удалось достигнуть на протяжении определенного отрезка времени) и потенциальную (лично выстраиваемый человеком трудовой жизненный путь на основе его планов, потребностей, способностей, целей).

В зависимости от последовательности занимаемых должностей: традиционную (постепенное продвижение вверх, иногда с пропуском одной ступени, иногда с непродолжительным понижением в должности); авантюрную, для которой характерна высокая скорость должностного продвижения; суперавантюрную (карьера предполагает очень высокую скорость должностного продвижения с пропуском значительного числа промежуточных ступеней а иногда резкое изменение сферы деятельности);

По времени прохождения ступеней карьеры выделяют нормальную и скоростную карьеру.

### ***Характеристика основных этапов карьеры менеджера***

*Предварительный этап* включает учебу в школе, среднее и высшее образование и длится до 25 лет. За этот период человек может сменить несколько различных работ в поисках вида деятельности, удовлетворяющего потребности и отвечающие его возможностям. Если он сразу находит такой вид деятельности, начинается процесс самоутверждения его личности, он заботится о безопасности существования.

Далее наступает *этап становления*, который длится примерно пять лет от 25 до 30 лет. В этот период работник осваивает выбранную профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалифи-

кация, происходит самоутверждение и появляется потребность к установлению независимости. Его продолжают беспокоить безопасность существования, забота о здоровье. Обычно в этом возрасте создаются и формируются семьи, поэтому появляется желание получить заработную плату, уровень которой был бы выше прожиточного минимума.

*Этап продвижения* обычно длится от 30 до 45 лет. В этот период идет процесс роста квалификации, работник продвигается по служебной лестнице. Накапливается богатый практический опыт, приобретаются навыки, растет потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и еще большей независимости, начинается самовыражение работника как личности. В этот период гораздо меньше уделяется внимания удовлетворению потребности в безопасности, усилия работника сосредоточены на вопросах, касающихся увеличения размеров оплаты труда и заботы о здоровье.

*Этап сохранения* характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и длится от 45 до 60 лет. Наступает пик совершенствования квалификации и происходит ее повышение в результате активной деятельности и специального обучения. Работник заинтересован передать свои знания молодежи. Этот период характеризуется творческим самовыражением, возможен подъем на новые служебные ступени. Человек достигает вершин независимости и самовыражения. Появляется заслуженное уважение к себе, к окружающим, достигшим своего положения честным трудом, и к себе со стороны окружающих. Хотя многие потребности работника в этот период удовлетворены, его продолжает интересовать уровень оплаты труда, проявляется все больший интерес к другим источникам дохода (например, участие в прибылях, капитале своей и других организаций, покупка акций, облигаций).

*Этап завершения* длится от 60 до 65 лет. Работник начинает готовиться к уходу на пенсию. В этот период идут активные поиски достойной замены и обучение кандидата на освобождающуюся должность. Хотя этот период характеризуется кризисом карьеры, (работник получает меньше удовлетворения от работы и испытывает состояние психологического и физиологического дискомфорта), самовыражение и уважение к себе и к другим подобным из его окружения людям достигают наивысшей точки за весь период карьеры. Работник заинтересован в сохранении уровня оплаты труда. Но стремится увеличить другие источники дохода, которые бы заменили заработную плату при уходе на пенсию и были бы хорошей добавкой к пенсионному пособию.

На последнем *пенсионном этапе* карьера в данной организации (виде деятельности) завершена. Появляется возможность для самовыражения в других видах деятельности, которые были невозможны в пе-

риод работы в организации или выступали в виде хобби (живопись, садоводство, работа в общественных организациях и др.) Стабилизируется уважение к себе и таким же собратьям по пенсии. Но финансовое положение и состояние здоровья могут стать причиной постоянной заботы о других источниках дохода и о здоровье.

Разумеется, приведенная схема отображает некий усредненный путь работника и выполняет лишь функцию полезного ориентира в планировании карьеры. Особо необходимо отметить так называемый «шок от реальности» у молодых специалистов и «кризис середины служебной карьеры».

Исследования показывают, что те молодые специалисты, которые являются жертвами «шока от реальности» ощущают разрыв между своими представлениями об организации и тем, чем она в действительности является. Работа молодых менеджеров часто требует от них куда меньше того, на что они способны. Отсюда приходит ощущение невозможности продемонстрировать в полной мере свои возможности. Новички с высшим образованием часто считают, что они способны выполнять работу более высокого уровня, чем тот, на который они назначены. В результате приходят разочарование и неопределенность. Причем, если руководитель молодого специалиста неаккуратно относится к оценке его работы, то он остается без понятия о том, делает ли свое дело так, как это необходимо. Поэтому существует специальная практика преодоления ранних проблем, связанных с карьерой молодых специалистов.

«Кризис середины служебной карьеры» приходится на временной отрезок где-то между 35–40 (иногда чуть позже) годами. Основная отличительная черта этого периода – осознание человеком расхождения между намечавшимися жизненными целями и реальной ситуацией. По другим оценкам, он приходится на стадию стабильной работы, т. е. на возраст 45–60 лет.

В это время человек нередко переосмысливает свою жизненную концепцию, освобождается от иллюзий, корректируя жизненные планы в сторону более реалистической оценки желаемых результатов и возможностей их достижения.

К этому добавляется и ряд других проблем, например проблема убывания физических сил, привлекательности и др. Кризис середины карьеры, как и кризис среднего возраста, оказывает психологическое, а часто и физиологическое влияние, которое может стать опасным, если не попытаться нейтрализовать это состояние.

В это время продвижение обычно идет довольно медленно по двум причинам: во-первых, чем ближе к вершине организационной пирамиды, тем меньше собственных мест; во-вторых, вакансии могут иметься в наличии, но человек утратил либо возможность, либо желание ее занимать.

В зарубежных исследованиях выявлено четыре типичных синдрома, которые поражают управленцев, работающих в фирме, как правило, 10–15 лет на должностях среднего и низшего руководящего уровня:

1) синдром «перегорания работника», 2) синдром «профессионального самоубийства», 3) синдром «приобретенной беспомощности», 4) синдром «карьерного кризиса». Для нейтрализации кризисной ситуации, связанной с «серединой карьеры», используются консультации и предоставление альтернатив в продвижении по службе

### **30. Обучение персонала: подходы, этапы, методы. Всегда ли нужно создавать в компаниях кадровый резерв? (Макаренко Н.И.)**

Профессиональное обучение – процесс непосредственной передачи новых профессиональных знаний, навыков или умений сотрудникам организации.

**Цикл профессионального обучения** начинается с определения потребностей в обучении. Для этого выявляется степень соответствия между имеющимся и требуемым уровнем подготовленности сотрудника. На основании анализа потребностей обучения и ресурсов (временных, материальных, интеллектуальных) организации формируется план обучения, определяются цели профессионального обучения, а также критерии оценки его эффективности. Поскольку затраты на профессиональное обучение рассматриваются как капиталовложения в квалификацию сотрудников, организация ожидает от него отдачи в виде повышения эффективности ее деятельности.

Ключевым моментом в управлении профессиональным обучением является *определение потребностей* организации в этой области, которое состоит в выявлении несоответствия между требованиями организации к профессиональным навыкам и знаниям своих сотрудников и теми знаниями и навыками, которыми они обладают. Источниками информации о потребностях в профессиональном обучении являются: результаты аттестации; индивидуальные планы развития; заявки и пожелания от самих сотрудников; стратегия развития организации.

После определения потребностей переходят к этапу *подготовки программы обучения*. Разработка программ профессионального обучения может осуществляться как самой организацией, так и специализированными компаниями. Алгоритм формирования программы повышения квалификации разрабатывается в зависимости от выбранного проактивного и реактивного подхода к обучению.

Реактивная модель обучения предполагает, что существует некая конкретная проблема, и основная цель обучения – устранить ее. При

проактивном обучении осуществляется постоянное системное предотвращение трудностей в соответствии со стратегией организации.

Основой эффективной подготовки руководителей и специалистов является планомерная подготовка учебного процесса. В этом случае проактивный и реактивный подходы к обучению представлены, соответственно, долгосрочным (стратегическим) и краткосрочным (оперативным) планированием мероприятий по повышению квалификации. Долгосрочное планирование процесса повышения квалификации определяет рамки для будущих мероприятий по его организации и формирует систему заблаговременной реакции на намечающиеся проблемы или будущие потребности.

На оперативном уровне планирование осуществляется на срок не более одного года. При этом особое значение отводится решению задач по удовлетворению спроса на программы по повышению квалификации и правильному выбору форм и методов повышения квалификации.

Бюджетирование профессионального обучения и повышения квалификации – это процесс определения допустимого уровня затрат на обучение. При этом оцениваются имеющиеся ресурсы, вырабатываются приоритеты в их распределении. На этапе бюджетирования профессионального обучения осуществляется сбор статистики профессионального обучения. Статистические данные собираются по таким направлениям как: доля сотрудников организации, прошедших профессиональное обучение в течение отчетного периода по отношению к общей численности организации (данный показатель характеризует масштабы профессионального обучения, позволяет определить, как часто в среднем сотрудник организации повышает свою квалификацию); доля часов, затраченных на профессиональное обучение, в общем балансе времени организации (показатель позволяет определить относительные масштабы программы профессионального обучения организации) и т. п. Данные показатели помогают оценивать эффективность вложений в профессиональное обучение, контролировать общий уровень подготовленности сотрудников в сравнении с конкурентами и правильно планировать затраты на последующие периоды.

Завершающим этапом в процессе профессионального обучения является *оценка эффективности обучения и повышения квалификации*. Данный этап является важнейшим моментом управления персоналом. Оценить эффективность каждой отдельной программы достаточно сложно, поскольку далеко не всегда удается определить ее влияние на конечные результаты деятельности всей организации. В целом результаты оценки должны давать ответы на три вопроса: Достигло ли обучение тех целей, которые ставились перед ним? Могло ли обучение быть более эффективным результативным? Каковы значение и ценность проведенного обучения?

Важной особенностью организации оценки обучения является необходимость охвата его самых важных результатов и последствий обучения и тщательного продумывания системы оценки еще на стадии планирования – программы обучения. Критерии оценки должны быть установлены до обучения и доведены до сведения обучающихся.

Многообразные **методы обучения** можно разделить на три группы: методы обучения на рабочем месте; методы активного обучения; традиционные методы обучения.

**Обучение на рабочем месте** отличается своей практической направленностью, непосредственной связью с производственными функциями сотрудника, как правило, предоставляет значительные возможности для повторения и закрепления вновь изученного. Ответственность за обучение лежит на трех участниках процесса – самом сотруднике, его руководителе и HR-менеджере. Мировая тенденция корпоративного обучения, зародившаяся еще до кризиса и усилившаяся его прогрессированием, ведет к тому, что обучение переходит непосредственно на рабочие места, ответственность за его результаты в большей степени ложится на сотрудника и его руководителя. К методам обучения на рабочем месте относятся:

- Секондмент (secondment) – стажировки, ротации;
- Шэдуинг (shadowing) – наблюдение за процессом работы;
- Баддинг (budding) – включение обучаемого в процесс деятельности другого человека;
- Наставничество (mentoring) – целенаправленная передача опыта;
- Коучинг (coaching) – раскрытие потенциала личности обучаемого;
- Тьюторство (tutoring) – сопровождение процесса обучения, обсуждение опыта переноса полученных знаний в реальную практику;
- Инструктаж – демонстрация приемов работы на рабочем месте.

*Традиционные методы* используются при передаче и закреплении самых разнообразных знаний. Многие поколения студентов учились и продолжают учиться, в основном получая знания во время лекций и семинаров, популярность данных методов показывает их достаточно высокую эффективность. К традиционным методам обучения относятся:

- 1) лекции,
- 2) семинары,
- 3) учебные кино и видеофильмы.

К *активным методам обучения* относятся:

1) Тренинги – во время тренингов идет практическая отработка умений и навыков при этом минимизированы блоки теоретического материала. Моделируются специальные ситуации для развития и закрепления у обучающихся необходимых навыков, освоения новых моделей поведения;

2) Программирование и компьютерное обучение – сущность программированного обучения заключается в пошаговой оценке степени

усвоения материала и его максимальной степени структурированности. При этом методе информация предоставляется обучаемым в виде небольших блоков в печатном либо компьютерном виде. После ознакомления с материалом обучаемый должен ответить на вопросы, позволяющие оценить степень усвоения и глубину понимания изучаемого материала. Основное преимущество данного метода заключается в удобстве изучения материала, обучаемый может двигаться в удобном для него темпе;

3) Групповые обсуждения – групповые дискуссии являются скорей дидактическим приемом, нежели методом обучения. Данный метод широко применяется в других формах обучения.

4) Деловые игры – при данном методе обучения учебная тематика отрабатывается на основе материала и ситуаций, моделирующих различные аспекты связаны непосредственно профессиональной деятельностью работника. В деловой игре предполагается наличие правил работы и водной информации, определенного сценария, определяющего ход и содержание игры.

5) Ролевые игры – этот метод активного обучения становится все более популярным среди работодателей при обучении кандидатов на занятие руководящих должностей, а также текущих руководителей. Ролевые игры при обучении работников навыкам межличностного общения. Ситуациям, в которые они попадают при непосредственно работе, взаимодействии со своими коллегами, подчиненными и руководством.

6) Поведенческое моделирование – является одним из новых методов обучения сотрудников навыкам изменения установок и межличностного общения. Используется в рамках тренингов, которые предполагают более широкое применение методов активного обучения. Данный метод обучает конкретным установкам и навыкам, которые связаны с исполнением своей профессиональной деятельности.

7) Разбор практических ситуаций – метод начали использовать еще в двадцатых годах в США, он связан с разбором практических ситуаций. Является одним из самых испытанных методов обучения навыкам решения проблем и принятия решений. Целью данного метода является обучение слушателей проводить анализ информации, структурировать, выработать способности выявлять ключевые проблемы и генерировать альтернативные пути решения, также оценивать их и выбирать оптимальное решение, выработать программы действия.

8) Баскет-метод – данный метод основан на имитации ситуаций, которые часто встречаются в трудовом процессе руководителей. Обучаемый в процессе обучения выступает в роли руководителя на него накладываются непосредственные обязанности – разбор писем, факсов, отчетов и принятие по ним определенных действий, обучаемый получа-

ет информацию об руководителе в роле которого он выступает, упражнение возможно усложнить включив в него визиты разных людей, телефонные звонки, незапланированные встречи.

Выбор метода обучения определяется характеристиками самих слушателей, возможностями организации, уровнем квалификации педагога, целями учебного процесса.

Ошибки при выборе метода могут негативно отобразиться на эффективности обучения. К примеру, слишком большое количество лекционных занятий для слушателей с невысоким уровнем практики, достаточно давно закончившим учебное заведение, может существенно ухудшить усвояемость учебного материала и снизить интерес к занятиям.

### **31. Трудовые ресурсы и трудовой потенциал общества, организации, человека. (Макиенко М.А.)**

Трудовые ресурсы – это трудоспособная часть населения, которая, обладая физическими и интеллектуальными возможностями, способна производить материальные блага или оказывать услуги. Впервые термин «трудовые ресурсы» применил академик С.Г. Струмилин в 20-е годы XX столетия. В 1954 году Международная конференция статистиков труда утвердила определение «общие трудовые ресурсы», включающее «собственно трудовые ресурсы» и «военнослужащих».

Состав трудовых ресурсов (статистическая практика):

- трудоспособные граждане в трудоспособном возрасте. Его численность определяется следующим образом: из численности населения в трудоспособном возрасте вычитают неработающих инвалидов I и II групп, а также неработающих лиц, получивших пенсию на льготных условиях;
- лица, старше трудоспособного возраста;
- подростки в возрасте до 16 лет, занятые в экономике.

Методы расчетов трудовых ресурсов:

- демографический;
- экономический;
- универсальный с учетом маятниковой миграции.

#### **Демографический метод**

$$S_{\text{тр}} = S_{\text{т}} - S_{\text{и}} - S_{\text{рп}} - S_{\text{п}},$$

где  $S_{\text{тр}}$  – численность трудовых ресурсов;

$S_{\text{т}}$  – численность населения в трудоспособном возрасте;

$S_{\text{и}}$  – инвалиды I и II группы;

$S_{\text{рп}}$  – число работающих подростков;

$S_{\text{п}}$  – число работающих пенсионеров.



### **Экономический метод**

$$S_{\text{тр}} = S_3 + S_{\text{дх}} + S_y + S_6 + S_{\text{нз}},$$

где  $S_3$  – фактически занятое население, включая занятых в личном, подсобном и сельском хозяйстве;

$S_{\text{дх}}$  – занятые в домашнем хозяйстве;

$S_y$  – учащиеся с отрывом от производства (старше 16 лет);

$S_6$  – численность безработных;

$S_{\text{нз}}$  – остальные незанятые лица в трудоспособном возрасте.

### **Универсальный метод с учетом трудовой миграции**

$$S_{\text{тр}} = S_{\text{тт}} + S_{\text{рп}} + S_{\text{п}} + (S_{\text{лп}} - S_{\text{лв}})$$

где  $S_{\text{тр}}$  – трудовые ресурсы региона (муниципального образования города);

$S_{\text{тт}}$  – численность трудоспособного населения в трудоспособном возрасте;

$S_{\text{рп}}$  – число работающих подростков;

$S_{\text{п}}$  – число работающих лиц пенсионного возраста;

$S_{\text{лп}}$  – число лиц, прибывших на работу в данный регион;

$S_{\text{лв}}$  – число лиц, выбывших на работу из данного региона в другой.

Трудовые ресурсы как социально-экономическая категория анализируются по различным параметрам:

- демографическому – выражает зависимость трудовых ресурсов от воспроизводства населения, а также таких характеристик как пол, возраст, место жительства;
- экономическому – выражает формирование, распределение трудовых ресурсов в производстве;
- социальный – выражает формирование и использование трудовых ресурсов в определенный исторический период.

С 1980-х годов в науке активно применяется термин «трудовой потенциал» работника, организации, общества. В 90-х годах термин «трудовой потенциал» стал использоваться в государственных и правительственных документах. Так, в 1994 году было принято постановление «О целевом проекте «Формирование трудового потенциала для наукоемкого производства», нацеленное на поддержание и развитие космической отрасли промышленности России.

Этот термин стал считаться более объемным, т. к. выражает возможности – личные, духовные, материальные, которые могут быть использованы в процессе организации трудовой деятельности.

Трудовой потенциал – возможности отдельного человека, группы работников, трудоспособного населения в целом по участию в общественно-полезной деятельности.

Трудовой потенциал имеет количественную и качественную характеристику.

Количественная – определяется величиной трудовых ресурсов и рабочего времени, которое может быть отработано за определенный период.

Качественная – характеризуется четырьмя основными составляющими:

- физическая – показатель эффективной работоспособности, состояния здоровья;
- интеллектуальная – показатель системы знаний и опыта подготовки квалифицированных кадров (образовательный и квалификационный состав трудовых ресурсов);
- социальная – показатель социального, психологического и нравственного состояния общества (социальная среда, справедливость и защищенность);
- технико-технологическая – используемые технологии.

Выделяют: трудовой потенциал отдельного человека, предприятия, города, области, всего общества, поскольку он представляет собой совокупность всех способностей человека трудиться.

Трудовой потенциал отдельного человека – это совокупная способность физических и духовных свойств отдельного работника, его возможность достигать в заданных условиях определенных результатов производственной деятельности, а также совершенствоваться в процессе труда. Трудовой потенциал работника включает в себя:

- психофизиологический потенциал – способности и склонности человека, состояние его здоровья,
- работоспособность,
- тип нервной системы;
- квалификационный потенциал – объем, глубину и разносторонность общих и специальных знаний, навыков и умений, обуславливающий способность к труду определенного содержания и сложности;
- личностный потенциал – уровень гражданского сознания и социальной зрелости, усвоения работником норм отношения к труду, ценностные ориентации, интересы, потребности в сфере труда.

В современной науке часто употребляют термин «персонал», подразумевая, что это штатный состав всех наемных работников организации, включая собственников и совладельцев, выполняющих какие-либо функции в организации. Основными характеристиками персонала являются: численность и структура. Порядок учета персонала определен Инструкцией по статистике персонала и заработной платы рабочих и служащих на предприятиях, в учреждениях и организациях, утвержденной Госкомстатом СССР 17.09.1987 (с изменениями от 13.1990, 31.05. 1993, 14.09.1993).

Кроме того, существуют различные классификационные подходы к структурированию персонала, а также деление персонала на категории. Классификация персонала в РФ осуществляется в соответствии с ОКПДТР – Общероссийским классификатором профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (*сокращ.* ОКПДТР) – составная часть Единой системы классификации и кодирования информации (ЕСКК) Российской Федерации. ОКПДТР был принят постановлением Госстандарта РФ от 26 декабря 1994 года № 367) и введен в действие с 1 января 1996. В ОКПДТР неоднократно вносились изменения (23 декабря 1996 г., 10 июня 1999 г., 29 декабря 2003 г.).

Классификатор предназначен для решения задач, связанных с оценкой численности рабочих и служащих, учеом состава и распределением кадров по категориям персонала, уровню квалификации, степени механизации и условиям труда, вопросами обеспечения занятости, организации заработной платы рабочих и служащих, начисления пенсий, определения дополнительной потребности в кадрах и другими на всех уровнях управления народным хозяйством в условиях автоматизированной обработки информации.

Трудовой потенциал организации – возможное количество и качество труда, которым обладает трудовой коллектив. Качественные характеристики: образовательный и профессионально-квалификационный уровень и стаж работы по избранной специальности. Для определения величины потенциала важным является правильный выбор показателей измерения:

- показатель объема – численность персонала, показатель использования – человеко-год;
- человеко-час (количество работы, выполняемой одним человеком в час). Позволяет учесть: полных годовых работников, сотрудников, работающих только часть времени, суммарную величину неиспользуемого рабочего времени (сокращенный рабочий день, дополнительные отпуска в законодательно установленных случаях, дни пропущенные по болезни).

Трудовой потенциал города, области – совокупный трудовой потенциал людей разных поколений, проживающих на территории региона.

Трудовой потенциал общества – потенциальная способность общества к трудовой деятельности. Оценивается на основании количественных и качественных характеристик. Количественные характеристики: численность трудоспособного населения, количество рабочего времени, отработанного трудоспособным населением. Качественные характеристики: образовательный и квалификационный уровень, нравственное состояние трудоспособного населения.

### 32. Социальная политика организации. (Макиенко М.А.)

Социальная политика организации представляет собой комплекс мероприятий, связанных с предоставлением своим работникам дополнительных услуг, льгот и выплат социального характера и управлением ими.

Функции социальной политики в организации:

- закрепление квалифицированных кадров;
- привлечение новых работников;
- создание благоприятного имиджа фирмы в глазах общественности;
- уменьшение текучести кадров.

Принципы социальной политики организации:

- знать и учитывать материальные и нематериальные потребности и интересы сотрудников;
- предоставленные услуги должны быть известны сотрудникам и расцениваться ими как добровольные расходы на социальные нужды;
- быть для организации экономически оправданной и ориентироваться в системе рыночной экономики на соображения расходов и эффективности;
- социальные нужды, которые уже в достаточной мере удовлетворяются государством или другими общественными учреждениями, не должны быть предметом социальной политики в организации.

Основные направления социальной политики:

- политика доходов;
- политика в отношении сотрудничества с профсоюзами;
- политика социального обеспечения работников.

Социальная политика организации может быть продолжением социальной политики государства:

- гарантия доходов сотрудникам и увеличения доходов;
- обязательное социальное страхование; пенсионного; медицинского; по безработице; от несчастных случаев на производстве.

Формы реализации социальной политики:

**социальная защита** – мероприятия по обеспечению нормальной жизнедеятельности. Реализуются различные льготы и гарантии (социальное страхование по старости, по случаю временной нетрудоспособности, безработицы и т. д.), установленные на государственном уровне, создают благоприятные условия труда и отдыха сотрудников и членов их семей.

**социальная помощь** – мероприятия, программы денежных выплат, натуральных выдач и/или услуг нуждающимся в силу сложившихся обстоятельств. В этой связи организации предоставляют своим работникам дополнительные льготы, относящиеся к элементам материального стимулирования, за счет выделенных на эти цели средств и фондов социального развития предприятия.

Направления реализации социальной политики:

- использование трудового потенциала;
- удовлетворение первичных жизненных потребностей;
- развитие социально-производственной инфраструктуры (создание необходимых санитарно-гигиенических условий труда, комфортности. В систему факторов, определяющих комфортность труда, входят следующие: социально-психологические условия; организационно-технические; психофизиологические; эстетические.);
- развитие социально-бытовой инфраструктуры (трудовым организациям необходимо принимать участие или самостоятельно решать проблему по развитию социально-бытовой инфраструктуры с учетом перспективных норм, комфорта и благоустроенности.);
- удовлетворение духовных потребностей (трудовой организации, ее руководителям должно быть небезразлично, как ее сотрудники проводят свободное от работы время. Отдых людей должен и способствовать восстановлению физических и духовных сил.);
- удовлетворение трудовых и гражданских прав (по этому вопросу администрация трудовой организации должна контактировать с профсоюзной организацией.);
- участие трудящихся в управлении делами коллектива (организации).

Возможный перечень выплат, льгот и услуг социального характера, предоставляемых в различных формах:

**Денежная форма:**

- выплаты предприятия на приобретение собственности и имущества (например, приобретение акций предприятия по сниженной цене);
- оплачиваемое освобождение от работы (при вступлении в брак, тяжелой болезни членов семьи, смерти родителей и т. п.);
- дополнительные отпускные деньги;
- компенсация укороченного рабочего дня пожилых работников;
- дотации и пособия по нетрудоспособности;
- денежное вознаграждение, предоставляемое в связи с личными торжествами или праздниками, рождественское вознаграждение (денежные суммы или подарки);
- предоставление в пользование служебного автомобиля;
- оплата переезда при переводе работника в другое структурное подразделение и др.;

**обеспечение работника в старости** (в дополнение к государственной пенсии и частным страховкам работника):

- дополнительное пенсионное обеспечение в рамках фирмы (предприятия);

- единовременное вознаграждение пенсионеров со стороны фирмы (предприятия);

**использование социальными учреждениями предприятия:**

- льготы в пользовании столовыми;
- пониженная квартплата в служебном жилье;
- ссуда под строительство жилья под особо низкие проценты; – пользование домами отдыха, санаториями;
- предоставление на льготных условиях мест в детских дошкольных учреждениях и др.

Социальные льготы можно планировать, ориентируясь на различные цели, которые ставит перед собой руководство организацией. Возможный перечень выплат, льгот и услуг социального характера, ориентированный на различные цели:

**сокращение экономических потерь:**

- детский сад;
- санаторно-профилактическое лечение;

**сокращение кадровых потерь:**

- образование за счет организации;
- дополнительное пенсионное обеспечение;
- кредитование покупки жилья;

Основные показатели, характеризующие потенциал промышленного предприятия по реализации социальной функции:

- уровень развития самого производства, его техническая оснащенность;
- объем и назначение средств, выделяемых на предприятии на социальную сферу;
- наличие и степень активности общественных организаций на предприятии, их авторитет;
- уровень образования, характер трудовой деятельности членов коллектива промышленного предприятия;
- зрелость трудового коллектива, проявляющаяся в сложившихся отношениях между людьми, характеризующихся взаимопомощью и взаимной поддержкой, умением видеть не только свои, но и чужие социальные проблемы;
- наличие на предприятии положительных традиций в области оказания нуждающимся социальной помощи и поддержки.

Результатом развитой социальной политики организации является возможность привлечения и сохранения кадрового потенциала организации. Конечно, развитость социальной политики зависит от размеров организации, ее материальных возможностей. Тем не менее, ряд основных положений социальной политики закреплены законодательно и являются

подотчетной для предприятия деятельностью. В современности многие сотрудники достаточно хорошо осведомлены о положительных аспектах социального пакета. В этом контексте социальный пакет – способ привлечения организацией наиболее квалифицированных сотрудников.

**33. Психологические характеристики пожилых сотрудников. Приведите примеры трудовых показателей (не более 7), по которым можно оценить трудовую деятельность пожилых сотрудников. (Макиенко М.А.)**

В процессе старения организма наблюдается инволюция центральной нервной системы. Основные характеристики психологических изменений в позднем возрасте могут быть представлены следующими характеристиками:

- «замедление», которое характерно для большинства сенсорных функций: зрения, осязания, обоняния, слуха, а также и для более сложных функций организма: восприятия, памяти, адаптации, эмоций. Наибольшие значения скорости переработки информации наблюдаются у людей в возрасте от 40 до 49 лет. Скорость переработки информации у людей в возрасте от 80 до 85 лет в 1,3 раза ниже, чем у возрастной группы от 40 до 49 лет;

- на психические изменения существенное влияние оказывает образ жизни, который вел человек;

- также существенное влияние оказывает образ жизни, который ведет пожилой человек.

Представим краткую характеристику различных психологических функций пожилых людей. Наиболее часто процесс старения связывают с расстройствами памяти, на что жалуются сами пожилые люди. Но современные исследования позволяют утверждать, что при нормально протекающем процессе старения у 90% людей в возрасте 65 лет не выявлено никаких серьезных нарушений в функционировании памяти.

В целом можно выделить следующие характеристики памяти в пожилом возрасте:

- *изменения головного мозга.* С возрастом уменьшается масса головного мозга, нарушается активность некоторых систем, но при этом, мозг человека начинает активно задействовать оба полушария;

- *ретроспективная направленность.* Проблема нарушения памяти связана прежде всего с отношением к прошлому, которое часто является более конструктивным и приятным, нежели настоящее и будущее, которые в свою очередь ассоциируются с утратами (социального статуса, надежд на будущее, своих близких);

- *лучше усваивается логическая и систематизированная информация.* Замедление скорости перерабатываемой информации и сниже-

ние объема усваиваемой информации приводит к тому, что память «приспосабливается» к этим процессам;

- *прерывистый характер*. Изменение памяти приходится на возраст от 60 до 70 лет, затем наблюдается стабилизация. Следующий этап регрессивных изменений наблюдается в возрасте после 80 лет. У людей в возрасте до 80 лет ухудшение памяти частично обратимо [1].

Интеллект в пожилом возрасте. При характеристике интеллекта, мы будем исходить из модели интеллекта, сформулированной британским ученым Г.Ю. Айзенком [2]. В его концепции интеллект представлен тремя составляющими:

- ядро – биологическая компонента интеллекта, детерминированная генетикой, биохимией, физиологией человека;
- IQ – культурный интеллект, определяющийся воспитанием, экономическими и социокультурными факторами, образованием;
- социальный интеллект – жизненный опыт человека, социальные роли, социальная мотивация, стратегия действий.

Как уже было сказано, по причине снижения скорости обрабатываемой информации, некоторые показатели интеллекта снижаются. Так, например, ухудшаются процессы активного восприятия и долгосрочного хранения информации, подбора слов по заданным критериям, пространственные представления. Но изменения происходят очень медленно в том случае, если человек проживает в благоприятной социокультурной среде, продолжает профессиональную деятельность, имеет полноценное питание. В таком случае существенные изменения интеллекта наблюдаются только после 80 лет. Некоторые показатели интеллекта продолжают развиваться уже в пожилом возрасте. Так, например, у людей в возрасте от 60 до 80 лет без особых изменений остаются показатели интеллекта, связанные с запасом знаний, понятийным мышлением, способностью к обобщению и систематизации.

**Эмоциональная сфера.** Советский психолог Б.Г. Ананьев определял эмоции как переживание человеком важных для него ситуаций. Эмоциональная сфера пожилых людей является очень неоднородной и во многом зависит от характера человека, социально-экономических факторов, физического состояния, самооценки. Изменение характера в процессе нормального старения сегодня рассматривают как усиление тех черт, которые были свойственны человеку не протяжении всей его жизни: эмоциональность может проявляться в форме агрессии, скромность – в замкнутости, принципиальность – в авторитарности и т. д. Исследования показывают, что позитивные эмоции (активность, оптимизм) наиболее часто свойственны людям, продолжающим трудовую деятельность, либо пенсионерам, которые ушли на пенсию по собственному желанию, а также пожи-



лым людям, которые поддерживают контакты с семьей. Негативные эмоции (тревожность, одиночество) наиболее часто свойственны людям, которые не смогли принять новые социальные роли, потеряли родных, не имеют физических и интеллектуальных нагрузок. Эмоциональная сфера зависти от жизненной модели, которую принимает пожилой человек: сохранение себя как личности или сохранение себя как индивида. Первая стратегия предполагает развитие социальных контактов, активность, вторая стратегия – замкнутость на себе и узком семейном круге. Эмоциональный настрой пожилого человека зависит и от того, каким образом он оценивает свою жизнь: как состоявшуюся или несостоявшуюся. В целом, необходимо отметить, что практически для всех пожилых людей характерно замедление аффективной живости, что объясняется геронтологами как защита от сильных переживаний (как позитивных, так и негативных), что может привести к возникновению различных заболеваний (инфаркт, инсульт), сократив, таким образом, жизнь человека.

**Личностное развитие.** В работе американской исследовательницы Gene Cohen «Mature mind» (Зрелый разум) [3] представлены следующие стадии личностного развития человека в пожилом возрасте: в возрасте от 40 до 55 лет человек проходит стадию «Переоценка» – происходит осознание смертности бытия, планы на будущее выстраиваются в контексте поиска смысла жизни; в возрасте от 55 до 70 лет происходит стадия «Освобождения» – данный период жизни проходит с мыслью: «Если не сейчас, то когда?», формируется ощущение свободы, возможности действовать в соответствии со своими потребностями и желаниями; в возрасте от 70 до 90 лет проходит стадия под названием «Подведение итогов» – человек ощущает потребность разрешить существующие конфликты, завершить начатые дела; в возрасте от 80 лет и старше у благополучных пожилых людей формируется стадия «И снова вперед» – желание хорошо жить, поддерживать существующий ритм и темп жизни. Таким образом, по мнению автора, в пожилом возрасте происходит переоценка ценностей, которая может сформировать у человека стремление к дальнейшему умственному развитию, позитивному эмоциональному настрою, желанию активно участвовать в жизни общества.

#### **Список литературы**

1. Яхно Н.Н., Захаров В.В., Локшина А.Б. Нарушения памяти и внимания в пожилом возрасте // Журнал неврологии и психиатрии им. С.С. Корсакова, 2006. Т. 106. – № 2. – С. 58–62
2. Айзенк Г.Ю. Понятие и определение интеллекта // Вопросы психологии, 1995. – № 1. – С. 111–131
3. Gene D. Gohen The Mature mind: The positive Power of the Aging Brain. – Basic Books, 2005. – 232 p.

**34. Трансформация взглядов на пожилых людей в процессе развития общества. Принципы использования трудового потенциала пожилых людей в современном обществе. Приведите примеры использования трудового потенциала пожилых сотрудников на предприятии. (Макиенко М.А.)**

Анализируя отношение к пожилым людям в обществе, необходимо отметить, что на восприятие старости большое влияние оказывают экономические, геополитические факторы и традиции, характерные для социума. В этом контексте, социокультурное восприятие пожилого возраста является неоднозначным. Представим краткие характеристики основных этапов развития социокультурных представлений о старости. Уже на ранних этапах развития общества (каменный век) сформировались различные традиции, на основании которых можно делать выводы о доминировавших представлениях относительно статуса пожилых в обществе. Необходимо сказать, что в этот период средняя продолжительность жизни – от 20 до 25 лет, соответственно, человек, достигший 30-и летнего возраста, уже считался стариком. В некоторых древних обществах развивались традиции, направленные на поддержку пожилых и старых людей, которые воспринимались как хранители традиций и сакральных знаний, для них было определенное место в социальной системе. Например, они следили за очагом, участвовали в сложном процессе изготовления орудий труда, могли руководить охотой на зверей или заниматься рыболовством. В других обществах, наоборот, существовали традиции и ритуалы, суть которых – устранение или умерщвление пожилых.

Развитие общества, оседлый образ жизни, формирование государств привнес изменения в отношение к старым и пожилым людям. Постепенно образуются законодательно закрепленные формы взаимодействия с пожилыми. Так, например, в Древнем Риме власть отца над семьей была пожизненной и не зависела от возраста, статуса, семейного положения детей, отец мог продать в рабство, лишиться наследства, убить. В Древнем Китае складывалось почитание предков, что нашло отражение в принципе «сяо» в конфуцианстве – почитание предков до пятого колена. Также для конфуцианства характерно сохранение социального статуса за пожилыми людьми – в случае, если китайский чиновник уходил со службы по причине старости, за ним пожизненно сохранялся его ранг. Характерно для китайской культуры и понимание возрастных изменений – пожилые люди освобождались от общественных работ.

Проблематизация возрастных физиологических изменений, формирование концепции старости на теоретическом уровне впервые происходит в работах греческого врача Гиппократ в V–IV вв. до н.э. Он вы-

делил специфические симптомы старения: болезни суставов, снижение слуха, снижение зрения, а также разработал гигиенические рекомендации для пожилых людей, прежде всего, умеренность во всем. В целом, Гиппократ связывал старение с классификацией людей на холериков, сангвиников, меланхоликов и флегматиков. Интересно, что Гиппократ впервые предлагает разграничение хронологического возраста. По его классификации старость – это период жизни человека в возрасте от 43 до 63 лет, человек старше 63 лет – долгожитель. Необходимость развивать науку о продолжительности жизни предложил в XVII веке английский мыслитель Ф. Бэкон. Создавая классификацию наук, он выделяет науки о природе и науки о человеке, в состав последних включает науку об увеличении продолжительности жизни. Таким образом, мы можем выделить две тенденции в развитии представлений о старости: с одной стороны, отношение общества к феномену старости и пожилым людям, с другой стороны, формирование теоретических представлений о старости, постепенно оформляющихся в науку геронтологию.

Современные представления о старости и старении, на основании исследования, проведенного западным геронтологом М. Кермисом могут быть представлены в виде следующих обобщенных стереотипов: все пожилые одинаковы, подвержены депрессии, страдают многочисленными заболеваниями, являются слабоумными, становятся обузой для других, живут в бедности. Некоторые геронтологи утверждают, что в современном обществе развивается геронтофобия – боязнь старости. С другой стороны, в рамках международных организаций (Организация объединенных наций, Всемирная организация здравоохранения) сформирована концепция активной старости, суть которой заключается в необходимости формировать у самих людей преклонного возраста стремления как можно дольше сохранять стремление к социальной активности. Социальная активность пожилых может быть реализована в трудовой деятельности, общественно-политической, досуговой, семейно-бытовой деятельности.

Становление геронтологии как науки происходит в конце XIX начале XX вв. В конце XIX в. в Европе формируется учение о старости на основании клинических наблюдений, возникают гериатрические центры, в Америке возникает общество гериаторов под руководством И. Нашера. В России под руководством Боткина Сергея Петровича осуществляются наблюдения за физиологией и патологией старения. Мечников Илья Ильич организует Российскую геронтологическую школу, а также формирует понимание старости: «старость – это болезнь, которую надо лечить». В рамках развития геронтологических исследований Александр Александрович организует первую в мире конференцию по проблемам

долголетия. Заинтересованность государства в развитии научных исследований, приводит к тому, что в 1958 году был организован Первый в СССР Институт геронтологии и гериатрии АМН ССР в Киеве.

В рамках научных исследований в современности можно выделить три основных подхода к изучению старости и старения: биологический, психологический и социологический. Основные идеи биологического подхода могут быть сформулированы следующим образом: старение – универсальный процесс, которому подвержены все члены популяции; старение – свойство любого живого организма, в процессе которого наблюдаются дегенеративные изменения. В рамках биологического подхода формируются различные теории старости и старения. В рамках психологических теорий старости и старения происходит изучение когнитивных, эмоциональных, творческих характеристик человека в пожилом возрасте. Изначально в психологии развития Фрэнсисом Галтоном (1822–1911) была сформулирована теория, в рамках которой психологическое старение понимается как процесс психологической деградации. В дальнейшем изучением психологии человека в пожилом возрасте занимались К.Г. Юнг, А.Адлер, Э.Эриксон. В современности в рамках психологии развития изучается проблема социальных факторов, которые оказывают влияние на процесс психологического старения. Социологические теории изучают пожилых людей как группу, рассматривают принципы и закономерности взаимодействия группы пожилых с другими элементами общества. Можно акцентировать внимание на структурном функционализме, где разработано два направления, представляющие роль пожилых людей как группы в обществе: теория отчуждения и теория деятельности. В рамках теории отчуждения сформулирована идея о том, что существует необходимость отчуждения пожилых людей от важных для общества социальных ролей и функций. Теория деятельности создает модель «успешной старости», где утверждается, что пожилые люди должны осваивать новые социальные роли, оставаясь активными членами общества.

### **Список литературы**

1. Козлов А.А. Теории и традиции западной социальной геронтологии // Психология старости и старения. Хрестоматия. – М.: Академия, 2003.
2. Холостова Е.И. Социальная работа с пожилыми людьми: учебное пособие, М.: Дашков и К, 2007. – 348 с.
3. Краснова О.В. Социальная психология старения: учебное пособие. – М.: Академия, 2002. – 288 с.

**35. Факторы, влияющие на трудовую деятельность пожилых людей.  
Сформулируйте цели и направления обучения пожилого персонала  
в организации. (Макиенко М.А.)**

Трудовая деятельность пожилых людей является видом социальной активности. Социальная активность – мера участия человека в жизни семьи, социума, человека. Данный вопрос необходимо проанализировать в двух ракурсах: законодательные основания трудовой активности пожилых людей и социально-психологические факторы, определяющие возможность участия пожилых в трудовой деятельности. Законодательные основания – в немногих странах (например, в США с 1968 г.) существует законодательный запрет на увольнение по возрасту. Изначально это касалось только сотрудников в возрасте от 40 до 65 лет, сейчас возрастное ограничение снято. В РФ трудовое законодательство не содержит ограничений для людей пожилого возраста. Увольнение пожилого сотрудника по причине возраста по инициативе администрации – недопустимо, также недопустим отказ в приеме на работу сотрудника по причине возраста. Есть возрастные ограничения на некоторые должности, например, предельный возраст пребывания на государственной службе ограничен 65 годами (поправка от 2013 г. к Федеральному закону № 327-ФЗ). В целом по статистике экономически активное население в возрасте от 50 до 54 лет – 87,7% – женщины, 82,2% – мужчины; в возрасте – от 55 до 59 лет – 50,7% – женщины, 76,3% – мужчины; в возрасте – от 60 до 72 лет – 14,4% – женщины, 24,7% – мужчины. Что касается сферы занятости, то согласно социологическим опросам большая часть пожилых людей хотели бы продолжать трудовую деятельность в рамках своей организации, незначительная часть пожилых людей предпринимали попытки создать свой бизнес, около трети людей пожилого возраста хотели бы добровольно выполнять общественные работы.

Факторы, влияющие на трудовую активность пожилых людей: пол, возраст, здоровье, образование, виды пенсии, режим занятости.

*Пол и возраст* – наиболее высокая трудовая активность у мужчин в возрасте от 60 до 64 лет, у женщин – в возрасте от 55 до 60 лет. После указанного возраста наступает перелом в плане трудовой активности, причем наиболее явно это наблюдается у мужчин, которые реже продолжают трудовую активность в этом возрасте.

*Здоровье* – наибольшую значимость имеет наличие инвалидности. Пожилые люди, которые имеют какую-либо степень инвалидности в 3,5 раза работают реже. Интересно, что наличие хронических заболеваний практически не оказывает влияние на трудовую активность пожилых людей.

*Образование* – наличие как высшего, так и среднего профессионального образования положительно влияет на продолжение трудовой деятельности пожилых людей, но у пенсионеров с высшим образованием снижение трудовой активности часто происходит только к 75 годам, у людей со средним профессиональным образованием трудовая активность в большинстве случаев снижается к 65 годам. Интересным является то, что в современности уже с 60-х годов в мире возникают университеты третьего возраста. Например, в Японии уже в 60-х годах начали создавать специальные занятия для пожилых людей. В 1973 г. в Тулузе профессором Пьером Велла был основан специализированный университет для людей пожилого возраста. В современной России также присутствуют университеты третьего возраста. Например, он-лайн университет третьего возраста на базе Санкт-Петербургского национального исследовательского университета. Его цель – формирование информационной культуры старших поколений в РФ, преодоление информационного неравенства и информационной исключенности пожилых граждан.

*Виды пенсии* – максимальный уровень трудовой активности наблюдается у людей, которые получают пенсию за выслугу лет. Высокий уровень трудовой активности наблюдается у пожилых граждан, которые получают пенсию по старости, самый низкий уровень трудовой активности у людей, которые получают пенсию по инвалидности.

*Режим занятости* – более, чем у 2/3 работающих пенсионеров имеют стандартную рабочую неделю с продолжительностью 36 и более часов. Как правило, работодатели в РФ не очень активно идут на создание особого режима трудовой занятости для пожилых. Доля работающих пенсионеров в возрасте от 65 до 70 лет на условиях неполной рабочей недели или свободного графика работы практически в 2 раза выше, нежели доля работающих пенсионеров этого возраста на условиях полной трудовой занятости. Конечно, необходимо обращать внимание и на другие факторы, оказывающие влияние на трудовую активность пожилого человека – на его физическую форму, на его желание продолжать трудовую деятельность.

В целом, необходимо сказать, что проблемы использования трудового потенциала пожилых сотрудников является актуальной для всех развитых государств. Учитывая, что увеличивается средний возраст жизни человека, категория пожилых людей становится все более объемной и многообразной, проблемы также являются многообразными. Например, возможно ли в современном мире использовать трудовой потенциал пожилого человека; какие технические изобретения позволят приспособить рабочее место для деятельности пожилого сотрудника; каким должен быть пенсионный возраст современного человека; каковы

будут принципы организации деятельности пожилых и молодых сотрудников?

### **Список литературы**

1. Яцемирская Р.С. Социальная геронтология: учебное пособие. – М.: Академический Проспект, 2006 – 320 с.
2. Ильин Е.П. Психология взрослости. – СПб.: Питер, 2012. – 542 с.

### **36. Теория управления как научная дисциплина. Предмет и место в структуре современного научного знания. (Медведева Т.А.)**

Понятие «управление» в современной окружающей человека реальности можно отнести к самым разным ситуациям. Управление карьерой, поведением, управление человеческими коллективами и сложными техническими устройствами и системами – по-видимому, эти примеры не исчерпывают всех случаев применимости данного понятия. Очевидно одно: значение эффективного управления во всех сферах человеческой деятельности неуклонно возрастает. Это связано с растущей сложностью и динамизмом общественного бытия, все ускоряющимися темпами научно-технического прогресса, изменениями в мировоззрении и поведении самого человека. В самом деле, если в традиционном обществе, социальный уклад которого мог существенным образом не меняться столетиями, модели управления также не претерпевали больших трансформаций, то на современной, постиндустриальной стадии развития, в которую вступили развитые страны, управление связано с постоянным риском неверных решений, вследствие высоких темпов общественных изменений, их нелинейности и вариативности.

В современной теории управления рассматривается феномен управления в социальных системах – то есть таких системах, элементами которых являются индивиды и группы людей, образующие между собой сложную сеть взаимодействий. Примерами социальных систем могут быть трудовой коллектив, объединение по интересам, армия, общество в целом и т. д. Обобщение многовекового опыта управления такими системами дало возможность в XX веке выявить некоторые общие закономерности, принципы управления, основные его функции, и на этой основе разрабатывать методы и технологии управления. Все вышеназванное и составило предмет такой относительно молодой науки, как теория управления.

Вместе с тем, среди тех, кто профессионально занимается управлением, нет единства в вопросе о том, является ли знание об управлении наукой. Многие считают управление искусством, поскольку талантливый руководитель очень часто – особенно в ситуации риска – действует не согласно законам и инструкциям, а следуя собственной интуиции.

Научным этапом в развитии социального управления стало становление менеджмента. Как отмечает отечественный исследователь В. Игнатов, «менеджмент – это скорее не отдельная дисциплина, а междисциплинарная область, которую правильнее всего назвать управленческой мыслью, сочетающей в себе науку, опыт, ноу-хау, приумножаемые искусством».

Возможно, правы те, кто считает современный менеджмент не нормативной наукой, диктующей руководителям жесткие правила, а проективной сферой деятельности, в рамках которой с применением научных методов разрабатываются и испытываются различные технологии управления. Практическое же применение данных технологий в изменяющихся условиях – это и есть, основанное на научном знании, но, все-таки, искусство управления.

Итак, в отличие от менеджмента, помещающего в центр своего внимания технологии, ноу-хау управления, теория управления в качестве предмета рассматривает сущность управления, его общие функции и закономерности. Можно сказать, что теория управления образует фундаментальный, а менеджмент – прикладной уровень современного научного знания об управлении.

Современная теория управления является комплексной дисциплиной, сочетающей в своем содержании знания из многих научных областей. Комплексный характер науки управления обусловлен интеграционным характером развития научного знания как такового на современном этапе. Всевозрастающая сложность объектов научного исследования – как природных, так и социальных – диктует необходимость всестороннего подхода в решении научных задач, привлечении знаний из смежных, а иногда и мало связанных, на первый взгляд, с данной наукой дисциплин.

Особое значение данная черта современного научного знания приобретает для областей науки, ориентированных на первоочередное решение практических задач. Так, цель теории управления заключается не просто в выявлении неких принципов и закономерностей управления, но в постоянном их соизмерении с практикой управления на современном этапе, ее проблемами и задачами. Такое соизмерение обогащает как теорию управления, обеспечивая приращение нового знания, так и его практику, помогая совершенствовать технологии управления с учетом знаний, полученных как итог деятельности различных школ управленческой науки.

Существует большое количество научных дисциплин, обогативших содержание современной науки управления. К ним можно отнести социологию труда, экономическую теорию, психологию труда, философию, культурологию и другие науки.



Экономическую теорию можно рассматривать как фундаментальную дисциплину, задающую основы интерпретации процессов во всех подсистемах общества, включая деятельность организаций. Кроме того, данная наука является методологической основой теории управления, поскольку ее категориями описывается деятельность организаций как хозяйствующих субъектов (спрос, предложение, рынок, эффективность, издержки и т. д.).

Социология труда дает знания о факторах, определяющих отношение человека к труду, о взаимоотношениях людей и социальных групп в организации, что важно в формировании тех или иных концепций управленческой деятельности.

Психология труда на современном этапе рассматривает вопросы совершенствования производственных отношений и повышения качества трудовой жизни, формирования высокой культуры труда. Важнейшее значение для теории управления имеют такие направления исследований психологии труда, как формирование профессиональной мотивации, улучшение морально-психологического климата в трудовых коллективах, профилактика и преодоление профессиональных стрессов и конфликтов.

Продуктивность философского знания для теории управления заключается в его теоретическом анализе феномена управления, рассмотрения последнего как специфического вида человеческой деятельности, выявления структурных компонентов деятельности и ее закономерностей.

Что касается культурологии, то ее значимость для изучения различных сфер общественного бытия в конце XX – начале XXI века трудно переоценить. Интерес к национальной самобытности, к истокам и развитию культуры своего народа, формирующийся во многом вопреки натиску глобализации, находит выражение и в интересе к национальным моделям управления и особенностям деловой культуры. Все это, несомненно, сообщает новые грани науке управления.

Огромное влияние на науку управления в XX веке оказал ряд новых научных дисциплин, таких, как общая теория систем, кибернетика и синергетика. Общая теория систем и кибернетика возникли в середине XX в., и для обеих наук одним из центральных понятий является понятие системы.

В соответствии с принципами *системного подхода*, организация является разновидностью социальных систем. Особенностью этих систем является то, что главным их элементом является человек – активное, обладающее свободой воли и способностью к целеполаганию существо.

Системный подход в управлении организацией, прежде всего, означает:

- учет всех взаимодействий структурных элементов организации (звеньев управления);

- выявление роли каждого из них в общем процессе функционирования организации, достижения ее целей;
- выявление воздействия организации как целого на отдельные ее элементы (людей, элементы организационной культуры – традиции, ценности, нормы и т. д.).

Важнейшей вехой в развитии системных представлений стал выход в 1948 г. книги американского ученого *Н. Винера* «Кибернетика, или Управление и связь в животном и машине».

Согласно представлениям *кибернетики*, управление является важнейшим свойством систем различной природы. Процессы управления трактуются кибернетикой как процессы передачи и переработки информации.

С точки зрения кибернетического подхода можно говорить о системе управления организацией, представляющей совокупность устойчивых связей между органом управления, объектом управления и внешней средой, которые опосредованы потоками управленческой информации.

Дальнейшее развитие и углубление системных представлений было связано со становлением новой междисциплинарной области знания – *синергетики*. Классиками этой науки являются немецкий физик *Г. Хакен* и бельгийский физик и химик российского происхождения *И. Пригожин*.

Синергетика изучает процессы самоорганизации в сложных динамических открытых неравновесных системах. Организация представляет собой именно такую систему. Как *саморазвивающуюся*, ее можно рассматривать, поскольку наличие свободы создает непредсказуемость, большую или меньшую неустойчивость, способность к изменению поведения в ответ на изменение условий, активность.

Наряду с этим, организацию можно определить как *открытую динамическую систему*. Любая организация обменивается с внешней средой – обществом – создаваемыми продуктами в обмен на ресурсы и информацией. Это делает ее открытой системой. Динамической системой делает организацию то, что ее деятельность представляет собой постоянное движение к поставленным целям.

Под влиянием синергетики теории науки управления стали уделять гораздо больше внимания спонтанности, непредсказуемости в поведении организаций как социальных систем.

Таким образом, системный и кибернетический подходы к управлению задали новый вектор развития науки управления, став для нее важнейшими методологическими подходами.

### 37. Человеческий капитал: понятие и виды. (Медведева Т.А.)

Середина XX века в экономически развитых странах была отмечена ускорением темпов научно-технического прогресса и структурной перестройкой экономики (увеличением доли наукоемких отраслей и модернизацией традиционных отраслей промышленности). Названными процессами был обусловлен растущий дефицит квалифицированной рабочей силы.

В связи с этим наметилось изменение отношения к инвестициям в человеческие ресурсы. Если раньше собственники «экономили» на работниках, не вкладывая средств в их обучение, не развивая социальные программы, то теперь стало приходить понимание того, что инвестиции в работников способны принести большую отдачу.

Отчетливо значимость инвестиций в работника была сформулирована в концепции человеческого капитала, явившейся реализацией так называемого «экономического подхода к человеку».

Теория человеческого капитала начала разрабатываться в конце 1950-х – начале 1960-х гг. экономистами чикагской школы Г. Беккером, Т. Шульцем, Д. Минцером, Л. Хансеном и др. Основные положения данной теории были сформулированы Г. Беккером в работах «Человеческий капитал» (1964) и «Человеческий капитал и распределение дохода» (1967).

Основной целью работы ученых-экономистов было определение экономической отдачи от инвестиций в человека. Результаты их исследований во многом оказались сенсационными: выяснилось, что отдача инвестиций в обучение работников намного (на 12–14 %) превышает отдачу затрат на новое оборудование. Выводы ученых были подтверждены многочисленными эмпирическими исследованиями экономики фирм.

Постепенно владельцы бизнеса стали увеличивать объем средств, направляемых на профессиональное обучение сотрудников, понимая, что высококвалифицированные специалисты становятся одним из главных факторов в конкурентной борьбе. Такая политика соответствовала и интересам самих работников, увеличивая их возможности профессионального и карьерного роста.

Согласно авторам концепции, человек является носителем своеобразного капитала. Этот капитал состоит из приобретенных человеком знаний, навыков, мотивации, которые могут использоваться в течение его трудовой деятельности.

Поскольку данный вид капитала воплощен в человеке, его нельзя приобрести в собственность, а можно только «арендовать» на определенное время (срок трудового контракта). Затраты собственников предприятий на

человеческий капитал представляют собой инвестиции: неся затраты сегодня, собственник рассчитывает получить большую прибыль в будущем.

В составе человеческого капитала Беккер выделил общий (перемещаемый) и специальный (неперемещаемый) виды капитала.

*Общий капитал* включает в себя универсальные теоретические знания, имеющие широкую сферу применения (основы знаний в различных отраслях науки), а также общие профессиональные знания и навыки.

*Специальный капитал* имеет значимость лишь в конкретной организации. Это – приобретаемое с течением времени знание специфики фирмы, ее внешней и внутренней среды, сложившийся круг клиентов и т. д. С уходом работника из организации этот вид капитала, приобретенный им, теряется, в отличие от общего капитала, применимого в более широком ареале деятельности.

Важной составляющей человеческого капитала является здоровье индивида. Очевидно, что здоровый работник способен к большей производительности, нежели работник с ослабленным болезнями организмом.

Здоровье, как и знание, можно улучшать разными способами. Сокращение смертности людей трудоспособного возраста может улучшать перспективы получения заработков, удлиняя срок, в течение которого человек способен заниматься оплачиваемой работой. Доброкачественное питание увеличивает силу и выносливость, а значит, повышает уровень потенциальных заработков. Улучшение условий труда – возросшая заработная плата, введение перерывов на отдых и т. п. – может влиять на производительность и моральное состояние работников.

Фирмы инвестируют в здоровье своего персонала, организуя медицинские осмотры, предоставляя бесплатные ланчи и отказываясь от деятельности, связанной с высоким риском травматизма и несчастных случаев. Инвестиции в здоровье, повышающие производительность работника, для многих фирм будут общими, и их действие будет таким же, как действие вложений в общую подготовку.

Беккер выделил ряд отличительных характеристик человеческого капитала.

Во-первых, если он используется, ценность его возрастает с течением времени. Человек в течение трудовой жизни приобретает новые знания, навыки, социальный опыт, что в итоге повышает его ценность как работника.

Во-вторых, человеческий капитал подвержен физическому и моральному износу. Его носитель стареет, и производство дополнительного капитала становится все более дорогим (поскольку требует больше сил и времени).

На основе выявленных особенностей человеческого капитала ученый делает вывод о том, что время трудовой жизни работника дорожает быстрее, чем рост производительности человеческого капитала. Следовательно, «наращивание» капитала лучше осуществлять в молодом возрасте, когда издержки еще не так велики, а время – не настолько дорого.

Накопление человеческого капитала стоит затрат. Эти затраты Беккер разделяет на три группы:

1) Плата за обучение, а также расходы на учебники, проезд к месту учебы, возможную перемену места жительства и т. д.

2) Упущенный заработок: обучение связано с потерей возможной заработной платы за это время, что представляет собой стоимость получения образования.

3) Моральный ущерб, поскольку получение образования является трудным делом, а связанная с ним миграция приводит к потере старых друзей и знакомых.

Каким образом оценить отдачу от вложений в человеческий капитал? Можно сравнить пожизненные заработки человека, имеющего высшее образование и человека со средним образованием. Разница в суммах и покажет доход от получения высшего образования. Так, в 1969 г. в США средний пожизненный доход (life-time income) мужчин с высшим образованием превосходил пожизненный доход мужчин со средним образованием примерно на 210 тыс. долл. В том же 1969 г. стоимость четырех лет пребывания в колледже равнялась в среднем 5,2 тыс. долл.

Следовательно, разница в пожизненных доходах примерно в 40 раз или почти на 205 тыс. долл. превышала прямые издержки обучения в высшем учебном заведении.

Однако наибольшее распространение получил показатель, называемый «внутренняя норма отдачи». Внутренняя норма отдачи показывает, насколько увеличится заработок человека при увеличении продолжительности его образования на один год.

Важнейшей задачей компаний, действующих на конкурентном рынке труда, является выработка стратегии в отношении инвестиций в работников. Стоит ли фирме оплачивать стоимость общего обучения работника, если существует риск увольнения его по собственному желанию сразу по получении диплома об образовании? Можно выделить три варианта действий.

Фирмы, стремящиеся к максимизации своей прибыли, не станут оплачивать стоимость общей подготовки, но будут платить получившим образование работникам заработную плату на уровне рыночной. Ведь если бы они участвовали в оплате образования, то желающих получить подготовку было бы слишком много, что увеличило бы издержки на рабочую силу.

Некоторые фирмы отказываются платить получившим подготовку лицам рыночную заработную плату. В этом случае можно предположить, что они будут испытывать трудности с удовлетворением своих потребностей в квалифицированной рабочей силе, а уровень рентабельности у них будет ниже, чем у других фирм.

Наконец, фирмы, одновременно оплачивающие подготовку и предлагающие получившим образование заработную плату ниже рыночной, будут находиться в наихудшем положении, поскольку они привлекут слишком много желающих учиться за счет фирмы и слишком мало высококвалифицированного персонала. В качестве яркого примера организации, которая в одно и то же время оплачивает часть издержек подготовки и не платит квалифицированному персоналу рыночную заработную плату, Беккер приводит армию. Именно поэтому, заключает ученый, она имеет широкий доступ к «учащимся» и большие потери «выпускников». Армия не является коммерческой организацией, руководствующейся подсчетом прибылей и убытков, и потому не испытывает особых трудностей с выживанием и даже процветает.

В настоящее время в развитых национальных экономиках наращивание человеческого капитала является объектом постоянного внимания. По оценкам Мирового банка человеческий капитал превышает 80 % всех производительных богатств в Японии и 60 % в США. В Австралии и Канаде, обладающих сравнительно небольшим, но высокообразованным населением, доля человеческого капитала составляет около 20 % производительных богатств этих стран. Поскольку важнейшим ресурсом экономики постиндустриального общества становится информация, знание, инвестиции в работника, получающего образование, будут и далее возрастать.

Вместе с тем, развитие теории и практики менеджмента в конце XX – начале XXI века показало, что одного экономического подхода к работнику, проявлением которого стала концепция человеческого капитала, недостаточно. Кроме финансовых вложений в работника необходимо использование и других механизмов повышения удовлетворенности работников и уровня их трудовой мотивации.

**38. Управленческое решение. Классификация управленческих решений. Каким образом социально-экономические процессы современного общества оказывают влияние на методы и технологии принятия управленческих решений? (Медведева Т.А.)**

Принятие решений составляет суть процесса управления: весь управленческий цикл представляет собой не что иное, как деятельность по разработке, принятию и реализации управленческих решений.

Существует множество определений управленческого решения. В. Парахина и Л. Ушвицкий дают следующее определение: «Управленческое решение – развернутый во времени логико-мыслительный, эмоционально-психологический и организационно-правовой акт выбора альтернативы, выполняемый руководителем в пределах своих полномочий единолично или с привлечением других лиц».

Важной особенностью управленческого решения является то, что оно представляет собой одновременно и результат, и процесс. Решение как результат зафиксировано в официальном документе (приказе, распоряжении), но этому единовременному акту предшествует подчас длительный процесс решения управленческой проблемы.

С точки зрения деятельностного подхода, управленческое решение характеризуется наличием цели, необходимостью выбора, а также необходимостью волевого воздействия на управляемый объект для обеспечения реализации решения.

Современные управленческие решения должны удовлетворять ряду требований. К основным из них относятся:

- правомочность (принятие решений строго в пределах полномочий лиц, их принимающих);
- согласованность (более поздние решения не должны противоречить ранее принятым, частные решения не должны противоречить общим и т. д.);
- своевременность (решение должно разрешать проблему, актуальную для организации);
- полнота (решение должно содержать всю информацию, необходимую для обеспечения его выполнения).

Принятие решений, как и управление в целом, носит циклический характер и включает следующие стадии:

1. Подготовка решения
2. Принятие решения.
3. Реализация решения.

Дадим характеристику основных этапов принятия управленческих решений.

#### *1. Подготовка решения.*

Подготовка управленческого решения, как и начало любой деятельности, начинается с постановки проблемы.

*Проблема* – это осознание субъектом несоответствия наличного и желаемого положения дел.

На основе проблемы формулируется цель, и начинается поиск, сбор и анализ необходимой информации. Чем больше будет получено надежной информации из разных источников – тем лучше. Хотя, разумеется, должен соблюдаться принцип разумной достаточности.

К анализу информации руководитель может привлекать специалистов. Создание творческих групп из людей, хорошо знакомых с проблемой, является наиболее предпочтительным путем в случае необходимости принятия важных и ответственных решений.

Поскольку в процессе работы может быть выработано несколько вариантов решения управленческой проблемы, необходимо определить критерии выбора окончательного варианта решения. Такие критерии обычно разделяют на необходимые и желательные.

К числу необходимых критериев относят существующие правила и нормативы, которым не может противоречить принимаемое решение. Это различные нормативно-правовые акты (Конституция Российской Федерации, законы, постановления правительства РФ) и нормативы (технические, экологические и т. д.).

К желательным критериям относят те, которые позволяют сделать наилучший выбор между имеющимися возможностями. Здесь речь может идти о том, насколько то или иное решение позволит увеличить прибыль, снизить уровень затрат, улучшить качество продукции и т. д.

## 2. Принятие решения.

Принятие решения представляет собой систему действий лица, принимающего решение (руководителя или уполномоченного лица/лиц), по выбору наилучшего варианта решения проблемы.

Американские специалисты по менеджменту *В. Врум* и *Ф. Йеттен* в книге «Лидерство и принятие решений» выделили ряд факторов, влияющих, по их мнению, на поведение руководителя при принятии решений: индивидуально-психологические особенности личности руководителя, степень структурированности проблемы, среда принятия решения, фактор времени принятия решения, взаимосвязанность решений, отношение подчиненных к принимаемым решениям.

В. Врум и Ф. Йеттен выделили также различные типы поведения руководителей при принятии решений:

- а) авторитарный, т. е. такой, при котором решение руководителем принимается единолично;
- б) консультативный, при котором руководитель информирует подчиненных о проблеме и принимает решение, учитывая, либо не учитывая их предложения;
- в) групповой (партиципативный), предполагающий участие подчиненных не только в обсуждении проблемы, но и в принятии решения.

Когда решение принято, оно оформляется в виде соответствующего распорядительного документа (приказ, распоряжение, постановление и т. д.). В таких документах должны присутствовать констатирующая (содержащая информацию о событии) и распорядительная (что необходимо



сделать для его успешного осуществления) части. При необходимости решение согласовывается с функциональными службами (юридической, планово-экономической и т. д.). Утвержденное лицом, принимающим решения, решение вступает в силу.

### *3. Реализация решения.*

Для обеспечения успешной реализации любого управленческого решения необходимо осуществить ряд стандартных управленческих действий: довести информацию о принятом решении до исполнителей; провести разъяснительную работу (собрания трудового коллектива и т. д.); наделить исполнительские звенья ресурсами, необходимыми для реализации решения и полномочиями для выполнения возложенных на них обязанностей; осуществить подбор исполнителей, которые будут участвовать в реализации решения; организовать контроль выполнения решения.

Управленческие решения можно классифицировать по многим основаниям. Назовем лишь основные из них.

*По степени повторяемости проблем* решения делят на традиционные и нетипичные.

*Традиционные решения* – это решения, постоянно принимаемые в управленческой деятельности (решение о направлении сотрудников на обучение, в командировку, решение о проведении аттестации и т. д.). По этой причине их подготовка не составляет особого труда.

*Нетипичные решения* – это решения, не имеющие аналогов в практике предыдущей деятельности (выбор нового способа продвижения товара, оценки сотрудников, решение о применении новой технологии и т. д.).

*По методу разработки* решения можно разделить на формализованные (алгоритмические) и неформализованные (эвристические).

*Алгоритмические решения* используются при разрешении типичных проблем, для которых не нужно каждый раз изобретать новый подход. Приведенные выше в качестве традиционных решения вполне можно назвать и алгоритмическими, поскольку составляющие их операции – от постановки проблемы до реализации решения и контроля – подчиняются четким правилам (регламентам) управленческого труда.

При разработке *эвристических решений* всегда имеет место творческий, связанный с поиском нового, подход. Эвристическое решение также может быть названо нетипичным, но не всякое нетипичное решение является эвристическим.

*По длительности реализации* решения делят на *краткосрочные* и *долгосрочные*.

*По полноте исходной информации* решения делятся:

- 1) на принимаемые *в условиях определенности*, т. е. условиях, когда заранее известны значимые для организации параметры внешней и внутренней среды и результат действий;

- 2) принимаемые *в условиях риска*, когда значимые величины можно определить с известной долей вероятности;
- 3) принимаемые *в условиях неопределенности*, когда определить значения значимых величин, а также будущий результат деятельности невозможно.

Необходимо отметить, что значительное количество управленческих решений принимается в условиях риска. Особенно это касается деятельности коммерческих организаций, действующих в конкурентной среде. Определение величин необходимого сырья, предполагаемого спроса и объема выпускаемой продукции, предполагаемой цены на подобную продукцию у конкурентов – все это осуществляется с известной долей вероятности.

Кроме того, на деятельность организации оказывают влияние и другие факторы: процессы макроэкономического характера, внутрисполитическая и внешнеполитическая ситуация, темпы научно-технического прогресса, демографические тенденции и т. д. Здесь также не может быть речи об абсолютно точных прогнозах.

Стоит помнить и о том, что управление – это система, в которой взаимодействие осуществляется по принципу «человек – человек». В силу этого, фактором риска оказывается, прежде всего, сам вовлеченный в отношения управления человек. Сколь бы простым и традиционным не казалось управленческое решение, система может «дать сбой» в любой момент, в любой ситуации лишь потому, что не был учтен «человеческий фактор» – потребности, мотивы, притязания, ценности конкретного работника. Таким образом, последние оказываются информацией, иногда (например, при ответственных назначениях) не менее важной, чем формальные показатели, которым в России традиционно оказывается большее внимание.

### **39. Регламентация и нормирование труда на предприятии: сущность и задачи. (Медведева Т.А.)**

На современном этапе развития экономики и производства регламентация и нормирование являются необходимыми аспектами организации труда. Организация труда как явление общественной жизни имеет многовековую историю, но соответствующее понятие появилось не так давно – в конце XIX – начале XX в. До этого времени в понятие труда входили (в соответствии с политэкономическим подходом К. Маркса) рабочая сила, предметы и средства труда. Однако рост масштабов и усложнение производства все ускоряющимися темпами привели к необходимости обратить внимание на то, каким образом организована си-

стема взаимодействия людей и техники. Позднее теоретики и классики менеджмента поставили и другую, управленческую проблему: каким образом взаимодействуют в процессе производственной деятельности люди, как сделать, чтобы это взаимодействие было наиболее продуктивным? Таким образом, организация труда стала важнейшей составляющей самого процесса труда.

*Организацию труда* определяют как определенный порядок осуществления трудового процесса, образующий систему производственного взаимодействия людей со средствами производства и друг с другом для достижения целей трудовой деятельности.

Существует три уровня организации труда: в масштабах общества, на предприятии и на рабочем месте.

*Организация труда в масштабах общества* – это обусловленная экономическим строем и законодательно регулируемая общегосударственная система использования труда в обществе. В функциональном смысле ее можно определить как принятую в обществе систему управления трудом.

Элементами этой системы являются: обеспечение функционирования рынка труда; учет, анализ и планирование труда в государственном секторе экономики; межотраслевое нормирование труда; организация оплаты и материального стимулирования труда; охрана труда и техника безопасности и т. д.

Можно заметить, что большинство элементов, составляющих систему организации труда в масштабах общества, имеют место и на уровне предприятия: профессиональное обучение, повышение квалификации, организация оплаты труда, учет, анализ и планирование труда, соблюдение техники безопасности и т. д. Вместе с тем, имеются и элементы, специфичные именно для предприятия.

К элементам организации труда на предприятии относятся:

- Установление состава работ.
- Разделение труда.
- Кооперация труда.
- Организация рабочего места, предполагающая его рациональную планировку.
- Установление форм, приемов и методов труда.
- Установление норм труда.
- Учет, анализ и планирование труда.
- Организация оплаты и материального стимулирования труда.
- Создание благоприятных условий труда.
- Подбор, подготовка и переподготовка кадров.

*Организация труда на рабочем месте* включает в себя большую часть элементов организации труда на предприятии (разделение и кооперация труда, создание благоприятных условий труда, установление приемов и методов работы и т. д.). Рабочее место – это основная ячейка предприятия, точка приложения живого труда, поэтому организация труда имеет здесь особое значение. Практически все мероприятия по совершенствованию организации труда имеют целью рационализировать процесс труда на конкретном рабочем месте.

Если обратить внимание на каждый из элементов организации труда, то можно заметить, что все они для своей успешной реализации требуют определенного алгоритма, порядка действий, сложившейся совокупности правил и процедур. Кроме того, этот порядок должен быть зафиксирован в определенных документах – положениях, инструкциях и т. д. Создание такого рода правил и алгоритмов составляет в организациях деятельность особого рода – регламентацию труда.

*Регламентация* (от франц. *Reglement* – порядок) труда – это установление правил, инструкций и норм, определяющих порядок деятельности работников при осуществлении ими трудовых функций.

Целью регламентации труда является упорядочение деятельности организации как условие эффективного использования ресурсов и, прежде всего, человеческих ресурсов (например, установление рациональной организационной структуры, устраняющей излишние уровни и звенья управления, для оптимизации общих трудозатрат на управление).

Продуктами регламентирующей деятельности выступают *управленческие регламенты* – создаваемые специалистами документы, определяющие направленность, содержание и методы деятельности организации и конкретных исполнителей.

К основным задачам регламентации труда в организации относятся:

- создание нормативно-правовой основы для совместной производственной деятельности людей;
- определение состава работ и операций, выполняемых работниками;
- распределение работ и операций между подразделениями предприятия по принципу рациональности;
- установление конкретных должностных обязанностей для каждого работника в соответствии с его квалификацией и уровнем образования;
- определение показателей, характеризующих вклад подразделений предприятия и каждого работника в отдельности в общий результат деятельности предприятия;
- воздействие на социальные процессы внутри организации.

### **Жесткой регламентации в организациях подлежат:**

- Содержание труда.
- Содержание, объем и формы информации, информационные связи отделов, групп исполнителей, сроки предоставления информации, документов.
- Квалификационные требования к работникам.
- Нормы труда.
- Организация рабочих мест.
- Санитарно-гигиенические условия труда.

Несоблюдение норм, содержащихся в регламентах по такому направлению, как санитарно-гигиенические условия труда, может повлечь серьезные санкции против руководства организации со стороны контролирующих органов.

Регламентация тесно связана с нормированием. Нормирование можно понимать в широком смысле – как определение границ какой-либо деятельности. В этом случае нормирование является неотъемлемой частью процесса регламентации (например, должностные инструкции, определяя должностные обязанности работника, очерчивают сферу его компетенции и ответственности).

Однако чаще понятие нормирования используется в узком смысле.

*Нормирование* – это процессы исследования, проектирования и установления необходимых затрат и результатов труда, а также оптимальных соотношений между численностью работников различных категорий и групп. Таким образом понимаемое нормирование является самостоятельной и важнейшей составной частью организации труда.

Целью нормирования труда является активное воздействие на потенциальные возможности предприятий в направлении наиболее эффективного использования всех имеющихся ресурсов, позволяющего снижать себестоимость продукции, повышать ее качество, последовательно улучшать условия труда работников.

Перед нормированием труда стоит ряд важных задач. Нормирование должно:

1) устанавливать нормы труда как конкретизацию меры труда для условий конкретного производства (*мера труда* – это общественно необходимые затраты рабочего времени на производство единицы продукции или выполнение определенной работы).

2) стать частью деятельности по планированию производства (с его помощью рассчитываются производственные задания подразделениям, количество рабочих мест, численность работников и т. д.). В современных условиях нормирование имеет важное значение и для стратегического планирования в части определения направлений сни-

жения издержек, а также оценки экономической эффективности мероприятий по рационализации труда и производства;

3) стать фактором рационализации труда и производства. В процессе расчета, внедрения, пересмотра и замены норм происходит оценка степени рациональности трудовых процессов. В результате многоступенчатой деятельности по нормированию устанавливается наиболее рациональный вариант работы, требующий оптимальных затрат необходимых ресурсов;

4) гарантировать нормальную интенсивность труда. Это достигается при психофизиологическом обосновании норм, когда на основе научных исследований определяется допустимый уровень интенсивности труда, его тяжести, допустимое состояние психофизиологических функций организма;

5) быть основой для определения размера заработной платы. При сдельной форме оплаты размер заработной платы определяется исходя из установленной для данной работы нормы времени и тарифной ставки разряда (их величины перемножаются). При повременной форме оплаты труда размер заработной платы определяется исходя из тарифной ставки (оклада) и количества отработанного времени.

Средствами и, одновременно, результатами нормирования являются *нормы и нормативы* – документы, содержащие количественные характеристики трудовых и производственных процессов. Четкое количественное определение величин (затрат труда, его результатов) отличает нормы от регламентов, имеющих, в большинстве своем, качественный характер.

#### **40. Регламенты по персоналу, их виды. (Медведева Т.А.)**

Большое место в общей массе регламентирующей документации занимают регламенты по персоналу. Столь существенное значение этому направлению регламентации придается потому, что люди – это главный ресурс организации, и от качества их работы зависит достижение ее целей.

Назовем лишь некоторые, наиболее важные и широко распространенные в практике управления регламенты по персоналу.

Регламентом, определяющим структуру организации, ее штатный состав и численность штатных единиц, является *штатное расписание*.

Штатное расписание содержит информацию о подразделениях организации, наименованиях должностей, количестве штатных единиц и размере тарифной ставки по каждой должности, применяемых надбавках. На основе штатного расписания рассчитывают месячный фонд заработной платы.

Штатное расписание утверждается приказом руководителя организации. Изменения в штатном расписании организации также оформляют-

ся приказом руководителя, в документы сотрудников (трудовые книжки, должностные инструкции и т. д.) вносятся соответствующие записи.

Основаниями для изменения штатного расписания могут являться изменения организационной структуры предприятия, его реорганизация, изменения в законодательстве, а также планирование мер по рационализации управленческого труда.

*Должностная инструкция* – это локальный нормативный акт, регламентирующий организационно-правовое положение работника, его обязанности, права, ответственность, а также предъявляемые к нему квалификационные требования.

Наличие грамотно составленной должностной инструкции может способствовать решению ряда задач:

- четко определить содержание труда работника, его трудовую функцию;
- равномерно распределить объем работ между исполнителями;
- создать систему кооперации труда в организации;
- избежать дублирования функций;
- обосновать привлечение сотрудника к дисциплинарной ответственности за невыполнение трудовых обязанностей;
- сформулировать критерии для проведения аттестации персонала.

Должностная инструкция, как правило, содержит следующие разделы:

Раздел 1. «Общие положения». В этом разделе указываются название должности, квалификационные требования к должности, перечень документов и нормативов, знание которых для работника является обязательным; чем должен руководствоваться работник в процессе своей деятельности и т. д.

Раздел 2. «Должностные обязанности». Дается описание трудовых функций работника.

Раздел 3. «Права». Определяются права работника, которыми он пользуется при исполнении своих должностных обязанностей.

Раздел 4. «Ответственность». Устанавливается ответственность работника в пределах установленных полномочий.

Должностная инструкция утверждается приказом руководителя или уполномоченного лица. По существующим правилам, вновь принимаемый работник должен быть ознакомлен с должностной инструкцией при подписании трудового договора.

Как правило, в организации существуют регламенты, регулирующие процесс разработки, утверждения и изменения должностных инструкций. Такие регламенты имеют статус *Положения*.

Документом, регулирующим отношения между работником и работодателем, устанавливающим их взаимные права и обязанности, является *трудовой договор (контракт)*.

Статья 57 Трудового кодекса РФ определяет содержание трудового договора. Обязательными для включения в документ являются: место работы, трудовая функция, дата начала работы и срок действия договора, условия оплаты труда, продолжительность рабочего времени и времени отдыха, предоставляемые работнику гарантии и льготы. По соглашению сторон в контракт могут также включаться права и обязанности работника и работодателя.

В трудовом договоре могут предусматриваться дополнительные условия, не ухудшающие положение работника по сравнению с условиями, установленными трудовым законодательством и иными нормативными актами РФ, коллективным договором, локальными нормативными актами (об уточнении места работы, об испытании, об улучшении социально-бытовых условий работника и членов его семьи и т. д.).

Многие организации при отборе персонала используют регламент «*Личностная спецификация*». Его стандартизированная форма позволяет значительно экономить время специалистов, занимающихся отбором.

Личностная спецификация устанавливает набор требований, которые предъявляются к работнику в рамках данной должности. Основы данного регламента были заложены англичанином *А. Роджером* в статье «План из семи пунктов» (1930). Роджер предложил оценивать кандидатов по таким характеристикам, как: физический облик, достижения (образование, квалификация, опыт), ум, сообразительность, специальные способности, черты характера и т. д.

Для каждой характеристики регламент предусматривает категории качества. Та или иная личностная характеристика может быть для исполнения данной должности основной (необходимой), желательной или противопоказанной. Если соискатель должности имеет ряд (а, возможно, даже одно) противопоказаний, то желаемые и необходимые качества рекрутером уже не рассматриваются.

В связи с ростом требований к работникам во многих современных организациях применяется регламент «*Модель (профиль) компетенций*».

*Компетенция* (от лат. *competere* – соответствовать, подходить) – это способность сотрудника успешно решать определенный класс профессиональных задач.

В отечественной литературе выделяют следующие виды компетенций:

- корпоративные (общие для всех сотрудников компании и характеризующие ее миссию и ценности);



- управленческие (компетенции, применяемые в отношении управленческих работников);
- специальные/технические (компетенции, разработанные для определенной должности или группы должностей).

Набор компетенций, необходимых для успешной работы в должности, получил название *модели (профиля) компетенций*. Модель компетенций позволяет представить идеальный образ работника в данной сфере деятельности, поэтому регламент часто применяется при отборе кандидатов на ту или иную должность.

Так, компетенции менеджера по продажам можно сформулировать следующим образом:

- Знает товар следующих категорий...
- Знает основы психологии на уровне...
- Способен помочь клиенту в рамках полномочий...
- Способен обеспечить план продаж в объеме...

Когда перечень компетенций по должности сформирован, необходимо проранжировать уровни – степени выраженности данного качества. Оптимальное количество выделяемых уровней составляет от трех до пяти (например: выдающийся, выше ожидаемого, ожидаемый, ниже ожидаемого, неудовлетворительный).

Модель компетенций применима не только как инструмент оценки кандидатов. На ее основе можно формировать программы обучения и развития персонала, планировать карьеру работников, разрабатывать стандарты качества по тем или иным работам. Важно и то, что с помощью модели компетенций персоналу транслируются стратегия и ценности организации.

Во многих российских организациях разрабатываются *Положения об аттестации персонала*.

*Аттестация* – это форма комплексной оценки сотрудника, на основе которой принимается решение о его соответствии занимаемой должности, дальнейшем служебном росте. Аттестация проводится в целях рационального использования персонала, усиления материальной и моральной заинтересованности сотрудников в результатах своего труда.

Законодательные акты Российской Федерации регламентируют порядок аттестации для организаций, персонал которых подлежит обязательной периодической аттестации (опасные производства, авиатранспорт, образовательные учреждения и т. д.). Все остальные организации регламентируют порядок аттестации самостоятельно, создавая локальные нормативные акты.

Как правило, Положение об аттестации содержит следующие разделы:

1. Общие положения.

2. Аттестационные комиссии.
3. Порядок проведения аттестации.
4. Результаты аттестации.

В разделе «Общие положения» указываются цели и задачи проведения аттестации; периодичность ее проведения; категории работников, подлежащих аттестации.

В разделе «Аттестационные комиссии» определяется состав комиссий, права и обязанности членов аттестационной комиссии.

В разделе «Порядок проведения аттестации» определяются мероприятия по подготовке (подготовка необходимых документов на работников, составление графика аттестации, организацию разъяснительной работы) и проведению аттестации (регламент работы комиссии).

В разделе «Результаты аттестации» определяются виды решений по результатам аттестации (повышение в должности, поощрение, перевод на другую работу, увольнение и т. д.), сроки их принятия.

Результаты аттестации оформляются приказом руководителя организации.

В современных организациях применяются и другие регламенты по персоналу. Их количество и содержание зависят от масштабов организации, а также степени специализации по функции «Управление персоналом».

#### **41. Политика организации. Направления политики организации. (Медведева Т.А.)**

Существенное значение в регламентирующей деятельности современной организации имеет создание общих регламентов, устанавливающих основу для совместной деятельности людей. Система общих регламентов должна давать целостное, непротиворечивое представление о характере деятельности организации и ее целях.

Для обеспечения эффективности деятельности организации и скорейшего достижения ее целей необходимо конкретизировать стратегические цели организации по основным направлениям деятельности.

Правила и стандарты, регулирующие деятельность организации в определенном направлении, ведущем к достижению ее общих целей, получили название политики организации.

Выделяют различные виды политики организации: экономическая, кадровая, политика в области охраны труда, экологическая, социальная, учетная и т. д.

*Экономическая политика (стратегия)* определяет пути достижения целей организации экономическими методами и средствами.

При формулировке экономической политики необходимо, прежде всего, четко определить систему целей организации на определенный период. Обычно экономическая политика формулируется на несколько лет. Методом декомпозиции общая политика конкретизируется на ряд частных (рабочих) стратегий. Рабочие стратегии определяют для подразделений организации задачи, от выполнения которых зависит выполнение общих (стратегических) целей по данному направлению. Примерами рабочих, или функциональных, стратегий являются товарная политика организации, политика в области ценообразования, внешнеэкономической деятельности, инвестиций и т. д.

На основе определения основных направлений экономической деятельности предприятия в регламенте устанавливаются приоритеты в распределении материальных, финансовых, человеческих ресурсов.

*Кадровая политика* – совокупность принципов, методов и форм работы с персоналом, направленных на формирование, сохранение и развитие человеческих ресурсов организации. Существенным моментом в проектировании кадровой политики является создание идеального образа работника – руководителя, специалиста, технического исполнителя. Этот образ является целью, выступающей ориентиром при формулировке задач, которые должны решаться в процессе реализации кадровой политики.

В данном регламенте целесообразно отразить все основные направления работы с персоналом:

- отбор и подбор персонала;
- вознаграждение за труд и развитие мотивации;
- адаптация и развитие персонала;
- создание кадрового резерва;
- стабилизация кадрового состава;
- улучшение качества трудовой жизни;
- эффективное использование кадров.

*Учетная политика для целей бухгалтерского и налогового учета* представляет собой правила и принципы отражения в бухгалтерском и налоговом учете всех фактов хозяйственной деятельности организации.

*Политика организации в области охраны труда* – совокупность принципов и норм, регулирующих деятельность предприятия в направлении создания здоровых и безопасных условий труда работников.

Российский государственный нормативный документ ГОСТ Р 12.0.006-2002 «Общие требования к управлению охраной труда в организации» является основой для разработки соответствующей политики в конкретной организации. Он согласован с международными стандартами в области охраны труда, в частности, со стандартом OHSAS 18 001 «Система менеджмента в области профессиональной безопасности и охраны труда».

В соответствии с ГОСТ Р 12.0.006-2002 «Общие требования к управлению охраной труда в организации» во всех организациях должна быть разработана политика, определяющая цели данной организации в области охраны труда и обязательства руководства по осуществлению мероприятий, направленных на достижение поставленных целей. Политика подлежит документированию и в обязательном порядке доводится до работников.

Согласно ГОСТ, политика в области охраны труда должна соответствовать характеру и масштабу рисков, возникающих в процессе осуществления деятельности организации, а также быть увязанной с ее хозяйственными целями. Важным требованием является обязанность работодателя информировать работников об условиях труда на рабочих местах, об имеющихся производственных рисках, о компенсациях, выплачиваемых за работу во вредных и/или опасных условиях труда.

Обязательными элементами регламента «Политика организации в области охраны труда» являются:

- законодательные нормативные требования по охране труда;
- характеристика имеющихся мест вредных и опасных факторов производства;
- состояние охраны труда в организации в текущее время;
- цели организации в области улучшения условий и охраны труда работников;
- обязательства руководства организации по улучшению условий и охраны труда;
- участие работников и других сторон в деятельности по совершенствованию охраны труда.

*Социальная политика* представляет собой систему форм и методов работы с персоналом, направленных на формирование сплоченного коллектива, удовлетворение потребностей работников и членов их семей.

К основным направлениям деятельности, реализуемым в русле социальной политики организации и, как правило, отражаемым в соответствующем регламенте, относятся политика доходов, социальное партнерство и политика социального обеспечения.

Формулирование политики доходов дает работникам ряд гарантий в отношении их материального благополучия: гарантированное увеличение заработной платы в случае повышения прибыли предприятия, индексация заработной платы в случае инфляции. Данные положения должны быть отражены в коллективном договоре.

*Социальное партнерство* – это система взаимоотношений между работниками, работодателями, органами государственной власти и местного самоуправления, направленная на достижение согласованности между интересами работников и интересами работодателей.

В регламенте целесообразно зафиксировать развиваемые в организации формы социального партнерства, такие, как коллективные переговоры по подготовке и заключению коллективных договоров, участие работников в управлении, создание постоянно действующих трехсторонних органов, формируемых из работодателей, представителей работников и работников органов государственной власти и местного самоуправления и т. д.

Социальное обеспечение работников реализуется и конкретизируется в регламенте как единство трех компонентов: социальная защита, социальная помощь и социальная поддержка.

Мероприятия в области *социальной защиты* направлены на минимизацию негативного влияния на здоровье и благосостояние работников социально-экономических, экологических и других факторов внешней среды. В регламенте могут быть зафиксированы следующие меры социальной защиты:

- гарантируемые государством виды социального страхования (по старости, по случаю временной нетрудоспособности, безработицы и т. д.);
- внутрифирменное социальное страхование;
- оказание услуг и реализация продукции предприятия сотрудникам по льготным ценам;
- формирование социальной инфраструктуры предприятия (детские сады, спортивные сооружения и т. д.);
- создание благоприятных условий труда и отдыха для сотрудников и членов их семей и т. д.

Меры в области социальной помощи и поддержки отличаются адресным характером. Это могут быть денежные выплаты, услуги, помощь в виде выдачи продукции предприятия нуждающимся работникам, находящимся в сложной жизненной ситуации. Следует также определить формы социальной поддержки пенсионеров (если предприятие имеет финансовые возможности для ее осуществления).

В регламенте могут быть определены и другие направления социальной политики, а также конкретные мероприятия, проводимые в ее русле: сохранение и приумножение культурного наследия, пропаганда здорового образа жизни, развитие физкультуры и спорта, помощь бюджетным организациям и муниципальным образованиям и т. д.

Регламент «*Экологическая политика организации*» определяет основные принципы и направления деятельности организации в области охраны окружающей среды.

Экологическая политика организации должна основываться на положениях Конституции Российской Федерации, федеральных законах и иных нормативных правовых актах Российской Федерации, междуна-

родных договорах Российской Федерации в области охраны окружающей среды и рационального использования природных ресурсов.

Экологическая политика организации может включать в себя следующие разделы: общие положения, развитие системы управления в области охраны окружающей среды и обеспечения экологической безопасности, предотвращение и снижение негативного воздействия на окружающую среду, возмещение вреда окружающей среде, сохранение окружающей среды, формирование экологической культуры, механизмы реализации экологической политики.

#### **42. Философия управления организацией. (Панькова Н.М.)**

**Философия управления персоналом** – это философско-понятийное осмысление сущности управления персоналом, его возникновения, связи с другими науками и направлениями науки об управлении, уяснение лежащих в основе управления персоналом идей и целей.<sup>4</sup> Процесс управления персоналом рассматривается философией управления персоналом с позиций таких наук как логика, психология, социология, экономика, теория организации, этика и др. Философия управления персоналом организации может быть представлена как основа философии организации, ее базовая составляющая.

Сущность **философии управления персоналом организации** заключается в возможности удовлетворения работником в процессе работы в организации своих личных интересов и потребностей. Для этого в организации предполагается создание справедливых и равноправных отношений, дающих возможность каждому сотруднику реализовать свой творческий потенциал, использовать свои профессиональные знания и навыки работы, участвовать в принятии важных решений. Кроме того, все работники должны иметь возможность пользоваться справедливыми и равноправными компенсациями, а на предприятии должны быть созданы здоровые и безопасные условия труда, что будет способствовать повышению удовлетворенности работников. Использование таких подходов к организации процесса труда положительно влияет на формирование преданности персонала, а затраты на создание благоприятных условий труда приносят свои плоды в виде продуктивной работы всех сотрудников. В тех же организациях, администрация которых не заботится о благополучии и повышении качества процесса труда своих сотрудников, эффективно организовать рабочий процесс бывает достаточно сложно.

---

<sup>4</sup> Управление персоналом организации. учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2005 – 638 с. [http://fptl.ru/files/management/kibanov\\_ypravlenie-personalom.pdf](http://fptl.ru/files/management/kibanov_ypravlenie-personalom.pdf)

Таким образом, что философия управления персоналом организации заключается не столько в привлечении персонала, сколько в наиболее полном удовлетворении потребностей работников. Именно это можно отметить как основную задачу системы управления персоналом организации.

**Философия организации** – это совокупность внутриорганизационных принципов, моральных и административных норм и правил взаимоотношений персонала, система ценностей и убеждений, воспринимаемая всем персоналом и подчиненная глобальной цели организации<sup>5</sup>.

Соблюдение этих принципов выступает гарантом эффективного и успешного функционирования организации, что является условием развития организации, а нарушение философских постулатов организации может привести к возникновению как производственных, так и личностных конфликтов, что, в свою очередь, приводит к снижению эффективности функционирования организации, созданию неблагоприятного имиджа компании, поскольку именно персонал организации является ее главным достоянием.

Философия организации может быть оформлена в самостоятельный нормативный документ, часто обозначаемый как *Миссия*. Отношения внутри организации должны быть строго регламентированы едиными для всех правилами, но на практике это положение оказывается сложно реализуемо, поскольку в любом коллективе невозможно найти двух одинаковых людей. Каждая организация проводит свою кадровую политику, которая, возможно, отлична от кадровой политики в других организациях, новые сотрудники быстрее адаптируются к нововведениям и требованиям, при этом должна быть сохранена преемственность и особенность организации. Именно поэтому следует иметь общие принципы (правила), обязательные для исполнения всеми группами работников.

Так, например, Миссия Национального исследовательского Томского политехнического университета гласит следующее: *«Повышать конкурентоспособность страны, обеспечивая за счет интернационализации и интеграции исследований, образования и практики подготовку инженерной элиты, генерацию новых знаний, инновационных идей и создание ресурсоэффективных технологий. Сотрудники и студенты строят и развивают один из лучших в мире технических университетов, успех которого основан на профессионализме, творческом подходе и гармонии всего коллектива, являющегося единой командой»*.<sup>6</sup>

Следует отметить, что философия управления персоналом, а значит, и организации в различных странах имеет большие отличия.

---

<sup>5</sup> Там же.

<sup>6</sup> Миссия Национального исследовательского Томского политехнического университета <http://tpu.ru/today/meet-tpu/mission>

**Английская философия управления персоналом** базируется на традиционных ценностях и «теории человеческих отношений», которая предполагает уважение личности работника, доброжелательность, поощрение достижений работников, возможность повышения квалификации и гарантии достойного заработка. Сотрудник организации – это полезная и активная сила. Сотрудников нужно мотивировать и подключать к процессу управления в рамках их компетенции.

**Американская философия управления персоналом** построена на традициях школы научного менеджмента, основывается на идее конкуренции и поощрения индивидуализма работников. Для этого направления характерна зависимость личного дохода от доходов компании и ориентированность на прибыль, а так же поощрение потребительских ценностей, четкая постановка целей и задач, высокий уровень оплаты персонала.

**Японская философия управления персоналом** основывается на традициях авторитарного руководства, уважения к старшему, идеях коллективизма, всеобщего согласия, вежливости и патернализма. Преобладает теория человеческих отношений и преданность идеалам фирмы. Для этого направления специфичным является пожизненный наем сотрудников в крупных компаниях, а так же создание условий для эффективного коллективного труда.

**Российская философия управления персоналом** весьма многообразна и зависит от формы собственности, региональных и отраслевых особенностей и величины организации. Крупные организации (акционерные на базе государственных) сохраняют свои традиции четкой дисциплины, коллективизма, эффективности, повышения уровня жизни работников и сохранения социальных благ и гарантий сотрудников в новых условиях хозяйствования. Организации малого бизнеса работают в условиях отсутствия четко сформулированной философии, достаточно жесткого и не всегда гуманного отношения к персоналу со стороны собственника и минимальной демократизации управления.

#### **Список источников**

1. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 638 с. [http://fptl.ru/files/management/kibanov\\_upravlenie-personalom.pdf](http://fptl.ru/files/management/kibanov_upravlenie-personalom.pdf)
2. Миссия Национального исследовательского Томского политехнического университета. <http://tpu.ru/today/meet-tpu/mission>
3. Панькова Н.М. Управление персоналом организации: учебное пособие / сост. Н.М.Панькова; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во ТПУ, 2013. – 154 с.



### 43. Основные концепции управления персоналом. (Панькова Н.М.)

Концепция управления персоналом<sup>7</sup> – это *система взглядов на роль человека, мотивационный механизм, правовые основы и институциональные формы*, обеспечивающие развитие и востребованность его способностей в организации.

В структуре концепции управления функция своеобразной философии управления персоналом принадлежит основополагающим взглядам на человека, его роль в организации и направленность мотивационного механизма.

В теории и практике управления произошла радикальная смена парадигм. При этом можно выделить **четыре концепции кадровой функции в организации**.

Эти концепции таковы:

1. использование трудовых ресурсов;
2. управление персоналом;
3. управление человеческими ресурсами;
4. управление человеком.

1. **Использование трудовых ресурсов** (*labour resources use*). Эта концепция появилась в конце XIX в. и просуществовала до 60-х гг. XX в. Человек в производственном процессе рассматривался не как самостоятельная единица, а только лишь как **функция** им выполняемая, как **труд**, измеряемый затратами рабочего времени и зарплатой. На Западе эта концепция нашла отражение в идеях Ф.У. Тейлора и К. Маркса, а в СССР – в эксплуатации труда государством.

2. **Управление персоналом** (*personnel management*). В качестве научной основы этой концепции, которая начала развиваться с 30-х гг. XX в., лежит теория бюрократических организаций М. Вебера, когда человек рассматривался через **формальную роль** – через должность им занимаемую, а управление осуществлялось через административные механизмы (принципы, методы, полномочия, функции).

3. **Управление человеческими ресурсами** (*human resource management*). В рамках этой концепции человек стал рассматриваться не как должность, а как **невозобновляемый ресурс** – элемент социальной организации в единстве трех основных компонентов (трудовой функции, социальных отношений, состояния работника). В российской практике эта концепция используется фрагментарно более 30 лет и в годы перестройки получила распространение в «активизации человеческого фактора».

---

<sup>7</sup> Иванова-Швец Л.Н., Корсакова А.А. Управление персоналом: учебно-методический комплекс. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2009. – 312 с. <http://www.bytic.ru>

4. **Управление человеком** (*human being management*). В соответствии с этой концепцией человек – это **главный субъект организации и особый объект управления**, который не может рассматриваться как «ресурс». Именно исходя из желаний и способностей человека должны строиться стратегия и структура организации.<sup>8</sup>

**Основные концепции управления персоналом**, которые сегодня используются в экономике и менеджменте, условно можно представить следующим образом:

- экономическая концепция – грамотное управление трудовыми ресурсами;
- гуманистическая – принципы управления самим человеком, участником производственных процессов;
- организационно-социальная система управления человеческими ресурсами;
- организационно-административная система управления человеческими ресурсами – одна из основных концепций управления персоналом.

Каждая из перечисленных систем применяется для своего типа предприятий.

Так, первая, **экономическая концепция** используется в компаниях с массовым либо серийным производством, где в основном применяется труд рабочих с низкой квалификацией. Ее целью является максимальное использование трудового потенциала трудящихся. Здесь от сотрудников требуется максимальная исполнительность, дисциплинированность, подготовленность в техническом плане. Все личные интересы членов организации подчинены одному общему делу, что хорошо подходит для предприятий с авторитарным стилем управления.

**Гуманистическая концепция** управления персоналом включает в себя принципы, частично взятые из философии японского менеджмента. Здесь человек не просто является «винтиком» в системе, он – главный субъект организации. Основная цель данной теории – создание всех условий, позволяющих человеку самореализоваться и найти себя в компании. К областям применения данной концепции можно отнести малое предпринимательство и сферу искусства. Чтобы использовать эти принципы, руководитель должен понимать, что организация будет развиваться эффективно не только с развитием технологий, но и с изменением ценностей ее персонала.

Эволюция концепций управления персоналом продолжалась достаточно долгое время, и сейчас, когда большинство мировых предприятий работают в условиях жесткой конкуренции, часто применяется следующая теория. Это грамотное управление человеческими ресурсами, где потен-

---

<sup>8</sup> Там же.

циал человека используется в полную силу путем создания подходящих внешних условий. Здесь человек рассматривается как невозобновляемый ресурс компании, а основные требования к персоналу – соответствие занимаемой должности и корпоративному духу организации. Применяется **организационно-социальная** система управления на крупных и средних предприятиях, работающих в высокотехнологических отраслях.

Последняя концепция – **организационно-административная**. Ее целью также является максимальное использование личностного и трудового потенциала работника. Отбор сотрудников осуществляется по принципу соответствия занимаемой должности, при этом руководство персоналом ведется путем выделения различных подсистем управления.

Как правило, данная система применяется в компаниях с четко очерченной организационной структурой отраслей.

В условиях современной экономики крупным предприятиям приходится отходить от традиционных служб управления персоналом (отдел кадров с его ограниченными функциями) и жесткого иерархического контроля подчиненных. На базе привычных служб создаются новые, с более широким набором функций, позволяющих значительно эффективнее управлять производственными процессами, стимулировать трудовую деятельность сотрудников, грамотно влиять на их карьерный рост и предотвращать конфликты внутри организации.

#### **Список источников**

1. Иванова-Швец Л.Н., Корсакова А.А. Управление персоналом: Учебно-методический комплекс. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2009. – 312 с. <http://www.bytic.ru>
2. Панькова Н.М. Управление персоналом организации: учебное пособие / сост. Н.М.Панькова; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во ТПУ, 2013. – 154 с.
3. Информационный портал: Саморазвитие. Самосовершенствование. Личностный рост. <http://edu2.tsu.ru/res/1659/text/1-3.htm>

#### **44. Инновации в управлении персоналом. Инновационный потенциал персонала организации. (Панькова Н.М.)**

Персонал, имеющий соответствующую квалификацию – это главный ресурс. Постоянное развитие и поиск новаций в подходе к управлению персоналом – необходимый атрибут успеха. В связи с этим выделим 2 основных направления инновационного развития.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Управление персоналом: Информационный портал. <http://hr-news.info/innovacii-v-upravlenii-personalom/>

## **Оценка эффективности системы управления персоналом**

Для того, что бы понять, насколько необходимо умение правильно оценивать эффективность работы персонала и умение им управлять, вернемся в прошлое. В советские времена, на предприятиях был только отдел кадров, который занимался исключительно приемом на работу сотрудников и ведением кадровой документации. Кадровой же политике, внимания не уделялось и службы управления персоналом просто не существовало. А такие понятия, как построение карьеры, развитие персонала и продвижение – вообще отсутствовали.

Оценивая управление персоналом на предприятиях в современном мире, все еще рано говорить, что оно достигло идеального состояния. Но, в целом, положительные изменения в этом направлении весьма заметны и подход именно к системе эффективного управления персоналом, заметно продвинулся вперед. Оценивая российские, современные предприятия, можно сделать вывод: *В зависимости от требований, которые предъявляет рынок, необходима перестройка всей системы управления персоналом.*

**Есть несколько инновационных направлений для работы с кадрами:**

- управление деловой карьерой;
- развитие персонала.

На сегодняшний день большинство организаций берет на себя обязательства по обучению своих сотрудников. Устанавливаются долгосрочные и постоянные связи с организациями, которые занимаются обучением, создаются и действуют на постоянной основе центры, специализирующиеся именно на обучении персонала. Руководство предприятий понимает, что для успешного движения их бизнеса и достижения нужных целей, просто необходим непрерывный процесс обучения персонала. Что бы начать обучение, прежде всего, необходимо выявить все несоответствия, между реальной компетентностью сотрудника и требуемым уровнем необходимой квалификации.

На основе этих данных и на основе потребностей, формируется бюджет, который необходим для обучения сотрудников. Обязательно нужно сформировать и критерии, по которым можно оценить эффективность проводимого обучения. Любая организация, рассматривает свои затраты на обучение, как выгодное вложение своего капитала в квалификацию сотрудников, поскольку в дальнейшем им хочется получить полную отдачу в виде повышения эффективности их работы. Здесь имеет место и оценка эффективности каждой программы, и интегральная оценка всего обучения. Для разработки и реализации таких программ, организации могут привлекать специализированные компании, а могут осуществлять все сами.

## **2. Создание необходимой атмосферы в компании – одна из инноваций в управлении персоналом.**

Что же такое инновация, что включено в это понятие? Это, прежде всего – нововведение, новшество, которое осваивается и внедряется. А что же такое инновации в кадровой работе в настоящее время?

Прежде всего, изменился подход к самому персоналу, это теперь инновационный подход. *Каждый сотрудник – это теперь индивидуальность, а не просто серая масса, выполняющая свою работу.* Это требование диктует нынешнее время и требует современный рынок. Мы уже упоминали, что далеко не все кадровые службы на предприятиях уже перестроились или перестраиваются в полном объеме, но все же необходимо отметить что сдвиги и весьма ощутимые есть.

Современные менеджеры по персоналу, которые видят в каждом сотруднике индивидуальность, разрабатывают эффективные системы аттестации, занимаются разработкой системы мотивации работников, управляют деловой карьерой своих сотрудников и т. п.

Но самое главное в компании – это умение создать особую инновационную атмосферу. Об инновациях в управлении персоналом много пишут и говорят зарубежные специалисты из этой области. К необходимости введения подобных новшеств, пришли и российские управленцы, которые смогли по достоинству оценить всю эффективность системы управления.

**Примером введения инноваций**, может служить опыт таких компаний как

- «Sony»: ее успех, во многом связан с тем, что управление обладает способностью к сотрудничеству. Компания уважительно относится к мнению своих сотрудников и это позволяет ей успешно развиваться и находить истину в спорных вопросах. Система поощрения, стимулирует работников и они стремятся вносить новые рационализаторские предложения. Цифры говорят сами за себя: на каждого работника фирмы приходится в среднем до 10 рационализаторских предложений. На фирме есть традиция – в конце каждой недели, молодая, нарядная и красивая сотрудница вручает работникам конверты с премиями за новаторские предложения. Следует заметить, что премии получают и те сотрудники, чьи предложения были отвергнуты. Это важнейшее звено системы мотивации компании – поощрять инновационное мышление персонала. На этом примере можно оценить всю эффективность системы управления персоналом;

- «General Electric»: В начале 1900-х компания усовершенствовала самое известное изобретение Томаса Эдисона – промышленную исследовательскую лабораторию. «General Electric» привнесла менедж-

мент как дисциплину в беспорядочный процесс научных открытий, тем самым выиграв в течение следующих 50 лет больше патентов, чем любая другая компания Америки;

- Компания «DuPont»: Положив в 1903 году начало использованию метода ROI, стала первопроходцем в развитии техник бюджетирования капиталовложений. Затем компания разработала стандартизованный способ сравнения результатов работы ее многочисленных производственных отделов. Эти нововведения помогли «DuPont» стать одним из промышленных гигантов Америки;

- «Procter & Gamble»: Успех компании в индустрии фасованных товаров начался с 1930-х годов, когда компания формализовала свой подход к бренд-менеджменту. Тогда же «Procter & Gamble» стала равномерно накапливать нематериальные активы. Сейчас портфель «P&G» включает 16 брендов с прибылью от продаж 1 млрд долларов в год;

- «Visa» – первая в мире фактически виртуальная компания – добилась успеха благодаря организационным инновациям. Сформировав в США консорциум, банки-основатели «Visa» положили начало широко известному в мире бренду. Сейчас «Visa» – глобальная сеть, связывающая более 21 тыс. финансовых институтов и 1,3 млрд владельцев кредитных карт;

- Компания «Linux» (компьютерная операционная система) – лучший пример инноваций в сфере управления: разработка программ на основе открытого исходного кода. Данная инновация стала эффективным механизмом для координации деятельности отдельных разработчиков, разбросанных по всему земному шару, для достижения одной цели.<sup>10</sup>

Что выделяет эти компании? Существенные причины успеха: инновации в управлении. Как показывают данные примеры, крупные достижения в сфере управления могут дать большие преимущества вводящей инновации компании и привести к глубинным изменениям в сфере ее деятельности.

Существует несколько условий, при которых инновации в сфере управления могут создавать долгосрочные преимущества:

- Инновации могут быть основаны на новых принципах, которые бросают вызов традиционным принципам управления.
- Инновации должны быть системными, задействовать большой спектр методов.
- Инновации должны быть составляющим звеном непрерывного процесса изменений, которые со временем приведут к усовершенствованиям.

---

<sup>10</sup> <http://vcourse.obs.ru/node/29>

### **Список источников**

1. Управление персоналом: Информационный портал. <http://hr-news.info/innovacii-v-upravlenii-personalom/>
2. OBS: Открытая школа бизнеса. Информационный портал: Будь в курсе! <http://vcourse.obs.ru/node/29>
3. Панькова Н.М. Управление персоналом организации: учебное пособие / сост. Н.М.Панькова; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во ТПУ, 2013. – 154 с.

#### **45. Кадровая политика организации как основа формирования стратегии управления персоналом. (Панькова Н.М.)**

**Кадровая политика организации** – это генеральное направление работы с персоналом, которое отражает совокупность принципов, методов, а так же набор правил и норм в области работы с персоналом, которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы.<sup>11</sup> Целью кадровой политики является обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численности и качественного состава персонала в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.<sup>12</sup> Кадровая политика существует в каждой организации, но не всегда бывает четко обозначена и представлена в виде самостоятельного документа.

Можно выделить несколько направлений кадровой политики. Часто они совпадают с направлениями кадровой работы и соответствуют функциям системы управления персоналом, которая действует в каждой организации. В качестве примера рассмотрим характеристики основных направлений кадровой политики.

#### *Характеристики основных направлений кадровой политики*

<b>Направления</b>	<b>Принципы</b>	<b>Характеристика</b>
1. Управление персоналом организации	Принцип одинаковой необходимости достижения индивидуальных и организационных целей (основной)	Необходимость искать честные компромиссы между администрацией и работниками, а не отдавать предпочтение интересам организации

<sup>11</sup> <http://www.grandars.ru/college/biznes/kadrovye-resheniya.html>

<sup>12</sup> Там же.

Направления	Принципы	Характеристика
2. Подбор и расстановка персонала	Принцип: 1. Соответствия. 2. Профессиональной компетенции. 3. Практических достижений. 4. Индивидуальности	1. Соответствие объема заданий, полномочий и ответственности возможностям человека. 2. Уровень знаний, соответствующий требованиям должности. 3. Требуемый опыт, руководящие способности (организация собственной работы и подчиненных). 4. Облик, интеллектуальные черты, характер, намерения, стиль руководства
3. Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности	Принцип: 1. Конкурса. 2. Ротации. 3. Индивидуальной подготовки. 4. Проверки делом. 5. Соответствия должности. 6. Регулярности оценки индивидуальных качеств и возможностей	1. Отбор кандидатов на конкурсной основе. 2. Планомерная смена должностей по вертикали и горизонтали Подготовка резерва на конкретную должность по индивидуальной программе. 3. Эффективная стажировка на руководящих должностях. 4. Степень соответствия кандидата на должность в настоящий момент. 5. Оценка результатов деятельности, собеседования, выявление склонностей и т. п.
4. Оценка и аттестация персонала	Принцип: 1. Отбора показателей оценки 2. Оценки квалификации 3. Оценки выполнения заданий	1. Система показателей, учитывающих цель оценок, критерии оценок, частоту оценок. 2. Пригодность, определение знаний, необходимых для выполнения данного вида деятельности. 3. Оценка результатов деятельности
5. Развитие персонала	Принцип: 1. Повышения квалификации. 2. Самовыражения. 3. Саморазвития	1. Необходимость периодического пересмотра должностных инструкций для постоянного развития персонала. 2. Самостоятельность, самоконтроль, влияние на формирование методов исполнения. 3. Способность и возможность саморазвития
6. Мотивация и стимулирование персонала, оплата труда	Принцип соответствия оплаты труда объему и сложности выполняемой работы	Эффективная система оплаты труда
	1. Принцип равномерного сочетания стимулов и санкций 2. Принцип мотивации	1. Конкретность описания задач, обязанностей и показателей. 2. Побудительные факторы, влияющие на повышение эффективности труда



### **Список источников**

1. Управление персоналом: Информационный портал. <http://hr-news.info/innovacii-v-upravlenii-personalom/>
2. Управление персоналом: Информационный портал Grandars.ru <http://www.grandars.ru/college/biznes/kadrovye-resheniya.html>
3. Панькова Н.М. Управление персоналом организации: учебное пособие / сост. Н.М.Панькова; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во ТПУ, 2013. – 154 с.

### **46. Виды кадровой политики. (Панькова Н.М.)**

Виды кадровой политики можно сгруппировать по двум направлениям:

1. По масштабам кадровых мероприятий.
2. По степени открытости.

Степень осознанности правил и норм, на которых базируются кадровые мероприятия и уровень непосредственного влияния на кадровую ситуацию управленческого аппарата организации лежит в основе кадровой политики первого типа. Таким образом, по *масштабам кадровых мероприятий можно выделить:*

- Пассивную кадровую политику;
- Реактивную кадровую политику;
- Превентивную кадровую политику;
- Активную кадровую политику.

#### ***Пассивная кадровая политика***

На первый взгляд такое сочетание как «пассивная кадровая политика» кажется не логичным, поскольку кадровые мероприятия предполагают воплощение в жизнь организации изменений и нововведений, работу на перспективу. Тем не менее, достаточно часто можно встретить отсутствие в организации четко сформулированной программы действий в отношении персонала. В таком случае кадровая политика сведена к решению и устранению негативных последствий возникших проблем. Прогноз кадровых потребностей организации и диагностика кадровой ситуации, как правило, отсутствуют. Управленческий аппарат реагирует на возникающие конфликтные ситуации, стремясь погасить их любыми способами, не предпринимая попыток разобраться в причинах возникшего конфликта.

#### ***Реактивная кадровая политика***

В рамках реактивной кадровой политики руководство предприятия ориентировано на осуществление контролирующих функций за проявлениями негативных проявлений персонала на предприятии, а так же на вы-

явление причин и характера возникшей конфликтной ситуации. Для этого вида кадровой политики характерно частое возникновение конфликтов, недостаток квалифицированной рабочей силы, а так же отсутствие мотивации к высокопроизводительному труду. Руководство предприятия предпринимает меры по локализации кризиса и стремится разобраться в причинах, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы таких предприятий, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи. Основные трудности возникают при среднесрочном прогнозировании.

#### ***Превентивная кадровая политика***

Превентивная кадровая политика может быть реализована тогда, когда руководство фирмы (предприятия) имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Кадровая служба такого предприятия часто располагает не только средствами диагностики персонала, но и средствами прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В программе развития организации представлен краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, как качественный, так и количественный, а так же сформулированы основные направления развития персонала. Основная проблема таких организаций – разработка целевых кадровых программ.

#### ***Активная кадровая политика***

Реализация этого вида кадровой политики возможно в случае, когда руководство предприятия имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию. Кадровая служба в таких условиях способна не только разработать антикризисные кадровые программы, но и осуществлять постоянный контроль ситуации, а так же корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуацией. Следует отметить, что механизмы, которыми пользуются руководители в анализе ситуации, могут быть различными, так как основания для прогноза могут быть как рациональными (осознаваемыми), так и нерациональными (не вполне поддающимися алгоритмизации и описанию).

В соответствии с этим мы можем выделить **два подвида активной кадровой политики**: рациональную и авантюристическую.

При **рациональной** кадровой политике руководство предприятия использует качественный диагноз и обоснованный прогноз развития предприятия, располагает различными средствами для влияния на изменение ситуации. Кадровая служба предприятия располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды. В программах развития организации содержатся краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах (качественной и количествен-

ной). Кроме того, составной частью плана является программа кадровой работы с вариантами ее реализации.

При **авантюристической** кадровой политике руководство предприятия не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. Кадровая служба предприятия, как правило, не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, однако в программы развития предприятия включены планы кадровой работы, зачастую ориентированные на достижение целей, важных для развития предприятия, но не проанализированных с точки зрения изменения ситуации. План работы с персоналом в таком случае строится на достаточно эмоциональном, мало аргументированном, но, может быть, и верном представлении о целях работы с персоналом.

Проблемы при реализации подобной кадровой политики могут возникнуть в том случае, если усилится влияние факторов, которые ранее не включались в рассмотрение, что приведет к резкому изменению ситуации, например, при существенном изменении рынка, появлении нового товара, который может вытеснить имеющийся сейчас у предприятия. С точки зрения кадровой работы необходимо будет провести переобучение персонала, однако быстрая и эффективная переподготовка может быть успешно проведена, например, на предприятии, обладающем скорее молодым персоналом, чем на предприятии, имеющем очень квалифицированный, хорошо специализированный персонал пожилого возраста. Таким образом, понятие «качество персонала» включает еще один параметр, который не был учтен при подготовке плана кадровой работы в рамках данного типа кадровой политики.

*По степени открытости* можно выделить следующие виды кадровой политики:

- открытую,
- закрытую.

Ориентация на собственный персонал или на внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава являются определяющими для этих направлений кадровой политики. На этом основании выделяют два типа кадровой политики:

**Открытая кадровая политика** характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низкой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой организации.

Такая кадровая политика характерна для современных телекоммуникационных компаний или автомобильных концернов, которые готовы

«покупать» людей на любые должностные уровни независимо от того, работали ли они ранее в подобных организациях. Такого типа кадровая политика также свойственна новым организациям, ведущим агрессивную политику завоевания рынка, ориентированным на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

**Закрытая кадровая политика** характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации. Такого типа кадровая политика характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов.

*Сравнительная характеристика открытого и закрытого видов кадровой политики*

<b>Кадровый процесс</b>	<b>Открытая кадровая политика</b>	<b>Закрытая кадровая политика</b>
Набор персонала	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Ситуация дефицита рабочей силы, отсутствие притока новых рабочих рук
Адаптация персонала	Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предложенных новичками	Эффективная адаптация за счет института наставников («опекунов»), высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы
Обучение и развитие персонала	Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового	Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптировано к работе организации
Продвижение персонала	Затруднена возможность роста, так как преобладает тенденция набора персонала	Предпочтение при назначении на высшие должности всегда отдается сотрудникам компании, проводится планирование карьеры
Мотивация	Предпочтение отдается вопросам стимулирования (внешней мотивации)	Предпочтение отдается вопросам мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии)
Внедрение инноваций	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций – контракт, определение ответственности сотрудника и организации	Необходимость специально инициировать процесс разработки инноваций, высокое чувство причастности, ответственности за изменения за счет осознания общности судьбы человека и предприятия

### **Список источников**

1. Управление персоналом: Информационный портал. <http://hr-news.info/innovacii-v-upravlenii-personalom/>
2. Управление персоналом: Информационный портал Grandars.ru <http://www.grandars.ru/college/biznes/kadrovye-resheniya.html>

### **47. Основы кадрового планирования в организации: сущность, цели и методы. (Панькова Н.М.)**

*Сущность кадрового планирования* заключается в предоставлении людям рабочих мест в нужный момент времени и необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями организации.<sup>13</sup>

Работнику должна быть предоставлена возможность наилучшим образом применить свои профессиональные навыки, реализовать свои способности. Кадровое планирование позволяет согласовать интересы работников и работодателей, поскольку осуществляется как в интересах работника, так и в интересах организации. Организации очень важно в нужное время располагать необходимым количеством персонала с соответствующей квалификацией, способного решить производственные вопросы, ориентированного на достижение целей компании (организации). При этом кадровое планирование позволяет создавать необходимые условия для самореализации сотрудников, для развития их потенциала и гарантировать достойную оплату труда.

Внимание к интересам всех работников организации является одной из основных задач кадрового планирования, которое будет достаточно эффективным при условии интеграции в общий процесс планирования организации.

Кадровое планирование должно дать ответ на следующие вопросы:

- сколько работников, какой квалификации, когда и где они будут необходимы?
- каким образом можно привлечь нужный и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба?
- как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями?
- каким образом обеспечить развитие кадров для выполнения работ, требующих новой, более высокой квалификации, и поддержания их знаний в соответствии с запросами производства?
- каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия?

---

<sup>13</sup> [http://finlib.biz/upravlenie-personalom\\_709/osnovyi-kadrovogo-planirovaniya-32797.html](http://finlib.biz/upravlenie-personalom_709/osnovyi-kadrovogo-planirovaniya-32797.html)

Часто понятия «кадровое планирование» и «кадровая политика» недостаточно четко разграничены. **Кадровая политика** как принятие фундаментальных кадровых решений становится *планированием целей*. В этом смысле кадровая политика близка к долгосрочному стратегическому планированию кадров. Кадровые решения перспективного значения для организации должны основываться на долгосрочном планировании. Таким образом, кадровое планирование начинается не после утверждения кадровой политики, а *одновременно с ней*.

Система управления персоналом предполагает реализацию разнообразных функций, в связи с чем процесс кадрового планирования разделяется на ряд направлений.

При систематическом планировании должно сокращаться число ошибочных решений в будущем, т. к. благодаря высокой интенсивности планирования значительно повышается качество решений по сравнению с теми, которые принимаются импровизированно, исходя из сложившейся ситуации. При этом возможность ошибочных решений в кадровой сфере очень велика и их влияние на экономические и социальные цели может быть очень большим. С этой точки зрения на кадровое планирование возлагается основополагающая задача создания предпосылок для осуществления целей работодателя и работников организации.

**Уровни кадрового планирования.** Кадровое планирование имеет много измерений. *По срокам* кадровое планирование подразделяется на:

- долгосрочное (прогноз от 3-х и более лет);
- краткосрочное (не более 1 года).

**Долгосрочное кадровое планирование** предполагает попытку прогнозирования на 3–5 лет вперед. В качестве инструмента планирования выступает план человеческих ресурсов. Компания должна оценить спрос на труд, потенциальные возможности предложения и состояние внешней среды деятельности. Путем взаимодействия всех названных факторов и составляется *план человеческих ресурсов*, указывающий, какое количество и каких именно работников может потребоваться в будущем.

Основными положениями, на которые следует обратить внимание, являются:

1. Создание группы кадрового планирования компании, включая менеджеров, ответственных за выполнение основных функций в компании.
2. Задачи человеческих ресурсов в достижении целей компании с учетом:
  - планов в области капитального оборудования (заносимого на баланс компании);
  - реорганизации, например, централизации или децентрализации;
  - изменений ассортимента или объема выпускаемой продукции;
  - финансовых ограничений.

3. Характеристика использования человеческих ресурсов, в частности:
  - численность работников разных категорий;
  - расчет текучести кадров по каждой категории работников и анализ влияния высоких или низких показателей текучести кадров на эффективность деятельности компании;
  - объем выполненной сверхурочной работы;
  - оценка эффективности деятельности нынешнего персонала и его потенциала;
  - общий уровень оплаты труда в сравнении с уровнем оплаты в других компаниях.
4. Внешняя среда деятельности компании:
  - положение с набором персонала;
  - демографические тенденции;
  - местные планы в области жилищного строительства и развития транспорта;
  - национальные соглашения относительно условий работы;
  - политика государства в области образования, выхода на пенсию, предоставления региональных субсидий и т. д.
5. Потенциальное предложение на рынке труда, в частности:
  - влияние локальной иммиграции и эмиграции;
  - последствия набора и увольнения избыточной рабочей силы местными компаниями;
  - возможность привлечения к работе тех категорий работников, которые не привлекаются в настоящее время, например, работников, занятых неполный рабочий день.

После рассмотрения и координации всех названных факторов можно составить *план человеческих ресурсов*, подробно отражающий, сколько именно работников по количеству, функциям, квалификации, местам работы и размещению следует использовать на разных стадиях будущего периода.

В плане должно быть отражено:

- перечень мест работы и должностей, которые могут появиться, претерпеть какие-либо изменения или быть упраздненными;
- в какой степени возможна перестановка или переподготовка персонала;
- необходимые изменения на уровне руководителей как среднего, так и высшего звеньев;
- потребности в профессиональном обучении;
- программы набора, сокращения избыточного персонала или увольнения по выслуге лет;

- возможности для обратной связи в случае необходимости корректировки плана или задач компании;
- меры, предусмотренные для улаживания любых проблем с персоналом в связи с дефицитом или избытком рабочей силы (например, ранний выход на пенсию или другие процедуры сокращения персонала).

### **Краткосрочное кадровое планирование**

Краткосрочное кадровое планирование осуществляется на основании краткосрочного плана рабочей силы или оперативного плана, который рассчитан на период не более одного года и является наиболее распространенным на практике, чем план человеческих ресурсов. *Оперативный план работы с персоналом* – это детализированный план с подробной проработкой оперативных действий, подкрепленных необходимыми расчетами и обоснованиями, по таким признакам как время (год, квартал, месяц, декада, рабочий день, смена), объект (организация, функциональное подразделение, цех, участок, рабочее место) и структура (потребность, наем, адаптация, использование, обучение, переподготовка и повышение квалификации, деловая карьера, расходы на персонал, высвобождение).

### **Список источников**

1. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2005 – 638 с. [http://fptl.ru/files/management/kibanov\\_upravlenie-personalom.pdf](http://fptl.ru/files/management/kibanov_upravlenie-personalom.pdf)
2. Управление персоналом: Информационный портал Grandars.ru <http://www.grandars.ru/college/biznes/kadrovye-resheniya.html>
3. Панькова Н.М. Управление персоналом организации: учебное пособие / сост. Н.М.Панькова; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во ТПУ, 2013. – 154 с.

### **48. Понятие «консультационной деятельности». Сформулируйте черты современного консультанта. (Погукаева Н.В.)**

Консультирование по вопросам управления, или управленческого консультирования, давно признано важной профессиональной службой, которая помогает руководителям анализировать и решать стоящие перед их организациями практическими задачами, а также усваивать чужой опыт. Сотни тысяч частных компаний и общественных организаций как в промышленно развитых странах, так и в менее развитых странах пользовались такими услугами, отдельно или в сочетании с повышением квалификации, изучением рынка и степени осуществимости предложений, разработкой систем, исследованиями с целью выработки мер, консультированием по профессиональным услугам.



Консультант – специалист в конкретной области, приглашаемый клиентом на основе принятого решения для выполнения работы, требующей специальных знаний и практических навыков. Консультант не только оценивает (как эксперт), но и выполняет функции объяснения, убеждения, обучения и в ряде случаев реализации рекомендаций.

Черты консультанта: имеет специальный статус; использует интеллект как товар; обладает методическим инструментарием; работает с информацией; осуществляет профессиональный подход к оказанию услуг.

Критерии профессионализма консультантов:

1. Требования к личности: творческое мышление; развитие навыка делового общения; психологическая зрелость; хорошее физическое и духовное здоровье; стабильность в поведении; уверенность в себе; способность к самосовершенствованию, самодисциплине; самокритичность; профессиональная этика.

2. Требования к профессиональной компетенции:

- должен знать: проблемы теории и практики управления, методы управления, процедуры ведения отчетности, системы обработки информации, основы вычислительной техники, организационные, методологические основы консультирования, факторы, влияющие на результативность консультирования;

- должен уметь: определять и решать проблемы, принимать управленческие решения, обучать и передавать знания, развивать эффективные рабочие группы, пополнять и обновлять знания, участвовать в разработке и реализации стратегии консультационной организации.

Можно выделить внешних и внутренних консультантов.

*Внутренние консультанты* – консультируют, используя свои знания, связи организации, в которой являлись сотрудниками клиентной организации.

*Внешние консультанты* – не являются членами клиентной организации.

Основные отличия внешних и внутренних консультантов:

### **1. Внутренние консультанты**

*Сильные стороны:* имеют полную информацию и знания о своей организации, знают качества персонала в своей организации, приступают к решению проблем, не тратя время на вхождение организации и обработку информации, затраты на их услуги ниже по сравнению с внешними консультантами, доступность – приступают к работе по мере возникновения необходимости, информация не выходит за предел организации, внутренние консультанты – это резерв руководящей должности, Выше степень ответственности, доверие персонала клиентной организации.

*Слабые стороны:* зависимость от руководства, статус (определенная позиция в иерархии управления). Испытывают влияние различных групп и личностей организации.

## **2. Внешние консультанты**

*Сильные стороны:* объективность и независимость, знание и опыт решения проблемы, имидж эксперта.

*Слабые стороны:* большие затраты времени на сбор и предварительную обработку информации.

Внутренний консультант занят работой по управленческому консультированию постоянно, а внешний – нет.

### **Критерии выбора консультационной фирмы (консультанта)**

#### **1. Имидж консультационной фирмы (консультанта)**

- репутация (известность) в деловой сфере;
- репутация (известность) среди консультантов;
- книги, статьи, исследования, опубликованные консультантами

#### **2. Профессиональная компетентность – компетентность консультантов и фирмы в требуемой области;**

- глубокое знание отрасли клиента;
- знание и умение использовать на практике методы, техники, концепции решения проблем и методы работы с людьми;
- творческий подход;
- понимание культуры страны

#### **3. Отзывы (письменные и устные)**

- отзывы предыдущих клиентов;
- впечатления клиента, если он работал с этой фирмой или консультантами раньше

#### **4. Качество разработки предложений**

- идеи консультанта о путях и способах решения проблемы;
- техническое предложение

#### **5. Способность консультантов выполнить задание в установленный срок**

- наличие команды и обслуживающего персонала, необходимых для выполнения задания;
- обеспеченность всеми видами ресурсов

#### **6. Способность консультантов найти партнера, дополнительные ресурсы для себя и клиента**

- связи среди консультантов;
- связи в деловой среде;
- умение вести переговоры.

7. Затраты на консультационные услуги – размер гонораров; – формы оплаты труда.

8. Соблюдение этических норм и профессиональных стандартов – членство в профессиональных ассоциациях; – наличие сертификатов, удостоверений.

#### **49. Классификация консультационных услуг. Выделите мотивы, побудившие компании обратиться за консультантами. (Погукаева Н.В.)**

Виды консультационных услуг:

1. *Общее управление*: оценка эффективности менеджмента, оценка бизнеса, управление нововведениями, конкурентоспособности рынка, аудит управления, международный бизнес, стратегическое планирование, управление качеством, исследование и развитие.

2. *Администрирование*: планирование рабочих помещений и их оснащение, размещение и перемещение офисов, регулирование риска, гарантии безопасности.

3. *Финансовый менеджмент*: система учета, оценка капитальных вложений, оборот фирмы, снижение себестоимости, неплатежеспособность, прибыльность, доходы, налоги, финансовые резервы.

4. *Менеджмент персонала*: планирование рабочей силы, набор персонала, поиск кадров, трудовые соглашения, занятость, обучение, системы поощрения, мотивация, пенсии, повышение квалификации, анализ функционирования.

5. *Маркетинг*: реклама, сбыт, имидж фирмы, дизайн, исследование рынка, новая продукция, ценообразование, прогнозирование, розничная продажа и дилерство, управление сбытом.

6. *Производство*: использование и обслуживание оборудования, переработка материалов, распределение материалов, упаковка, совершенствование продукции, управление производством, планирование и контроль, производительность, контроль качества.

7. *Информационные технологии*: компьютерный аудит, выбор и установка систем.

8. *Специальные услуги* (включают 8 видов консультирования): обучение по управлению электроэнергетикой, инженерное, экологическое, информационное, юридическое, по управлению снабжения, по управлению в государственном секторе, по телекоммуникациям.

Важную роль в создании рынка консультационных услуг и стандартов профессионального консультирования играют объединения консультационных фирм и консультантов. С их помощью решаются такие важные вопросы, как координация и информационное обслуживание консультационной деятельности, поддержание и распространение высо-

ких стандартов качества оказываемых услуг и этики взаимоотношений с клиентами, аттестация и повышение квалификации консультантов. Немаловажное значение имеет и такая деятельность объединений профессиональных консультантов, как выполнение исследований по прогнозированию потребностей в консультационных услугах, разработка рекомендаций по организации и методам консультирования. Нередко они осуществляют издательскую и рекламную деятельность.

Чаще всего они регистрируются в форме ассоциаций. В некоторых странах (США, Япония) одновременно функционирует несколько ассоциаций, как крупных, так и небольших, конкурирующих между собой за сферы влияния.

Ассоциации и институты – бесприбыльные организации. Они содержатся за счет взносов своих членов. Членство в ассоциациях не обязательно, но престижно. Оно дает консультантам и консультационным фирмам ряд выгод (обучение, информационное и маркетинговое обслуживание). Как добровольное объединение ассоциация (институт) не имеет права вмешиваться во внутреннюю деятельность консультационных фирм. Но необходимость соблюдения определенных условий при вступлении в нее (для фирм – число работающих; доходы от консультирования; квалификационный уровень; отзывы клиентов; перечень осуществленных проектов) позволяет установить требования к качеству услуг.

Объединения консультационных фирм и консультантов защищают интересы клиентов от непрофессионализма, некомпетентности в оказании услуг. Они предоставляют гарантии качества услуг своих членов. Ассоциации и институты консультантов могут оказывать клиентам услуги по поиску и подбору нужной консультационной фирмы (консультанта): предоставляют информацию о надежности и квалификации консультантов, осуществленных проектах и отзывах клиентов.

Система гарантий качества услуг членов ассоциации консультантов базируется на: кодексе деловой этики и стандартах профессиональной практики; двухступенчатой системе свидетельств о квалификации консультантов (сертификат действительного члена и удостоверение ассоциированного члена); реализации программ повышения квалификации консультантов с последующей выдачей сертификатов.

Ассоциация консультантов организована по принципу профессионального клуба. Ее членами являются индивидуальные консультанты и консультационные организации. При ассоциации консультантов создана Школа консультантов по управлению. Это объединение считает своей главной целью подготовку внешних и внутренних консультантов, профессионально владеющих современными приемами и методами консультирования.

Когда на предприятии возникает ситуация требующая решения, иными словами, возникает проблема. Необходимо проанализировать проблему и принять решение о ее ликвидации. В консультирование под проблемой понимается не только текущая негативная ситуация, но и любая тенденция, которая может привести к ухудшению в будущем. Следовательно, требует принятия соответствующих мер в настоящее время.

После составления предварительного перечня проблем и причин их возникновения встает вопрос о команде, способной организовать их решение.

Клиентная организация может:

- 1) решить проблемы собственными силами;
- 2) воспользоваться услугами консультантов.

Возможность решения проблем своими силами определяется на основании следующих критериев: положение, статус людей, которые будут заниматься решением проблемы и внедрением изменений, наличие соответствующих знаний и опыта для решения проблем, внедрения изменений и преодоления сопротивления; степень личной заинтересованности в решении проблемы.

Если клиентная организация в состоянии справиться с возникшей проблемой, то она должна: сформировать команду специалистов (если нет внутренних консультантов); разработать план действий и процедуру реализации; оценить возможные трудности при реализации запланированных мероприятий.

При принятии решения о приглашении консультантов учитываются два основных фактора: результаты оценки проблем с позиций необходимости и возможности их решения собственными силами; готовность клиентной организации к сотрудничеству с консультантами.

Причины и основания для обращения к консультантам следующие: интенсивная помощь на временной основе: невозможно высвобождение своих специалистов для решения проблемы; необходима углубленная, длительная работа по проекту; использование особых знаний и опыта консультанта: нет людей, способных решить проблему; необходимы особые приемы и методы решения проблем; осознание необходимости перемен в организации; обучение через консультирование: приобретение особых знаний консультанта; освоение методов консультанта путем обучения на собственном опыте; взгляд со стороны: свежий взгляд со стороны; объективность решения; обоснование решений, принятых руководством: использование авторитета консультантов; защита личных и групповых интересов.

**50. Дайте оценку экспертному и процессному консультированию.  
Сформулируйте этические аспекты конкуренции в области  
консультирования. (Погукаева Н.В.)**

В практике консультационной деятельности сложилось несколько моделей организации клиент-консультантских отношений, отображающих их поведенческие роли.

Взаимодействие клиента и консультантов, их обязанности и права, характер принятия решения и другие вопросы находят отражение в одной из моделей консультирования – экспертном, проектном и процессном.

Выбор модели осуществляется с учетом характера решаемых проблем, специфики клиентской организации (размеры, отраслевая принадлежность, готовность к совместной работе с консультантами и изменениям), профессиональных и личностных качеств консультантов. Во всех случаях клиентская организация должна обеспечить условия для работы консультантов (офис, оборудование, копирование, печатание).

В экспертном консультировании консультант отвечает на вопросы клиента, не проводя при этом анализа ситуации клиентской организации.

В качестве эксперта обычно выступает консультант узкой специализации (юрист, специалист по налогам, зарплате), который предлагает программу действий для решения сформулированной клиентом задачи.

Основной недостаток модели экспертного вмешательства заключается в том, что проблему определяет клиент, схему реализации предлагает консультант, а осуществление организационных изменений предоставлено самому клиенту. Качество каждого этапа консультационного цикла зависит в том числе, и от компетентности клиента. Поэтому возможны неувязки, связанные с определением проблемы, полнотой информации, готовностью организации к изменениям и ясным видением последствий, умением внедрить разработанные рекомендации.

Эту модель целесообразно использовать в тех случаях, когда появление проблемы не связано с конкретными условиями клиентской организации, нет необходимости в проведении глубоких диагностических исследований, а от клиента не требуются новые, дополнительные навыки и умения по решению проблем. Потребность в консультантах вызвана в этом случае необходимостью получения информации и знаний по каким-либо стандартным процедурам, нормам и нормативам. Практика показывает, что рынок специализированных услуг имеет достаточно четкие границы. Как правило, это юридические, бухгалтерские, финансовые, налоговые, технические вопросы. То есть клиент нуждается в помощи эксперта, который предложит готовое решение.

### **Консультирование по проекту**

Работа в условиях постприватизационного периода, реструктуризация предприятий, проблемы несостоятельности (банкротства) привели к расширению спроса на новые виды консультационных услуг, оказание которых невозможно без проведения диагностического исследования состояния клиентской организации, развития у клиента новых, дополнительных навыков и умений внедрения изменений, а следовательно, открывает возможности для развития других форм консультирования. Еще один вариант построения клиент-консультантских отношений – консультирование по проекту. Как и экспертное консультирование, оно ориентировано на покупку клиентом готового решения. Клиент полностью поручает консультанту вопросы определения (уточнения) проблемы, разработки рекомендаций, а на себя берет функцию по организации внедрения предложений. Это условие делает модель уязвимой. Ее недостаток – идеи консультанта так и остаются чужими, привнесенными извне, а руководство клиентской организации может быть непоследовательным в проведении организационных изменений – как по причине отсутствия опыта осуществления подобных мероприятий, так и из-за опасения разрушить социально-экономические надежды, ожидания подчиненных и свои собственные.

#### **51. Процедура расследования несчастных случаев на производстве. Прокомментируйте понятия «риск» и «опасность» в рамках производственной деятельности. (Погукаева Н.В.)**

В соответствии с требованиями части 1 статьи 227 Трудового кодекса РФ, расследованию и учету подлежат несчастные случаи, происшедшие с работниками и другими лицами, при исполнении ими трудовых обязанностей или выполнении какой либо работы по поручению работодателя (его представителя), а также при осуществлении иных правомерных действий, обусловленных трудовыми отношениями с работодателем либо совершаемых в его интересах.

К лицам, в отношении которых проводится расследование несчастных случаев, относятся:

- 1) работники, выполняющие работу по трудовому договору;
- 2) работники и другие лица, проходящие профессиональное обучение или переобучение в соответствии с ученическим договором;
- 3) студенты и учащиеся образовательных учреждений всех типов, проходящие производственную практику;
- 4) лица, страдающие психическими расстройствами, участвующие в производительном труде на лечебно-производственных предприятиях

в порядке трудовой терапии в соответствии с медицинскими рекомендациями;

- 5) лица, осужденные к лишению свободы и привлекаемые к труду;
- 6) лица, привлекаемые в установленном порядке к выполнению общественно-полезных работ;
- 7) члены производственных кооперативов и члены крестьянских (фермерских) хозяйств, принимающие личное трудовое участие в их деятельности.

Расследованию в порядке, установленном для несчастных случаев, подлежат события, в результате которых работниками или другими лицами, участвующими в производственной деятельности работодателя, были получены телесные повреждения (травмы), в том числе причиненные другим лицом: тепловой удар; ожог; обморожение; утопление; поражение электрическим током, молнией; укусы и другие телесные повреждения, нанесенные животными и насекомыми; повреждения травматического характера, полученные в результате взрывов, аварий, разрушения зданий, сооружений, конструкций, стихийных бедствий и других чрезвычайных ситуаций; иные повреждения здоровья, обусловленные воздействием на пострадавшего внешних факторов, которые повлекли за собой необходимость перевода указанных лиц на другую работу, временную или стойкую утрату ими трудоспособности либо смерть. Перечисленные события расследуются в установленном для несчастных случаев порядке, если они произошли:

- 1) в течение рабочего времени на территории организации или вне ее, в том числе во время установленных перерывов, а также в течение времени, необходимого для приведения в порядок орудий производства и одежды перед началом и после окончания работы, при выполнении работ в сверхурочное время в выходные и нерабочие праздничные дни;
- 2) при следовании к месту работы или с работы на транспорте, предоставленном работодателем или его представителем, либо на личном транспорте в случае использования этого транспорта в производственных целях по распоряжению полномочного представителя работодателя и на основании трудового договора;
- 3) при следовании к месту служебной командировки и обратно;
- 4) при следовании на транспортном средстве, в качестве сменщика во время междусменного отдыха, например, водителя-сменщика на транспортном средстве, проводника или механика рефрижератора в поезде;
- 5) при работе вахтовым методом в период междусменного отдыха, а также при нахождении на судне в свободное от вахты и судовых работ время;



б) при привлечении работника в установленном порядке к участию в ликвидации последствий катастрофы, аварий и других чрезвычайных происшествий техногенного и природного характера;

7) при осуществлении действий, не входящих в трудовые обязанности работника, но совершаемых в интересах работодателя или направленных на предотвращение аварии или несчастного случая.

Например, заместитель директора предприятия, проходя по территории предприятия, обнаружил возгорание объекта. Сообщив по инстанциям, он принялся тушить возгорание, предотвращая более тяжелые последствия для предприятия, при этом получил ожоги.

Законодательство предусматривает особые процедуры для установления факта несчастного случая.

Для расследования несчастного случая, который не повлек тяжелых или особо тяжких последствий, работодатель обязан незамедлительно создать комиссию в составе не менее трех человек. В состав комиссии включаются специалист по охране труда или лицо, назначенное ответственным за организацию работы по охране труда приказом (распоряжением) работодателя, представители работодателя, представители выборного органа первичной профсоюзной организации или иного представительного органа работников, уполномоченный по охране труда. Комиссию возглавляет работодатель (его представитель), а в случаях, предусмотренных Трудовым Кодексом, – должностное лицо соответствующего федерального органа исполнительной власти, осуществляющего функции по контролю и надзору в установленной сфере деятельности. Руководитель, непосредственно отвечающий за безопасность труда на участке (объекте), где произошел несчастный случай, в состав комиссии не включается.

Каждый пострадавший, а также его законный представитель или иное доверенное лицо имеют право на личное участие в расследовании несчастного случая, происшедшего с пострадавшим.

При расследовании несчастного случая (в том числе группового), в результате которого один или несколько пострадавших получили тяжелые повреждения здоровья, либо несчастного случая (в том числе группового) со смертельным исходом в состав комиссии, также включаются государственный инспектор труда, представители органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации или органа местного самоуправления, представитель территориального объединения организаций профсоюзов, а при расследовании указанных несчастных случаев с застрахованными – представители исполнительного органа страховщика (по месту регистрации работодателя в качестве страхователя). Комиссию возглавляет, как правило, должностное лицо федерального органа испол-

нительной власти, уполномоченного на проведение государственного надзора и контроля за соблюдением трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права.

При групповом несчастном случае с числом погибших пять человек и более в состав комиссии включаются также представители федерального органа исполнительной власти, уполномоченного на проведение государственного надзора и контроля за соблюдением трудового законодательства и иных нормативных правовых актов (например: сотрудники Федеральной службы по труду и занятости министерства здравоохранения и социального развития РФ), содержащих нормы трудового права, и общероссийского объединения профессиональных союзов. Возглавляет комиссию руководитель государственной инспекции труда – главный государственный инспектор труда, соответствующей государственной инспекции труда или его заместитель по охране труда, а при расследовании несчастного случая, происшедшего в организации или на объекте, подконтрольных территориальному органу федерального органа исполнительной власти, осуществляющего функции по контролю и надзору в сфере промышленной безопасности, – руководитель этого территориального органа.

В соответствии с требованиями статьи 229.1 Трудового кодекса РФ, расследование несчастного случая (в том числе группового), в результате которого один или несколько пострадавших получили легкие повреждения здоровья, проводится комиссией в течение трех дней. Расследование несчастного случая (в том числе группового), в результате которого один или несколько пострадавших получили тяжелые повреждения здоровья, либо несчастного случая (в том числе группового) со смертельным исходом проводится комиссией в течение 15 дней.

Несчастный случай, о котором не было своевременно сообщено работодателю или в результате которого нетрудоспособность у пострадавшего наступила не сразу, расследуется, в соответствии с требованиями статьи 229.3 Трудового кодекса РФ и Постановления Министерства труда и социального развития РФ от 24 октября 2002 года № 73 «Об утверждении форм документов, необходимых для расследования и учета несчастных случаев на производстве, и Положения об особенностях расследования несчастных случаев на производстве в отдельных отраслях и организациях»<sup>14</sup>, по заявлению пострадавшего или его доверенного лица в течение одного месяца со дня поступления указанного заявления.

Так, работодатель, у которого произошел несчастный случай на производстве, не может сразу на месте несчастного случая или в иных

---

<sup>14</sup> Российская газета № 237 от 18.12.2002 г.

обстоятельствах, определить степень тяжести повреждений у пострадавшего работника. Пострадавшего при несчастном случае, направляют в ближайшее медицинское учреждение, где медицинские работники, в соответствии с требованиями приказа Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 24 февраля 2005 года № 160 «Схема определения степени тяжести повреждения здоровья при несчастных случаях на производстве»<sup>15</sup>, выдают заключение о степени тяжести травм, по требованию работодателя или федерального органа исполнительной власти, уполномоченного на проведение государственного надзора и контроля за соблюдением трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, не позднее трех дней, с момента поступления пострадавшего в медицинское учреждение.

В соответствии с требованиями статьи 229.2 Трудового кодекса РФ, на основании собранных документов и иных материалов расследования комиссия устанавливает обстоятельства и причины несчастного случая, а также лиц, допустивших нарушения государственных нормативных требований по охране труда, вносит предложения по устранению нарушений, причин и предупреждению подобных несчастных случаев, определяет, были ли действия (бездействие) пострадавшего в момент несчастного случая обусловлены трудовыми отношениями с работодателем либо участием в производственной деятельности работодателя, в необходимых случаях решает вопрос об учете несчастного случая и квалифицирует несчастный случай в качестве имеющего связь с производством или как несчастный случай, не связанный с производством. По рассмотренным правилам могут быть расследованы, но не связаны с производством, следующие несчастные случаи:

1) смерть вследствие общего заболевания или самоубийства, подтвержденная в установленном порядке медицинскими документами и постановлением следственных органов;

2) смерть или повреждение здоровья, единственной причиной которых явилось алкогольное, наркотическое или токсическое опьянение (отравление), подтвержденное медицинским заключением, не связанное с нарушениями технологического процесса, где используются технические спирты, ароматические, наркотические и другие токсические вещества;

3) несчастный случай, происшедший при совершении пострадавшим действий (бездействия), которые квалифицированы правоохранительными органами как уголовно наказуемое деяние.

---

<sup>15</sup> Российская газета № 76 от 14.04.2005 г.

Доказанность перечисленных обстоятельств позволяет признать несчастный случай, не связанным с производством.

В остальных случаях, при доказанности общих юридически значимых обстоятельств, подтверждающих наличие причинной связи между несчастным случаем и производственной деятельностью работодателя, несчастные случаи являются производственными.

Таким образом, несчастный случай на производстве комиссией может быть признан не связанным с производственной деятельностью, несет за собой юридические последствия для работника. Так, при получении травмы работником и не признании комиссией случая не связанного с производством, в этом случае, работник лишается права на выплату пособий Фондом социального страхования, по временной нетрудоспособности в результате травмы. Но в то же время, работник не лишается права обратиться в суд, с гражданским иском, о возмещении вреда, причиненного ему в результате травмы.

## **52. Основные направления государственной политики в области охраны труда. Перспективы Российского государства в области охраны труда. (Погукаева Н.В.)**

**Государственная политика в области охраны труда** – одно из основных направлений государственной внутренней политики. Государство является гарантом справедливой социальной политики, координатором интересов всех групп общества.

Обязанность государства защищать право каждого человека на труд в условиях, отвечающих требованиям безопасности и гигиены, определена в Основном законе страны (п. 3 ст. 37 Конституции РФ). Направления государственной политики в области охраны труда обозначены в ст. 210 ТК РФ.

Обеспечение приоритета сохранения здоровья и жизни работников по отношению к любым др. результатам трудовой деятельности – один из главных общечеловеческих принципов, соответствующий:

- Всеобщей декларации прав человека;
- Международному пакту об экономических, социальных и культурных правах;
- декларациям и конвенциям Международной организации труда;
- международным обязательствам РФ, принятым в рамках ОБСЕ (СБСЕ);
- Конвенции Содружества Независимых Государств о правах и основных свободах человека;
- Конституции РФ (ст. 7 и 37).

Закрепление этого принципа в ТК РФ выдвигает на 1-е место в ряду обязанностей работодателей и др. организаторов производства обязанность обеспечивать нормальные и безопасные условия труда его участникам. Правовым регулированием охраны труда является принятие федеральных законов и иных нормативных правовых актов РФ, законов и иных нормативных правовых актов субъектов РФ об ОТ.

В ст. 210 ТК РФ закреплен метод решения задач в области охраны труда путем разработки и реализации целевых (федеральных, отраслевых и территориальных) программ улучшения условий и охраны труда. Эти программы позволяют координировать работу субъектов РФ и федеральных органов исполнительной власти, что способствует повышению эффективности государственной политики в области охраны труда.

Осуществляя управление охраной труда, органы государственной власти устанавливают правила, процедуры и критерии, обеспечивающие сохранение жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности. Государственный надзор и контроль за соблюдением нормативных требований охраны труда строятся на принципах, соответствующих положениям конвенций МОТ, ратифицированных РФ.

Государство содействует общественному контролю за соблюдением прав и законных интересов работников. В соответствии со ст. 370 ТК РФ такой контроль могут проводить профессиональные союзы. Основные права профсоюзов, в т. ч. право на осуществление контроля за соблюдением трудового законодательства, закреплены также в Федеральном законе от 12 января 1996 г. № 10-ФЗ «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности» (см., в частности, ст. 20). Профсоюзы имеют право контролировать состояние охраны труда в организациях, в которых работают члены данного профсоюза, взаимодействовать с государственными органами надзора и контроля за соблюдением трудового законодательства, образовывать собственные инспекции труда.

Расследование обстоятельств и причин несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний имеет первостепенное значение для предупреждения этих негативных явлений, является частью государственной политики в области охраны труда. Принципы и порядок их расследования, оформления, учета установлены в ст. 227–231 ТК РФ, а также в Положении об особенностях расследования несчастных случаев на производстве в отдельных отраслях и организациях, утвержденном постановлением Минтруда России от 24.10.2002 г. № 73.

Государство обязано защищать интересы работников, пострадавших в результате несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний. Возмещение вреда, причиненного здоровью работника при исполнении им трудовых обязанностей, регулируется ГК

РФ и Федеральным законом от 24 июля 1998 г. № 125-ФЗ «Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний».

За тяжелую работу и работу с вредными и (или) *опасными условиями труда* положениями ТК РФ гарантируется:

- повышенная оплата (ст. 146, 147 ТК РФ);
- льготное пенсионное обеспечение, осуществляемое в соответствии с действующим пенсионным законодательством на основании Списков производств, работ, профессий, должностей и показателей, дающих право на льготное пенсионное обеспечение;
- сокращение продолжительности рабочего дня и предоставление дополнительного оплачиваемого *отпуска* (ст. 92, 117 ТК РФ);
- бесплатная выдача (по установленным нормам) молока или др. равноценных пищевых продуктов, лечебно-профилактического питания (ст. 222 ТК РФ).

Государство участвует в финансировании мероприятий по охране труда. На реализацию федеральных целевых программ выделяются средства из федерального бюджета или из Фонда социального страхования Российской Федерации.

Организация государственной статистической отчетности об условиях труда, производственном травматизме, профессиональной заболеваемости и об их материальных последствиях осуществляется Госкомстатом России и органами государственной статистики в субъектах РФ на основе единых форм и принципов государственного статистического наблюдения.

В РФ функционирует Российская информационная система охраны труда (РИСОТ). Эта система была создана при реализации Федеральной целевой программы улучшения условий и охраны труда на 1998–2001 гг. Доступ к ней осуществляется через Интернет. Резидентами РИСОТ в субъектах РФ являются, как правило, базовые центры охраны труда.

РИСОТ содержит действующие законодательные и иные нормативные правовые акты по охране труда, в т. ч. государственные стандарты, санитарные правила и нормы, строительные нормы и правила, документы межотраслевого и отраслевого характера и др. База данных РИСОТ постоянно пополняется.

Международное сотрудничество в области охраны труда происходит в основном в рамках деятельности МОТ, членом которой является РФ, а также на основе многосторонних и двусторонних межправительственных соглашений.

Государство должно проводить эффективную *налоговую* политику, стимулирующую создание безопасных условий труда, разработку и внедрение безопасных технических устройств и технологий, производ-

ство СКЗ и СИЗ. В соответствии с п. 1 ст. 252 и п. 1 ст. 264 НК РФ работодателю (налогоплательщику) предоставлено право уменьшать полученные доходы на сумму расходов по обеспечению нормальных условий труда и охраны труда, предусмотренных законодательством РФ, а также расходов на лечение профессиональных заболеваний работников, занятых на работах с вредными и (или) опасными условиями труда.

Реализация определенных в ст. 210 ТК РФ основных направлений государственной политики в области охраны труда обеспечивается согласованными действиями органов государственной власти РФ, органов государственной власти субъектов РФ и органов местного самоуправления, работодателей, объединений работодателей, а также профессиональных союзов, их объединений и иных уполномоченных работниками представительных органов на основе общепризнанных принципов социального партнерства.

### **53. Психофизиологические основы безопасности труда. Роль человеческого фактора в контексте отношений «человек – производственная среда». (Погукаева Н.В.)**

Роль человеческого фактора в безопасности труда очень велика, особенно важны психофизиологические особенности участников трудового процесса. Психофизиологические основы безопасности базируются на психологии и физиологии человека. Психофизиология безопасности труда основывается на таких науках, как физиология труда, инженерная психология, эргономика и т. д.

Психология безопасности рассматривает применение психологических знаний для обеспечения безопасности труда человека и составляет важное звено в структуре мероприятий по обеспечению безопасной деятельности человека. Проблемы безопасности и травматизма на современных производствах невозможно решить только инженерными методами. Практика свидетельствует, что в основе аварийности и травматизма (от 60 до 90 % случаев, в зависимости от вида трудовой деятельности) часто лежат не инженерно-конструкторские ошибки, а организационно-психологические причины: низкий уровень профессиональной подготовки по вопросам безопасности, недостаточное воспитание, слабая установка специалиста на соблюдение требований безопасности, допуск к опасным видам работ неподготовленных лиц, утомляемость людей, неудовлетворительное психическое состояние человека.

Психология безопасности рассматривает психические процессы, свойства и анализирует различные формы психических состояний, наблюдаемых в процессе трудовой деятельности. В структуре психической дея-

тельности человека различают три основные группы компонентов: психические процессы, свойства и состояния.

**Психические процессы** составляют основу психической деятельности. Различают познавательные, эмоциональные и волевые психические процессы (ощущения, восприятия, память и др.).

**Психические свойства (качества личности)** – это качества личности (характер, темперамент). Среди качеств личности выделяют интеллектуальные, эмоциональные, волевые, моральные, трудовые. Качества личности устойчивы и постоянны.

**Психическое состояние человека** – это структурная организация компонентов психики, выполняющих функцию взаимодействия человека со средой обитания (производственной средой). Психическое состояние человека в конкретный момент времени может оказывать положительное или отрицательное влияние на трудовую деятельность, в частности на безопасность производственного процесса.

*Память* – это свойство запоминания, сохранения и последующего воспроизведения человеком информации, непосредственно связанной с безопасностью, особенно оперативного характера.

Запоминание тесно связано с забыванием. Психологами установлено, что в среднем за первые 9 часов информация, которую помнит человек, уменьшается на 65 %. Следовательно, для того чтобы восполнить утраченную информацию, необходимо проводить обучение, инструктажи и т. д.

*Внимание* – это направленность сознания человека на определенные объекты, имеющие в данной ситуации существенное значение, а также сосредоточение сознания, предполагающее повышенный уровень умственной или двигательной активности.

В безопасности труда для привлечения внимания человека к опасностям применяются различные средства – звуковые, зрительные, световые и т. д. Визуальная информация по безопасности представлена в виде плакатов, надписей, знаков, световых сигналов, различных видов окраски опасных объектов и др.

*Восприятие* – это отражение в сознании человека предметов или явлений при их воздействии на органы чувств. Для восприятия используется информация от нескольких видов анализаторов (зрительного, слухового, тактильного).

Исследованиями установлено, что качественное восприятие информационных средств по безопасности труда должно соответствовать определенным правилам, в частности, должны обеспечиваться актуальность и новизна информации, эмоциональность воздействия, краткость сообщений (текст из нескольких слов) и т. д.



*Мышление* – это процесс познания действительности, характеризующийся обобщением. В процессе мышления осуществляется выбор решения, которое реализуется в последующих действиях человека. Ошибочный выбор решения связан со следующими причинами: неверная оценка ситуации, недостаточность опыта и ошибочное осмысление полученной информации. Ошибочное решение может привести к авариям, травмам, несчастным случаям.

При принятии решений важную роль имеет эмоционально-чувственная сфера человека, к которой можно отнести чувства, эмоции, настроение.

*Чувства* – это субъективное отражение в сознании человека реальной действительности. Чувство утраты реальности, ложный страх и ряд других могут являться причинами создания опасных ситуаций на производстве.

Чувственный тон человека, его эмоции и настроение весьма важны для оценки реальной ситуации и обеспечения безопасности.

*Чувственный тон* – это эмоциональная окраска психического процесса. Отрицательным фактором чувственного тона, способствующим созданию опасных ситуаций, является идиосинкразия – болезненное отвращение к определенным раздражителям. Положительный чувственный тон, возникающий от приятных звуков, запахов, цвета уменьшает утомляемость человека и снижает степень риска возникновения опасной ситуации. Это обстоятельство используют при эстетическом оформлении рабочей зоны – световом, цветовом, звуковом.

*Эмоции* – это переживание человеком какого-либо чувства. Эмоции бывают различного типа – стенические и астенические. Тип эмоций связан с темпераментом и характером человека. Поэтому темперамент и характер человека учитываются при его допуске к некоторым видам работ, связанных с большой ответственностью, необходимостью принятия быстрых и адекватных решений (летчики, авиадиспетчеры, операторы, управляющие опасными производственными процессами).

В ряде случаев эмоции, определяемые характером и темпераментом человека, могут вызвать состояние *аффекта* – эмоционального состояния, быстро овладевающего человеком, бурно протекающего и характеризующегося значительным изменением сознания, утратой самообладания, неадекватными сложившейся ситуации действиями. Людей, склонных к аффектам, нельзя допускать к особо ответственным и опасным работам, так как аффект может являться основной причиной реализации опасной ситуации – аварии или травмы.

*Настроение* – это общее эмоциональное состояние человека, формирующее в течение определенного периода времени характер протекания

отдельных психических процессов и поведение человека. Настроение в некоторой степени может являться причиной возникновения опасных ситуаций. Например, длительное эмоционально-отрицательное настроение может привести человека к снижению трудоспособности, неспособности к активным действиям в преодолении возникающих трудностей, что может являться причиной несчастных случаев. Это обстоятельство необходимо учитывать, и человек, находящийся в эмоционально подавленном настроении, может быть временно отстранен от выполнения ответственных и связанных с высокой опасностью операций *Воля* – это форма психической активности человека, которая характеризуется регулированием самим человеком своего поведения, ограничением или отказом от других стремлений и побуждений во имя достижения поставленной цели. Для профессиональной деятельности, требующей быстрых, решительных и осознанных действий, должны привлекаться люди с сильной волей. Антиподом сильной воли являются такие качества человека, как внушаемость, нерешительность, безволие, импульсивность. Людей с подобными качествами не следует использовать для выполнения ответственных работ, от результата которых зависят жизни людей, состояние технического или производственного объекта, вероятность возникновения аварии или чрезвычайной ситуации.

К психическим состояниям относится *мотивация*, которая очень тесно соприкасается с эмоционально-волевой сферой. Под мотивацией понимается совокупность желаний, устремлений, побуждений, мотивов, установок и других побудительных сил личности. Одним из важных мотивов человека является обеспечение безопасности. Незрелость или ослабление этого мотива может вовлечь человека в опасную ситуацию. Создание безопасных для труда условий, строгое соблюдение правил и требований безопасности должно всячески стимулироваться – морально, материально и т. д., чтобы формировать в трудовом коллективе устойчивые мотивы безопасного поведения, безопасного труда.

Мотивация связана с другим базовым понятием безопасности деятельности – *риском*, который может быть мотивированным и немотивированным (бескорыстным). Причинами мотивированного рискованного поведения могут быть выгода или опасность каких-либо потерь-проигрышей (карьерных, личностных и т. д.). Готовность к риску индивида определяется его психологическими свойствами, например: характером, темпераментом, легкомыслием, боязливостью и т. д.

Основными психическими свойствами, влияющими на безопасность человека, являются *характер* и *темперамент*.

*Характер* человека играет важную роль в обеспечении безопасности человека и является совокупностью индивидуально-психологических свойств, проявляющихся в типичных для конкретной личности действиях

при определенных обстоятельствах и его отношении к этим обстоятельствам. Совокупность психологических свойств образует структуру характера. Психологи классифицируют много структур характеров. Характер должен учитываться при профессиональном отборе. Структура характера определяется психологами посредством специальных психологических тестов. С понятием характера неразрывно связано понятие темперамента.

*Темперамент* – это характеристика динамических психологических особенностей – интенсивности, скорости, темпа, ритма психических процессов и состояний. По темпераменту люди подразделяются на холериков, меланхоликов, флегматиков и сангвиников. Темперамент имеет определенное значение для безопасности труда. Например, при неблагоприятных обстоятельствах меланхолик чаще становится жертвой, чем холерик или сангвиник.

Исходя из задачи психологии труда и проблем психологии безопасности труда, целесообразно выделять производственные психические состояния и особые психические состояния, имеющие важное значение в организации профилактики производственного травматизма и предупреждении аварийности.

Психологическое состояние человека оказывает существенное влияние на безопасность, производительность и качество труда.

#### **54. Управленческая карьера. Карьера менеджера в современном мире. (Рубанов В.Г.)**

Понятие «карьера» имеет много значений. Карьера (от фр. *cariera*) – успешное продвижение вперед в той или иной области (общественной, служебной, научной, профессиональной) деятельности.

Карьера предполагает поступательное изменение навыков, способностей и профессиональных возможностей, связанных с деятельностью индивида. Западный менеджмент рассматривает карьеру с двух позиций. С одной стороны, карьера – это набор должностей, занимаемых человеком в течение жизни. Это целевая карьера. С другой стороны, карьера включает изменения ценностей и мотивов человека, которые происходят с ним в течение жизни. Это субъективная карьера. Обе эти позиции фиксируются на личности, предполагая, что человек может в определенной степени контролировать свое продвижение, управлять своими возможностями в достижении максимального успеха и удовлетворенности от своей профессиональной деятельности.

Карьера – это результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанной с должностным или профессиональным продвижением.

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

Выбор карьеры является одним из наиболее важных решений, которое человек принимает в своей жизни, так как достижения человека в той или иной сфере деятельности зависят от соответствия между его личностью и характером его работы, а также от совмещения личных ожиданий в области личной карьеры с возможностями организации.

Понятие карьеры существует в широком и узком смысле. В широком понимании карьера – последовательность профессиональных ролей, статусов и видов деятельности в жизни человека. Результатом карьеры является высокий профессионализм, достижение признанного профессионального статуса. Критерии профессионализма могут меняться в течение трудовой деятельности человека.

В узком понимании карьера – должностное продвижение, достижение определенного социального статуса в профессиональной деятельности, занятие определенной должности. В данном случае карьера – сознательно выбранный и реализуемый служащим путь должностного продвижения, стремление к намеченному статусу (социальному, должностному, квалификационному), что обеспечивает профессиональное и социальное самоутверждение служащего в соответствии с уровнем его квалификации. Сущностной составляющей понятия карьеры является продвижение, то есть движение вперед. В этом отношении карьера – процесс, определяемый как прохождение, последовательность состояний системы.

Различают несколько видов карьеры:

Карьера *внутриорганизационная* – означает, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержку и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник проходит последовательно в стенах одной организации. Эта карьера может быть специализированной и неспециализированной.

Карьера *межорганизационная* – означает, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержку и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник проходит последовательно в разных организациях. Эта карьера может быть специализированной и неспециализированной.

Карьера *специализированная* – характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности про-

ходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник может пройти последовательно как в одной, так и в разных организациях, но в рамках профессии и области деятельности, в которой он специализируется. Например, начальник отдела сбыта одной организации стал начальником отдела сбыта другой организации. Такой переход связан либо с ростом размеров вознаграждения за труд, либо с изменением содержания, либо перспективами продвижения по службе. Еще пример, начальник отдела кадров назначен на должность зам. Директора по управлению персоналом организации, где он работает.

Карьера *неспециализированная* – этот вид карьеры широко развит в Японии. Японцы твердо придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке компании, а не по какой-либо отдельной функции. Поднимаясь по служебной лестнице, человек должен иметь возможность взглянуть на компанию с разных сторон, не задерживаясь на одной должности более чем на 3 года. Считается вполне нормально, если руководитель отдела сбыта меняется местами с руководителем отдела снабжения. Многие японские руководители на ранних этапах своей карьеры работали в профсоюзах. В результате такой политики японский руководитель обладает значительно меньшим объемом специальных знаний (которые в любом случае потеряют свою ценность через 5 лет) и одновременно владеет целостным представлением об организации, подкрепленным к тому же личным опытом. Ступени этой карьеры работник может пройти как в одной, так и в разных организациях.

Карьера *вертикальная* – вид карьеры, с которым чаще всего связывают само понятие деловой карьеры, так как в этом случае продвижение наиболее зримо. Под вертикальной карьерой понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии (повышение в должности, которое сопровождается более высоким уровнем оплаты труда).

Карьера *горизонтальная* – вид карьеры, который предполагает либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре. К горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения). Понятие горизонтальной карьеры не означает непременно и постоянное движение вверх по организационной иерархии.

Карьера *скрытая* – вид карьеры, являющийся наименее очевидным для окружающих. Этот вид карьеры доступен ограниченному кругу ра-

ботников, как правило, имеющих обширные деловые связи вне организации. Под центростремительной карьерой понимается движение к ядру, руководству организации. Например, приглашение работника на недоступные другим сотрудникам встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства. Такой работник может занимать рядовую должность в одном из подразделений организации. Однако уровень оплаты его труда существенно превышает вознаграждение за работу в занимаемой должности.

Карьера *ступенчатая* – вид карьеры, который совмещает в себе элементы горизонтальной и вертикальной видов карьеры. Продвижение работника может осуществляться посредством чередования вертикального роста и горизонтальным. Такой вид карьеры встречается довольно часто и может принимать как внутриорганизационные, так и межорганизационные формы.

В конце прошлого века сложились представления о менеджерах XXI столетия как работниках, занимающихся творческим, интеллектуальным трудом, ориентированных на решение социальных и экономических задач.

Действительно, в настоящее время существенно изменились требования к современным менеджерам, их управленческой компетентности, способности ориентироваться в возрастающих информационных потоках, умению создавать работоспособные команды из людей, придерживающихся различных ценностей и принципов.

В современных условиях выделяются шесть основных тенденций их развития:

*Первая тенденция* связана с переходом от индустриального общества к информационному. Новый «информационный работник» постоянно использует компьютер, информационные технологии. Не следует недооценивать значения данной тенденции для построения управленческой карьеры. Новые информационные технологии способствуют обмену знаниями, формированию умений и навыков, служат средством добычи карьерной информации и различных вариантов самопрезентаций и так далее.

*Вторая тенденция* – переход от силовых технологий, предполагающих непосредственное воздействие на объект труда, к высоким технологиям, которые такого воздействия не требуют. При этом человеческий фактор не только не утрачивает своей значимости для организации, а наоборот, она значительно возрастает, что наглядно видно на примере роста цены ошибок, особенно это касается управления.

*Третья тенденция* – это переход от иерархического построения организации к сетевому. В идеальной модели современной организации вертикальная иерархия должна уступить место горизонтальным, разнонаправленным связям, осуществится переход к преобладанию целеориентированных.

*Четвертая тенденция* – переход от ситуации с ограниченным выбором к множеству возможных вариантов, что существенно влияет на принятия карьерных решений. Для современной эпохи характерно снижение мотивации должностного роста, так называемый кризис управленческой мотивации.

*Пятая тенденция* – переход к глобальным компаниям, так называемым мультинациональным корпорациям, породившим такое явление, как глобальные менеджеры. Они не ограничены национальными рамками, учитывают особенности организационной культуры страны, в которой работают в данный момент.

*Шестая тенденция* связана с возможностью резких организационных и ситуационных изменений, в значительной степени затрагивающих управленческие карьеры, обуславливающих необходимость оперативной ориентации руководителей в неожиданно меняющейся карьерной ситуации.

Перечисленные тенденции оказывают существенное влияние на карьерные предпочтения менеджеров, предъявляют жесткие требования к гибкости карьерных стратегий, к наиболее полному использованию личных конкурентных преимуществ.

*Определите и обоснуйте основные возможности индивидуальной карьеры.*

## **55. Основные исследования психологии управленческой карьеры. (Рубанов В.Г.)**

Психологический аспект проблемы управления карьерой предполагает рассмотрение этого явления с позиции человека, раскрывает особенности видения карьеры ее деятелем. С этим связаны выражение индивидом субъективной оценки (самооценки) характера протекания своего карьерного процесса, промежуточных результатов развития карьеры, рождающиеся по этому поводу личные ощущения. Карьера – это субъективно осознанные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом, это индивидуально осознанные позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека.

В отечественной психологии карьера в основном рассматривалась через такие понятия, как «профессиональный жизненный путь», «профессиональная самореализация», «профессиональное самоопределение». Успешная карьера связывается, прежде всего, с успешным профессиональным самоопределением.

Цель профессионального самоопределения – постепенное формирование внутренней готовности к осознанному и самостоятельному построению, корректировке и реализации перспектив своего развития (профессионального, жизненного, личностного), готовности рассматривать себя развивающимся во времени и самостоятельно находить лично значимые смыслы в конкретной профессиональной деятельности. Отсюда следует, что профессиональное самоопределение является составной частью карьеры. Но если рассматривать профессиональное самоопределение в тесной взаимосвязи с жизненным и личностным самоопределением, то понятия «карьера» и «профессиональное самоопределение» оказываются вполне соотносимыми.

Современное понимание карьеры – это не только успешность в данной профессиональной деятельности, но и успешность всей жизни.

На формирование и реализацию карьеры оказывает влияние множество психологических факторов.

Во-первых, факторы, связанные непосредственно с человеком. Это способности и интересы человека, мотивация, принятие решения о смене ролей и статуса, особенности специализации и т. д. Индивидуальными личностными факторами, препятствующими достижению карьерного успеха, являются отсутствие необходимых профессионально важных качеств, низкая мотивация, экстернальный локус контроля, нерешительность, повышенная тревожность, ориентация на избегание неудач, утилитарные мотивы деятельности.

Во-вторых, факторы, связанные с взаимодействием личности окружающих людей и организации. Это влияние других людей на профессиональную карьеру человека (родителей, друзей, коллег, руководителей), а также специфика организационной структуры, миссия и цели организации, тип организации.

Последние три десятилетия характеризуются активизацией исследований психологических аспектов управленческой карьеры. При этом подробно анализировались факторы, обеспечивающие продвижение по службе. К ним относятся: индивидуальные, личностные, индивидуальные и факторы внешней среды. Особое внимание уделяется личностным переменным, способствующим ускорению должностного роста, таким, как общительность, умение взаимодействовать с людьми, мотивация достижения, адаптивность и так далее. С целью оптимизации карьеры,



то есть обеспечения продвижения менеджеров в соответствии с их интегральными управленческими способностями, анализируются реально существующие критерии отбора руководителей на каждом из уровней и представления о карьере в конкретной организации ее работников.

Психодиагностика способствует выявлению индивидуальных барьеров, препятствующих менеджерам в полной мере реализовать свои способности. В этом контексте особое значение приобретает чувствительность к окружающим людям, их состояниям, установкам, ценностям, особенностям поведения.

На сегодняшний день первостепенной по значимости теоретической и практической проблемой является проблема создания механизма управления карьерой. Психологическое обеспечение планирования карьеры заключается в разработке надежных методов оперативной оценки изменений в структуре мотивов человека, системы оценки деловых качеств и стимулирования проявления руководителем своих лучших качеств в управленческой деятельности.

При рассмотрении планирования карьеры как последовательного целенаправленного перемещения в организационном пространстве раскрываются как положительные, так и отрицательные его последствия для личности. К положительным моментам относятся возможность нового взгляда на решение проблем, раскрытие и развитие способностей менеджеров, подготовка к работе на более высоком уровне, развитие умения действовать в новых условиях.

Большое внимание в контексте проблем планирования карьеры уделяется психологическим аспектам обучения и самообучения, то есть средствам реализации планов. Разрабатываются программы обучения и самообучения, направленные на постоянное изменение поведения, деятельности. Например, проводятся обучения для формирования уверенности в себе, способности утверждать свои права, не нарушал при этом прав других людей, умений менеджера строить взаимоотношения с подчиненными, осуществлять эффективные коммуникации внутри организации и за ее пределами.

Современное состояние психологии карьеры, по мнению ряда зарубежных авторов, характеризуется:

- значительным отставанием теории от практики;
- широким контекстом психологических исследований, включающим такие сферы, как семья, культура, общество;
- ориентацией в большей степени на ранний карьерный опыт, немногочисленностью эмпирических исследований руководителей среднего и высшего звеньев системы управления.

Основными достижениями в области исследования карьеры являются:

- рассмотрение широкого круга психологических проблем, связанных с различными сторонами жизнедеятельности менеджеров;
- надежность и воспроизводимость экспериментальных данных;
- создание предпосылок для функционирования центров консультирования по проблемам должностного продвижения;
- создание предпосылок для создания программ карьерного развития компаний.

Интерес к проблеме планирования и сопровождения карьеры сотрудников обусловлен переходом от системы административного планирования к свободному рынку, где действует закон соответствия спроса и предложения.

Этот закон относится и к рынку рабочей силы: требования к основным ее характеристикам (таким, как квалификация, уровень подготовки, профессиональный опыт и др.) заметно изменяются под влиянием конъюнктуры рынка. Серьезные изменения социальной и экономической ситуации в нашей стране предъявляют особые требования к уровню профессионализма сотрудников.

#### **56. Охарактеризуйте основные карьерные теории. (Рубанов В.Г.)**

Карьера относится к многоаспектным явлениям, что отражается в различных подходах к проблеме. Рассмотрим различные теоретические подходы к развитию карьеры в психологии и эмпирические модели карьеры в управлении персоналом. Теории, исследования психологии карьеры в зарубежной психологии подразделяют на ряд основных подходов: согласовывающие подходы, в основе которых лежат дифференциальная психология и ситуационные теории (структурный подход, контекстуальный и подход с позиций социализации), феноменологические подходы и подходы с позиций развития и принятия решений. Кроме этого можно выделить типологический подход к анализу разных видов карьеры.

Задачи теорий основывающихся на дифференциальных подходах - объяснить согласование людей и профессий на основе индивидуальных различий в способностях к определенной профессии и с учетом ситуационных факторов. Несмотря на критику «согласования» на основе только способностей, современные концепции оценки персонала и технологии управления профессиональной карьерой во многом основываются на учете этого фактора. Однако при этом наблюдается значительный рост исследований профессиональной карьеры в контексте психологии личности.

В рамках *ситуационных теорий* различают структурные подходы (акцент на возможностях карьеры, связанных с принадлежностью к тому или иному социальному статусу); контекстуальные подходы (попытки сбалансированного представления о влиянии ситуационных факторов путем введения индивидуальных качеств в социальный контекст); подходы с позиций социализации (в частности согласование профессионального поведения с социальными ролевыми ожиданиями).

Начало исследований управленческого персонала связано с так называемой теорией черт – *коллекционным подходом*. Основные положения данного подхода: менеджер должен обладать особыми личностными качествами, которые обеспечивают успешность управленческой деятельности, и может быть определен перечень этих качеств для конкретной должности. Представление о личности как о наборе качеств, связанных с успешностью деятельности, не способствовало анализу ее динамических характеристик.

Близким по содержанию к коллекционному подходу является *конкурентный* подход, предполагающий наличие у менеджеров особых личностных свойств или определенного уровня развития общих свойств, отличающих их от других людей, не занимающихся управленческой деятельностью. В рамках этого подхода сопоставляются группы успешных и неуспешных менеджеров. И коллекционный и конкурентный подходы постулируют неизменность внешней среды и ограничения возможностей развития личности менеджера в деятельности.

Задачам, сформированным в ходе практической деятельности психологов, обязаны своим существованием *парциальные концепции* управленческого развития. К ним можно отнести импрессивное управление, которое хотя и нацелено на изменение поведенческой стороны менеджмента, однако предполагает психологические исследования и коррекцию личностных способов и методов ориентации в среде и изменения самооценки.

*Факторный подход* к исследованию личности руководителя предполагает анализ влияния отдельных факторов на ее развитие. К первой группе факторов относят ситуационные и институционализированные, которые включают в себя организационные и социальные условия. Эффективность управленческой деятельности и развитие личности менеджера связаны со структурой и задачами организаций, периодом ее существования и размерами, типом организации. Существенное значение имеют такие переменные, как система коммуникаций, иерархия власти и соподчинения, масштаб контроля, характер информационного обеспечения. Список дополняется такими факторами развития управленческого персонала, как используемая технология, система ценностей организации, непосредственные руководители и их требования. Однако ре-

зультаты исследований влияния ситуативных факторов часто интерпретируются в их связи с эффективностью управленческой деятельности, при этом не рассматривается ее внутренняя сторона.

Вторую группу факторов составляют индивидуальные факторы развития личности менеджера, к которым относятся личностные предпосылки и демографические переменные. Выделяются факторы, имеющие первостепенное значение для развития. К ним относят: адаптационную мобильность, контактность, стрессоустойчивость, фактор интеграции социальных функций, ролей и лидерство, уровень подготовки и объем знаний.

На сегодняшний день основными карьерными теориями являются:

- *турнирная теория*, рассматривает карьерное продвижение как участие в турнире, в котором выигрыш влечет за собой получение награды в виде должностей, материальных вознаграждений, расширения влияния;
- *теории организационной социализации*;
- *статистико-ресурсные теории*;
- *теории взаимодействия с менторами*;
- *теория неформальных социальных сетей*;
- *теории лидерских черт*;
- *теории управленческих навыков и общих когнитивных способностей*.

К недостаткам работ в области исследования карьеры относятся: использование критериев успешности должностного роста без анализа их связи с успешностью управленческой деятельности, субъективизм в интерпретации данных, связанных с результатами должностного продвижения и так далее.

Изменчивая внешняя среда, высокая вероятность потери работы, глобализация экономики, изменения организационных структур и организаций в целом предполагают выход за рамки традиционных карьерных моделей.

На смену преобладавшим до 1992 года направлениям исследования карьеры, таким как социализация, демографические аспекты карьерного продвижения, конфликт управленческая деятельность – семья и так далее, и методам оценки внутренней и внешней удовлетворенности работой, полноты организационной идентификации пришли исследования, более тесно увязанные со стратегиями развития организаций.

В русле феноменологического подхода к проблеме развития профессиональной карьеры, Д. Сьюпер и другие исследователи применили *теорию Я-концепции* (подход к индивидууму, как субъекту принятия решения, учитывающего ситуацию выбора) и теорию конгруэнтности (выбор карьеры представляется как процесс согласования личностных черт с чертами, требуемыми для конкретной профессии).

Теория «Я-концепции» не избежала критики, так как постулирует свободу выбора карьеры и не учитывает особенности положения малоимущих групп, которые в полной мере учитывают структурные подходы. К. Роджерс видел в «Я-концепции» определенный паттерн восприятия своего «Я». «Я-концепция» представляет собой структурное целое, которое может быть измерено такими методами, как Q-сортировка и семантический дифференциал. Однако сегодня психологи считают, что индивид может иметь множество «Я-концепций», как хороших, так и плохих. Более того, современные исследования показывают, что одни «Я-концепции» могут быть актуализированы в настоящем, а другие предназначены для будущего. Основной акцент в анализе феноменологического подхода следует сделать на рассогласованности «Я-концепций».

Как показали в своих исследованиях Донахью, Робине, одни люди видят себя в разных ролях по существу одним и тем же человеком, с теми же личностными свойствами, тогда как другие воспринимают себя в разных ролях по разному. К. Роджерс считает, что психологически хорошо адаптированный человек имеет гармоничное и интегрированное «Я». Таким образом, теория Роджерса предсказывает, что очень высокая вариабельность «Я-концепции» неблагоприятна для психического здоровья, поскольку свидетельствует о фрагментарности и отсутствия единого ядра. Фрагментарность рассогласованной «Я-концепции» снижает уровень адаптивности, в том числе в принятии определенной профессиональной роли. К. Роджерс отмечал важность более интегрированного образа, более унифицированного в отношении к разным ролям.

Индивиды с высоким изменчивым ролевым самосознанием чаще оказываются тревожными, депрессивными и имеют низкую самооценку. Их отношения с родителями в детстве были необычайно трудными, а, став взрослыми, они были в меньшей степени удовлетворены тем, как складываются их отношения с людьми и их карьера. Они чаще меняли работу и партнеров. Однако необходимо учитывать и то, насколько гибко человек приспособливает свое «Я» к разным социальным ролям и насколько субъективно благополучным себя чувствует. Результаты изучения позитивно и негативно заряженных «Я-схем» подтверждают идею о том, что «Я-концепция» многомерна.

Е. Хиггинс помимо «Я-идеального» и «Я-реального» ввел понятие «Я-должное». В то время как «Я-идеальное» охватывает надежды, амбиции и желания индивида, «Я-должное» состоит из убеждений, связанных с долгом, ответственностью и обязательствами. Исследования, проведенные Е. Хиггинсом с коллегами, показали важность различения «Я-идеального» и «Я-должного» в понимании типов эмоций, связанных с «Я» и особенностей возникновения дистресса. Расхождения между «Я-идеальным»

и «Я-реальным» вызывают эмоции депрессивного типа (например, разочарование, печаль, подавленность), а расхождения между реальной «Я-концепцией» и стандартами должного – эмоции возбуждения беспокойства (например, страх, угроза, тревога). Хиггинс утверждает, что «Я-идеальное» и «Я-должное» служат своего рода саморуководством, чтобы направлять и организовывать социальное поведение, в том числе профессиональное. Они могут вступать и в конфликтные отношения. Например, женщины могут чувствовать конфликт между желанием быть хорошим специалистом, делать карьеру и социальными ожиданиями, которые диктуют роль хорошей матери («Я-должное»).

Дайте анализ наиболее продуктивных, с Вашей точки зрения, карьерных теорий.

### 57. Понятие «маркетинг персонала». Обоснуйте тезис о том, что маркетинг персонала – философия бизнеса. (Сырямкина Е.В.)

В работах современных маркетологов (Дж. Дин, П. Друкер, Т. Левит, Дж. Маккарти, Н. Берден, Ф. Котлер и др.) отмечаются подчас противоположные концептуальные подходы к современному маркетингу.

Ф. Котлер считает, что маркетинг как одна из научных областей имеет богатый выбор теоретических концепций и методик, помогающих маркетологам принимать решения. Учитывая это, проанализируем ведущие концепции и их влияние на формирование теории МП.

Начнем анализ с определения понятия «маркетинг». Ниже приведены определения, наиболее часто используемые маркетологами:

Таблица 1

Формулировка термина «маркетинг»	Основные понятия
Вид деятельности направленной на удовлетворение нужд потребителей посредством обмена	Вид деятельности, обмен
Функция администрации фирмы, которая состоит в организации и управлении всем комплексом деловой активности предприятия	Основополагающая функция
Система управления производственно – сбытовой деятельностью предприятия	Система управления
Процесс управления разработкой изделия, ценовой политикой, продвижением товаров к потребителю и их сбыту	Процесс
Процесс планирования и воплощения замысла, ценообразования, продвижения и реализации идей, товаров и услуг посредством обмена, удовлетворение потребности отдельных лиц и организаций	Замысел обмена
Система хозяйствования, ориентированная на рынок, на потребителя, на изучение его запросов и интересов.	Система хозяйствования

Анализ работ ведущих маркетологов свидетельствует, что термин «маркетинг» используется в теории и практике в различных значениях. Это позволяет сделать следующие выводы:

- 1) этот термин применяется без установки на фиксацию строгих значений и выделения четких различий в понятиях;
- 2) оперирование понятием «маркетинг» осуществляется, исходя из индивидуального смысла, в зависимости от складывающейся рыночной ситуации и анализа явлений.

Из приведенных выше определений (см. таблицу) можно выделить те, которые выражают суть маркетинга и его влияние на маркетинг персонала. Исходя из этого перечня, термин «маркетинг» имеет более широкий смысл, чем просто рыночная ориентация. В этом плане целесообразно обратить внимание на концептуальные суждения классиков.

**П. Друкер**<sup>16</sup>: «Маркетинг не является функцией бизнеса, а представляет собой взгляд на всю сферу экономики, включающую в себя производство и услуги. Все, что делается в мире бизнеса, представляет собой маркетинг или включает это понятие».

**Ф. Котлер**<sup>17</sup>: «Маркетинг есть социальный процесс, посредством которого определенные индивиды и группы получают то, в чем нуждаются и чего желают, на основе создания и обмена одних товаров и стоимостей на другие».

Маркетинг – многослойная деятельность, рассматривается теоретиками и практиками как сложное явление, возникшее в результате рыночной системы хозяйствования. Сегодня маркетинг – научно прикладная дисциплина, вид профессиональной деятельности, система управления, стратегический и тактический образ мышления, стиль поведения, комплекс конкретных функций. Анализ практики показывает, что маркетинг динамичен, изменчив, ситуативен.

**Маркетинг персонала (МП)** – вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности в персонале. Таково определение энциклопедического словаря по управлению персоналом. При этом МП рекомендуется рассматривать в широком смысле, где под ним понимают определенную философию и стратегию управления человеческими ресурсами (УЧР). Персонал (в том числе и потенциаль-

---

<sup>16</sup> **Питер Фердинанд Друкер** (1909–2005) – американский ученый австрийского происхождения; экономист, публицист, педагог, один из самых влиятельных теоретиков менеджмента XX века. Сформировал теорию о глобальном рынке. Автор концепции «информационного работника».

<sup>17</sup> **Филип Котлер** (р. 1931) – профессор международного маркетинга Высшей школы менеджмента Дж. Л. Келлога при Северо-Западном университете США. Получил степень магистра экономики в Чикагском университете и звание доктора философии. Автор многих книг по маркетингу и менеджменту, свыше 100 статей для ведущих журналов. Основная его заслуга в том, что он собрал воедино и систематизировал все знания о маркетинге, которые до этого относились к совершенно различным наукам.

ный) рассматривается в качестве внешних и внутренних клиентов организации. Целью такого маркетинга является оптимальное использование кадровых ресурсов путем создания максимально благоприятных условий труда, содействующих повышению его эффективности, развитию в каждом сотруднике партнерского и лояльного отношения к фирме. Фактически – это «продажа» фирмы своим собственным сотрудникам. Маркетинг персонала в его широком толковании опирается на рыночное мышление, что отличает его от традиционных административных концепций управления кадрами.

В более узком смысле толкование маркетинга персонала определяет его как особую функцию службы управления персоналом, направленную на выявление и покрытие потребности предприятия в кадровых ресурсах.

Широкое толкование маркетинга персонала подразумевает его отнесение к одному из элементов кадровой политики организации, реализуемому через решение комплекса задач службы управления персоналом (разработка целевой системы, планирование потребности, деловая оценка, управление карьерой, мотивацией и т. п.). В узком смысле маркетинг персонала предполагает выделение определенной специфической деятельности службы управления персоналом, причем эта деятельность относительно обособлена от других направлений работы кадровой службы.

**Роль МП** заключается в приведении системы подготовки специалистов в соответствие со спросом рабочей силы на рынке труда сегодня, завтра и в будущем. Следовательно, маркетинг персонала как рыночная концепция в сфере управления человеческими ресурсами должен увязывать цели деятельности общественных систем (государства, фирм, предприятий и т. п.) с рассматриваемыми во времени количеством и качеством человеческих ресурсов.

Маркетинг на рынке труда можно рассматривать как систему деятельности, позволяющей его субъектам оценивать состояние рынка труда, тенденции его изменения и принимать обоснованные управленческие решения в сфере найма (трудоустройства), содействия занятости и эффективного использования человеческого капитала. Тем самым в задачи маркетинга включается не только проведение соответствующих исследований, но и доведение их результатов до субъектов рыночных отношений, которые могут на их основе осуществить экономический выбор, скорректировать свое поведение и т. п. Использование системы маркетинга позволит уменьшить степень неопределенности на рынке труда, при принятии управленческих решений, выявить причины, по которым прежние действия оказались ошибочными, оценить ситуацию и



дать с достаточной степенью достоверности прогноз изменения рыночной конъюнктуры.

Результатом маркетинговой деятельности на рынке труда должно стать обеспечение гарантий стабильности положения субъектов на рынке. Причем такая ситуация выступает как продолжение конкурентного взаимодействия субъектов. Исходная посылка маркетинга заключается в том, чтобы каждый субъект рыночных отношений, с одной стороны, мог максимально приспособиться к рынку, а с другой – активно воздействовать на него, формируя его в выгодном для себя направлении. Тем самым маркетинг выступает как управляющая и управляемая система.

Остановимся на характеристике целей маркетинга персонала в организации. Аргументируя необходимость и целесообразность маркетингового подхода в управлении персоналом, специалисты трактуют этот подход по-разному.

**Д.Эскадштейн** и **Ф.Шнеллингер** относительно маркетинга персонала еще в 1975 г. сформулировали так называемую максиму (основное правило, принцип), которая сводится к тому, что все действия предприятия, в особенности те из них, которые в той или иной степени затрагивают работников, необходимо сознательно перепроверять на предмет соответствия их ожиданиям и интересам.

**Р. Бюннер**, характеризуя маркетинг персонала как содержательное расширение производственно-хозяйственных функций маркетинга на менеджмент персонала, считает, что маркетинг персонала обозначает рабочее место как продукт, который предназначается для продажи на рынке носителю способности к труду. Бюннер представляет маркетинг персонала в трех вариантах – как максиму, метод и средство. **Как максима**, по версии ученого, он служит организации конкретного кадрового планирования для реализации персонал-стратегии (маркетинг персонала открывает предприятию на длительную перспективу человеческие ресурсы, которые образуют стратегический потенциал). **Как метод** – доставляет информацию для работы с персоналом посредством его исследования. **Как средство** – сфокусирован на занятости целевыми группами (рыночные сегменты), в которых через дифференциацию коммуникаций формирует привлекательность предприятия как работодателя.

**Маркетинг персонала означает, что организация в каждом сотруднике видит клиента, которого нужно мотивировать и побуждать к дальнейшему развитию.**

Немецкий ученый **Г. Штрутц** считает, что смысл маркетинга персонала должен сводиться к следующему: каждый сотрудник должен быть настолько хорош, чтобы в любой момент он мог покинуть организацию и победить в любом конкурсе на новое рабочее место, но не со-

вершает этого, не покидает своей организации, так как от этого шага его удерживают условия труда, такие как производственный климат, возможности развития, оплата труда.

Каждый работник организации, реализующей стратегию маркетинга персонала, должен представлять и чувствовать, что «рынок персонала» в каждый данный момент действует и в самой организации. Если в рамках маркетинга товаров и услуг в центре внимания стоят покупатели и продавцы, то в маркетинге персонала – потенциальные исполнители производственных заданий, или потенциальные работники. Так же, как однажды завоеванные клиенты остаются верны торговой марке, так и однажды приобретенные работники должны оставаться на предприятии, быть верными своей фирме.

#### **58. Процесс реализация персонал-маркетинговых технологий в организации. (Сырямкина Е.В.)**

Практика показала, что организация и реализация активного маркетинга персонала возможны как с выделением соответствующего профильного сектора в службе персонала (или отделе маркетинга), так и без него.

Представляя маркетинг персонала как более осознанный или новый взгляд предприятия на собственную привлекательность среди занятых и потенциальных работников, специалисты считают, что его реализация должна не только фокусироваться на службе персонала, но и являться задачей *всех* сотрудников, несущих ответственность за персонал или представляющих предприятие во внешней среде – начиная от руководства и заканчивая работниками отделов, связанных с клиентами и внешней деятельностью организации.

Как процедура, маркетинг персонала предполагает реализацию на предприятии определенных этапов, или шагов. В науке и на практике известны различные процедурные подходы, различающиеся авторскими точками зрения на персонал-маркетинг, организационными целями, дробностью выделенных этапов.

**Версия Р. Бюннера.** Представляя маркетинг персонала как единство информации и коммуникации, Бюннер выделяет два основных этапа его организации и осуществления.

Информационный этап, нацеленный, соответственно, на реализацию **информационной функции маркетинга**, предполагает обеспечение организации точной информацией, получаемой в результате проведения исследований, виды которых приведены в табл. 2.

Таблица 2

Реализация информационной функции	
Виды исследований	Характеристика
Исследование профессий	Объекты исследования профессий, содержательные и формальные профессиональные структуры
Исследование организационного окружения	Формирование детализированной картины реструктуризации, влияющей на работу с персоналом
Исследование рынка труда	Исследования внешнего и внутреннего рынков труда
Исследование организационного имиджа	Облик предприятия на внешнем и внутреннем рынках труда

Этап коммуникаций, или реализация **коммуникационной функции** маркетинга персонала, нацелен на представление предпочтительности организации как работодателя.

Коммуникационное пространство включает три адресата:

- работники, которые должны будут представлять организацию (оставаться верными ей) и служить носителями ее имиджа;
- внешний рынок труда как источник потенциальных кандидатов на наем;
- общественность как генеральный фактор влияния на формирование мнений.

Для осуществления коммуникационного этапа Бюннер предлагает четыре вида мероприятий: сегментирование пространств; трудовые внутренние связи; реклама; связи с общественностью.

**Сегментирование** отдельных коммуникационных пространств является предпосылкой эффективности реализации мероприятий по работе с персоналом. Формированием целевых групп, которые должны быть внутри как можно более однородны и внешне по необходимости гетерогенны, следует заниматься службе персонала. Критерием однородности может быть, например, одинаковая реакция на определенные кадровые мероприятия.

**Внутренние связи**, или трудовые внутренние связи, касаются заботы о внутриорганизационных отношениях. При этом на передний план выдвигаются неформальные моменты организации, которые противопоставляются коммуникационным взаимодействиям, установившимся в формальных структурах. Эти неформальные отношения дополняют закрытую картину коммуникаций, которые организация предлагает работнику.

Цель мероприятий по формированию внутренних связей состоит в том, чтобы содействовать позитивному восприятию сотрудниками своего рабочего окружения, основывать внутренние отношения на приемлемости, уважении и возможности саморазвития работника.

В табл. 3 показаны мероприятия по формированию внутренних связей предприятия.

Таблица 3

Мероприятия по поддержке коммуникаций	Мероприятия по выполнению социальных потребностей работников вне работы
Стиль руководства, характеризующийся партисипативностью, дающий обратную связь о выполненной работе	Консультирование сотрудников по личным вопросам (например, бесплатные консультации по налогообложению)
Прозрачность и дальнейшее использование в работе оценки персонала	Формирование групп свободного времени (например, футбольная команда)
Регулярные беседы с работниками, разъясняющие мероприятия по управлению организацией	Оборудование спортивного снаряжения на предприятии
Интенсификация совместной работы с представителями сотрудников	Выпуск журнала предприятия
Введение руководством приемных часов	Организация праздников предприятия, приравненных к особым случаям

**Рекламно-презентационные мероприятия** направлены на внешний рынок труда (табл. 4). Их цель состоит в оказании поддержки имиджа работодателя в наиболее важных для предприятия рыночных сегментах. Самыми значимыми целевыми группами являются школьники и студенты.

Таблица 4

Рекламно-презентационные мероприятия организации	
Реклама привлекательности предприятия-работодателя во время учебы	Косвенные мероприятия
Прием практикантов для обучения на предприятии	Дни открытых дверей, посещения предприятия на экскурсии
Руководство курсовыми, дипломными, диссертационными работами	Контакты с такими институтами, которые на рынке труда могут формировать мнение о предприятии (службы занятости, образовательные учреждения, партии, профсоюзы и т. д.)
Учреждение стипендий на исследования	Сотрудничество с институтами, например, в форме поручений вести обучение

**Цель связей с общественностью** – формирование у широкой общественности позитивной организационной картины. Работа с общественностью служит созданию доверия и понимания целей и мероприятий, реализуемых предприятием.

Содержание информации включает:

- продукт;
- философию и культуру предприятия;

- осуществляемые предприятием акции, актуальные с точки зрения общности (например, мероприятия по охране окружающей среды);
- деятельность в сфере бизнеса (бизнес-деятельность), ее содержание, развитие и успехи.

Инструментами работы с общественностью служат в первую очередь следующие мероприятия:

- спонсорство (культурных или спортивных мероприятий, в том числе их организация, или программы защиты окружающей среды);
- создание фирменного символа для достижения визуальной идентификации;
- реклама о вакансиях;
- интервью на актуальные темы в средствах массовой информации;
- презентации в школах и вузах;
- участие в ярмарках и заседаниях;
- привлекательное оформление информации о предприятии (включая отчетную и текущую);
- привлекательная презентация в Интернете.

Кроме того, открытость предприятия для общественности возможна через поддержку прямых контактов с внешней средой посредством действенных PR-кампаний. Формами таких контактов являются экскурсии на предприятие, дни открытых дверей, интенсивное кураторство посетителей и гостей.

**Версия** немецкого ученого **Е. Дитманна** исходит из понимания маркетинга персонала в организации как процесса, подчиненного реализации определенной совокупности задач, представленных многоэтапной процедурой.

Основные этапы в маркетинге персонала<sup>18</sup>:

1. Определение потребности в персонале и разграничение альтернативных возможностей действий.
2. Анализ поведения соискателей рабочих мест на внешнем и внутреннем рынках труда. Формирование сегментов потенциальных работников.
  - 2.1. Анализ привлекательности рабочего места.
  - 2.2. Выбор методов и инструментов для исследования поведения персонала.
  - 2.3. Сегментирование рынка труда.
3. Анализ основных конкурентов.
  - 3.1. Выявление основных конкурентов на рынке труда.
  - 3.2. Анализ положения и поведения конкурентов на рынке труда.

---

<sup>18</sup> Составлено по: Dittmann E. Personalmarketing. Wiesbaden, 1993.

4. Анализ активных партнеров.
  - 4.1. Выявление системных партнеров.
  - 4.2. Определение возможных намерений системных партнеров.
  - 4.3. Разработка матрицы отношений с системными партнерами и их влияния на выбор деловых альтернатив.
5. Анализ внутренних ресурсов и способностей.
6. Определение целевых позиций на рынке труда. Применение конгруэнтного анализа.
7. Формирование и реализация целевого плана мероприятий.

#### **59. Особенности управленческого учета в сравнении с финансовым учетом. Значение управленческого учета в деятельности менеджера по персоналу. (Сырямкина Е.В.)**

Ч.Т. Хорнгрен и Дж. Фостер дают следующее определение: «Управленческий учет – это идентификация, измерение, сбор, систематизация, анализ, разложение, интерпретация и передача информации, необходимой для управления какими-либо объектами».

В книге «Управленческий учет» под редакцией А.Д. Шеремета приводится определение, сходное с представленными выше: «Управленческий учет – подсистема бухгалтерского учета, которая в рамках одной организации обеспечивает ее управленческий аппарат информацией, используемой для планирования, собственно управления и контроля за деятельностью организации. Этот процесс включает выявление, измерение, сбор, анализ, подготовку, интерпретацию, передачу и прием информации, необходимой управленческому аппарату для выполнения его функций».

Созвучное определение дается в книге «Бухгалтерский управленческий учет» М.А. Вахрушина: «Управленческий учет можно определить как самостоятельное направление бухгалтерского учета организации, которое обеспечивает ее управленческий аппарат информацией, используемой для планирования, управления, контроля и оценки организации в целом, а также ее структурных подразделений».

«Учетно-информационную» направленность управленческого учета подчеркивают О.Е. Николаева и Т.В. Шишкова: «Управленческий учет охватывает все виды учетной информации для внутреннего использования руководством на всех уровнях управления предприятием».

По нашему мнению, управленческий учет представляет собой систему учета, планирования, контроля, анализа доходов, расходов и результатов хозяйственной деятельности в необходимых аналитических разрезах, оперативного принятия различных управленческих решений в целях оптимизации финансовых результатов деятельности предприятия в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Таким образом, «понятие управленческий учет» мы рассматриваем в широком смысле как систему управления предприятием, которая интегрирует в себе различные подсистемы и методы управления и подчиняет их достижению единой цели.

Следует отметить, что нет официального определения управленческого учета в законодательных актах, входящих в систему нормативного регулирования Российской Федерации. На наш взгляд, это правильно, поскольку **организация управленческого учета – внутреннее дело каждого предприятия**, государство не может обязать предприятия вести управленческий учет или предписать единые правила его ведения.

**Основными объектами** управленческого учета являются расходы (затраты, издержки) и доходы предприятия, а также результаты как сопоставление доходов и расходов. Кроме того, в управленческом учете обязательно выделяются такие объекты учета, как «центры ответственности» и система внутренней отчетности.

**Цель управленческого учета** – помочь управляющим в принятии эффективных управленческих решений – реализуется в его задачах, перечисленных ниже:

1) формирование достоверной и полной информации о внутрихозяйственных процессах и результатах деятельности и предоставление этой информации руководству предприятия путем составления внутренней управленческой отчетности;

2) планирование и контроль экономической эффективности деятельности предприятия и его центров ответственности

3) исчисление фактической себестоимости продукции (работ, услуг) и определение отклонений от установленных норм, стандартов, смет;

4) анализ отклонений от запланированных результатов и выявление причин отклонений;

5) обеспечение контроля над движением имущества, материальных, денежных и трудовых ресурсов;

6) формирование информационной базы для принятия решений;

7) выявление резервов повышения эффективной деятельности предприятия.

**Методы**, используемые в управленческом учете, весьма разнообразны, поскольку он объединяет методы многих дисциплин:

- учета (оперативного, бухгалтерского, статистического);
- анализа, стратегического и оперативного планирования и управления, экономики предприятия;
- статистики;
- математики и т. д.

Рассматривая роль управленческого учета в деятельности предприятия, следует отметить, что исторически он часто имел второстепенное

значение относительно финансового учета, а во многих организациях он и теперь все еще немногим более чем побочный продукт процесса составления финансовой отчетности. Однако рост масштабов бизнеса, изменения в технологиях, а также повышение образовательного уровня менеджеров за последние десятилетия активизировали развитие управленческого учета, привели к широкому признанию его как области исследования, отличной от финансового учета. В будущем можно ожидать еще большего возрастания этой роли.

Сущность управленческого учета можно определить как **интегрированную систему учета затрат и доходов, нормирования, планирования, контроля и анализа, которая систематизирует информацию для оперативных управленческих решений и координации проблем будущего развития предприятия.**

Далее приведено традиционное разграничение управленческого и финансового учета (табл. 5) относительно таких критериев как цель учета, пользователи информации, правовые требования к ведению и регламентации учета и т. д.

Таблица 5

<b>Особенность применения</b>	<b>Управленческий учет</b>	<b>Финансовый учет</b>
Цель учета	Обеспечение менеджеров компании информацией для принятия, контроля реализации и оценки управленческих решений	Составление отчетности для внешних пользователей информации по единым установленным стандартам
Правовые требования к ведению и регламентации	Не регулируется законодательно, регламентируется исключительно внутренними распорядительными документами	Определяется законодательством для обеспечения внешних пользователей сопоставимой информацией
Основные пользователи информации	Внутренние пользователи – работники и управляющий персонал компании	Внешние по отношению к компании пользователи – государственные органы, банки, инвесторы, акционеры и т. д.
Сфокусированность учета (объект учета)	Центры ответственности компании, проекты, виды выпускаемой продукции, оказываемых услуг, клиенты	Предприятие (компания) в целом
Виды учитываемых данных	Как в финансовом, так в натуральном, количественном и качественном выражении	В финансовом выражении
Временные рамки учитываемых данных	Фактические, прогнозные и плановые данные как за прошедший, так и на будущий период	Фактические данные по закрытому периоду
Частота подачи отчетной информации	Ежедневно, еженедельно, ежемесячно – в режиме реального времени в случае возникновения необходимости	Ежемесячно, ежеквартально, ежегодно – в установленные законодательством сроки



## 60. Функции организационной культуры. Сравнительная характеристика общих и специфических функций организационной культуры. (Тюкульмина О.И.)

Организационная культура помогает сотрудникам принимать важные решения и на их основе строить дальнейшие планы. В соответствии с этими планами сотрудники действуют, подтверждая и подкрепляя своими действиями схему, которая является частью организационной культуры. Данный процесс постоянно укрепляет и подтверждает индивидуальность компании, но он может затормозить введение изменений в организационную культуру. Изменение же убеждений, допущений и образцов поведения в быстро меняющейся деловой среде необходимо для успеха компании.

Организационная культура выполняет следующие функции:

- формирует определенный имидж организации, отличающий ее от любой другой;
- выражается в чувстве общности всех членов организации;
- усиливает вовлеченность в дела организации и преданность ей;
- усиливает систему социальной стабильности в организации, помогает сплачивать организацию, обеспечивая присущие для нее стандарты поведения.

Выделяют *общие* и *специфические* функции организационной культуры.

*Общие функции* делятся на регулирующие функции и функции воспроизводства. Функции регулирования обеспечивают адаптивно-приспособительные (внешние) и интегративные (внутренние) задачи деятельности организации. Специфика адаптации проявляется в процессах приведения организации в состояние динамического равновесия с внешней средой. При этом внутриорганизационная интегрированность управленческих процессов во многом влияет на успешность адаптации. Функции воспроизводства выполняют в организации, с одной стороны, репродуктивные, стандартизирующие и сохраняющие, а с другой – творческие, развивающие и инновационные задачи.

К *специфическим* относятся следующие функции организационной культуры:

- охранная: культура служит своеобразным барьером для возникновения нежелательных тенденций и отрицательных ценностей, характерных для внешней среды;
- интегрирующая: прививая определенную систему ценностей, синтезирующую интересы всех уровней организации, организационная культура создает ощущение идентичности интересов индивидуумов и отдельных групп;

- регулирующая: организационная культура включает неформальные, неписанные правила, которые указывают, как люди должны вести себя в процессе работы;
- заменяющая, или функция субститута формальных отношений;
- образовательная и развивающая;
- функция управления качеством;
- функция адаптации хозяйственной организации к нуждам общества;
- функция легитимации организационной деятельности.

Значение организационной культуры определяется рядом обстоятельств: она придает сотрудникам организационную идентичность, определяя представления о компании; является важным источником стабильности и преемственности, что создает у сотрудников чувство безопасности; помогает новым работникам правильно интерпретировать происходящие в организации события, определяя существенный контекст событий, которые в противном случае оставались бы непонятными; стимулирует высокую ответственность работника, выполняющего поставленные перед ним задачи; отмечает заслуги творческих, эффективных сотрудников, идентифицируя их в качестве ролевых моделей.

### **61. Изменения в организационной культуре. Эволюционный и архитектурный пути развития организационной культуры. (Тюкульмина О.И.)**

Организационная культура – это результат взаимодействия желаний и пристрастий основателей организации и базовых установок сотрудников, которые они выработали в результате своего предыдущего опыта.

Не многие организационные культуры строятся по заранее разработанному плану. Большая их часть развивается стихийно, в течение многих лет, под воздействием различных решений, принятых в силу различных обстоятельств. *Эволюционный путь* развития культуры предполагает наличие незапланированных сочетаний убеждений, допущений и образцов поведения.

Более восприимчивые организации создают свою организационную культуру целенаправленно, с учетом максимального соответствия своим требованиям. *Архитектурный* путь развития культуры предполагает наличие разработанного плана и поддержку определенного набора убеждений, допущений и образцов поведения. В таких случаях культура создается с целью достижения общего успеха организации.

*Эволюционный подход:*

- следует за обстоятельствами;
- подкрепляет убеждения и образцы, развитые в прошлом;

- не мешает существованию много численных несоответствующих времени убеждений и образцов поведения;
- формируются субкультуры, содержащие противоречивые убеждения, допущения и образцы поведения, приводящие к деструктивным конфликтам;
- бессознательные допущения оказывают самое сильное воздействие на успех или неудачу реализуемого изменения;
- культура плохо поддается управлению, так как состоит преимущественно из скрытых, бессознательных допущений, которые с трудом поддаются изменениям.

*Архитектурный подход:*

- опережает обстоятельства;
- подкрепляет убеждения и образцы поведения, необходимые для поддержки стратегии настоящего и будущего;
- формирует многочисленные, но обоснованные убеждения и образцы поведения;
- формируются субкультуры, содержащие различные убеждения, допущения и образцы поведения, но они действуют гармонично, подкрепляя и поддерживая друг друга;
- сознательно выработанные убеждения и образцы поведения определяют успех или неудачу;
- культура более управляема, так как состоит преимущественно из открытых убеждений и образцов поведения, которые легко анализируются и изменяются.

Складывающаяся в течение многих лет организационная культура является наиболее стабильным цементирующим элементом организации. Однако она также претерпевает изменения: во-первых, организационная культура эволюционирует естественным путем под воздействием изменений, происходящих во внешней среде; во-вторых, организационная культура может быть сознательно изменена руководством или другой влиятельной группой сотрудников. Этот процесс является исключительно сложным и трудоемким, требующим незаурядных лидерских качеств, настойчивости, терпения, стратегического мышления. Большинство попыток изменить организационную культуру оканчивалось неудачей, однако руководители многих организаций вновь предпринимают такие попытки, поскольку культура не является нейтральной по отношению к результатам. Существуют культуры, способствующие достижению целей организации в определенных условиях или, наоборот, препятствующие этому. Трансформация организационных культур занимает многие годы и даже десятилетия.

Истинное изменение в культуре – это системное изменение на глубоком психологическом уровне, затрагивающее отношения, действия и артефакты, которые проводятся в большинстве организаций и лежат на более поверхностном уровне, чем реальные перемены в культуре.

Изменение организационной культуры предусматривает формирование новой миссии, целей организации и ее идеологии, модели эффективного руководства, использование опыта предыдущей деятельности, укоренившихся традиций и процедур, оценку эффективности организации, ее формальной структуры, проектирование помещений и зданий. На возможность изменения культуры влияют организационный кризис, смена руководства, стадии жизненного цикла организации, ее возраст, размер, уровень культуры, наличие субкультур. Организационный кризис (ухудшение положения организации, ее финансовое поглощение другой организацией, потеря главных клиентов, прорыв конкурентов на рынок организации) подвергает сомнению сложившуюся практику работы и открывает возможности для принятия новых ценностей. Поскольку высшие менеджеры являются главным фактором в формировании культуры организации, смена руководства способствует введению новых ценностей. Но новое руководство само по себе не является гарантом того, что работники примут новые ценности. Новые лидеры должны иметь четкое представление о том, какой может быть организация, и обладать авторитетом.

Возможность изменения культуры организации во многом зависит от стадии ее жизненного цикла. Изменить культуру организации легче в переходные периоды – от ее создания к росту и от зрелости к упадку. Независимо от стадии жизненного цикла организации, чем меньше ее возраст, тем менее устоявшимися будут ее ценности, поэтому изменение культуры более вероятно в молодой организации. Изменить культуру легче в малой организации, так как в ней общение руководителей с работниками более тесное, что увеличивает возможности распространения новых ценностей. Чем выше уровень культуры в организации и сильнее сплоченность коллектива, разделяющего общие ценности, тем сложнее изменить культуру. Слабая культура более подвержена изменениям, чем сильная. Чем больше существует субкультур, тем сильнее сопротивление изменению доминирующей культуры. Для изменения культуры необходима особая стратегия управления культурой в организации, которая предполагает: а) анализ культуры: ее аудит с целью оценки ее текущего состояния, сравнение с предполагаемой (желаемой) культурой и промежуточная оценка ее элементов, нуждающихся в изменении; б) разработку специальных предложений и мер. Даже там, где условия для изменений благоприятны, руководителям не следует ожидать быстрой адаптации в организации новых культурных ценностей.

Культура организации может оказаться приемлемой для определенного периода времени и условий. Изменение условий внешней конкуренции, государственного регулирования, стремительные экономические перемены и новые технологии требуют изменений культуры организации, сдерживающей повышение ее эффективности.

## **62. Ролевое поведение в организации. Формальный и неформальный статус роли в организационном поведении. (Тюкульмина О.И.)**

*Ролевое поведение в организации.* Согласно ролевой теории обмен идеями, управленческими решениями и деятельностью в современном трудовом процессе достаточно сложен, пока он регламентируется формальными нормами. Когда же человек пытается быть самим собой и забывает о ролевых обязанностях, открыто выражая свое отношение к делу и окружающим, он обязательно вступает с нами в конфликтные отношения. Каждый работник выполняет определенную роль, и от того, насколько успешно он ее выполняет и насколько он сам удовлетворен характером, содержанием и результатами своей деятельности в организации и своего взаимодействия с организационным окружением, будет зависеть степень вероятности возникновения конфликтных противоречий, нарушающих взаимодействие человека и организации. Важно правильно сформулировать роль, она должна соответствовать целям, стратегии и структуре организации и отвечать запросам и ожиданиям работника. С одной стороны, для этого необходимо, чтобы работнику, исполняющему данную роль, были известны и понятны не только содержание работы и способы ее осуществления, но и связь его деятельности с целями и задачами организации, его место в совокупности работ, выполняемых коллективом. С другой стороны, человек должен быть готов выполнять свою роль осознанно, поскольку ее выполнение может принести ему определенное удовлетворение и привести к получению некоторого положительного результата. Причем этот результат, четко определенный для человека до начала его действий, не обязательно должен носить материальный характер. Таким образом, необходимыми условиями успешного ролевого поведения являются ясность и приемлемость роли.

Нередко в организациях, в которых отмечаются формальные организационные отношения, источником неудовлетворительного выполнения роли является ее неопределенность. Это может сопровождаться возникновением конфликтов при выполнении ролей и ряда проблем, осложняющих существование и функционирование организации. Недостаточно четкие инструкции и неопределенная постановка задач, неясность смысла и значения порученного действия при отсутствии долж-

ной системы коммуникаций и обратных связей в организации могут привести к тому, что человек, выполняющий определенную роль, даже несмотря на его старание и желание все сделать наилучшим образом, получит отрицательный для интересов организации результат. При отдельных обстоятельствах выполнение определенной роли может быть затруднено противоречиями, порождаемыми самой ролью.

В то же время в некоторых ситуациях неопределенность ролей может рассматриваться как положительная характеристика отношений в организации, так как она способствует развитию самостоятельности, обучению работников, расширяет сферу принятия решения и развивает у членов организации чувство ответственности и обязательности по отношению к организации.

Различают формальный и неформальный статус роли.

*Формальный* статус отражает расположение роли в иерархическом построении организации, показывает, какими властными правами обладает ее исполнитель, каково его положение в формальной иерархии распределения, влияния на деятельность организации. Роли, находящиеся на одном иерархическом уровне, могут иметь различный формальный статус, так как он определяется не только уровнем иерархии, но и средой деятельности, к которой относится роль.

*Неформальный* статус роли определяется окружающими людьми и задается либо персональными характеристиками ее исполнителя, либо неформально определенными значениями и влиянием роли в организации. Личностные черты, возрастные и квалификационные характеристики человека могут вызывать повышенное уважение окружающих и готовность признавать его лидерское положение, более высокое, чем то, которое определено формальным статусом роли.

При изучении ролевого поведения, при построении взаимодействия человека и организации можно определить всю совокупность действий, которые осуществляются организацией в процессе ее функционирования. Они могут быть разделены на отдельные работы, имеющие определенное содержание и спецификацию, определяющие квалификацию, знания и опыт, которыми должен обладать служащий, выполняющий каждую конкретную работу. Для выполнения своей роли работник наделяется правами, берет на себя определенные обязательства перед организацией и получает определенный статус в организационном окружении. Таким образом, человек воспринимается организацией в первую очередь как специалист, выполняющий определенную работу и обладающий необходимыми для этого знаниями и навыками.

В то же время, даже если рассматривать человека исключительно как исполнителя определенной роли, его характеристики не могут быть

сведены только к профессиональным и квалификационным, так как человек обладает еще и набором своих личностных качеств и настроений, что обязательно сказывается на его труде. Более того, значение личностных характеристик человека зачастую может быть определяющим в его взаимодействии с организацией.

### **63. Роль социальной службы в организации. Задачи социальной службы в сфере управления социальным развитием персонала. (Тюкульмина О.И.)**

**Роль социальной службы в организации.** В Российской Федерации до недавнего времени на большинстве предприятий вместе с неперемненными отделами кадров, труда и зарплаты были управленческие службы, которые решали вопросы техники безопасности, медико-санитарного обслуживания, жилищно-коммунального хозяйства, рабочего снабжения, оказания бытовых услуг, организации соревнования. При осуществлении мер, направленных на переход от планового, сверхцентрализованного хозяйствования к социально ориентированной рыночной экономике предназначение, формирование и практическая деятельность этих и других социальных служб заметно изменились.

В новых условиях функционирование таких служб обусловливается, с одной стороны, формой собственности, масштабами, отраслевой принадлежностью и местоположением организации, а с другой стороны, – количественной и качественной характеристикой ее персонала, возросшей ответственностью предпринимателей и руководителей любого уровня за усложнившееся решение как производственно-хозяйственных, так и социальных задач. При определении социальных служб ныне должны приниматься во внимание социально-экономические последствия приватизации бывшего государственного имущества; изменения принципиального характера в системе вознаграждения труда, диктуемые утверждением рыночных отношений, коммерциализацией предоставления все большего круга социальных услуг; реформирование различных видов социального страхования и социальной помощи; отмирание ряда прежних социальных функций профессиональных союзов. Приходится учитывать и то, что реальная забота о социальной сфере все больше перекладывается на негосударственные, в первую очередь на муниципальные органы и сами организации.

В зависимости от конкретной ситуации управление социальным развитием осуществляется либо самой дирекцией организации, либо специально уполномоченными на то лицами, либо автономными подразделениями, которые являются элементами структуры управления персоналом, службами социального назначения. Типовой вариант организованной структуры предусматривает должность заместителя директора по персоналу с подчинением ему подразделений (отделов, секторов

или групп) и отдельных специалистов, ведающих, в частности, вопросами регулирования трудовых отношений, безопасности и охраны труда, трудовой мотивации, социальной защиты, функционирования объектов социальной инфраструктуры.

При наличии в организации разветвленной сети собственной социальной инфраструктуры управление ею осуществляется, как правило, отдельно. В этом случае возможен вариант структуры, предусматривающий должность заместителя директора по социально-бытовым вопросам, в подчинение которому передаются управленческие звенья и должностные лица, ведающие жилищно-коммунальным хозяйством, учреждениями лечебно-профилактического профиля, образования и культуры, общественного питания и бытового обслуживания, другими объектами социального назначения.

Задачи, выполняемые социальной службой организации, имеют свои особенности, обусловленные неоднозначностью объекта управления и характера возникающих социальных проблем, своеобразием методов достижения социальных целей, необходимостью строжайшего соблюдения требований социально-трудового законодательства и обеспечения тесного сотрудничества всех сторон, заинтересованных в социальном партнерстве. В российских же условиях надо учитывать и современное состояние отечественной экономики и социальной сферы, при котором организации и их персонал продолжают испытывать негативные последствия недавнего существенного спада производства и гиперинфляции, а руководители сталкиваются с серьезными препятствиями объективного и субъективного плана в стремлении повышать заработки, улучшать условия труда и быта, усиливать заинтересованность работников в новых формах хозяйствования.

**Функции социальной службы** вбирают в себя все известные управленческие элементы: продуманное, основанное на прогнозном предвидении **планирование**; регулирующее и координирующее **распорядительство**; побудительная **мотивация**, **корректирующий контроль** и **информирование о состоянии социальной среды**. Должный эффект социального развития может быть получен лишь при выполнении социальной службой всех этих функций.

**Социальное прогнозирование и планирование** – важнейшие инструменты управления социальным развитием. Они предполагают глубокий и разносторонний анализ состояния социальной среды организации; осмысленную диагностику, выяснение и объяснение взаимосвязей, которые складываются между ее отдельными частями; предвидение того, какой вариант решения назревшей социальной проблемы будет наиболее эффективным. Для этого необходимы надежные источники получения инфор-



мации, к которым, в частности, можно отнести статистические данные, характеризующие материальную базу и другие составляющие социальной среды организации; данные изучения социально-бытовых и санитарно-гигиенических условий труда и отдыха, соблюдения техники безопасности ведения работ, а также общественного мнения и преобладающих настроений в коллективе; определение с помощью социометрических методов и социограмм более или менее цельной картины сложившихся социальных связей и взаимоотношений работников, их ожиданий и предпочтений в соизмерении с реальными возможностями организации.

**Организационно-распорядительные и координирующие функции** предусматривают материальное, финансовое, кадровое обеспечение выполнения целевых программ и планов социального развития организации, использование соответствующих социальных технологий, а также взаимодействие со смежными управленческими структурами, профсоюзами и другими общественными объединениями, органами государственной власти и местного самоуправления, причастными к социальной сфере. Необходима подготовка проектов решений, приказов, положений, инструкций, рекомендаций и других документов по социальным вопросам, безусловно, соответствующих требованиям действующего социально-трудового законодательства, установленным социальным нормативам, общефедеральным и региональным стандартам.

Главное при выполнении этих функций – кадры, деловая и этическая выучка работников, привлекаемых к решению социальных проблем: они должны обладать высокой степенью компетентности, соединяющей общие и профессиональные знания со стремлением учитывать жизненные реалии.

**Побудительное стимулирование** предполагает вовлечение в активную работу по выполнению социальных программ и планов, обеспечение высокой результативности солидарных усилий работников, поощрение тех, кто проявляет инициативу и показывает хороший пример другим, реализацию в изменившихся условиях роли совета трудового коллектива и других представительных органов работников.

**Постоянный контроль** за реализацией намеченных мероприятий и информирование коллектива о переменах в социальной среде взаимосвязано с получением, анализом и обобщением разнообразных сведений о социальной среде организации, тех изменениях, которые в ней происходят, соотношением их с реализацией утвержденного плана и целевых социальных программ. Социальная служба должна располагать системой координат жизнедеятельности предприятия с показателями его социального развития, чем-то вроде «социального паспорта» как инструмента ориентации при решении социальных задач.

Контроль немыслим без *экспертизы условий труда и быта* работников, соответствия их действующему в Российской Федерации законодательству, социальным нормативам и государственным минимальным стандартам. А это, в свою очередь, предполагает обращение к мониторингу (наблюдение, оценка, прогноз) социальных процессов, который позволяет выявлять и предупреждать негативные тенденции, а также к социальному аудиту – специфической форме ревизии условий социальной среды данной организации с целью выявления факторов социальных рисков и выработки предложений по снижению их отрицательного воздействия.

Поскольку социальная служба как субъект управления имеет дело исключительно с людьми, ее первостепенная задача – сфокусировать внимание на человеке, его интеллектуальном и нравственном потенциале, культуре общения и взаимодействия работников. Обеспечивая желаемые перемены в социальной среде организации, специалисты социальной службы вынуждены не только преодолевать затруднения экономического и технического порядка, но и в основном заниматься социально-психологическими, духовно-нравственными проблемами, связанными с отношениями людей к природе, научно-техническими достижениями, труду и, само собой разумеется, друг к другу.

Руководителю организации, менеджеру-профессионалу нужно обладать необходимым минимумом гуманитарных и этических знаний, психологическим и педагогическим тактом, умением выбирать подобающую обстоятельствам манеру поведения. От специалистов социальной службы требуется предельная внимательность к человеку, максимальная забота о каждом работнике организации, удовлетворении его запросов, уважении прав и достоинства. Социальная служба организации обязана обеспечивать выполнение социально-трудового законодательства, неукоснительное соблюдение норм права, в соответствии с Всеобщей декларацией прав человека, Конституцией и другими законами страны, социально-трудовые отношения.

#### **64. Основные факторы социальной среды организации. Роль факторов социальной среды организации в управлении социальным развитием персонала. (Тюкульмина О.И.)**

Одной из актуальных задач российской экономики на современном этапе развития является обеспечение устойчивого экономического роста, решающим фактором которого является повышение эффективности использования и развития имеющихся человеческих ресурсов.

Результативность финансово-хозяйственной деятельности предприятия и высокий уровень его экономического потенциала во многом определяются умением организовать труд, его оплату, нормирование и охра-

ну, создать мощную мотивационную среду, обеспечить социальную защиту персонала и реализацию корпоративной социальной политики в целом. Таким образом, социальная среда является важнейшей составляющей роста экономического потенциала промышленного предприятия.

Сегодня предприятия осознают необходимость заботы о своих сотрудниках, необходимость создания для них комфортных условий на производстве, поскольку это отражается на прибыли, производственных показателях и на стабильности деятельности любой организации. Конечные финансово-экономические показатели предприятий зависят от проводимой внутри этих предприятий социальной политики. Включаясь в трудовую деятельность, каждый работник в любой организации интересуется не столько общими целями и результатами работы, сколько своими личными потребностями. Сочетание личных и общественных мотивов деятельности человека на предприятиях является в нынешних условиях одной из важнейших задач как социального планирования и управления персоналом, так и в целом всего производственного менеджмента.

План социального развития современного предприятия содержит такие человеческие показатели и факторы, как повышение доходов и качества жизни работников, совершенствование трудового потенциала и социальной структуры персонала, улучшение социально-трудовых и жилищно-бытовых условий работников, обеспечение высокой работоспособности и продуктивности труда исполнителей, мотивация и удовлетворение потребностей всех категорий персонала, развитие профессиональных и творческих способностей работников и т. д.

Развитие социальной среды – неперемный объект управления организацией и вместе с тем составная часть управления персоналом. По своему назначению управление социальным развитием ориентируется исключительно на людей, на создание для работников организации надлежащих условий труда и быта, постоянное улучшение этих условий. Соответственно, его основными целями являются: совершенствование социальной структуры персонала, его демографического и профессионально-квалификационного состава; регулирование численности работников, повышение их образовательного и культурно-технического уровня; улучшение эргономических, психофизиологических, санитарно-гигиенических, эстетических и иных условий работы, охраны труда и безопасности работников; обеспечение социального страхования работников, соблюдение их прав и социальных гарантий; стимулирование средствами как материального вознаграждения, так и поощрения эффективного труда, инициативного и творческого отношения к делу, групповой и индивидуальной ответственности за результаты совместной деятельности; создание и поддержание в коллективе здоровой морально-психологической атмосферы,

оптимальных межличностных и межгрупповых связей, способствующих слаженной и дружной работе, раскрытию интеллектуального и нравственного потенциала каждой личности, удовлетворенности совместным трудом; рост жизненного уровня работников и их семей, удовлетворение потребностей в жилье и бытовом устройстве, продуктах питания, непродовольственных товарах и необходимых услугах.

### **65. Гуманизация труда. Соотношение гуманизации и интенсификации труда. (Тюкульмина О.И.)**

Гуманизация становится одним из важных и необходимых элементов построения социальных отношений в современном обществе, и ее роль переоценить сегодня трудно. Являясь реальной насущной потребностью, она проникает во все направления деятельности государства, общества, гражданина. Гуманизация трудовых отношений основывается на закреплённых во Всеобщей декларации прав человека положениях.

Соблюдение данных характеристик гуманизации научной организации труда позволяет компании формировать адекватный современным требованиям мирового сообщества к правам и свободам человека психологический климат в каждом отдельно взятом коллективе как полноправной ячейке общества. Формирование гуманных трудовых отношений в коллективе – дело всей компании в целом и каждого отдельного работника в частности. Необходимо вовлечь в диалог все уровни и звенья функционирования предприятия, заинтересовать персонал посредством закрепления данных критериев в философии компании. Значительные, крупномасштабные меры по реализации философии, направленной на построение гуманных трудовых отношений, необходимо предпринимать тогда, когда возможности реализации данной программы станут известными и понятными для всех или, по крайней мере, для большинства. И, как следствие этого, продвижение вышеперечисленных критериев гуманизации должно стать для каждого руководителя делом чести. Гуманизация всех видов регламентов, действующих в компании, должна стать неоспоримой нормой для управленцев всех уровней.

Интенсификация труда обуславливает:

- изучение и классификацию функций аппарата управления, а также влияющих на эти функции факторов;
- разработку рациональных форм разделения труда и трудовых процессов;
- совершенствование управленческой структуры;
- уточнение и определение компетенции конкретного работника, его прав и обязанностей;

- определение необходимой информации на каждом уровне управления, ее объема, способов получения и обработки;
- оптимизацию форм документов, процессов документообразования и документооборота.

В качестве одного из элементов научной организации труда можно рассматривать научно обоснованный учет кадров. Задача предотвращения текучести высококвалифицированного персонала, повышение всесторонней заинтересованности в исполняемой работе связаны с решением таких кадровых проблем, как осознание и четкое представление о том, где, когда и какой именно работник может быть использован с наибольшей эффективностью выполняемой им работы, с максимальным соответствием поставленным перед компанией стратегическим целям: кто и когда должен быть зачислен в резерв для выдвижения на новую должность, когда и как перемещен по службе.

Нормы труда могут быть пересмотрены по мере совершенствования или внедрения новой техники, технологии и проведения организационных либо иных мероприятий, обеспечивающих рост производительности труда, а также в случае использования физически и морально устаревшего оборудования. Достижение высокого уровня выработки продукции (оказания услуг) отдельными работниками за счет применения по их инициативе новых приемов труда и совершенствования рабочих мест не является основанием для пересмотра ранее установленных норм труда.

Комплексный анализ состояния организации трудовых процессов позволяет выявить наиболее трудоемкие операции или операции, на выполнение которых затрачивается особенно много времени, скорректировать возникшие несоответствия, разработать регулирующие рекомендации, направленные на облегчение труда.

Научное обоснование планирования труда связано с изучением затрат рабочего времени, оно позволяет давать наиболее точные прогнозы относительно необходимых затрат рабочего времени на плановые операции, что способствует правильному распределению трудовых ресурсов внутри компании и эффективному их использованию.

В современных условиях хозяйствования необходимо всячески поддерживать развитие техники личной работы персонала. Организация личной работы включает в себя планирование индивидуальной деятельности с использованием современного инструментария: настольных и переносных органайзеров, классических и электронных записных книжек, планингов, элементов информационных технологий. Использование современного личного инструментария позволяет на индивидуальном уровне максимально эффективно использовать выделенное рабочее время, чем повышается рентабельность труда.

Условия труда находят свое отражение во всей совокупности производственной среды, оказывающей непосредственное влияние на здоровье и работоспособность человека, удовлетворенность проделанной работой и, как следствие, результативность итоговых показателей компании. Особое внимание необходимо обратить на организацию рабочего места, планировку, дизайн, мебель, оборудование – все эти элементы напрямую влияют не только на производительность труда как экономическую составляющую бизнес-процессов, но и на психологический климат в коллективе посредством улучшения (дестабилизации) настроения персонала, его здоровья. Планирование рабочих мест персонала, в соответствии с действующими санитарными нормами в отношении площади, освещенности, удобства, чистоты, уровня шума, степени вибрации оборудования, является обязанностью руководства компании.

Управленцам различных уровней необходимо помнить, что благоприятные условия труда способствуют творческому и физическому развитию персонала, росту производительности труда. Кроме всего прочего, важность правильной организации рабочего места обуславливается социальным аспектом: человек на нем проводит треть своей сознательной жизни.

Неблагоприятные условия труда, в свою очередь, становятся причиной переутомления, стрессовых состояний, вызывают развитие профессиональных заболеваний, что приводит к негативным последствиям для компании в целом, а именно: снижается качество и результативность, растут затраты, и в конечном итоге снижается рентабельность. Зависимость экономических потоков для компании заключается в том, что производительность труда прямо пропорциональна правильности организации рабочих мест.

В настоящее время для проведения исследований в области организации труда помимо простейших методов и приспособлений используются также и методы социологических исследований: анкетирование, опросы по специально разработанным программам. Методы изучения организации труда связаны с разработкой и применением специальных коэффициентов, характеризующих определенные величины и их соотношения. Практика знает и систему количественных показателей, дающих возможность сопоставить уровень научной организации труда, характер и обоснованность принимаемых, в зависимости от этого уровня, управленческих решений, и систему шкалирования и оценок научной организации труда.

В основу решения методических и практических вопросов проектирования и внедрения научной организации труда необходимо заложить следующие принципы: комплексности; системности; специализации; регламентации. Самостоятельное значение каждого из перечисленных принципов научной организации труда максимально полно прояв-

ляется только в совокупности со всеми остальными принципами. Наибольшая действенность вышеназванных принципов проявляется при их комплексном использовании. Каждое направление организации труда имеет свою специфику и целевую установку для практического осуществления. В центре новой экономики – человек, являющийся генератором идей и источником капитала.

Процесс гуманизации труда будет идти в трех основных направлениях:

- передача все большего количества рутинных операций машинам;
- трансформация организаций от вертикального метода управления к принципу «командной игры»;
- создание все более «дружественных условий» для работы, в том числе дистанционной занятости.

#### **66. Задачи и функции службы документационного обеспечения управления. (Чмыхало А.Ю.)**

Цели, задачи, функциональные обязанности службы документационного обеспечения управления (ДОУ) закрепляются в положении о подразделении.

В отечественном делопроизводстве понятие «служба ДОУ» употребляется в двух значениях:

1. Структурное подразделение организации, выполняющее функции документационного обеспечения управления.

2. Структурное подразделение организации, осуществляющее функции по документационному обеспечению управленческой деятельности, и работники структурных подразделений, ответственные за ведение делопроизводства в подразделениях (это понятие закреплено в «Правилах делопроизводства в федеральных органах исполнительной власти»).

В настоящее время отсутствуют какие-либо нормативные документы, в которых бы содержалось примерное или типовое положение о службе ДОУ, как это было в Государственной системе документационного обеспечения управления (ГСДОУ), вышедшей в свет в 1988 г. Именно поэтому есть определенные сложности в определении целей, задач и функций служб ДОУ, действующих в рамках современных отечественных организаций, учреждений и предприятий, а «Примерное положение о службе ДОУ», приведенное в ГСДОУ, может быть использовано только после серьезной корректировки его содержания с учетом тех изменений, которые произошли в нашей стране в системе управления за последние десятилетия.

В регламентации деятельности службы ДОУ большое значение имеет определение ее целей и задач. В «Примерном положении о службе ДОУ» этот раздел называется «Цели и задачи службы ДОУ». В примерном положении цель службы ДОУ сформулирована следующим образом: «Основной целью службы ДОУ является организация, руководство, координация, контроль и реализация работ по документационному обеспечению управления».<sup>19</sup>

Современный отечественный исследователь В.Ф. Янковая (зам. директора ВНИИДАД) полагает, что данная формулировка цели («организация, руководство, координация, контроль и реализация работ») может быть отнесена практически к любой деятельности. Поэтому она считает, что «при формулировании цели службы ДОУ нужно исходить из того, что на практике является результатом деятельности службы ДОУ. В результате документационного обеспечения в каждой организации создается ее документальный фонд – совокупность всех документов, образовавшихся в деятельности организации, как созданных в ней, так и поступивших из других организаций. Документальный фонд создается по определенным правилам. Он начинает формироваться еще на стадии регистрации документов. Используется документальный фонд в текущей деятельности организации, являясь источником информации для принятия управленческих решений. Жизнь документа в делопроизводстве заканчивается тогда, когда документ по истечении срока хранения уничтожается или передается из документального фонда в состав архивного фонда организации. Следовательно, цель деятельности службы ДОУ – это формирование полноценного документального фонда организации и создание условий для его эффективного использования в текущей деятельности организации».<sup>20</sup>

Задачи, решаемые в деятельности подразделения, следуют из цели. В свою очередь, цели и задачи службы ДОУ определяют функциональное содержание деятельности этого подразделения.

Задачи службы ДОУ вытекают из ответа на вопрос о том, что необходимо сделать для того, чтобы сформировать полноценный документальный фонд организации?

В «Примерном положении о службе ДОУ» задачи подразделения сформулированы следующим образом: «Исходя из целей, служба ДОУ решает следующие задачи:

- 1) совершенствование форм и методов работы с документами;

---

<sup>19</sup> Государственная система документационного обеспечения управления // <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=94185;dst=100006>

<sup>20</sup> См.: Янковая В.Ф. Служба ДОУ: цели и задачи деятельности в современных условиях // Современные технологии делопроизводства и документооборота. 2011.№5. URL: <http://www.mcfr.ru/journals/2772/28439/45269/45273/index.php>



2) обеспечение единого порядка документирования, организации работы с документами, информационно-поисковых систем, контроля исполнения и подготовки документов к передаче в ведомственный архив в соответствии с ГСДОУ, ГОСТами и другими действующими нормативами;

3) сокращение документооборота, количества форм документов и документов;

4) разработка и внедрение нормативных и методических документов по совершенствованию документационного обеспечения в организации и подведомственной системе (для организаций, имеющих подведомственную систему), прогрессивных технологий документационного обеспечения управления на базе применения вычислительной и организационной техники, направленных на реализацию деятельности организации».<sup>21</sup>

В современных условиях, исходя из сформулированной цели службы ДОУ, связанной с формированием полноценного документального фонда организации и создания условий для его эффективного использования в текущей деятельности организации, задачи службы ДОУ могут быть представлены следующим образом:

1) обеспечение единой технологии создания, обработки, хранения и использования документов организации на протяжении всего их жизненного цикла;

2) разработка нормативных и методических документов, регламентирующих процессы создания, обработки, хранения и использования документов в деятельности организации, их внедрение в практику работы с документами, контроль за применением;

3) совершенствование форм и методов работы с документами на основе применения информационных технологий, унификации и стандартизации документов и процессов управления документами;

4) организационно-методическое руководство и контроль за ведением делопроизводства в структурных подразделениях и подведомственных организациях.<sup>22</sup>

Задачи службы ДОУ позволяют вывести его функции. При этом следует иметь в виду, что функции любого подразделения организации можно разделить на две группы: общие управленческие функции (функции, присущие любому подразделению – это организация, планирование, мотивация (регулирование, координация) и контроль)<sup>23</sup> и спе-

<sup>21</sup> Государственная система документационного обеспечения управления // <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=94185;dst=100006>

<sup>22</sup> См.: Янковая В.Ф. Служба ДОУ: цели и задачи деятельности в современных условиях // Современные технологии делопроизводства и документооборота. 2011. №5. URL: <http://www.mcfir.ru/journals/2772/28439/45269/45273/index.php>

<sup>23</sup> См.: Мухин В.И. Основы теории управления. М.: Экзамен, 2002. С. 30.

цифические (отражающие особенности данного подразделения, вытекающие из характера и содержания его деятельности и обеспечивающие достижение поставленных задач).

В составе функциональной деятельности службы ДОУ также присутствуют как общие управленческие функции, так и функции специфические, обеспечивающие реализацию целей и задач службы ДОУ.

Собственно управленческие функции службы ДОУ состоят в следующем:

- организация, планирование, регулирование работ по документационному обеспечению управления, участие в формировании политики организации в сфере управления документами;
- контроль выполнения установленных правил и технологий создания, обработки, хранения и использования документов в организации на всех этапах их жизненного цикла;
- контроль за формированием документального фонда организации (контроль за формированием дел и обеспечением их сохранности) в структурных подразделениях организации;
- контроль за состоянием организации работы с документами в подведомственных организациях.

К специфическим функциям службы ДОУ относятся следующие:

- разработка нормативных и методических документов по документационному обеспечению управления (инструкции по делопроизводству, номенклатуры дел, регламенты по процессам управления документами и др.), в которых регламентируются процессы создания, обработки, хранения и использования документов организации;
- проектирование образцов бланков документов, разработка унифицированных форм документов, контроль их использования в структурных подразделениях организации;
- разработка схем прохождения документов, блок-схем административных и бизнес-процессов по управлению документами (созданию, обработке, хранению и использованию документов);
- осуществление экспедиционной обработки документов;
- организация предварительного рассмотрения документов, обеспечение своевременного представления документов на рассмотрение руководства;
- организация движения поступающих, отправляемых, внутренних документов (организация документооборота);
- формирование, ведение и использование баз и банков данных, обеспечивающих регистрацию, учет, контроль, ведение информационно-справочной работы по документам, создание, хранение, поиск и использование документов в организации;

- организация контроля за сроками исполнения документов (поручений), регулирование хода исполнения документов;
- ведение аналитической работы по результатам контроля исполнения документов и информирование руководства о результатах исполнения документов;
- обеспечение документирования деятельности коллегиальных (совещательных, координационных, методических и др.) органов;
- организация оперативного изготовления документов, копирования и тиражирования документов;
- рассылка документов (копий документов) по структурным подразделениям организации и подведомственным организациям;
- разработка и согласование номенклатур дел структурных подразделений организации, формирование сводной номенклатуры дел;
- проведение работ по экспертизе ценности документов, подготовке документов к передаче на архивное хранение и на уничтожение;
- подготовка предложений о проведении работ по автоматизации процессов управления документами, предложений по совершенствованию системы электронного документооборота;
- повышение квалификации работников службы ДОУ, консультирование работников организации по вопросам создания, обработки, хранения и использования документов.<sup>24</sup>

Указанный перечень функций службы ДОУ в полном объеме может использоваться в любой организации, независимо от содержания и характера ее деятельности, организационно-правовой формы, объема документооборота и т. д.

Приведенный перечень функций не является исчерпывающим, в отдельных случаях он может дополняться иными функциями, в зависимости от масштабов деятельности, административно-территориальной принадлежности, места организации в системе управления и прочих условий.

## **67. Виды и содержание инструкций организации. Роль инструкций в управленческой деятельности. (Чмыхало А.Ю.)**

Инструкция (от лат. *instructio* – устройство, наставление) – это правовой акт, утверждаемый или издаваемый в целях установления правил, регулирующих организационные, научно-технические, технологические, финансовые или иные специальные стороны деятельности учреждений, организаций, предприятий (их структурных подразделений и служб), должностных лиц и граждан.

<sup>24</sup> См.: Янковая В.Ф. Служба ДОУ: цели и задачи деятельности в современных условиях // Современные технологии делопроизводства и документооборота. 2011. №5. URL: <http://www.mcfr.ru/journals/2772/28439/45269/45273/index.php>

Служба ДОУ, отдел организации, осуществляющий кадровое дело-производство имеют дело с двумя основными типами инструкций, разрабатываемых и находящих свое применение в деятельности организаций, вне зависимости от масштабов и сферы их деятельности – это тематические и должностные инструкции.

Тематические инструкции, издаются для регулирования специальных сторон деятельности сотрудников организации. В обязательном порядке на любом предприятии, в организации должны иметься следующие тематические инструкции:

- инструкция по делопроизводству;
- инструкции по охране труда по профессиям;
- инструкция по пожарной безопасности.

Инструкция по делопроизводству является основным нормативно-методическим документом, определяющим и устанавливающим единый порядок составления, оформления документов и работы с ними в организации. Именно поэтому данный документ должен быть разработан в каждой организации, предприятии, учреждении.

Инструкция по делопроизводству должна базироваться на действующем законодательстве в сфере документации и информации и отражать специфические особенности работы с документами, характерные для конкретной организации.

Федеральные органы исполнительной власти – министерства, службы, агентства – разрабатывают свою инструкцию по делопроизводству в соответствии с «Правилами делопроизводства в федеральных органах исполнительной власти», утвержденными постановлением Правительства Российской Федерации от 15 июня 2009 г. № 477, и согласовывать ее с Федеральным архивным агентством перед утверждением руководителем федерального органа исполнительной власти.

Инструкции по делопроизводству может иметь различную структуру, но при этом в нее должны входить три обязательные части: общие положения, документирование управленческой деятельности, организация работы с документами, а также приложения.

Инструкция по охране труда – нормативный акт, устанавливающий требования по охране труда при выполнении работ в производственных помещениях, на территории предприятия, на строительных площадках и в иных местах, где производятся эти работы или выполняются служебные обязанности. Наличие в организации инструкции по охране труда обосновано содержанием ст. 212, 214 ТК РФ.

Инструкции по охране труда могут быть типовыми (отраслевыми или межотраслевыми) и для работников предприятий (для отдельных должностей, профессий и видов работ).

Типовые инструкции утверждаются федеральными органами исполнительной власти после проведения предварительных консультаций с соответствующими профсоюзными органами.

Инструкции по охране труда могут разрабатываться как для работников по должностям (директор, главный бухгалтер, экономист и др.), отдельным профессиям (электросварщики, станочники, слесари и др.), так и на отдельные виды работ (монтажные, наладочные, ремонтные работы и др.).

Министерство труда Российской Федерации от 17.12. 2002 г. постановлением № 80 утвердило Методические рекомендации по разработке государственных нормативных требований охраны труда. Данным документом установлен порядок разработки, согласования, утверждения, учета, издания, распространения, отмены правил и инструкций по охране труда, установлены требования к их содержанию и оформлению.

Типовая инструкция для работников должна содержать следующие разделы:

- общие требования охраны труда (включая должностные обязанности работника);
- требования охраны труда перед началом работы;
- требования охраны труда во время работы;
- требования охраны труда в аварийных ситуациях;
- требования охраны труда по окончании работы.

Инструкции для работников всех должностей утверждаются руководителем предприятия после согласования с соответствующим профсоюзным органом и службой охраны труда, а в случае необходимости и с другими заинтересованными службами и должностными лицами по усмотрению службы охраны труда.

Инструкции могут быть выданы работникам на руки под расписку в личной карточке инструктажа для изучения при первичном инструктаже, либо вывешены на рабочих местах или участках, либо храниться в ином месте, доступном для работников.

Наличие в организации инструкции по пожарной безопасности обосновано ФЗ «О пожарной безопасности» от 21 декабря 1994 г. № 69-ФЗ, Указом Президента РФ от 21 сентября 2002 г. № 1011, «Правилами пожарной безопасности в Российской Федерации» (ППБ 01-03) от 18 июня 2003 г. № 313.

В «Правилах пожарной безопасности в Российской Федерации», в частности, говорится:

«...6. На каждом объекте должны быть разработаны инструкции о мерах пожарной безопасности для каждого взрывопожароопасного и пожароопасного участка (мастерской, цеха и т. п.) в соответствии с приложением № 1.

7. Все работники организаций должны допускаться к работе только после прохождения противопожарного инструктажа, а при изменении специфики работы проходить дополнительное обучение по предупреждению и тушению возможных пожаров в порядке, установленном руководителем».

Должностная инструкция представляет собой правовой акт, издаваемый организацией в целях регламентации организационно-правового положения работника, его обязанностей, прав, ответственности и обеспечивающий условия для его эффективной работы.<sup>25</sup>

Выделяют два типа должностных инструкций – типовые (примерные) и конкретные (индивидуальные).

Должностные инструкции разрабатывают и применяют для реализации функции управления персоналом организации. В Трудовом кодексе не содержится каких-либо упоминаний об этом документе, однако должностная инструкция может выступить своеобразным гарантом для работодателя в случае каких-то споров с работниками.

Не существует стандарта, регламентирующего содержание и процедуру разработки должностной инструкции. Каждая организация имеет возможность самостоятельно формировать описание той или иной должности. За основу для разработки должностных инструкций можно принимать квалификационные характеристики, прописанные в «Едином квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих», который разрабатывает Министерство здравоохранения и социального развития РФ, начиная с 2002 г.

Структуру должностной инструкции, как правило, составляют следующие разделы:

- Общие положения (содержит наименование документа, явившегося основанием для составления данной инструкции, что за должность, кем назначается и пр., требования к квалификации (описание уровня образования, знаний, умений и навыков, соответствующих названной должности).
- Основные задачи и функции (перечень основных направлений работы в соответствии с направлениями деятельности структурного подразделения).
- Должностные обязанности (подробное описание всего того, что специалист должен делать, критерии оценки исполнения трудовых обязанностей).
- Права (например – своевременное получение зарплаты, использование ресурсов компании для исполнения должностных обязанностей, получение обратной связи от руководителя и пр.).

---

<sup>25</sup> Березина Н.М., Воронцова Е.П., Лысенко Л.М. Современное делопроизводство. СПб.: Питер, 2004. С. 68.

- Ответственность специалиста (описание зоны ответственности).
- Взаимоотношения и связи по должности.

Первый *экземпляр* должностной инструкции на каждого работника хранится в *отделе кадров*, второй – у руководителя подразделения (юриста организации), третий – у работника, четвертый экземпляр прикладывается к приказу об утверждении инструкции. На экземпляре, хранящемся в отделе кадров или у юриста (руководителя) должна быть подпись сотрудника.

При составлении инструкции обязательными *реквизитами* инструкции являются: *наименование организации, вид документа, дата, номер документа* (при непосредственном утверждении руководителем), *место составления, заголовок к тексту, визы согласования документа, подпись, гриф утверждения*.<sup>26</sup>

Все должностные инструкции утверждаются приказом или грифом утверждения.

#### **68. Трудовая книжка. Проблемные аспекты использования трудовой книжки в кадровом делопроизводстве. (Чмыхало А.Ю.)**

Трудовая книжка – это основной документ о трудовой деятельности и трудовом стаже работника (ч. 1 ст. 66 ТК РФ, п. 2 Правил ведения и хранения трудовых книжек, изготовления бланков трудовой книжки и обеспечения ими работодателей, утвержденных Постановлением Правительства РФ от 16.04.2003 № 225).

В настоящее время на территории Российской Федерации применяются трудовые книжки следующих образцов:

- трудовая книжка образца 2003 г., введенная в действие в 2004 г.,
- трудовая книжка образца 1938 г. (утверждена Постановлением СНК СССР от 20.12.1938 № 1320 «О введении трудовых книжек»),
- трудовая книжка образца 1973 г. (утверждена Постановлением Совмина СССР, ВЦСПС от 06.09.1973 № 656 «О трудовых книжках рабочих и служащих», введены в действие с 1 января 1975 г.),
- трудовая книжка колхозника (утверждена Постановлением Совмина СССР от 21.04.1975 № 310 «О трудовых книжках колхозников». Трудовая книжка колхозника, предъявляемая работником, принимается в целях подсчета его страхового стажа).

Форма вкладыша в трудовую книжку утверждена Постановлением Правительства РФ от 16.04.2003 № 225 «О трудовых книжках».

<sup>26</sup> Березина Н.М., Воронцова Е.П., Лысенко Л.М. Современное делопроизводство. СПб.: Питер, 2004. С.68.

Вкладыш оформляется в случае, если в трудовой книжке заполнены все страницы соответствующих разделов. Он должен быть оформлен по правилам заполнения и ведения трудовой книжки и вшит в трудовую книжку. Пункт 39 Правил ведения и хранения трудовых книжек предусматривает проставление штампа «Выдан вкладыш» в трудовой книжке, с обязательным указанием на серию и номер вкладыша (данный штамп целесообразнее ставить на странице, где указана серия и номер самой трудовой книжки, а также ФИО работника). Без трудовой книжки, к которой он выдан, вкладыш недействителен.

Приказом Минфина России от 22.12.2003 № 117н «О трудовых книжках» был утвержден Порядок обеспечения работодателей бланками трудовой книжки и вкладыша в нее. Организацией, которой поручено изготовление бланков по единому образцу, является объединение «Гознак». Изготовление бланков трудовых книжек и вкладышей в них другими предприятиями не предусмотрено. Все бланки трудовой книжки и вкладыша в нее имеют соответствующую степень защиты.

Порядок обеспечения работодателей бланками трудовой книжки и вкладыша в трудовую книжку устанавливает, что работодатели обеспечиваются бланками на платной основе на основании договора, заключенного с объединением «Гознак» или распространителем, который отвечает требованиям, установленным изготовителем.

Работодатель ведет трудовые книжки на каждого работника, проработавшего у него свыше 5 дней. Исключение составляют только работодатели – физические лица, которые не являются индивидуальными предпринимателями, не вправе вести трудовые книжки на своих работников (ч. 3 ст. 66 ТК РФ, п. 3 Правил ведения и хранения трудовых книжек).

На работодателя возлагается обязанность по учету и хранению трудовых книжек как бланков строгой отчетности, которые должны храниться в сейфах, металлических шкафах или специальных помещениях, позволяющих обеспечить их сохранность.

Для учета бланков трудовых книжек и вкладышей в них гл. VI Правил ведения и хранения трудовых книжек предусмотрено ведение:

- приходно-расходной книги по учету бланков трудовой книжки и вкладыша в нее;
- книги учета движения трудовых книжек и вкладышей в них.

Формы данных книг утверждены Постановлением Минтруда РФ от 10.10.2003 № 69 «Об утверждении Инструкции по заполнению трудовых книжек».

Трудовая книжка ведется на русском языке, являющемся государственным языком РФ (русский язык, ст. 68 Конституции Российской Федерации). Если в республике установлен свой государственный язык, то трудовая книжка может вестись на двух языках одновременно.



ТК РФ и Правила ведения и хранения трудовых книжек предусматривают перечень сведений, вносимых в трудовую книжку работника. К ним относятся сведения:

- о работнике;
- выполняемой работе;
- переводе на другую постоянную работу;
- об увольнении работника с основанием прекращения трудового договора;
- награждении за успехи в работе;
- квалификации;
- разряде (класс, категория);
- времени обучения на курсах и в школах по повышению квалификации, переквалификации;
- времени военной и иной службы;
- периодах, не включаемых в непрерывный трудовой стаж;
- восстановлении непрерывного трудового стажа;
- работе по совместительству (по желанию работника).

Не вносятся в трудовую книжку сведения о взысканиях, применяемых к работнику, за исключением дисциплинарного взыскания в виде увольнения.

Каждая внесенная запись в трудовую книжку должна быть продублирована в личной карточке работника по унифицированной форме № Т-2. С каждой такой записью работодатель обязан ознакомить работника под роспись.

Трудовые книжки заполняются в соответствии с Инструкцией по заполнению трудовых книжек (Приложение № 1 к Постановлению Минтруда РФ от 10.10.2003 № 69 «Об утверждении Инструкции по заполнению трудовых книжек»).

На работника, работающего по совместительству (внешнему или внутреннему), ведение трудовой книжки не предусмотрено. Запись о такой работе может быть внесена только по основному месту работы. Для этого необходимо:

- желание работника (выраженное письменно или устно);
- предоставление документа, подтверждающего работу по совместительству.

Пунктом 24 Правил ведения и хранения трудовых книжек установлен перечень сведений, относящийся к награждению (поощрению) в организации (на предприятии), которые также подлежат внесению в трудовую книжку работника. Исключение составляют премии, выплачиваемые на регулярной основе или предусмотренные системой оплаты труда.

Правилами ведения и хранения трудовых книжек также установлен порядок внесения исправлений в трудовую книжку работника.

Исправление неправильной или неточной записи может быть произведено по месту работы, где была внесена соответствующая запись, или по новому месту работы (на основании официального документа работодателя, допустившего ошибку).

Пункт 31 Правил ведения и хранения трудовых книжек определяет порядок оформления дубликата трудовой книжки. Дубликат оформляется работодателем по последнему месту работы в случае, если трудовая книжка утеряна или пришла в негодность (обгорела, порвалась и т. п.).

В случае прекращения трудового договора запись об увольнении работника должна точно соответствовать формулировкам Трудового кодекса РФ или иного федерального закона. После внесения записи об увольнении ее необходимо заверить подписью, печатью работодателя, а также подписью самого работника. Надлежащим образом заполненная трудовая книжка выдается работнику в последний день работы.

При выдаче трудовой книжки (вкладыша в нее) работодатель берет с работника плату в размере затрат на ее приобретение.

Трудовым законодательством организация работы по ведению, хранению, учету и выдаче трудовых книжек возложена на работодателя (ч. 2 ст. 66 ТК РФ, п. 45 Правил ведения и хранения трудовых книжек). Возложение на стороннюю организацию функций, касающихся работы с трудовыми книжками, не предусмотрено трудовым законодательством.

В соответствии с п. 45 Правил ведения и хранения трудовых книжек ответственность за организацию работы по ведению, хранению, учету и выдаче трудовых книжек и вкладышей в них возлагается на работодателя. При необходимости ответственность за работу с трудовыми книжками может быть возложена на уполномоченное лицо.

При назначении работника ответственным работодатель издает приказ (распоряжение), в котором указывает ФИО работника, его должность, а также ответственность, возложенную на работника. Также в таком приказе может быть указано лицо, на которое возлагается ведение трудовых книжек на периоды отсутствия ответственного за это работника.

Трудовые книжки, вкладыши в них, бланки подлежат учету в организации (п. 40 Правил ведения и хранения трудовых книжек). Для этих целей Постановлением Минтруда РФ от 10.10.2003 № 69 «Об утверждении Инструкции по заполнению трудовых книжек» утверждены следующие документы, обязательные для ведения работодателем:

- 1) приходно-расходная книга по учету бланков трудовой книжки и вкладыша в нее. Ведется в бухгалтерии организации и предусмотрена для внесения сведений об операциях по получению и расходованию бланков трудовой книжки и вкладыша в нее. Помимо количества бланков в данной книге необходимо указывать их серию и номер;

2) книга учета движения трудовых книжек и вкладышей в них. Ведется в целях регистрации полученных трудовых книжек и вкладышей в них от работников при приеме на работу, при увольнении, а также при оформлении дубликатов или заведении новых трудовых книжек или вкладышей в них.

Книга учета движения трудовых книжек и вкладышей в них может вестись:

- в кадровой службе организации;
- другом подразделении, в котором оформляется прием и увольнение работников.

Приходно-расходная книга по учету бланков трудовой книжки и вкладыша в нее и книга учета движения трудовых книжек и вкладышей в них должны быть пронумерованы, прошнурованы, заверены подписью руководителя организации, а также скреплены сургучной печатью или опломбированы.

Бланки трудовой книжки и вкладыша в нее как бланки строгой отчетности должны храниться в сейфах, металлических шкафах или специальных помещениях, позволяющих обеспечить их сохранность.

Пунктом 44 Правил ведения и хранения трудовых книжек установлена обязанность работодателя постоянно иметь в наличии необходимое количество бланков трудовой книжки и вкладыша в нее.

На лицо, ответственное за ведение трудовых книжек, возлагается обязанность по представлению в бухгалтерию предприятия по окончании каждого месяца отчета со следующими данными:

- о наличии бланков трудовой книжки и вкладыша в нее;
- суммах, полученных за оформленные трудовые книжки и вкладыши в них.

Если при заполнении бланка трудовой книжки или вкладыша в нее он был испорчен, то такой бланк подлежит уничтожению с составлением соответствующего акта.

## **69. Демографическая ситуация в современной России как фактор миграционной политики. Влияние демографической ситуации на активизацию трудовых миграций в современной России. (Чмыхало А.Ю.)**

Политический, социально-экономический кризис в России конца 80-х гг. XX – нач. XXI вв. оказал свое негативное воздействие на различные стороны жизни российского общества, в том числе и на демографическую ситуацию в стране. Это выразилось в целом ряде моментов:

1) начиная с 1992 г. численность населения начала медленно, но неуклонно уменьшаться. Так, если к 1992 г. население России насчиты-

вало 148,7<sup>27</sup> (148,3<sup>28</sup>) млн человек, то к 1995 г. она уменьшилась до 147,9 млн чел. и продолжает снижаться достигнув в 2010 г. отметки в 142,9 млн чел.<sup>29</sup>;

2) произошло падение уровня рождаемости населения. Если в 1995 г. он составлял 1,3 %, то в 1999 г. уже 1,17. По оценкам демографов данная тенденция будет иметь продолжение в сторону снижения до уровня 1,05 % к 2025 г. Данный процесс связывается не только с достаточно тяжелым экономическим положением большинства российских семей, в особенности молодых и многодетных, но и с переориентацией общества на иные культурные ценности, дальнейшей эмансипацией женщин и другими факторами социокультурного плана;

3) уменьшилась средняя продолжительность жизни как женщин (но весьма незначительно), так и, в особенности, мужчин. При сохранении существующей тенденции продолжительность жизни мужчин может снизиться с 57,6 лет до 54,0 лет в 2025 г.

4) уменьшение естественного прироста населения оказывает свое воздействие на старение населения в России. Если в 1995 г. средний возраст населения страны составлял 36 лет, то даже в случае оптимистического сценария развития демографической ситуации в 2025 г. средний возраст будет составлять порядка 40 лет, а в случае согласно пессимистическому сценарию еще большую величину – 42 года;

5) в связи со старением населения увеличивается отношение числа работающих к числу лиц старшего поколения. Если в России в 1995 г. на двух граждан старше 60-ти лет приходилось 7 человек рабочего возраста (от 15 до 59-ти лет), то исходя из анализа существующей демографической динамики делаются прогнозы о том, что после 2010 г. до 2025 г. отношение числа работающих к числу лиц старшего поколения упадет до уровня 6, а в случае пессимистического развития ситуации и до 5 работающих на каждое лицо старшего поколения;

6) изменяется территориальное распределение населения, связанное с внутренними миграциями и региональными различиями в уровне рождаемости и смертности. Особо острая ситуация складывается на Дальнем Востоке. По самым оптимистическим подсчетам доля населения России, проживающая в Дальневосточном экономико-географическом регионе уменьшится с 5,2 % в 1995 г. до 3,5 % в 2025 г. с одновременным уменьшением численности населения с 7,6 млн человек до 4,1 млн чело-

---

<sup>27</sup> См.: Вишневский А.Г., Андреев Е.М. В ближайшие полвека население России может расти только за счет миграции // Мир России, 2001. – №1. – С.179.

<sup>28</sup> См.: Капица С.П. Общая теория роста человечества. – М., 1999. – С.150.

<sup>29</sup> См.: Сообщение Росстата о предварительных итогах ВПН-2010 // <http://www.perepis-2010.ru/message-rosstat.php>

век. Эта ситуация усугубляется массовой и в основном нелегальной миграцией китайского населения из северных провинций Китая (по весьма приблизительным оценкам отечественных исследователей только в северных провинциях Китая проживает порядка 65 млн человек потенциально готовых мигрировать и поселиться на российской территории Дальнего Востока, а всего в стране уже к концу 1990-х гг. насчитывалось около 250 млн безработных, среди которых весьма сильны настроения на осуществление эмиграции из Китая<sup>30</sup>). Уже в конце 1990-х гг. численность китайцев, проживающих на данной территории, оценивалась цифрой от 250 тыс. человек до 600 тысяч и даже 1 млн человек<sup>31</sup>.

Таким образом, суммируя приведенные выше факторы, характеризующие демографическую ситуацию в современной России можно сделать вывод о том, что сложилась весьма неблагоприятная ситуация. Выход из нее государственная власть видит в формировании и активизации миграционной политики, направленной на привлечение мигрантов из стран ближнего зарубежья – бывших республик Советского Союза, так называемого русскоязычного населения.

Приток мигрантов из стран СНГ в 1990-е гг. в значительной степени смягчил последствия демографического кризиса в России. Если в 1992 г. положительный баланс внешней миграции составил порядка 172 тыс. человек, то в 1994 г. эта цифра возросла до 810 тыс. человек, а в 1995 г. до 502 тыс. человек. По сути, в настоящий момент привлечение мигрантов из стран СНГ и ближнего зарубежья является единственно возможной мерой по преодолению демографического кризиса и возвращению положительной динамики роста населения.

Как указывают отечественные демографы А.Г. Вишневский и Е.М. Андреев, рассматривавшие различные гипотезы развития демографической ситуации в России, только для поддержания неизменной численности населения на протяжении ближайших 50-ти лет совокупный объем чистой миграции в Россию должен составлять от 35 млн человек (или 650 тыс. в год) в случае благоприятной эволюции рождаемости и смертности и до 65 млн (или около 1,4 млн в год) при их неблагоприятной динамике<sup>32</sup>.

В современной ситуации, хотя население России и так является самым многочисленным в Европе, все же его недостаточно, если учиты-

---

<sup>30</sup> Гаджиев К.С. Введение в геополитику. М., 1998. С. 286–287.

<sup>31</sup> Зайончковская Ж.А. Миграция населения России: Новейшие тенденции // Проблемы расселения: история и современность: Россия 90-х: проблемы регионального развития. М., 1997. Вып. 3.

<sup>32</sup> См.: Вишневский А.Г., Андреев Е.М. В ближайшие полвека население России может расти только за счет миграции // Мир России. 2001. № 1. С. 184.

вать огромное территориальное пространство страны. Именно данное обстоятельство делает весьма важным не только сохранение теперешней численности населения на ее сегодняшнем уровне, но и ее рост.

По оценкам А.Г. Вишневого и Е.М. Андреева, чтобы в России наблюдался прирост населения всего лишь на 0,5 % в год, миграционный прирост, как основной источник увеличения численности населения, в ближайшие 50 лет должен составлять от 76 млн (в случае благоприятного сценария соотношения рождаемости и смертности внутри России) до 118 млн человек (в случае неблагоприятного сценария развития демографической ситуации). Это, соответственно, составляет цифры от 1,5 до 2,4 млн человек в год.

В настоящее время Россия, органы государственного управления вынуждены обратить свое внимание на решение демографических проблем, ибо невнимание к ним уже в ближайшие годы вызовет ряд новых проблем, но уже не только демографического плана, а экономического, политического (и геополитического), социального и проч.

#### **70. Миграция населения: понятие и классификация. Структура миграционного процесса. (Чмыхало А.Ю.)**

*Миграция населения* (от латинского *migratio* – переселение) – это перемещение людей (мигрантов) через границы тех или иных территорий с переменой места жительства навсегда или на более или менее продолжительное время<sup>33</sup>. Мигрирующее население составляет миграционный поток (общее число мигрантов или миграций, имеющих общий район прибытия и выбытия в течение определенного промежутка времени. Выделение и анализ миграционных потоков позволяет рационализировать исследование миграционных процессов. Так, например, из общего числа прибывших в какой-либо район можно выделить отдельно потоки прибывших из каждого другого района. Выделяют *прямые* и *обратные миграционные потоки*, т. е. потоки, направленные в какой-то конкретный район и из данного района соответственно. Сравнительный анализ противоположно направленных потоков позволяет выделить доминирующий поток, а менее интенсивный поток обозначить как *противоположный*. При характеристике миграционных потоков используются понятия: «*чистый поток*» – это разница между доминирующим и противоположным потоками, и «*обмен населения между двумя районами*» – это сумма доминирующего и противоположного потоков.

---

<sup>33</sup> См.: Моисеенко В.М. Миграция населения // Демографический энциклопедический словарь. М., 1985. С. 251.

Помимо термина «миграция населения» в качестве синонимов для обозначения перемещений людей в теоретических исследованиях и практической работе используется ряд иных терминов: «миграционное движение населения», «передвижение населения», «переселение населения», «перераспределение населения и трудовых ресурсов».

*Процесс миграции населения включает в себя три стадии:*

- 1) потенциальную миграцию населения (когда у будущего переселенца складываются мотивы на осуществление миграции);
- 2) собственно миграция населения (то есть процесс переселения на новое место жительства);
- 3) адаптация населения к условиям жизни в новых местах поселения.

Представляя собой сложное социальное явление, миграция населения является предметом междисциплинарных исследований. Как особый процесс миграции населения изучают история и география, экономика и социология, статистика. В качестве одного из факторов, оказывающих свое определяющее воздействие на те или иные процессы, миграции населения изучаются в рамках таких дисциплин, как: демография, этнография, антропология, социология и др.

*Источниковой базой сведений о миграциях населения является, прежде всего, государственная статистика, материалы переписей населения, результаты выборочных обследований. Помимо этого, значительный объем сведений по миграциям населения содержат различные виды иных источников: летописи, законодательные акты, делопроизводственные материалы, материалы планирования народного хозяйства, документы политических партий и т. д.*<sup>34</sup>

*Классификация миграций населения.* В силу сложного, неоднозначного характера миграционных процессов, невозможно их классифицировать, ориентируясь на какой-либо один критерий. Можно указать множество возможных классификаций, в основу которых положен тот или иной признак миграции населения, взятый в качестве критерия классификации.

Во-первых, в соответствии с тем, что одним из основных признаков миграции населения является пересечение административной границы территории (государства, области и т. д.) можно выделить:

1. *Внешнюю миграцию* (т. е. миграцию, которая связана с пересечением государственной границы), подразделяющуюся на две разновидности: *эмиграция* – выезд из страны на постоянное место жительства в иные страны, *иммиграция* – въезд в страну на постоянное место жительства.

2. *Внутреннюю миграцию* (межпоселенные перемещения населения).

---

<sup>34</sup> См.: Источниковедение: Теория. История. Метод. Источники российской истории: учеб. пособие / И.Н. Данилевский, В.В. Кабанов, О.М. Медушевская, М.Ф. Румянцева. М., 1998.

При этом необходимо отметить, что поскольку внешняя миграция связана с пересечением государственной границы, она получила и другое название – *международная миграция населения*.

Географическое положение страны обуславливает подразделение миграций данного типа:

- на межконтинентальную миграцию;
- внутриконтинентальную миграцию.

Что касается внутренних миграций, то следует заметить, что никакие внутрипоселенные перемещения (перемена места жительства в пределах одного и того же города, села и проч.) не рассматриваются как миграция населения.

Во-вторых, в зависимости от территории, в рамках которой осуществляется миграция, можно выделить:

1. межгородскую миграцию;
2. миграцию в сельской местности.

В пределах данной классификации имеет место вычленение и рассмотрение следующих миграционных потоков: «село → город», «город → город», «город → село», «село → село». С развитием процессов урбанизации, первостепенное значение приобрел миграционный поток «село → город». Для современного общества в связи с дальнейшим увеличением городского населения, вызвавшее к жизни появление *мегаполисов* и *агломераций* (группировки городов и поселков, формирующейся на базе крупного центра, играющего в данном процессе интегрирующую роль) характерен выход на первый план миграционных потоков типа «город → город».

В-третьих, в зависимости от того, происходит ли в процессе миграции пересечение границ крупной территориальной единицы, в пределах которой проживает мигрант (область, край, республика и т. д.) различают:

1. Миграцию в пределах данной крупной территориальной единицы.
2. Миграцию между крупными территориальными единицами.

В-четвертых, в зависимости от времени проживания мигранта в месте поселения выделяют:

1. Постоянную или безвозвратную миграцию.
2. Возвратную миграцию (например, временная миграция населения на учебу, миграция на определенный срок в отдаленные районы на работу и т. д.). К возвратной миграции можно отнести *сезонную миграцию* (миграция, для которой характерно временное территориальное перемещение мигрантов). Может быть внутригосударственной и межгосударственной. Также различают экономическую сезонную миграцию, вызванную необходимостью обеспечения рабочей силой отраслей народного хозяйства, испытывающих потребность в дополнительном ее



привлечении на период сезонного увеличения работ, социокультурную сезонную миграцию (поездки на учебу, отдых, туризм и т. п.)<sup>35</sup> и *маятниковую миграцию* (регулярные передвижения населения из одного населенного пункта в другой на работу или учебу). Регулярность соответствует режиму трудовой деятельности или учебы. Маятниковая миграция появилась и получила свое развитие в условиях урбанизации. В ее основе лежат несоответствия в размещении производства и расселения населения. Главные направления маятниковой миграции – из села в город, из малого города в крупный. Наблюдается в пригородных зонах крупных городов и городских агломерациях (конурбациях), в зоне средних и малых городов, в сельской местности урбанизированных территорий. Важным условием формирования зоны устойчивой маятниковой миграции является развитие транспорта<sup>36</sup>).

В-пятых, по способу реализации миграция населения делится:

1. на организованную, т. е. миграцию, осуществляемую при участии государственных или общественных органов и с их помощью.
2. Неорганизованную (индивидуальную, самостоятельную, осуществляемую силами и средствами самих мигрантов без помощи со стороны каких-либо учреждений.).

В-шестых, возможна и широко распространена классификация миграций по критерию, в основе которого лежит анализ объективных причин, мотивов, легших в основу формирования решения на миграцию. В соответствии с ним можно выделить:

1. *Естественную миграцию* Характерной особенностью данной миграции является объективное стремление мигранта реализовать новые открывающиеся экономические, образовательные и другие возможности для себя и членов своей семьи. Для естественной миграции характерна нормальная психологическая оценка жизненной ситуации в месте постоянного проживания в момент выработки решения об отъезде. При этом время, в течение которого формируется решение на миграцию, может быть достаточно значительным, вплоть до нескольких лет. Целевым пунктом миграции выбирается район, город, государство и т. д., где у мигрантов есть определенные связи, друзья, родственники, имеется спрос на рабочую силу мигранта, определенные перспективы в обустройстве собственного жилья.

2. *Вынужденную миграцию*. Объективной причиной данной миграции является утрата, полная или частичная, средств к существованию. Вследствие этого жизненная ситуация в месте постоянного жи-

---

<sup>35</sup> См.: Демографический энциклопедический словарь. С. 389.

<sup>36</sup> См.: Там же. С.243.

тельства оценивается как ненормальная и, более того, как угрожающая безопасности и самой жизни человека. При этом решение принимается практически моментально, неожиданно, поскольку время на обдумывание, оценку ситуации практически отсутствует по независящим от человека объективным причинам. В силу этого целевой пункт миграции данного типа неопределен.

В-седьмых, в соответствии с тем, кто принимает решение на миграцию, имеет или не имеет потенциальный мигрант какие-либо мотивы, желание мигрировать, можно выделить следующие типы:

1. *Добровольную миграцию*, когда мигрант самостоятельно принимает решение, руководствуясь собственными мотивами, вне какого-либо принуждения со стороны государственных или общественных органов.

2. *Принудительную миграцию* (это перемещение значительных масс людей, осуществляемое со стороны органов государственной власти по отношению к своим или чужим гражданам путем принуждения. При этом принуждение может быть как прямым, так и косвенным. В первом случае имеет место *насильственная миграция* или *депортация*, во втором – *добровольно-вынужденная миграция*, когда государство своей политикой создает такие обстоятельства и факторы индивидуального принятия решения на миграцию, под действием которых мигрант переселяется в выгодном для государства направлении).

В восьмых, при изучении миграций населения иногда выделяют миграции различных социальных групп.

Наибольшее внимание в рамках данной классификации уделяется миграциям рабочей силы – перемещениям населения в трудоспособном возрасте. Данная разновидность миграции иногда обозначается термином «трудовая миграция». Не менее интенсивны перемещения населения связанные с получением образования или «учебная миграция».

Несмотря на весьма значительное число представленных классификаций миграции населения, общепринятой классификации не существует.

В соответствии с классификацией отечественного исследователя Л.Л. Рыбаковского, который предпринял попытку некоторого объединения различных классификаций, под видами миграций можно понимать ее составные части и, соответственно с этим выделяются, например, возвратная и безвозвратная миграции. В качестве основного критерия типологии миграций Л.Л. Рыбаковским выделяется направление миграции и, соответственно, внешняя, внутренняя, маятниковая и др. типы миграций.

## 71. Современные концепции миграционных процессов: сравнительный анализ. (Чмыхало А.Ю.)

Среди современных западных исследований миграций населения можно указать множество работ посвященных этому вопросу.

В потоке работ по миграции выделяются такие, в которых разрабатываются категории и обосновываются типы, а также «законы» миграции. В работах американского исследователя **Х.П. Фэйрчайлда (Fairchild H.P.)** при создании типологизации миграций населения упор делался на протяженности миграционных маршрутов<sup>37</sup>. **У.А. Петерсен (Petersen W.A.)** указывает на иной возможный критерий типологизации миграций – наличие социальной дифференциации. Социальная дифференциация, в частности, обуславливает возможность выделения таких типов миграции, как добровольные и недобровольные перемещения в рамках миграционного движения населения. Английский ученый **И.А. Ли (Lee E.A.)**, указывая на наличие миграционных потоков и противопотоков, пытался построить и проанализировать модели данных миграционных процессов<sup>38</sup>. В своем анализе миграций населения немецкий исследователь **Х.-Дж. Хоффман–Новотны (Hoffmann-Nowotny H.-J.)** исходит из учета классовой структуры общества. Социальные кризисы и аномалии общественного развития являются производными функционирования данной структуры. Именно сквозь призму этих процессов следует рассматривать миграции населения<sup>39</sup>. С точки зрения **А. Ричмонда (Richmond A.H.)** в основе миграций населения лежат автономно принимаемые индивидуальные решения, что и обуславливает возможность выделения добровольных и недобровольных перемещений населения<sup>40</sup>.

В современных западных исследованиях имеют место два основных теоретических подхода к рассмотрению миграций населения. В основе первого подхода лежит рассмотрение объективных факторов (**structure**), стимулирующих или сдерживающих миграцию. Согласно второму подходу возможность понимания феномена миграции достигается через обращение к субъективным факторам (**agency**), связанным с поведением индивидов – агентов миграции, принимающих решение на осуществление миграции.

<sup>37</sup> См.: Fairchild H. P. Immigration: A World Movement and Its American Significance. New York, 1925.

<sup>38</sup> Lee E. A Theory of Migration // Jackson J. A. (ed.). Migration. Cambridge, 1969. P. 282–297.

<sup>39</sup> См.: Hoffmann-Nowotny H.-J. Migration. Ein Beitrag zu einer soziologischen Erklärung. Stuttgart, 1970.

<sup>40</sup> Richmond A. H. Sociological Theories of International Migration: The Case of Refugees // Current Sociology. The Journal of International Sociological Association, 1988, vol. 36, №. 2. P. 7–25; его же: Reactive Migration: Sociological Perspectives on Refugee Movements // Journal of Refugee Studies, 1993, vol. 6, № 1. P. 7–24.

## **1. Структуралистская концепция миграционных процессов.**

В начале 1970-х гг. в западных теориях миграции весьма заметным было влияние марксистской политической экономики. В исследованиях **С. Кастла** и **Г. Косака**, **М. Кастельса** и **М. Николинакоса** был представлен анализ миграционного процесса с позиции учета неравномерности в развитии капитализма. Опираясь на теорию зависимого развития и теорию мировых систем, они рассматривали миграцию как систему, в рамках которой все части мира связаны человеческими потоками и противопотоками. В подобном истолковании миграционных процессов явным образом доминировал экономический детерминизм, что было характерно для многих исследователей, использовавших марксизм в качестве теоретико-методологической основы построения своих исследований. С точки зрения данного подхода миграционные процессы подчинены логике движения капитала и почти не остается места для человека. **М. Бойд**, отмечая недостатки данного подхода, указывала, что реальная опасность была в том, что недостаточно социализированное представление о миграции как о действии, целиком определяемом индивидуальными желаниями и предпочтениями, сменилось чрезмерно социализированным, в соответствии с которым люди – лишь пассивные участники миграционного процесса, разворачиваемого социальными силами во времени и пространстве.

Позднее в результате критики структуралистский подход к анализу миграции перетерпел определенную трансформацию в работах следующего поколения исследователей. Для них характерно не только обращение внимания на социально-экономические причины миграции, но и на индивидуальные мотивы принятия решения на миграцию.

**2. Неоклассический подход.** С позиций неоклассического подхода в основном рассматриваются процессы международной миграции. Неоклассический подход берет свое начало в теории развивающихся экономик. Он применяется как на макроуровне (где во внимание берутся различия между теми или иными регионами мира по уровню заработной платы и возможностям занятости), так и на микроуровне (где основное внимание уделяется рациональным решениям индивида).

Примером использования неоклассического подхода служат работы **М. Тодаро**<sup>41</sup>. Основное положение его работ можно свести к следующему тезису – объем международной миграции очень сильно зависит от величины разрыва между реальным заработком мигранта по месту выезда и ожидаемым заработком по месту въезда. При этом на макро-

---

<sup>41</sup> Massey D. Theories of International Migration: A Review and Appraisal // Population and Development Review. 1993. Vol. 19, no. 3. P. 431–466.

уровне в качестве основных факторов выталкивания, определяющих внешнюю миграцию, рассматриваются такие показатели, как: низкие цены, низкий жизненный уровень, структурная безработица по месту выбытия, а в качестве факторов притяжения – занятость и более высокая заработная плата по месту прибытия. На микроуровне предполагается, что индивиды делают рациональный выбор в пользу миграции на основе сопоставления возможных потерь и приобретений от переезда, и, соответственно, двигаются туда, где выигрыш от миграции будет наибольшим. На этом же уровне рассматривается и качество людских ресурсов (человеческого капитала), например уровень образования, квалификация, возраст мигрантов и т. д. От качества человеческого капитала во многом зависит успешность протекания процесса адаптации мигранта к условиям жизни на новом месте (возможность трудоустроиться, иметь постоянный и достаточно высокий уровень заработной платы, обеспеченность жильем и т. д.)

Правительства многих развивающихся стран, стремясь достигнуть равновесия в экономике и в социальном развитии в 1970-е – 80-е гг. взяли на вооружение неоклассическую модель рационального выбора человека в качестве основы формирования социальной и экономической политики.

Однако, наряду с положительными моментами неоклассического подхода (введение в научный оборот результатов наблюдений за поступками, поведением, процессом принятия решений отдельными людьми и т. д.), для него характерен и ряд недостатков. Основной недостаток состоит в том, что теоретикам «рационального выбора» так и не удалось наглядно показать, как же все-таки поступки отдельных людей преобразуются в совокупный макроэкономический процесс.

В настоящее время в теории миграции формируется направление, которое ориентирует на то, что следует уделять внимание промежуточным социальным феноменам, служащим своего рода мостом между «структурами» и «агентами». В качестве таковых рассматриваются семья или домохозяйство (household), на уровне которых чаще всего и принимаются решения о миграции, и так называемые сети (networks), то есть социальные связи и контакты. В работах, посвященных возвращению русских «ближнего зарубежья» в Россию, оба феномена, по существу, не исследуются.

### **3. Семейные стратегии исследования миграций населения.**

В начале 1980-х годов ряд исследователей переходят от моделей миграции, основанных на представлении об индивидуальном рациональном выборе к новой модели, в соответствии с которой принятие миграционных решений осуществляется на уровне семьи.

Данный подход предполагает учет того, что семья – это не столько наличие общего дохода, общих ресурсов и общих целей, а миграция – это стратегия, избираемая в ответ на невозможность обеспечить семейное потребление за счет ресурсов, имеющихся в данной местности и, соответственно, в принятии решения о миграции участвуют все члены семьи. На самом же деле семья насквозь проникнута идеологией и практикой социальных взаимоотношений между полами. Домохозяйство имеет собственную политическую организацию, в которой доступ к властным и иным ценным ресурсам осуществляется по линиям социальных отношений между полами и поколениями.

Кроме того, учитывается, что внутрисемейные решения на миграцию нельзя анализировать в отрыве от внесемейных отношений, в отрыве от соответствующих институтов миграции, от той совокупности социальных сетей и посредников на которой держится международная миграция.

Изучение семейных стратегий весьма существенно для понимания этнической миграции во всей ее сложности. Исследование, осуществленное на микроуровне, где центральное положение занимают семейные стратегии, может оказаться более успешным, способным раскрыть сложную мотивационную структуру решений о миграции.

#### **4. Понятие «социальные сети» в исследовании миграций населения.**

В конце 1980-х гг. **М. Бойд**, отмечая роль социальных сетей в миграционном процессе, указывала на то, что «отправной точкой при исследовании социальных сетей следует считать тот факт, что контекст для принятия индивидом или группой решения о миграции создают крупные структурные факторы. Однако на микроуровне на миграционные решения влияет еще и наличие цепочек связей, соединяющих людей в пространстве»<sup>42</sup>. Для того, чтобы понять структуру расселения мигрантов, особенности их занятости и связей с родиной необходимо стремиться раскрыть сеть таких цепочек взаимосвязей, которая охватывает и личные связи (внутри семьи, между друзьями, внутри локальной общности), и посреднические, предоставляемые агентствами по трудоустройству, частными посредниками.

Социальные сети могут являться одной из причин миграции, потому что позволяют снизить издержки и риски, связанные с миграционным перемещением, и повысить отдачу от него. С помощью сетей мигранты находят работу на новом месте, получают жилье и т. д. Они не только облегчают принятие решения о миграции, но и зачастую провоцируют его.

---

<sup>42</sup> См.: Family and personal networks in international migration: Recent developments and new agenda//International Migration Review, 1989. Vol. 23. № 3. P. 639.

Информационные потоки и сети взаимопомощи играют одну из ключевых ролей в перемещениях населения. Их изучение позволяет многое сказать о миграционных процессах, т. к. миграция – это не просто акт осуществления индивидуальной мечты человека, но и результат воздействия со стороны социальной среды.

##### **5. «Субъект-объектный» подход в миграционных исследованиях.**

**Дж. Госс и Б. Линдквист** в своих исследованиях исходят из того, что на процесс миграции, прежде всего, оказывают воздействие многосоставные объединения индивидов, ассоциаций и организаций, посредством которых социальное действие всех этих агентов и их взаимодействие друг с другом распространяется во времени и пространстве. Они указывают, что «...в рамках того или иного общественного института индивиды действуют стратегическим образом – чтобы продвинуть свои интересы. Однако возможности так действовать у них разные, зависят от различий в степени доступа к ресурсам и осведомленности в правилах, а это, в свою очередь, может отчасти определяться тем положением, которые люди занимают в рамках других общественных институтов»<sup>43</sup>. Концептуальные взгляды этих ученых восходят к теории структурирования английского теоретика Э. Гидденса, который попытался преодолеть дихотомию двух наиболее распространенных аналитических подходов (*agent-centered approach* и *structure-centered approach*, которые в русском переводе могут быть отождествлены с субъектным и объектным подходами).

**А. Ричмонд** предложил трактовку процесса принятия решения о миграции как некоего пространства. Это пространство между рациональным упреждающим выбором тех, кто ищет лучшего для себя и своих семей, но также заблаговременно старается избежать грядущих политических конфликтов и экономических невзгод; и спонтанной реакцией людей, реагирующих не только на прямые преследования или насилие, но и на войну, голод, экономический крах и экологическую катастрофу<sup>44</sup>.

Таким образом, в современных западных и отечественных исследованиях присутствует большое разнообразие подходов к исследованию, оценке и прогнозированию миграций населения. Сложность данного процесса ориентирует современных исследователей на необходимость применения комплексного подхода, что позволяет учесть разнообразные проявления и последствия миграции, как для самих мигрантов, так и для тех государств, по территории которых проходят миграционные потоки.

---

<sup>43</sup> Goss J., Lindquist B. Conceptualizing international labor migration: A structuration perspective // *International Migration Review*, 1995. Vol. 29, № 2. P. 319.

<sup>44</sup> См.: Richmond A. Reactive migration: Sociological perspectives on refugee movements // *Journal of Refugee Studies*, 1993. Vol. 6, no. 1. P. 10–11.

## **72. Понятие среды человека. Охарактеризуйте значимость фактора среды для системы управления персоналом. (Ардашкин И.Б.)**

Зависимость человека от окружающей среды осознана цивилизацией в форме экологического знания и соответствующей оценки, ведущих к возможности рационального поведения по отношению к природе. Отсюда не случайно, что предметом социальной экологии является окружающая среда, т. е. специфические связи между человеком и окружающей средой, их взаимодействие. Поэтому встает острая необходимость прежде всего определить само понятие окружающей среды.

При определении окружающей среды возникают различные споры и неточности. Часто употребляются, например, такие термины, как «окружающая среда», «среда людей», «окружение человека», «жизненная среда», «природная среда», «амбиент», «окружение» и т. д. Но речь идет не только о том, что употребляются различные термины для обозначения одного и того же явления, одного содержания, но различные термины обозначают различное содержание совокупности условий и состояния, воздействующих на человека как на природно-общественное существо. В первую очередь эти различия относятся к понятиям «окружающая среда» и «окружение человека». Возникает вопрос: какой термин использовать – «окружающая среда», «окружение человека», «среда обитания человека»?

В курсе предлагается использовать понятие среда человека как наиболее четко отображающего главный фактор влияния на окружающую сферу. Понятие среда человека исходит из отношения общества и природы. Поэтому естественное и социальное окружение человека, строго говоря, не могут быть отделены друг от друга. Можно сказать, что окружающая среда состоит из двух взаимосвязанных частей: природной и общественной. В широком смысле природный компонент (или часть) включает в себя все пространство, прямо или косвенно доступное человеку, т. е. планету Земля и окружающее космическое пространство (включая и ближние небесные тела). В то же время природный компонент – это часть биосферы, где человек может жить независимо от того, идет ли речь о дикой природе или о природе, которая в большей или меньшей степени – результат творчества людей, если смотреть в более узком смысле. Общество, точнее, социальные процессы и образования, через которые и с помощью которых нередко, когда речь идет об окружающей среде, различают естественную и искусственную среду, составляет общественный компонент (или часть окружающей среды).

Природной средой обозначают ту часть среды, которую человек существенно не изменял или вообще не изменял. Искусственной средой обозначают среду, которую человек существенно изменил и все больше изменяет.



По мнению Д.Ж. Марковича, природный элемент в широком смысле составляет совокупное пространство, непосредственно или опосредованно доступное человечеству – это планета Земля и окружающее космическое пространство. В качестве элементов природной среды (в узком ее понимании) Д.Ж. Маркович рассматривает атмосферу, гидросферу, литосферу, растения, животных и микроорганизмы<sup>45</sup>.

Атмосферой называют газовую, воздушную оболочку, окружающую земной шар и связанную с ним силой тяжести. Ее основные компоненты – азот (78,08 %), кислород (20,95 %), аргон (0,93 %), углекислый газ (0,03 %), остальные элементы (водород, озон и др.) находятся в чрезвычайно малых количествах.

Гидросфера представляет собой водную оболочку Земли, включающую в себя Мировой океан, воды суши (реки, озера, ледники), а также подземные воды. Подавляющая часть вод гидросферы приходится на Мировой океан (94 %), затем следуют подземные воды (4%) и ледники (1,7 %). Вода играла и продолжает играть существенную роль в становлении и сохранении жизни на Земле.

Литосфера (или земная кора) – это верхняя твердая каменная оболочка Земли, ограниченная сверху атмосферой и гидросферой, а снизу – поверхностью субстрата мантии, устанавливаемой по сейсмическим данным. Она составляет 1,5 % от общего объема планеты и 0,8% от ее массы.

Растения (флора), животные (фауна) и микроорганизмы составляют живую природную среду человека.

Велика роль микроорганизмов в круговороте веществ в природе. Некоторые из них активно используются человеком в пищевой и микробиологической промышленности. Однако микроорганизмы являются и главным «врагом» человека, поскольку среди них значительную долю составляют патогенные формы, вызывающие заболевания человека, а также животных и растений.

Помимо подхода Д. Марковича есть и другие подходы. Например, подход Н.Ф. Реймерса. Он выделяет четыре взаимосвязанных компонента среды человека:

1. Природную среду;
2. Среду, порожденную агротехникой – так называемую вторую природу или квазиприроду;
3. Искусственную среду – «третью природу» или артеприроду;
4. Социальную среду<sup>46</sup>.

---

<sup>45</sup> Маркович Д.Ж., Жуков В.И., Бганба-Церера В.Р. Социальная экология: учебное пособие. – М.: Изд-во МГСУ «Союз», 1998.

<sup>46</sup> Быков А. А. Социальная экология: учебное пособие. – Томск: Издательство «ТМЛ-Пресс», 2011. – С. 20–23.

Природный компонент среды человека составляют факторы естественного или природно-антропогенного происхождения, прямо или косвенно воздействующие на отдельного человека или человеческие общности. Например, энергетическое состояние среды (тепловое и волновое, включая магнитное и гравитационное поля); химический и динамический характер атмосферы; водный компонент (влажность воздуха, земной поверхности, химический состав вод, их физика, само их наличие и соотношение с населенной сушей); облик и состав биологической части экологических систем (растительности, животного и микробного населения) и их ландшафтных сочетаний (в том числе сочетаний пахотных сельскохозяйственных и лесохозяйственных земель с естественными экосистемами) и ряда других факторов.

Квазиприрода (вторая природа) – это природная среда, искусственно измененная человеком. В случае отсутствия человеческого воздействия эти территории или объекты могут быть достаточно быстро «отвоеваны» природными экосистемами в процессе сукцессии. К ним относятся пахотные и иные преобразованные человеком угодья, грунтовые дороги и т. д.

Артеприрода (третья природа) – весь искусственно созданный человеком мир, не имеющий аналогов в естественной природе и без постоянного поддержания и обновления человеком неизбежно начинающий разрушаться. К ней могут быть отнесены асфальт и бетон современных городов, пространство мест жизни и работы, транспорта, предприятия сферы обслуживания, технологическое оборудование, все предметы, состоящие из искусственно синтезированных веществ. Одним из элементов артеприродной среды называется также культурно-архитектурная среда. Современный человек живет именно в мире артефактов, а не в природной среде.

Социальная среда (четвертый компонент) представлен обществом и различными общественными процессами. Социальная среда – это прежде всего культурно-психологический климат, намеренно или непреднамеренно создаваемый самими людьми и слагающийся из влияния людей друг на друга, осуществляемого непосредственно, а также с помощью средств материального, энергетического и информационного воздействия. Такое воздействие включает экономическую обеспеченность в соответствии с выработанным обществом или данной этнической, социальной группой эталоном, гражданские свободы, степень уверенности в завтрашнем дне, моральные нормы общения и поведения, свободу самовыражения, в том числе в трудовой деятельности и т. д.

По Д. Марковичу, наиболее значительными элементами социальной среды являются общественные отношения, трудовая среда и поселения (село, город, локальные объединения). Выделение этих элементов

социальной среды имеет важное значение для понимания отношения человека или социальной группы к жизненной среде.

Трудовая среда представляет совокупность материальных факторов процесса труда и межличностных отношений, которые устанавливаются участниками в процессе труда. Люди создают трудовую среду и влияют на нее, но и трудовая среда как целое или отдельными элементами влияет на человека.

По Д. Марковичу, среду жизни представляют поселения, которые выражают населенность, т. е. размещение жителей на Земле, на что оказывают влияние многочисленные географические, исторические, социальные и экономические факторы. Есть городские и сельские поселения. В качестве критериев для определения типа поселения берется число жителей и функции.

На жизненную среду человека значительное внимание оказывают численность населения, прирост, размещение и социально-экономическая структура населения. Эти факторы действуют синхронно. Рост населения связан с ростом потребностей, а они становятся все более изощренными.

Динамика роста населения Земли за последние три века: в 1750 г. число жителей Земли было между 629 и 961 млн человек, в 1900 г. – 2,5 млрд. В 2000 г. – около 6,2 млрд человек. Давление на природу постоянно нарастает, что привело в демографически-экологическом режиме к трем значительным нарушениям: 1) хроническому голоду; 2) энергетическому кризису; 3) сильнейшей деградации городской среды.

В современном обществе все шире распространяется осознание взаимозависимости окружающей природной среды и трудовой среды. Подобное осознание важно не только при разработке концепции и обеспечении безопасных условий труда (при которых безопасность человека не подвергается угрозе, и он защищен от опасности получения производственной травмы и профессиональной болезни) в трудовой среде, но и присутствует тогда, когда рассматриваются общие цивилизационные проблемы развития современного общества, особенно проблемы экологического кризиса. Понимание обусловленности этой взаимозависимости заключается, прежде всего, в том, что существует скрытая, но глубокая связь между характером трудового процесса, положением производителя и отношением к биологической основе жизни (природной среде), и между тем, что происходит на фабрике и в окружающей среде. Отсюда общество, которое не сможет обеспечить создание гармоничной искусственной среды и не направит на пользу человеку достижения научно-технического прогресса, имеющие глобальный характер и ведущие часто к диспропорциям, поэтому несомненно столкнется с девальвацией природных условий и приведет к трагическому нарушению биологического и духовного равновесия человека.

### **73. Концепция устойчивого развития как фактор управления и как экологический фактор. Дайте оценку роли данной концепции на примере своего региона. (Ардашкин И.Б.)**

После Стокгольмской конференции (1972 г.) появилось большое количество работ, с энтузиазмом развивающих идеи экоразвития. Концепция экоразвития существовала недолго и плавно трансформировалась в концепцию устойчивого развития.

Термин «устойчивое развитие» был введен в широкое употребление Международной комиссией по окружающей среде и развитию (комиссия Брúндтланд) в 1987 г.

Под устойчивым понимается такое развитие, которое удовлетворяет потребности настоящего времени, но не ставит под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности. Устойчивое развитие (УР) включает в себя два ключевых взаимосвязанных понятия:

1. Понятие потребностей, в том числе приоритетных (необходимых для существования беднейших слоев населения).

2. Понятие ограничений (обусловленных состоянием технологий и организацией общества), накладываемых на способность окружающей среды удовлетворять нынешние и будущие потребности человечества.

Р. Костанца и К. Фольке выделяют три иерархически взаимосвязанные проблемы, с решением которых связано устойчивое развитие. Они сводятся к поддержанию:

1. Устойчивого масштаба экономики, который соответствовал бы ее экологической системе жизнеобеспечения.

2. Справедливое распределение (distribution) ресурсов и возможностей не только в рамках нынешнего поколения людей, но также между нынешним и будущими поколениями, а также между человеком и другими биологическими видами.

3. Эффективное распределение (allocation) ресурсов во времени, которое бы адекватно учитывало природный капитал.

Чрезвычайно важны для осмысления того, что сделано и делается в плане разработки концепции устойчивого развития, документы конференции ООН по окружающей среде и развитию (июнь 1992 г.), состоявшейся в Рио-де-Жанейро (Бразилия) и встречи на высшем уровне по проблемам планеты Земля, состоявшиеся там же.

Центральные документы, принятые на этой конференции:

1. Повестка дня на XX! век;
2. Программа действий организации Объединенных наций, принятая в Рио;

3. Декларация по окружающей среде и развитию;
4. Заявление о принципах в отношении лесов;
5. Рамочная конвенция об изменении климата под влиянием газов, вызывающих парниковый эффект;
6. Конвенция о сохранении биологического разнообразия<sup>47</sup>.

Эти важные документы охватывают различные аспекты устойчивого развития.

ООН не только всячески содействует утверждению стратегии устойчивого развития в настоящее время, но и подготовила условия для его зарождения в недавнем прошлом. Еще в 1949 г. она курировала проведение Первой, а в 1955 г. – Второй международной научно-технической конференции по охране природы. В 1962 г. Генеральная Ассамблея ООН приняла специальную резолюцию «Экономическое развитие и охрана природы». В 1972 г. на Стокгольмской конференции по проблемам природной среды была разработана программа ООН по защите природной среды и утверждена специальная организация для ее реализации – ЮНЕП, которая активно действует совместно с ВОЗ, МАГАТЭ и другими организациями ООН по защите природы. В 1976–1980 гг. Генеральная Ассамблея ООН приняла ряд постановлений по охране природы, а в 1982 г. сессия ООН утвердила «Всемирную хартию природы», возлагающую на все государства ответственность за сохранение планеты и ее природных богатств.

По решению Генеральной Ассамблеи ООН в 1983 г. была создана Международная комиссия по окружающей среде и развитию (МКОСР). В ее задачу входила срочная разработка глобальной эколого-экономической программы и путей ее реализации в мире в ближайшие десятилетия. В марте 1987 г. работа была закончена, и программа опубликована в том же году Оксфордским университетом под названием «Наше общее будущее». В ней впервые сформулированы основные положения концепции устойчивого развития. По постановлению Генеральной Ассамблеи ООН доклад МКОСР разослан всем правительствам (и руководящим органам системы ООН) для составления своих национальных программ и выполнения их на практике. Решения МКОСР получили одобрение Генеральной Ассамблеи ООН и положены в основу очередного документа ЮНЕП «Экологические перспективы до 2000 г. и на последующий период».

В 1997 г. состоялась специальная сессия ООН для подведения итогов сделанного в мире за 5 лет по реализации целей встречи на высшем уровне в Рио. Также проведены сотни региональных конференций, семинаров, симпозиумов и других мероприятий по охране природы и экологическому воспитанию населения в различных регионах мира.

---

<sup>47</sup> Быков А. А. Социальная экология: Учебное пособие. – Томск: Издательство «ТМЛ-Пресс», 2011. – 118 – 119.

Работая над «Нашим общим будущим», члены МКОСР сосредоточили внимание на решении двуединой задачи: не только накормить в ближайшие годы сотни миллионов голодающих землян и ликвидировать широко распространенную в мире нищету, удовлетворив основные потребности всех ныне живущих людей, но и перестать обездоливать последующее поколение землян.

Понятие устойчивого долговременного развития, по мнению Э.Г. Гиурсова может быть проанализировано в нескольких аспектах:

*Политико-правовой аспект* – развитая современная демократия (народовластие, конституционная власть, правовое государство, подлинно гражданское общество)

- система разумного законодательства и налогообложения;
- социальная справедливость (достойная плата за труд, строгое соблюдение прав человека);
- обеспечение свободы и равенства всех людей перед законом;
- единство патриотизма и интернационализма, дружба народов, взаимная ответственность гражданина и общества;
- координация правительственных и общественных структур в обеспечении ноосферного развития общества.

*Экономический аспект* – разумное сочетание государственной, общественной и частной собственности в народном хозяйстве, цивилизованная товарно-рыночная экономика;

- демонополизации и свободная конкуренция производителей и продавцов;
- производство сельскохозяйственной и промышленной продукции, культурных благ в достаточном количестве для удовлетворения основных жизненных потребностей всех жителей планеты;
- эффективные и гуманные средства стимулирования полезной деятельности жителей Земли.

*Экологический аспект* – обеспечение коэволюции общества и природы, человека и биосферы, восстановление относительной гармонии между ними, нацеленность всех трансформаций на формирование ноосферы (ноосферогенез);

- сохранение реальных возможностей не только для нынешнего, но и для будущих поколений удовлетворять свои основные жизненные потребности;
- теоретическая разработка и практическая реализация методов эффективного использования природных ресурсов;
- обеспечение экологической безопасности ноосферного развития;
- развертывание сначала малоотходного, а затем и безотходного производства по замкнутому циклу, продуманное развитие биотехнологии;

- постепенный переход от энергетики основанной на сжигании органического топлива, к альтернативной энергетике, использующей возобновимые источники энергии (солнце, вода, ветер, энергия биомассы, подземное тепло и т. д.);
- совершенствование административных, экономических и правовых методов защиты природы;
- постоянная забота о сохранении видового разнообразия биосферы;
- систематическая эколого-воспитательная работа среди населения, особенно молодежи, которая должна привести к формированию бережного отношения граждан к природе, как к своему собственному дому;
- разработка и неукоснительное соблюдение требований эколого-нравственного кодекса.

*Социальный аспект* – искоренение на Земле голода и нищеты;

- забота о детях и пожилых людях, больных и калеках;
- дошкольное и школьное общее образование, воспитание детей и подростков;
- развитие широкой и общедоступной сети профессиональных средних и высших учебных заведений.

*Международный аспект* – борьба за мир, предотвращение новой мировой войны и региональных конфликтов, решение любых противоречий мирными политическими средствами;

- обеспечение партнерства всех стран и народов в промышленности, сельском хозяйстве, культуре и науке на основе двухстороннего и многостороннего сотрудничества;
- оказание всесторонней помощи слаборазвитым странам в разных аспектах экономического развития;
- активное содействие ООН в ее миротворческой и природоохранной деятельности.

*Информационный аспект* – высокий уровень развития науки, техники и их воплощение на практике;

- преодоление разобщенности естественных и общественных наук вплоть до разработки единой социоестественной научной теории;
- широкое распространение народного образования и средств массовой информации, их правдивость;
- кибернетизация и информатизация всего народного хозяйства и культуры;
- массовое применение электронных средств в идеологической работе, в частности, в пропаганде успехов стратегии устойчивого развития, в критике фактов ее недооценки;

- выдвижение на приоритетное место информационных ресурсов перед вещественно-энергетическими;
- преодоление отставания сознания от бытия, развития у людей способности научного предвидения.

Конференция ООН по окружающей среде и развитию в Рио-де-Жанейро учредила для проведения текущей работы по «Повестке дня на XXI век» комиссию ООН по устойчивому развитию (ЮНКУР)<sup>48</sup>. Ее специальный печатный орган – ежемесячный бюллетень «The Network». В нем публикуются сообщения из разных стран о ходе выполнения решений, принятых на этом форуме.

В этом бюллетене сообщается также о различных национальных мероприятиях по переходу к устойчивому развитию в отдельных странах. «The Network» вполне заслужено получил известность «малой периодической энциклопедии по устойчивому развитию».

Отметим и роль Римского клуба в подготовке той концепции устойчивого развития, которая была предложена на обсуждение Глобальному форуму «Рио-92» и принята им. Доклады Римского клуба положили начало экосистемному подходу к составлению прогнозов социального развития.

**74. Взаимоотношения общества и природы в истории цивилизации (первобытное, аграрное, индустриальное, постиндустриальное общества).  
Оцените перспективу данного взаимодействия в развитии трудовой деятельности. (Ардашкин И.Б.)**

Для лучшего понимания современных проблем взаимоотношения людей с окружающей средой необходимо обратиться к историческим данным и проследить, как складывались эти взаимоотношения на разных этапах развития человеческого общества.

Интересен подход Б.Б. Прохорова («экономическая» парадигма). Он предполагает рассмотрение взаимодействия человека с природной средой через призму его хозяйственной деятельности. С этой точки зрения первостепенное значение для построения периодизации процесса становления взаимоотношений людей и природы имеет изучение хозяйственно-культурных типов человеческого общества. Выделяется четыре эпохи (этапа) становления отношений между ними: эпоха охотничье-собирательской культуры; эпоха аграрной культуры; эпоха индустриального общества; эпоха постиндустриального общества.

---

<sup>48</sup> См.: Быков А. А. Социальная экология: Учебное пособие. – Томск: Издательство «ТМЛ-Пресс», 2011. – 118–127.



*Эпоха охотничье-собирательской культуры.* Основу существования человеческого общества на всем протяжении палеолита составляла охота на крупных животных, сопровождавшаяся собирательством. Один из наиболее ранних способов ведения хозяйства в истории человечества складывался из охоты на медведя, крупных копытных (дикая лошадь, олень, бизон, тур и т. п.) и хоботных животных (мамонт, мастодонт), рыбной ловли, добычи водоплавающей дичи, сбора насекомых, моллюсков, растительной пищи. Охотничье хозяйство палеолита строилось на основе двух форм охоты – скрадывание (поступление пищи по мере необходимости) и загон (добыча значительно превышает возможности потребления).

Важнейшим фактором отделения человека от генеральной линии эволюции животных видов стал переход к систематическому использованию орудий в целях освоения окружающего пространства. Первыми орудиями были палки, обломки костей, применяемые для добывания пищи и защиты от опасных хищников, а также подносы из коры, предназначенные для сбора пищи. Важнейшее экологическое различие между людьми и другими видами животных состояло в использовании огня. Огонь представлял собой еще один источник энергии, дополняющий энергию, потребляемую через пищу и необходимую для поддержания обмена веществ. Его использование сделало человека менее зависимым от климатических изменений, а также позволило за счет термической обработки существенно повысить потребительские свойства пищи.

Средняя продолжительность жизни мезолитического человека, установленная по костным останкам равнялась примерно 26 годам. Среди болезней первобытного человека и причин его смерти на первом месте были травмы, полученные на охоте и при стычках с представителями других групп людей. Голод также был одной из причин высокой смертности. Тем не менее, человек смог пережить резкие изменения в природе Земли (похолодание, оледенение обитаемых районов, резкие потепления), но и заселить все природные зоны планеты.

В своем мышлении первобытный человек целостно воспринимал мир, ощущая себя частью природы. Как способ объяснения отношений общества с природой существовал не только анимизм, но и тотемизм, фетишизм и магия. Тотемизм – это поклонение животному, растению, явлению природы (тотему), от которого произошла данная родовая группа людей. Фетишизм – это поклонение неодушевленному предмету (фетишу), который по мнению верующих наделен сверхъестественной силой.

*Эпоха аграрной культуры.* Аграрная культура охватывает всю эпоху, когда основой материального производства были земледелие и скотоводство – со времени появления сельского хозяйства (около 8 тысячелетия до нашей эры) вплоть до возникновения промышленного производства (середина XVIII века, Англия).

Переход к сельскохозяйственной культуре получил название «неолитическая революция», поскольку человек перешел от присваивающей экономики к экономике производящей. Отличительными особенностями жизни неолитического человека были его оседлость, что предполагало тесный контакт с территорией, которую он обрабатывал, увеличение плотности населения, овладение гончарным ремеслом, высокие достижения в технике шлифования камня. В этот же период хозяйственной деятельности начал использоваться плуг.

Оседлая жизнь требовала надежных долговременных жилищ, а следовательно, производства и совершенствования строительных инструментов. Земледельческая культура предполагает накопление собираемых продуктов, требующих особой термической обработки, что привело к развитию технологии изготовления керамики. Стремление повысить урожайность эксплуатируемых земель толкало людей к усовершенствованию навыков обработки земли и изобретению новых сельскохозяйственных орудий. Возникновение потребности в одежде из растительного волокна привело к развитию технологии ее изготовления и появления в эпоху неолита прообраза ткацкого станка.

Таким образом, появились условия для развития ремесел. На этой же стадии появляются и менее «прогрессивные» изменения в жизни людей того времени. Главным регулирующим фактором стали болезни. Земледелие и животноводство, существенно трансформировав хозяйственно-бытовой уклад жизни людей и окружающую природную среду, повлияли и на заболеваемость жителей древних земледельческо-скотоводческих общин.

Важнейшим фактором, появившимся в связи с развитием и оказавшим серьезное воздействие на состояние здоровья людей, стало повышение плотности населения. Скопления относительно большого числа людей на ограниченных площадях создавало условия для распределения среди них различных инфекционных болезней. Экологические последствия деятельности древних земледельцев и скотоводов были достаточно разнообразны. Доминировавшее в то время подсечно-огневое земледелие позволяло не только освобождать новые территории для жизнедеятельности, но и получать необходимые минеральные соли для подкормки культурных растений. Данный тип земледелия приводил к значительным пожарам, из-за которых выгорали большие территории леса, погибало много животных. Распашка земель приводила к разрушению естественных экологических ниш многих животных, в результате чего одни виды исчезали, другие же адаптировались к культурным ландшафтам.

Сельскохозяйственные животные также оказали большое влияние на природные комплексы. Конкурируя с дикими животными, они вы-

тесняли их с естественных пастбищ, а скопление большого количества крупного рогатого скота на ограниченных участках, расположенных в непосредственной близости к поселениям, приводило к сведению травяного покрова. Мелкий рогатый скот (овцы, козы) объедая молодые растения, оказался виновником исчезновения лесов в ряде регионов мира, а в некоторых случаях даже их опустынивания.

Образование цивилизаций и рост городов привело к концентрации населения и централизации власти, что в свою очередь ускорило развитие культуры. Урбанизированная среда радикально изменяет окружающую природу. Концентрация активного населения создает масштабные изменения в окружающей среде, как социальной, так и географической: окультуривание ландшафта, необратимо меняющее его структуру и видовой состав, вредные в экологическом отношении проявления бессознательной деятельности человека, такие как выброс отходов производства, вырубка лесов интенсификация земледелия, приводящая к истощению почвы, расширение зон выпаса скота, сопровождавшееся уничтожением флоры и др.

В период доминирования аграрной культуры, растянувшийся на многие тысячелетия, произошли радикальные изменения в восприятии человеком природы, его отношения к ней, понимании своего места в мире. Начиная с ухода от анимизма и тотемизма, через зарождение научных представлений в эпоху античности и отход от них в эпоху средневековья к антропоцентризму и гуманизму эпохи Возрождения – таковы вехи трансформации восприятия человеком природы.

*Эпоха индустриального общества.* Во второй половине XVIII в. в Англии произошла первая в истории промышленная революция, которая означала окончательную победу капиталистического способа производства. В это время возникает и начинает стремительно развиваться крупная машинная индустрия. Основной единицей общественного производства стала фабрика.

Характерной чертой техники новой эпохи явилось изобретение и распространение в основных отраслях промышленности, а затем и аграрного производства, рабочих машин. Применение парового двигателя, механического ткацкого станка, парового плуга, жатвенных машин и т. д. привело к быстрому увеличению промышленного и сельскохозяйственного производства и как следствие, росту населения.

Индустриализация сопровождалась не менее быстрой урбанизацией. Многие новые города образуются вокруг промышленных предприятий, превращаясь впоследствии в крупные промышленные центры. В окрестностях городов строятся дороги, вырубается леса, что разрушает естественные ландшафты. Их заменяют «упрощенные» антропогенные ландшафты в большей степени пригодные для проживания современного человека.

Серьезную проблему для молодых индустриальных обществ на данном этапе стали представлять разнообразные вирусные инфекции (тот же грипп), вызывавшие обширные эпидемии и пандемии и приводившие к гибели большого количества людей. Одним из ключевых факторов, обусловившим столь неблагоприятную для человечества ситуацию, была сверхвысокая концентрация населения в крупных промышленных центрах, способствовавшая стремительному распространению возбудителей заболеваний.

Сохранились и другие опасные заболевания – брюшной тиф, туберкулез, холера и пр. Но именно в XIX веке были достигнуты серьезные успехи в борьбе со многими традиционными болезнями человека: Л. Пастер изучил возбудителя бешенства и разработал первую антирабическую прививку; Э. Беринг совместно С. Китасато получил противостолбнячную сыворотку; Э. Ру, А. Кальтмет и А. Боррель изготовили первую противочумную вакцину. В конце XIX века все большее количество людей прививается против оспы и при помощи вакцины, полученной еще в середине XVIII в. Э. Дженнером.

Для этого времени характерно появление относительно нового явления – производственного травматизма, обусловленного неудовлетворительными условиями труда на промышленных предприятиях, а также недостаточным уровнем подготовленности работников к использованию средств механизации.

Параллельно быстрому развитию экономики (по крайней мере в Северной Америке и Европе) наблюдается и расцвет естествознания. Складывается эволюционно-исторический подход к анализу явлений природной и социальной действительности. Продолжается накопление информации о взаимоотношении человека и природы. Однако, долгое время проблема загрязнения окружающей среды даже не обсуждалась. Это произошло лишь во второй половине XX века, когда быстрое увеличение числа живущих на Земле людей, рост промышленного производства и потребление разнообразных природных ресурсов, резкое увеличение количества отходов «жизнедеятельности» цивилизации, поставили в ближайшие сто лет вопрос о выживании человечества в целом. Но «массовой» рефлексия по поводу экологических проблем стала в период постиндустриального общества.

*Эпоха постиндустриального общества.* Многие ученые философы называют современную эпоху постиндустриальной (информационной) цивилизацией.

Главной ее чертой является период к доминированию производства информации, знаний и гармонизации на этой основе взаимоотношений человека и природы.

**75. Охарактеризуйте понятие конфликта. Его субъект и объект.  
Проанализируйте конфликтную ситуацию. (Брылина И.В.)**

Конфликтная ситуация: владелец частной фирмы решил построить на пустыре, рядом со своим офисом, еще одно здание. Узнав об этом, жители соседних домов обратились к властям района с просьбой запретить строительство, так как на этом месте находится несколько гаражей (неплановых), жители привыкли выгуливать там своих собак и хотели бы своими силами устроить на этом месте сквер. Власти отказали, а люди начали устраивать акции протеста рядом с офисом предпринимателя и на месте начинающегося строительства, мешая ходу работ).

Выявите субъекты и объект конфликта. Определите вид конфликта. Предложите эффективные стратегии поведения в конфликте и формы завершения конфликта.

**Конфликт** (с лат.) означает столкновение сторон, мнений, сил. Причинами столкновений могут быть самые разные проблемы жизни: материальные ресурсы, важнейшие жизненные установки, властные полномочия, статусно-ролевые различия в социальной структуре, личностные (эмоционально-психологические) различия и т. д. Конфликты охватывают все сферы жизнедеятельности людей, всю совокупность социальных отношений, социального взаимодействия.

Таким образом, *социальный конфликт* – это открытое противоборство, столкновение двух и более субъектов и участников социального взаимодействия, причинами которого являются несовместимые потребности, интересы и ценности.

***Субъекты и участники конфликта***

Понятия «субъект и участник» конфликта не всегда тождественны. *Субъект* – это активная сторона, способная создать конфликтную ситуацию и влиять на ход конфликта в зависимости от своих интересов. Участник конфликта может сознательно (или не вполне сознавая цели и задачи противостояния) принять участие в конфликте, а может случайно или помимо своей воли быть вовлеченным в конфликт. В ходе развития конфликта статусы участников и субъектов могут меняться местами.

Также необходимо различать прямых и косвенных участников конфликта. Последние представляют определенные силы, преследующие в чужом конфликте свои интересы.

Косвенные участники могут:

- а) провоцировать конфликт и способствовать его развитию;
- б) содействовать уменьшению интенсивности конфликта или полному его прекращению;

в) поддерживать ту или иную сторону или обе стороны одновременно. Косвенные участники конфликта составляют определенную часть окружающей социальной среды, в которой протекают конфликты. Поэтому социальная среда может выступать либо катализатором, либо сдерживающим или нейтральным фактором развития конфликта.

В социологии конфликта часто используется понятие «сторона конфликта», предполагающее включение как прямых, так и косвенных участников конфликта. Иногда косвенных участников называют третьей стороной, или третьим участником. Субъекты и участники социального конфликта могут иметь различные ранги, статусы и обладать определенной силой.

*Ранг* (с нем.) – звание, чин, разряд, категория. В социальной конфликтологии он определяется по принципу высший – низший, и предполагает позицию, занимаемую одним из субъектов конфликта по отношению к противоположной стороне. Авторы книги «Внимание, конфликт!» предложили следующий способ определения рангов оппонентов (субъектов конфликта):

1. Оппонент первого ранга – человек, выступающий от своего собственного имени и преследующий свои собственные интересы.
2. Оппонент второго ранга – отдельные индивиды, защищающие групповые интересы.
3. Оппонент третьего ранга – структура, состоящая из непосредственно взаимодействующих друг с другом групп.
4. Высший ранг – государственные структуры, выступающие от имени закона.

В реальном конфликте каждая из сторон стремится понизить ранг противника и повысить свой собственный. Например, прокурор, имеющий высокий ранг государственного обвинителя, уличенный во взятках, может перейти в ранг частного лица, преследующего свои интересы. А обвиняемый прокурором индивид – стать одной из многих жертв недобросовестного обвинителя и тем самым значительно повысить свой ранг в юридическом конфликте. Некоторые исследователи (А.В. Дмитриев, В.Н. Кудрявцев, С.В. Кудрявцев) считают, что введение в конфликтологию понятия «ранги оппонентов» непродуктивно. Такое мнение не вполне обосновано, так как на уровне подсознания, в своих субъективных оценках, на уровне общественного мнения участники конфликта «наделяются» определенными рангами, хотя с юридической точки зрения для этого и нет оснований.

Социальный статус – это общее положение личности или социальной группы в обществе, связанное с определенной совокупностью прав и обязанностей. Статус может оказывать значительное влияние на по-

ложение (позицию) того или иного субъекта и участника в реальном конфликте. Например, статус депутата Государственной Думы или Совета Федерации гарантирует депутатскую неприкосновенность. Статус беженца предполагает определенные политические, экономические и другие льготы. Статус матери может быть учтен при определении меры наказания за правонарушения и др.

*Сила* в социальном конфликте – это возможность и способность сторон конфликта реализовать свои цели вопреки противодействию противника (оппонента). Она включает всю совокупность средств и ресурсов, как непосредственно задействованных в противоборстве, так и потенциальных. Пока конфликт находится в стадии зарождения, его потенциальные субъекты имеют лишь примерное представление о реальной силе противоположной стороны и о возможной реакции окружающей среды на предполагаемый конфликт. Только с началом конфликта и в ходе его развития информация о силе сторон становится более полной.

Окружающая среда – один из элементов в структуре социального конфликта. Она состоит из физической среды (географических, климатических, экологических и других факторов) и социальной среды (определенных социальных условий, в которых развивается конфликт).

### **Объект конфликта**

Одним из неперенных элементов конфликта является объект, т. е. конкретная причина, мотивация, движущая сила конфликта. Все объекты подразделяются на три вида:

1. Объекты, которые не могут быть разделены на части, владеть ими совместно с кем-либо невозможно.
2. Объекты, которые могут быть разделены в различных пропорциях между участниками конфликта.
3. Объекты, которыми оба участника конфликта могут владеть совместно. Это ситуация «многого конфликта».

Определить объект в конкретном конфликте далеко не просто. Субъекты и участники конфликта, преследуя свои реальные или мнимые цели, могут скрывать, маскировать, подменять искомые мотивы, побудившие их к противоборству. Например, в политической борьбе объектом конфликта является реальная власть в обществе, но каждый из субъектов политического противоборства старается доказать, что основной мотив его конфликтной активности – стремление добиться максимально возможных благ для своих избирателей.

Манипуляция объектом способна принести значительные выгоды одной из сторон и существенно осложнить положение другой. Например, человек, совершивший убийство, может быть оправдан судом, если защита докажет, что ее подзащитный вынужден был применить оружие

в целях самообороны. Трудности в нахождении действительного объекта конфликта возникают в сложных конфликтах, когда одни противоречия накладываются на другие или одни причины конфликта подменяются другими. Иногда и сам субъект конфликта не в полной мере осознает реальные мотивы противостояния. Например, в конфликте между руководителем и подчиненным может сложиться ситуация:

1. Руководитель обвиняет подчиненного в нежелании работать с необходимой отдачей.
2. Подчиненный обвиняет руководителя в предвзятом отношении к нему лично.
3. Реальная причина конфликта, возможно, заключается в том, что подчиненный не обладает необходимым объемом знаний и умений для выполнения поставленных перед ним задач.

Выявление основного объекта – неременное условие успешного решения любого конфликта. В противном случае он или не будет решен в принципе (тупиковая ситуация), или будет решен не в полной мере, и во взаимодействии субъектов останутся тлеющие угли для новых столкновений.

#### **ЗАДАЧА:**

**Субъекты конфликта:** владелец частной фирмы, жители соседних домов, властям района.

**Объект конфликта:** пустырь и возможности его использования

**Вид конфликта:** межгрупповой.

Наиболее эффективной стратегией является сотрудничество, но достижение его наиболее сложная задача, т. к. требуется много усилий для выявления сферы общих интересов и достижения договоренностей. Также, применима стратегия компромисса как поиск путей взаимных уступок и частичного удовлетворения интересов сторон. Наименее эффективными являются соперничество и насильственный путь, а также путь избегания и приспособления.

#### **76. Охарактеризуйте стадии развития конфликта: предконфликтная стадия, эскалация конфликта, завершение и послеконфликтная стадия. (Брылина И.В.)**

##### ***Основные стадии развития конфликта***

Обычно в социальном конфликте выделяются четыре стадии развития:

1. Предконфликтная стадия.
2. Собственно конфликт.
3. Разрешение конфликта.
4. Послеконфликтная стадия.



### ***Предконфликтная стадия***

*Предконфликтная ситуация* – это рост напряженности в отношениях между потенциальными субъектами конфликта, вызванный определенными противоречиями. Но противоречия не всегда перерастают в конфликт. Лишь те противоречия, которые осознаются потенциальными субъектами конфликта как несовместимые, ведут к обострению социальной напряженности.

*Социальная напряженность* тоже не всегда является предвестником конфликта. Это сложный социальный феномен, причины возникновения которого могут быть самые различные. Назовем наиболее характерные причины, вызывающие рост социальной напряженности:

1. Реальные ущемления интересов, потребностей и ценностей людей.
2. Неадекватное восприятие изменений, происходящих в обществе или отдельных социальных общностях.
3. Неверная или искаженная информация о тех или иных (реальных или мнимых) фактах, событиях и т. д.

Социальная напряженность, по сути, представляет собой психологическое состояние людей и до начала конфликта носит латентный (скрытый) характер. Наиболее характерным проявлением социальной напряженности в этот период выступают групповые эмоции. Определенный уровень социальной напряженности в оптимально функционирующем обществе – естественная защитная и адаптивная реакция социального организма. Однако превышение оптимального уровня социальной напряженности может привести к конфликтам.

В реальной жизни причины возникновения социальной напряженности могут накладываться одна на другую или подменяться одна другой. Например, негативные отношения к рынку у части российских граждан вызваны, прежде всего, экономическими трудностями, но часто проявляются как ценностные ориентации. И наоборот, ценностные ориентации, как правило, обосновываются экономическими причинами.

Одним из ключевых понятий в социальном конфликте является также неудовлетворенность. Накопление неудовлетворенности существующим положением дел или ходом развития событий ведет к росту социальной напряженности. При этом происходит трансформация неудовлетворенности из субъективно-объективных отношений в субъективно-субъективные. Суть этой трансформации в том, что потенциальный субъект конфликта выявляет (персонифицирует) реальных (или предполагаемых) виновников своей неудовлетворенности и одновременно осознает неразрешимость сложившейся ситуации обычными способами взаимодействия.

Предконфликтную стадию можно условно разделить на три фазы развития, для которых характерны следующие особенности во взаимоотношении сторон:

1. Возникновение противоречий по поводу определенного спорного объекта; рост недоверия и социальной напряженности; предъявление односторонних или взаимных претензий; уменьшение контактов и накопление обид.

2. Стремление доказать правомерность своих притязаний и обвинение противника в нежелании решать спорные вопросы «справедливыми» методами; замыкание на своих собственных стереотипах; появление предубежденности и неприязни в эмоциональной сфере.

3. Разрушение структур взаимодействия; переход от взаимных обвинений к угрозам; рост агрессивности; формирование «образа врага» и установка на борьбу.

Таким образом, конфликтная ситуация постепенно трансформируется в открытый конфликт. Но сама по себе она может существовать долго и не перерасти в конфликт. Для того чтобы конфликт стал реальным, необходим инцидент.

*Инцидент* – формальный повод, случай для начала непосредственного столкновения сторон. Инцидент может произойти случайно, а может быть спровоцирован субъектом (субъектами) конфликта, явиться результатом естественного хода событий. Бывает, что инцидент готовит и провоцирует некая третья сила, преследующая свои интересы в предполагаемом «чужом» конфликте. Инцидент знаменует собой переход конфликта в новое качество. В сложившейся ситуации возможны три варианта поведения конфликтующих сторон:

1. Стороны (сторона) стремятся уладить возникшие противоречия и найти компромисс.
2. Одна из сторон делает вид, что «ничего особенного не произошло» (уход от конфликта).
3. Инцидент становится сигналом к началу открытого противостояния. Выбор того или иного варианта во многом зависит от конфликтной установки (целей, ожиданий, эмоциональных ориентации) сторон.

### ***Стадия развития конфликта***

Начало открытого противоборства сторон является результатом конфликтного поведения, под которым понимают действия, направленные на противостоящую сторону с целью захвата, удержания спорного объекта или принуждения оппонента к отказу от своих целей или к их изменению.

Каждый конфликт является в определенной степени уникальным. Можно выделить три основные фазы в развитии конфликта на его второй стадии развития:

1. Переход конфликта из латентного состояния в открытое противоборство сторон. Борьба ведется пока ограниченными ресурсами и носит локальный характер. Происходит первая проба сил. На этой фазе еще существуют реальные возможности прекратить открытую борьбу и решить конфликт иными методами.

2. Дальнейшую эскалацию противоборства. Для достижения своих целей и блокирования действий противника вводятся новые ресурсы сторон. Почти все возможности найти компромисс упущены. Конфликт становится все более неуправляемым и непредсказуемым.

3. Апогей конфликта, который принимает форму тотальной войны с применением всех возможных сил и средств. На этой фазе конфликтующие стороны как бы забывают истинные причины и цели конфликта. Главной целью противоборства становится нанесение максимального урона противнику.

#### ***Стадия разрешения конфликта***

Длительность и интенсивность конфликта зависят от целей и установок сторон, ресурсов, средств и методов ведения борьбы, реакции на конфликт окружающей среды, символов победы и поражения, имеющихся (и возможных) способов (механизмов) нахождения консенсуса и т. д.

Конфликты также классифицируют в соответствии со степенью нормативной регуляции на одном конце континуума – институционализованные (типа дуэли), а на другом – абсолютные конфликты (борьба до полного уничтожения оппонента). Между этими крайними точками находятся конфликты разной степени институализации.

На определенной стадии развития конфликта у противоборствующих сторон могут существенно измениться представления о возможностях своих и противника. Наступает момент переоценки ценностей, обусловленный новыми взаимоотношениями, расстановкой сил, осознанием реальной ситуации – невозможности достичь целей или непомерной ценой успеха. Все это стимулирует изменение тактики и стратегии конфликтного поведения. В этом случае конфликтующие стороны начинают искать пути примирения и накал борьбы, как правило, идет на убыль. С этого момента фактически начинается процесс завершения конфликта, что не исключает новых обострений.

На стадии разрешения конфликта возможны варианты развития событий:

1) очевидный перевес одной из сторон позволяет ей навязать более слабому оппоненту свои условия прекращения конфликта;

- 2) борьба идет до полного поражения одной из сторон;
- 3) борьба принимает затяжной, вялотекущий характер из-за недостатка ресурсов;
- 4) стороны идут на взаимные уступки в конфликте, исчерпав ресурсы и не выявив явного (потенциального) победителя;

5) конфликт может быть остановлен под давлением третьей силы. Социальный конфликт будет продолжаться до тех пор, пока не появятся реальные условия его прекращения. В полностью институционализированном конфликте такие условия могут быть определены еще до начала противоборства (как в игре, где определены правила ее завершения), а могут быть выработаны и согласованы в ходе развития. Если же конфликт институционализирован частично или не институционализирован совсем, то возникают дополнительные проблемы его завершения.

Существуют также абсолютные конфликты, в которых борьба ведется до полного уничтожения одного или обоих соперников. Чем жестче очерчен предмет спора, чем очевиднее признаки, знаменующие победу и поражение сторон, тем больше шансов для его локализации.

Способы завершения конфликта направлены в основном на изменение самой конфликтной ситуации, либо путем воздействия на участников, либо путем изменения характеристики объекта конфликта, либо иными способами. Рассмотрим некоторые из этих способов.

1. Устранение объекта конфликта.
2. Замена одного объекта другим.
3. Устранение одной стороны участников конфликта.
4. Изменение позиции одной из сторон.
5. Изменение характеристик объекта и субъекта конфликта.
6. Получение новых сведений об объекте или создание дополнительных условий.
7. Недопущение непосредственного или опосредованного взаимодействия участников.
8. Приход участников конфликта к единому решению или обращение к арбитру при условии подчинения любому его решению.

Один из вынужденных методов завершения конфликта – *принуждение*. Например, военный конфликт между боснийскими сербами, мусульманами и хорватами. Миротворческие силы (НАТО, ООН) буквально принудили конфликтующие стороны сесть за стол переговоров.

### ***Переговоры***

Завершающий этап стадии разрешения конфликта предполагает проведение переговоров и юридическое оформление достигнутых договоренностей. В межличностных и межгрупповых конфликтах результа-

ты переговоров могут иметь форму устных договоренностей и взаимных обязательств сторон. Обычно одним из условий для начала переговорного процесса является временное перемирие. Но возможны варианты, когда на стадии предварительных договоренностей стороны не только не прекращают боевых действий, но идут на обострение конфликта, стремясь упрочить свои позиции на переговорах.

Переговоры предполагают взаимный поиск компромисса конфликтующих сторон и включают возможные процедуры:

1. Признание наличия конфликта.
2. Утверждение процедурных правил и норм.
3. Выявление основных спорных вопросов (оформление «Протокола разногласий»).
4. Исследование возможных вариантов решения проблем.
5. Поиск соглашений по каждому спорному вопросу и урегулирования конфликта в целом.
6. Документальное оформление всех достигнутых договоренностей.
7. Выполнение всех принятых взаимных обязательств. Переговоры могут отличаться как уровнем договаривающихся сторон, так и существующими разногласиями. Но основные процедуры (элементы) переговоров остаются неизменными.

Методы ведения переговоров и их результаты зависят не только от отношения между противоборствующими сторонами, но и от внутреннего положения каждой из сторон, отношения с союзниками и других внеконфликтных факторов.

#### ***Послеконфликтная стадия***

Завершение непосредственного противоборства сторон не всегда означает, что конфликт полностью разрешен. Степень удовлетворенности или неудовлетворенности сторон заключенными мирными договоренностями во многом будет зависеть от следующих положений:

- насколько удалось в ходе конфликта и последующих переговоров достичь преследуемой цели;
- какими методами и способами велась борьба;
- насколько велики потери сторон (людские, материальные, территориальные и др.);
- насколько велика степень ущемленности чувства собственного достоинства той или иной стороны;
- удалось ли в результате заключения мира снять эмоциональное напряжение сторон;
- какие методы были положены в основу переговорного процесса;
- насколько удалось сбалансировать интересы сторон;

- навязан ли компромисс одной из сторон или третьей силой или явился результатом взаимного поиска решения конфликта;
- какова реакция окружающей социальной среды на итоги конфликта. Если стороны считают, что подписанные мирные соглашения ущемляют их интересы, то напряженность сохранится, а прекращение конфликта может восприниматься как временная передышка. Мир, заключенный вследствие обоюдного истощения ресурсов, также не всегда способен разрешить основные спорные проблемы. Наиболее прочным является мир, заключенный на основе консенсуса, когда стороны считают конфликт полностью разрешенным и строят свои отношения на основе доверия и сотрудничества.

При любом варианте разрешения конфликта социальная напряженность в отношениях между бывшими противниками будет сохраняться определенный период времени. Иногда для снятия взаимных негативных восприятий требуются десятилетия, пока не вырастут новые поколения людей, не испытавших на себе всех ужасов минувшего конфликта. На подсознательном уровне такие негативные восприятия бывших оппонентов могут передаваться из поколения в поколение и каждый раз «всплывать» при очередном обострении спорных проблем.

Послеконфликтная стадия знаменует новую объективную реальность: новую расстановку сил, новые отношения оппонентов друг к другу и к окружающей социальной среде, новое видение существующих проблем и новую оценку своих сил и возможностей.

#### **ЗАДАЧА:**

**Субъекты конфликта:** молодая сотрудница и начальница.

**Объект конфликта:** поведение молодой сотрудницы на рабочем месте.

**Вид конфликта:** этот конфликт может быть рассмотрен как межличностный и внутригрупповой. По сути это вертикальный конфликт субординации между руководителем и подчиненной по поводу исполнения профессиональных обязанностей, но молодая сотрудница, возможно, принимает его за межличностные негативные отношения.

В данном случае руководитель не может идти на уступки, избегать конфликта или приспособливаться к поведению сотрудницы. Возможны только две стратегии. Наиболее эффективной, но труднодостижимой является сотрудничество, но и доминирование руководителя – оправданная стратегия.

Формы его разрешения регламентированы в организации: в форме устной беседы, предупреждения, выговора или увольнения как крайней меры. Возможно использование только примирения и разъединения сторон. Насилие исключено.

**77. Охарактеризуйте виды группового конфликта: внутригрупповой, межгрупповой. Опишите их особенности. Проанализируйте конфликтную ситуацию. (Брылина И.В.)**

Конфликтная ситуация: один из студентов постоянно опаздывает на занятия, объясняя это различными причинами: то задержался на контрольной, то сломался автобус, то был в поликлинике. Преподаватель, полагая, что поддержание дисциплины входит в его обязанности, постоянно конфликтует с ним по этому поводу.

Выявите субъекты и объект конфликта. Определите вид конфликта. Предложите эффективные стратегии поведения в конфликте и формы завершения конфликта.

***Понятие и виды группового конфликта (внутригрупповой, межгрупповой). Особенности групповых конфликтов***

Межличностные конфликты часто включены в столкновения другого уровня – межгрупповые, межинституциональные и другие групповые конфликты. В ситуациях межгруппового конфликта члены групп обычно начинают воспринимать членов других групп как своих противников. Противостояние «Мы – Они» переносится на личные отношения, и межгрупповой конфликт становится почвой для межличностного. Возможно и обратное движение – межличностный конфликт разрастается и втягивает в себя других людей. Групповые конфликты бывают двух видов:

1. Межгрупповой конфликт (МГК) – это конфликт между малыми социальными группами.

2. Внутригрупповой конфликт (ВГК) – это конфликт внутри малой социальной группы. Может принимать формы:

- личность – личность;
- личность – группа;
- группа – группа;
- формальная – неформальная система отношений.

Групповые конфликты происходят в социальных группах. Большие социальные группы достаточно аморфны, непосредственное общение в них затруднено, поэтому столкновения обычно протекают в малых группах.

Малая социальная группа – это группа людей, объединенных совместной деятельностью, общими целями и интересами, находящихся в непосредственном взаимоотношении друг с другом (экипаж самолета, студенческая группа). Признаки такой социальной группы:

- непосредственность общения;
- общие интересы, цели и совместная деятельность;
- разделение труда, координация и дополняемость;

- определенность ролей и функций;
- общие нормы, установки, ценности;
- локализация в пространстве и устойчивость во времени;
- чувство принадлежности к группе;
- групповая идентичность с точки зрения посторонних.

В любой формальной или неформальной группе возможно образование подгрупп по индивидуальным особенностям и чувству взаимной симпатии. Эти отношения более тесные и доверительные. Таким образом, в группе всегда возникает неформальная система связей и отношений.

Функционирование и развитие группы невозможно без норм и правил внутреннего общения, которые складываются спонтанно в процессе взаимодействия. Они формируются на базе общности взглядов, интересов, целей, ценностей всех членов группы и той социальной среды, в которой происходит ее образование. В этом процессе происходит естественный отбор людей, разделяющих и не признающих эти нормы. Групповые нормы – общие правила поведения, которых придерживаются все члены группы. Групповые нормы обеспечивают предсказуемость поведения и способы координации деятельности, регулируют и оценивают поведение членов, сохраняют стабильность и упорядоченность группы, создают индивидуальное лицо группы. Норма не является единственным регулятором, постепенно создаются традиции, иерархия ценностей, язык внутригруппового общения. Все это вместе составляет субкультуру группы.

### **Внутригрупповой конфликт**

Рассмотрим внутригрупповой конфликт (ВГК).

Классификация конфликтов «личность-группа» выглядит так:

Вариант конфликта	Возможные причины
Руководитель-коллектив	Новый руководитель, назначенный со стороны. Стиль управления. Низкая компетентность руководителя. Сильное влияние отрицательно направленных микрогрупп и их лидеров
Рядовой член коллектива – коллектив	Конфликтная личность. Нарушение групповых норм. Неадекватность внутренней установки статусу
Лидер – группа	Низкая профессиональная подготовка. Применение компромата против лидера. Превышение полномочий лидерства. Изменение группового сознания

Здесь мы имеем дело с деструкцией внутригрупповых связей. Традиционная точка зрения всегда состояла в том, что ВГК нежелательны,



и задача состоит в их устранении. Однако такие конфликты имеют позитивные возможности. Каждая группа содержит потенциальные возможности возникновения конфликта, поскольку интересы индивидов пересекаются. Чем теснее группы, тем интенсивнее конфликт. Тесное взаимодействие способствует активному обмену эмоциями, в том числе враждебными, которые будут подавляться, что вызовет накопление напряжения. В группах менее тесных конфликты будут менее интенсивными, поскольку в них больше локальных конфликтов, и напряжение перераспределяется.

В целом позитивными конфликтами для группы будут те, которые не затрагивают основы существования группы, способствуя переориентации норм и отношений соответственно возникающей необходимости. Гибкие структуры выигрывают от конфликтов, застывшие – разрушаются или подавляют полезный сигнал. Конфликт также выявляет у членов группы противоречивые интересы, что дает возможность их согласования. К. Левин считает наиболее важным конфликтным фактором общий уровень напряжения в группе, связанный со степенью удовлетворения потребностей, количеством пространства свободного движения (демократическая или авторитарная атмосфера в группе), наличием внешнего барьера и степенью согласования целей членов группы. Чем больше напряжение, тем выше внутригрупповая конфликтность.

Противоборствующие стороны – группы (малые, средние и микрогруппы). В основе – столкновение противоположно направленных групповых мотивов.

Происхождение объясняется природно-обусловленной враждебностью к «чужим» и привязанностью к «своим».

### ***Межгрупповой конфликт***

Межгрупповой конфликт имеет некоторую специфику.

Во-первых, образ конфликтной ситуации (и без того всегда субъективный) носит характер групповых взглядов, мнений, оценок. Характеристика типичного субъективного содержания конфликтной ситуации межгруппового конфликта сводится к следующим явлениям:

1. Деиндивидуализация взаимного восприятия. Члены конфликтующих групп воспринимают друг друга по схеме «Мы-Они»

2. Неадекватное социальное, групповое сравнение. В групповых мнениях своя группа всегда оценивается выше

3. Групповая атрибуция. Позитивное поведение своей группы и негативное поведение чужой группы объясняется внутренними причинами. А, соответственно, негативное поведение своей группы и позитивное поведение чужой группы объясняются внешними обстоятельствами.

4. Агрессия. В межгрупповых конфликтах индивид склонен вести себя более агрессивно, нежели в случае, когда от него требуется принятие индивидуального решения. Причины заключаются в так называемом эффекте толпы, который с одной стороны обеспечивает «заразительность агрессии», а с другой заметно снижает чувство персональной ответственности за происходящее. В группе всегда существует лидер, на которого, по мнению рядовых в случае наказания и будет направлена энергия. Поэтому ответственность за свое поведение заметно снижается. Кроме того, агрессивные проявления в группе обеспечивают ощущение анонимности, что также снижает чувство персональной ответственности. И, наконец, агрессивное поведение в группе людей, таким же агрессивным образом себя ведущих, воспринимается как социальное одобрение и поддержка.

Рассмотрим межгрупповые конфликты с позиций мотивационного, ситуационного и когнитивного подходов.

**Мотивационный подход** рассматривает поведение группы и ее отношение к другим группам как отражение ее внутренних проблем. Фрейд утверждал, что агрессивное поведение группы является главным средством поддержания сплоченности и стабильности внутри нее. Другой вариант объяснения связан с понятием относительной депривации. Относительная депривация – это оценка положения своей группы как более плохого по сравнению с другими группами (меньше возможностей, ущемленность в правах, низкий социальный статус), что ведет к переживанию чувства несправедливости, неудовлетворенности. Конфликт идет под лозунгом восстановления справедливости.

**Ситуационный подход.** Для него характерен поиск источников конфликта в ситуации, контексте, внешних факторах. Изменение ситуации влечет за собой изменение характера межгрупповых отношений. Средства объединения – общие объединяющие цели, наличие общей угрозы, опасности, проблемы. В рамках этого подхода существует «Реалистическая теория конфликта», которая утверждает, что МГК обусловлен реальным столкновением интересов различных групп. Чем значительнее интересы и больше выигрыш сторон, тем интенсивнее конфликт. Соответственно увеличивается внутригрупповая солидарность, чувство идентичности с группой, уменьшается проницаемость групповых границ и отклоняемость от норм. Такие закономерности могут использоваться сознательно для поддержания стабильности группы.

**Когнитивный подход** делает акцент на решающей роли когнитивных установок групп относительно друг друга. Решающим фактором является не кооперативный или конкурентный характер ситуации, а возникающие при этом социальные установки. Кооперативное взаимо-

действие не само по себе ведет к симпатии, но стимулирует пересмотр взглядов относительно друг друга. Решающим условием оказываются воспринимаемые границы между группами, и установки групп зависят от выраженности этих границ.

Сталкиваясь с социальной несправедливостью, индивиды могут выбирать разные способы реагирования. Можно выйти из низкостатусной группы и перейти в более привлекательную. Можно создать когнитивную альтернативу, предполагающую возможность изменения критериев сравнения (мы – бедные, но зато более дружные). Можно сменить объект сравнения, найти еще более низкостатусную группу. Если эти стратегии не реализуются, возникает межгрупповое соперничество.

Исследуя МГК, следует использовать все три подхода. Проблема регулирования межгрупповых отношений заключается в изменении стереотипов (замене деструктивных, враждебных на более конструктивные и лояльные).

К межгрупповым конфликтам относятся трудовой конфликт, межэтнический конфликт и внутривнутриполитический конфликт.

Причины возникновения трудового конфликта:

- неудовлетворительные условия труда;
- система распределения ресурсов;
- выполнение договоренностей.

Формы:

- забастовка;
- демонстрация;
- обращение к общественности через СМИ;
- пикеты и т. д.

Условия межэтнических конфликтов:

- заниженный или завышенный уровень национального самосознания;
- наличие в обществе «критической массы» проблем, оказывающих давление на все стороны национального бытия;
- наличие политических сил, способных использовать в борьбе за власть два первых фактора.

Особенностью внутривнутриполитического конфликта является борьба того или иного слоя общества за свой политический интерес. Среди внутривнутриполитических выделяют классовые конфликты, конфликты между политическими партиями, конфликты между политическими группировками.

**ЗАДАЧА:**

**Субъекты:** опаздывающий студент и преподаватель.

**Объект:** опоздания.

**Вид конфликта:** Данный конфликт можно рассматривать как межличностный и как внутривнутригрупповой вид конфликта.

Как межличностный вид конфликта он может быть вызван или психологической несовместимостью или конфликтным типом личности студента «невинного лгуна», который вводит других в заблуждение ложью и обманом. Можно избегать контактов с ним, но стратегии «ИЗБЕГАНИЯ» и «ПРИСПОСОБЛЕНИЯ» не удовлетворяют интересов преподавателя. В любом случае преподаватель как человек старший по возрасту и социальному статусу должен разрешить конфликт самостоятельно.

Как внутригрупповой конфликт он может рассматриваться как тип позиционной борьбы. Неприемлемой стратегией в данном случае является «КОМПРОМИСС» как выбор политики взаимных уступок.

Наиболее конструктивным будет выбор стратегии «СОТРУДНИЧЕСТВА» характеризующаяся стремлением достигнуть максимально возможного удовлетворения интересов (как личных, так и групповых). Сотрудничество способствует улучшению отношений, однако требует немалых усилий, а главное – взаимного желания решать проблему совместно.

Крайней мерой решения данной конфликтной ситуации может быть выбор силовых методов ее решения (выдворение студента из аудитории) или привлечение третьих лиц (деканата, ректората).

**Позитивными функциями** конфликта могут быть:

- создание и поддержание баланса сил (авторитета и власти преподавателя);
- установление и поддержание относительно стабильной структуры внутригрупповых отношений;
- адаптация и социализация индивидов и группы.

Конфликт может повлечь **негативные функции**:

- привести к беспорядку и нестабильности;
- борьба вестись насильственными методами.

**Эффективные стратегии** поведения в конфликте:

Всего существует 5 стратегий поведения:

- **избегание** конфликта и **приспособление** (преподаватель может не реагировать на опоздания, тогда они будут продолжаться, и отвлекать всех от занятий);
- **конкуренция** (конфликт будет длиться бесконечно);
- **сотрудничество** (сомнительна возможность ее использования из-за различия интересов сторон). Все 4 стратегии не являются эффективными.
- **компромисс** (стратегия уступок и договоренностей) является наиболее эффективной в данной ситуации.

В случае, если не удастся достичь договоренности, то его следует разрешать с привлечением третьей стороны (выпускающей кафедры, деканата, привлечения других студентов в качестве участников конфликта и др. лиц).

**Формы завершения** конфликта всего три:

- **разделение** участников (увольнение преподавателя, отчисление студента или перевод его в другую группу – это крайние меры. Их применение не всегда оправдано);
- **насилие** (его использование исключено (запрещено) в педагогическом процессе);
- **примирение** (единственно возможный вариант завершения конфликта).

**78. Понятия императивного, манипулятивного и диалогического общения. Технологии эффективного поведения в указанных типах общения. Сравните их преимущества и недостатки. (Тычкин П.Б.)**

В общем виде выделяют три различных по своей ориентации типа межличностного общения: императив, манипуляцию и диалог.

**Императивное** общение – это авторитарная, директивная форма воздействия на партнера по общению с целью достижения контроля над его поведением и внутренними установками, принуждения к определенным действиям или решениям. В данном случае партнер по общению рассматривается как объект воздействия, выступает пассивной, «страдательной» стороной. Особенность императива в том, что конечная цель общения – принуждение партнера – не завуалирована. В качестве средств описания влияния используются приказ, указания, предписания и требования [1]. Одной из эффективных технологий противодействия императивному воздействию является твердое отстаивание своей позиции. В ситуации, когда указанный алгоритм действий является неприемлемым, может быть использована тактика манипуляции.

**Манипуляция** – это распространенная форма межличностного общения, предполагающая воздействие на партнера по общению с целью достижения своих скрытых намерений. Как и императив, манипулятивное общение предполагает объектное восприятие партнера по общению, который используется манипулятором для достижения своих целей. Роднит их и то, что при манипулятивном общении также ставится цель добиться контроля над поведением и мыслями другого человека. Коренное отличие состоит в том, что партнер не информируется об истинных целях общения; они либо просто скрываются от него, либо подменяются другими.

В манипуляции партнер по общению воспринимается как носитель необходимых манипулятору свойств и качеств. Однако человек, выбравший в качестве основного именно этот тип отношения к другим, в результате сам часто становится жертвой собственных манипуляций. Самого себя он тоже начинает воспринимать фрагментарно, переходит на привычные формы мышления, руководствуется ложными установка-

ми. Манипулятивное отношение к партнеру чревато разрушением доверительных связей между людьми.

Рассмотрим основные типы манипулятивного воздействия, лежащие в основе большинства подобных техник.

*Провоцирование ваших защитных реакции.* Некоторые техники имеют целью поставить вас в позицию обороняющегося, чтобы вызвать у вас состояние необходимости объяснять, оправдывать и детально обсуждать все аспекты вашей позиции. Тем или иным образом оппонент стремится вызвать у вас своеобразное чувство вины в связи с позицией, которую вы занимаете в беседе.

Главная цель такого маневра – ослабить вашу решимость следовать своим целям. В этой ситуации эффективна следующая позиция: «Я понимаю, что вы не совсем одобрите мои цели и стремления. Но они действительно наилучшим образом соответствуют моим интересам, потребностям и важны для меня. Поэтому давайте лучше вместе подумаем, что мы можем сделать, чтобы удовлетворить и ваши и мои интересы». Также важными элементами стратегии противодействия такому типу манипуляций является хладнокровие, спокойствие, юмор, приглашение партнера к конструктивному обсуждению вопроса.

*Формирование впечатления, что партнер настроен на сотрудничество.* Ваш оппонент тем или иным образом демонстрирует вам высокий уровень понимания ваших проблем, текущих потребностей, однако одновременно выражает сожаление, что не может помочь или оказать вам услугу. Главное – освободиться, «отстраниться» от ложного чувства вины и обязанности. Поскольку ваш оппонент не может ничем помочь вам, просто откажитесь от взаимодействия с ним в дальнейшем. Вы имеете на это полное право. Станьте свои цели и интересы во главу угла и связывайте свои ответные шаги в пользу оппонента именно удовлетворением ваших потребностей. Помните, что деловое сотрудничество состоит не только из выражения сочувствия и симпатии. Не позволяйте втянуть себя в какие-то конкретные обязательства в обмен на понимание, пустое обещание, сочувствие и т. п. со стороны кого бы то ни было, даже того, кто играет роль приятного человека, но не готов к взаимодействию.

*Игра на вашей нетерпеливости.* Основная цель подобных техник – создать у вас впечатление, что желанное соглашение почти достигнуто, «почти в руках», когда на самом деле это не так, фактически ваш оппонент лишь демонстрирует энтузиазм и готовность пойти на соглашение. Твердо оставайтесь на почве четкого представления своих интересов и приоритетов, иначе вы уподобитесь человеку, подсчитывающему цыплят, которые еще не вылупились из яйца.

*Игра на вашем чувстве безысходности.* Основная цель подобных техник – подвести человека к тому, чтобы он сам поверил в «единственный» выход из создавшейся трудной ситуации, когда трудности множатся, материальные проблемы возрастают. Трудности могут касаться любых аспектов вашей жизни, служебного положения, престижа, карьерных притязаний, вашего здоровья и благополучия, здоровья и безопасности ваших близких, материальных проблем и т. д.

Тщательно рассматривайте доводы, аргументы, доказательства, предположения о последствиях, выдвигаемых собеседником в пользу своего предложения. Выясните противоречия, несовпадения, слабые места в его позициях, используя техники манипулирования. Другими словами, любыми способами стремитесь получить максимум информации о предложении партнера для оценки и выбора ответственных шагов с учетом долговременных перспектив.

*Игра на чувстве жадности.* Основной замысел этой техники – убедить оппонента воспользоваться открывшейся необыкновенной возможностью, чтобы отважиться принять рискованное предложение, сулящее огромные выгоды в будущем. Образно говоря, это – «обратная сторона медали в сравнении с техникой провоцирования безысходности. Тщательно анализируйте и оценивайте все факторы, обстоятельства, перспективы и возможные последствия рискованного решения, чтобы убедиться в его реальности.

*Использование запланированных «трудных» уступок.* Эта техника используется для того, чтобы побудить партнера сделать ответную уступку в другом, более важном вопросе. Ее суть заключается в том, что вслед за довольно активными возражениями оппонент как бы неохотно («через силу») соглашается сделать уступку в каком-то вопросе, которая в свою очередь будет побуждать партнера с большей легкостью сделать такую же в другом вопросе. В этой связи заранее четко устанавливайте, какие вопросы в обсуждаемой проблеме являются для вас главными, а какие второстепенными. Затем убедитесь, что «обмен» будет действительно эквивалентным, а не кажущимся таковым. Постоянно оценивайте и «подсчитывайте», что даете вы и что получаете взамен, соотнося это с вашим пониманием главных и второстепенных пунктов разногласия [2].

Анализируйте любую просьбу или предложение со стороны «любезного» оппонента, которые предлагаются вам с особым вниманием и заботливостью. Вы можете вежливо, без каких-либо извинений отказаться от предложения или просьбы. Если ваш «друг» действительно искренен в своем стремлении способствовать вашим интересам, то он поймет, что вы должны следовать своим представлениям о своих интересах, а не его. Не впадайте в иллюзию щедрости. Когда в отношении

вас используется та или иная манипулятивная техника, вы без труда сможете распознать ее замысел каждый раз, *пока вы четко и твердо сохраняете в сознании свои главные интересы*. В каждом случае основная цель – отвлечь вас от этих интересов, сбить с толку и получить выгоду, основываясь на вашей искаженной реакции. Оставайтесь на позиции реальности в восприятии своих приоритетов, установленных *вами самими* на определенную перспективу. Осознавайте разницу между подлинными обязательствами в пользу ваших интересов и пустыми обещаниями, между поведением, приближающим к вашим целям, и поведением, уводящим в сторону [2].

Сравнение императивной и манипулятивной форм общения позволяет выявить их глубокое внутреннее сходство. Объединив их вместе, мы можем охарактеризовать их как различные виды монологического общения. Человек, рассматривая другого как объект своего воздействия, по сути дела общается сам с собой, со своими целями и задачами, не видя истинного собеседника, игнорируя его.

В качестве реальной альтернативы такому типу отношений между людьми может быть рассмотрено *диалогическое* общение, позволяющее перейти от эгоцентрической, фиксированной на себе установки к установке на собеседника, реального партнера по общению. Диалог возможен лишь в случае соблюдения следующих непреложных правил взаимоотношений:

1. Психологический настрой на актуальное состояние собеседника и собственное актуальное психологическое состояние. В данном случае речь идет об общении по принципу «здесь и сейчас» с учетом тех чувств, желаний и физического состояния, которые партнеры испытывают в данный момент.

2. Безоценочное восприятие личности партнера, априорное доверие к его намерениям.

3. Восприятие партнера как равного, имеющего право на собственное мнение и собственное решение.

4. Содержанием общения должны являться не прописные истины и догмы, а проблемы и нерешенные вопросы (проблематизация содержания общения).

5. Персонификация общения – разговор от своего имени, без ссылки на мнения и авторитеты, презентация своих истинных чувств и желаний [1].

#### **Список литературы:**

1. Морозов А.В. Деловая психология: Курс лекций. – СПб.: Союз, 2002. – 576 с.
2. Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В. Психология управления. – Харьков: Фортуна-пресс, 1998. – 464 с.



**79. Основные характеристики невербальных средств коммуникации.  
Оцените эффективность невербальных средств коммуникации в  
различных видах общения (деловое, бытовое и т. д.). (Тычкин П.Б.)**

**К невербальной** коммуникации относятся воспринимаемый внешний вид и выразительные движения человека – жесты, мимика, позы, походка и т. д. Они во многом являются зеркалом, проецирующим эмоциональные реакции человека, которые мы как бы «считываем» в процессе общения, пытаемся понять, как другой воспринимает происходящее. Сюда же можно отнести такую специфическую форму человеческого невербального общения, как контакт глаз. Роль всех этих невербальных знаков в общении чрезвычайно велика. Можно сказать, что значительная часть человеческого общения разворачивается в подводной части «коммуникативного айсберга» – в области невербального общения. В частности, именно к этим средствам чаще всего прибегает человек при передаче обратной связи партнеру по общению. Через систему невербальных средств транслируется и информация о чувствах, испытываемых людьми в процессе общения. К анализу «невербалики» мы прибегаем в тех случаях, когда не доверяем словам партнеров. Тогда жесты, мимика и контакт глазами помогают определить искренность другого. [1].

Невербальные средства являются важным дополнением речевой коммуникации, естественно вплетаются в ткань межличностного общения. Их роль определяется не только тем, что они в состоянии усилить или ослабить речевое влияние коммуникатора, но и в том, что они помогают участникам общения выявить намерения друг друга, делая тем самым процесс коммуникации более открытым.

Понимание языка жестов и мимики позволяет более точно определить позицию собеседника. Читая жесты, вы осуществляете обратную связь, которая играет главную роль в целостном процессе делового взаимодействия, а совокупность жестов является важной составной частью такой связи. Вы сможете понять, как встречено то, что вы говорите, с одобрением или враждебно, открыт собеседник или замкнут, занят самоконтролем или скучает [1].

Знание языка жестов и телодвижений позволяет не только лучше понимать собеседника, но и (что более важно) предвидеть, какую реакцию произведет на него услышанное еще до того, как он выскажется по этому поводу. Другими словами, такой бессловесный язык может предупредить вас о том, надо ли изменить свое поведение или сделать что-то другое, чтобы достичь нужного результата.

Невербальная коммуникация – вся совокупность этих средств призвана выполнять следующие функции: дополнение речи, замещение ре-

чи, репрезентация эмоциональных состояний партнеров по коммуникативному процессу [1].

Первым из таких средств нужно назвать **оптико-кинетическую** систему знаков, что включает в себя жесты, мимику, пантомимику. В целом оптико-кинетическая система предстает как более или менее отчетливо воспринимаемое свойство общей моторики различных частей тела (рук, и тогда мы имеем жестикуляцию; лица, и тогда мы имеем мимику; позы, и тогда мы имеем пантомимику). Значимость оптико-кинетической системы знаков в коммуникации настолько велика, что в настоящее время выделилась особая область исследований – кинесика, которая специально имеет дело с этими проблемами. Например, в исследованиях М. Аргайла изучались частота и сила жестикуляции в разных культурах (в течение одного часа финны жестикулировали 1 раз, итальянцы – 80, французы – 120, мексиканцы – 180).

Паралингвистическая и экстралингвистическая системы знаков представляют собой также «добавки» к вербальной коммуникации. **Паралингвистическая система** – это система вокализации, то есть качество голоса, его диапазон, тональность, фразовые и логические ударения, предпочитаемые конкретным человеком. **Экстралингвистическая система** – включение в речь пауз, других вкраплений, например покашливания, плача, смеха, наконец, сам темп речи. Все эти дополнения выполняют функцию фасцинации: увеличивают семантически значимую информацию, но не посредством дополнительных речевых включений, а «околоречевыми» приемами [2].

Пространство и время организации коммуникативного процесса выступают также особой знаковой системой, несут смысловую нагрузку как компоненты коммуникативных ситуаций. Так, размещение партнеров лицом друг к другу способствует возникновению контакта, символизирует внимание к говорящему, в то время как окрик в спину может иметь определенное значение отрицательного порядка. **Проксемика** как специальная область, занимающаяся нормами пространственной и временной организации общения, располагает в настоящее время большим экспериментальным материалом. Основатель проксемики Э. Холл назвал ее «пространственной психологией». Холл зафиксировал нормы приближения к партнеру по общению, свойственные американской культуре: интимное расстояние (0–45 см); персональное расстояние (45–120 см); социальное расстояние (120–400 см); публичное расстояние (400–750 см). Каждое из них свойственно особым ситуациям общения [1].

Следующая специфическая знаковая система, используемая в коммуникативном процессе, – это «**контакт глаз**», имеющий место в визуальном общении. Исследования в этой области тесно связаны с общепси-

хологическими разработками в области зрительного восприятия – движения глаз. В социально-психологических исследованиях изучается частота обмена взглядами, «длительность» их, смена статики и динамики взгляда, избегание его и т. д. Как и все невербальные средства, контакт глазами имеет значение дополнения к вербальной коммуникации, то есть сообщает о готовности поддержать коммуникацию или прекратить ее, поощряет партнера к продолжению диалога, наконец, способствует тому, чтобы обнаружить полнее свое «Я», или, напротив, скрыть его [3].

Для всех четырех систем невербальной коммуникации встает один общий вопрос методологического характера. Каждая из них использует свою собственную знаковую систему, которую можно рассмотреть как определенный код. Как уже было отмечено выше, всякая информация должна кодироваться, причем так, чтобы система кодификации и декодификации была известна всем участникам коммуникативного процесса. Но если в случае с речью эта система кодификации более или менее общеизвестна, то при невербальной коммуникации важно в каждом случае определить, что же можно здесь считать кодом и, главное, как обеспечить, чтобы и другой партнер по общению владел этим же самым кодом. В противном случае никакой смысловой прибавки к вербальной коммуникации описанные выше системы не дадут.

Жесты весьма информативны. Они могут быть сигналом к окончанию встречи (например, готовность одного из собеседников встать из-за стола – корпус чуть наклонен вперед, при этом руки опираются на что-либо) или иметь прямо противоположное значение и свидетельствовать о заинтересованности в беседе, например рука находится под щекой, но не подпирает ее [4].

Можно выделить четыре типа жестов в зависимости от их предназначения.

Первый тип жестов – **жесты-символы**. Второй тип жестов – **жесты-иллюстраторы**, используются для пояснения сказанного. С помощью такого жеста усиливаются те или иные посылы сообщения, ключевые моменты беседы подчеркиваются и в результате лучше запоминаются. Третью группу составляют **жесты-регуляторы**. Они играют очень важную роль в начале и конце беседы. Один из таких жестов-регуляторов – рукопожатие. Это традиционная и древнейшая форма приветствия. Она информативна и говорит о многом. Не случайно немецкий философ И. Кант назвал руку «видимой частью мозга» [1]. Четвертую группу составляют **жесты-адапторы**, сопровождающие обычно наши чувства и эмоции. Они напоминают детские реакции и проявляются в ситуациях стресса, волнения, становятся первыми признаками переживаний. Так, если человек расстроен, он может тереть мочку уха или одежду, а в затруднительных ситуациях – почесывать затылок [1].

Во время бесед и переговоров важным является то, в какой момент появляется определенный жест и каков общий контекст беседы.

На переговорах с партнером не следует принимать позу, характеризующую закрытость в общении и агрессивность: нахмуренные брови, чуть наклоненная вперед голова, широко расставленные на столе локти, сжатые в кулаки или сцепленные пальцы. Не следует надевать очки с затемненными стеклами, особенно при первом знакомстве. Не видя глаз собеседника, партнер может чувствовать себя неловко, поскольку значительная доля информации оказывается ему недоступной. В результате будет нарушена атмосфера общения [1].

Подводя итог всему вышесказанному, важно подчеркнуть следующее: внимательно наблюдая за собой и собеседниками, можно обнаружить много интересных, информативных моментов, которые ранее ни о чем не говорили и которые теперь способны значительно облегчить профессиональную деятельность [1].

#### **Список литературы:**

1. Морозов А. В. Деловая психология: Курс лекций. – СПб.: Союз, 2002. – 576 с.
2. Кузин Ф. А. Культура делового общения: Практическое пособие. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Ось-89, 2002. – 320 с.
3. Психология и этика делового общения: учебник для вузов / В.Ю. Дорошенко, Л.И. Зотова, В.Н. Лавриненко и др.; под ред. проф. В.Н. Лавриненко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1997. – 279 с.
4. Кукушин, Вадим Сергеевич. Психология делового общения. – М.: МарТ, 2003. – 365 с.

#### **80. Виды и психологические аспекты коммуникативных барьеров. Укажите наиболее эффективные тактики преодоления барьеров в общении. Аргументируйте ответ. (Тычкин П.Б.)**

Человек, как элемент коммуникации – сложный и чувствительный «получатель» информации со своими чувствами и желаниями, жизненным опытом. Полученная им информация может вызвать внутреннюю реакцию любого рода, которая, возможно, усилит, исказит или полностью блокирует посланную ему информацию.

Адекватность восприятия информации во многом зависит от наличия или отсутствия в процессе общения **коммуникативных барьеров**. В случае возникновения барьера информация искажается или теряет изначальный смысл, а в ряде случаев вообще не поступает к реципиенту [1].

Коммуникативными помехами может быть механический обрыв информации и отсюда ее искажение; неясность передаваемой информации, в силу чего искажается изложенная и переданная мысль; эти варианты можно обозначить как *информационно-дефицитный барьер*.

Случается, что принимающие ясно слышат передаваемые слова, но придают им иное значение (проблема состоит в том, что передатчик может даже не обнаружить, что его сигнал вызвал неверную реакцию). Здесь можно говорить о *замещающе-искажающем* барьере. Искажение информации, проходящей через одного человека, может быть незначительным. Но когда она проходит через несколько человек – ретрансляторов, искажение может быть существенным.

Значительно большая возможность искажения связана с эмоциями – *эмоциональные барьеры*. Это происходит, когда люди, получив какую-либо информацию, более заняты своими чувствами, предположениями, чем реальными фактами. Слова обладают сильным эмоциональным зарядом, причем не столько сами слова (символы), сколько ассоциации, которые они порождают в человеке. Слова имеют первичное (буквальное) значение и вторичное (эмоциональное) [2].

Можно говорить о существовании барьеров непонимания, социально-культурного различия и барьеров отношения.

Возникновение барьера непонимания может быть связано с рядом причин как психологического, так и иного порядка. Так, он может возникать из-за погрешностей в самом канале передачи информации; это так называемое *фонетическое непонимание*. Прежде всего, оно возникает, когда участники общения говорят на различных языках и диалектах, имеют существенные дефекты речи и дикции, искаженный грамматический строй речи. Барьер фонетического непонимания порождает также невыразительная быстрая речь, речь-скороговорка и речь с большим количеством звуков-паразитов.

Существует также *семантический барьер* непонимания, связанный, в первую очередь, с различиями в системах значений (тезаурусах) участников общения. Это, прежде всего, проблема жаргонов и слэнгов. Известно, что даже в рамках одной и той же культуры есть множество микрокультур, каждая из которых создает свое «поле значений», характеризуется своим пониманием различных понятий, явлений, ими выражаемых. Так, в различных микрокультурах не одинаково понимается смысл таких ценностей как «красота», «долг», «естество», «приличие» и т. д. Кроме того, каждая среда создает свой мини-язык общения, свой слэнг, в каждой свои любимые цитаты и шутки, выражения и обороты речи. Все это вместе может значительно затруднять процесс общения, создавая семантический барьер непонимания [1].

Не меньшую роль в разрушении нормальной межличностной коммуникации может сыграть *стилистический барьер*, возникающий при несоответствии стиля речи коммуникатора и ситуации общения или стиля речи и актуального психологического состояния реципиента и др. Так, партнер по общению может не принять критическое замечание, так как оно будет высказано в несоответствующей ситуации панибратской манере, или дети не воспримут интересный рассказ из-за сухой, эмоционально не насыщенной или наукообразной речи взрослого. Коммуникатору необходимо тонко чувствовать состояние своих реципиентов, улавливать оттенки возникающей ситуации общения, с тем чтобы привести в соответствие с ней стиль своего сообщения.

Наконец, можно говорить о существовании *логического барьера* непонимания. Он возникает в тех случаях, когда логика рассуждения, предлагаемая коммуникатором, либо слишком сложна для восприятия реципиента, либо кажется ему не верной, противоречит присущей ему манере доказательства. В психологическом плане можно говорить о существовании множества логик и логических систем доказательств. Для одних людей логично и доказательно то, что не противоречит разуму, для других то, что соответствует долгу и морали. Можно говорить о существовании «женской» и «мужской» психологической логики, о «детской» логике и т. д. От психологических пристрастий реципиента зависит, воспримет ли он предлагаемую ему систему доказательств или сочтет ее не убедительной. Для коммуникатора же выбор адекватной данному моменту системы доказательств всегда является открытой проблемой [1].

Как уже отмечалось выше, причиной психологического барьера могут служить *социально-культурные различия* между партнерами по общению. Это могут быть социальные, политические, религиозные и профессиональные различия, которые приводят к различной интерпретации тех или иных понятий, употребляемых в процессе коммуникации. В качестве барьера может выступать и само восприятие партнера по общению как лица определенной профессии, определенной национальности, пола и возраста. Например, огромное значение для возникновения барьера играет авторитетность коммуникатора в глазах реципиента. Чем выше авторитет, тем меньше преград на пути усвоения предлагаемой информации. Само нежелание прислушиваться к мнению того или иного человека часто объясняется его низкой авторитетностью (например, знаменитое «яйца курицу не учат») [2].

Также часто встречаются такие барьеры, как эстетический барьер, связанный с различиями в модальности восприятия внешнего вида партнера по общению, а также с чувством вкуса; барьер состояния здоровья; барьер психологической защиты, основанный на основных механизмах

последней (отрицание – неспособность воспринимать тревожащую информацию, вытеснение – активное выключение из осознания неприемлемого мотива или неприятной информации, проекция – бессознательный перенос (приписывание) собственных чувств, желаний и влечений, в которых человек не хочет себе сознаться, понимая их социальную неприемлемость, на другое лицо, идентификация – бессознательный перенос на себя чувств и качеств, присущих другому человеку и недоступных, но желательных для себя, рационализация – псевдоразумное объяснение человеком своих желаний, поступков, в действительности вызванных причинами, признание которых грозило бы потерей самоуважения, включение – переоценка значимости травмирующего фактора, замещение – замена действия, направленного на недоступный объект, на действие с доступным объектом); барьер установки, барьер некомпетентности; неумение выражать свои мысли; неумение слушать.

**Барьеры общения** – это уже чисто психологический феномен, возникающий в ходе общения коммуникатора и реципиента. Речь идет о возникновении чувства неприязни, недоверия к самому коммуникатору, которое распространяется и на передаваемую им информацию.

Наши типичные ошибки в общении связаны с неправильными ожиданиями в отношении партнера; нам кажется, что партнер должен догадываться о том, что мы чувствуем; не улавливаем подтекст разговора; если поведение человека нам неприятно, нам кажется, что он плохо к нам относится или даже делает это нам назло; мы стараемся оправдать ожидания собеседника. Чтобы преодолеть барьеры в общении, нужно поставить «диагноз» себе или партнеру и так построить свое поведение, чтобы уменьшить или устранить барьер [3].

#### **Список литературы:**

1. Морозов А.В. Деловая психология: курс лекций. – СПб.: Союз, 2002. – 576 с.
2. Зельдович Б.З. Деловое общение: учебное пособие. – М: Издательство «Альфа-Пресс», 2007. – 456 с.
3. Скаженик Е.Н. Практикум по деловому общению: учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2005. – 99 с.

**81. Основные принципы и закономерности профессионального отбора. Психологические аспекты профориентации. Укажите основные современные технологии профотбора (профессиографирование, тестовые программы, Центр оценки) и сравните их эффективность. (Тычкин П.Б.)**

Профессиональный отбор в современной теории и практике управления персоналом является одним из ключевых элементов организации профессиональной деятельности и развития кадров. Это специальная процедура, направленная на определение состояния, степени развития совокупности психологических качеств личности, которые определяются требованиями конкретной профессии [1].

Также под **профессиональным отбором** понимают процесс практического выделения из имеющихся кандидатов на рабочее место тех, которые способны в данных условиях обеспечивать наиболее эффективное выполнение возложенных на них задач. Близким является понятие **подбора** как создания резерва кадров (кандидатов на должности). Задача отбора возникает в ситуациях избытка претендентов и особых требований к деятельности человека на данном рабочем месте; задачи подбора и расстановки персонала существуют всегда [2].

Профессиональный отбор эффективен при соблюдении ряда важных условий:

- 1) знание требований конкретного рабочего места, которое интегрировано в профессиограмме;
- 2) разработка критериев отбора: профессионально важных качеств работника (концентрированно выраженных в профессиограмме), поскольку отбор без объективных критериев профпригодности невозможен;
- 3) обеспечение психометрических требований к психодиагностическому инструментарию – надежности, валидности психологических тестов и методик, психометрических норм отбора, адаптированных к условиям данной организации (несовершенство инструментария, значительные систематические ошибки и промахи в организации измерения резко снижают прогностичность выводов).

Психодиагностическая культура исследователя предполагает адаптацию тестов к специфике, рабочих мест и особенностям контингента испытуемых, выделение тестовых норм – количественных характеристик профпригодности, их периодическую проверку и коррекцию.

При использовании стандартных тестов необходим учет как средних показателей по выборке профессионалов, так и статистики их разброса [2].



Центральную роль в профессиональном отборе играет понятие «профессионально важных качеств» (ПВК) – качеств, необходимых человеку для успешного решения профессиональных задач. В силу сложности социально-психологического феномена «труд» и «профессия» к ПВК традиционно относят широкий спектр разных качеств – от природных задатков до профессиональных знаний, получаемых в процессе профессионального обучения и самоподготовки.

К ПВК относят также особенности личности (мотивация, направленность, смысловая сфера, характер), психофизиологические особенности (темперамент), особенности психических процессов (память, внимание, мышление, воображение), а в отношении определенных видов деятельности – даже анатомо-морфологические характеристики человека [2].

Понятие «профессионально важные качества» тесно связано с категорией профпригодности, на основании которой, во многом и осуществляется профессиональный отбор. Профпригодность отражает степень соответствия качеств работника требованиям профессии.

В общем виде выделяют абсолютную и относительную профпригодность. Первая отражает наличие природных особенностей человека, его врожденных способностей, с трудом поддающихся коррекции. Относительная профпригодность связана с качествами, которые могут быть тренированы, развиты, исходя из мотивационных механизмов личности.

Эффективными современными технологиями профессионального отбора являются профессиографирование и Центр оценки.

Профессиография является описательно-технической и психофизиологической характеристикой различных видов профессиональной деятельности. В результате профессиографии составляются профессиограммы – сводки знаний (социально-экономических, технологических, психофизиологических) о профессии и организации труда. Профессиограммы, составленные в целях профориентации и профконсультации, должны охватывать широкий спектр вопросов. В них необходимо представлять актуальную для молодежи информацию: социально-экономические, исторические, производственно-технические знания; желательно дать психологический анализ основных моментов профессионального труда человека, процесса подготовки к нему, санитарно-гигиеническую характеристику условий труда, социальной, медицинской компенсации [2].

Профессиограмма должна отвечать ряду требований:

- четко выделять предмет и основные результаты труда;
- подчеркивать направленность труда на благо конкретного человека (гуманистический человекоцентризм);
- не выделять отдельные составляющие профессии, а описывать ее целостно в системе характеристик, особо подчеркивая ее приоритетные составляющие;

- показывать возможные линии развития человека средствами профессии, динамику психических новообразований в процессе труда, позволяющие человеку выбирать оптимальные направления роста с учетом своей индивидуальности; показывать перспективы изменений в самой профессии;
- иметь направленность на решение практических задач (профотбор, обучение, рационализация трудовой деятельности).

Переходя к характеристикам технологии Центра оценки («assessment-center»), прежде всего, необходимо отметить, что в основе ЦО лежит новая философия отбора, представленная «компенсаторным» подходом. В рамках его предполагается, что недостатки, выявленные в процессе какого-то одного испытания, могут быть компенсированы преимуществами в других. Окончательное решение об испытуемом выносится только по совокупности испытаний. ЦО представляет собой метод оценивания с использованием набора различных методик по множеству параметров поведения испытуемых группой наблюдателей-экспертов.

Существенной особенностью ЦО является использование в нем «ситуационных упражнений», моделирующих реальную профессиональную деятельность. Структура упражнений приближена к задачам, возникающим, в частности, в управленческой деятельности [3].

**Основными целями Центра оценки** являются:

1. Выявление возможностей и перспектив кандидата, потенциальных позиций в организации;
2. определение управленческого потенциала работника: выявление его сильных и слабых сторон и выработка соответствующих рекомендаций;
3. индивидуальное развитие (обучение) работников непосредственно в рамках ЦО.

Одними из наиболее важных **специфических особенностей Центра оценки** являются:

1. использование различных методик (упражнений);
2. использование нескольких наблюдателей;
3. решение выносится на основе объединенных данных, собранных всеми экспертами во всех упражнениях;
4. решение о кандидате должно выноситься в процессе обсуждения через некоторое время после завершения наблюдения и только после того, как все эксперты представят результаты своих наблюдений;
5. все упражнения должны быть заранее апробированы для выяснения надежности, объективности и релевантности информации о критериях, характеристиках или качествах, которые определены как существенные для той деятельности, на предмет возможности выполнения которой обследуется кандидат (ссылка).

В процедуре Центра оценки используются такие технологии, как деловая игра, групповая дискуссия, упражнения по решению проблем без посторонней помощи, интервью, психологические тесты, разработка проекта (или программы) и публичное выступление (презентация).

### **Основные принципы Центра оценки**

1. ЦО – процедура оценки, основанная на наблюдении кандидата в упражнениях, моделирующих типичные для выполняемой деятельности ситуации.
2. Система критериев оценки и программа оценки специально разрабатываются для каждого ЦО в соответствии со спецификой деятельности.
3. Оценка основывается на четко определенных измерениях управленческого поведения.
4. Должно использоваться множество оценочных техник.
5. Экспертам необходимо знать, что требуется для успеха в выполнении оцениваемой деятельности. Они должны быть хорошо знакомы с работой и организацией и по возможности иметь опыт этой работы.
6. Поведение участников в ходе процедуры оценки надлежащим образом описывается, фиксируется, и данные о нем должны быть доступны всем экспертам.
7. Для получения оценок по критериям и конечной оценки экспертам необходимо использовать метод групповой дискуссии.
8. Процесс оценки должен быть разбит на стадии, которые отделяют формирование общих представлений, оценок по критериям и итоговых оценок от непосредственного наблюдения поведения кандидата в ходе упражнений.
9. Оценивание кандидатов должно происходить не относительно друг друга, а относительно четко установленных норм [3].

### **Список литературы**

1. Психология труда: учебник для вузов / под ред. проф. А.В. Карпова. – М.: ВЛАДОС–ПРЕСС, 2005. – 350 с.
2. Толочек В. А. Современная психология труда: учебное пособие. – СПб.: Питер, 2005. – 479 с.
3. Балдова Е. Применение технологии ассесмент-центра в производственно-торговой компании / Е. Балдова // Кадровик. Кадровый менеджмент, 2009. – № 5. – С. 47–56.

## 82. Профессионально важные качества: способности, свойства психических процессов (память, внимание, восприятие), темперамент, характер, возрастные особенности. (Тычкин П.Б.)

Центральную роль в профессиональном отборе играет понятие «профессионально важных качеств» (ПВК) – качеств, необходимых человеку для успешного решения профессиональных задач. В силу сложности социально-психологического феномена «труд» и «профессия» к ПВК традиционно относят широкий спектр разных качеств – от природных задатков до профессиональных знаний, получаемых в процессе профессионального обучения и самоподготовки.

ПВК представляют собой интегральные психофизиологические и психологические образования, которые в процессе конкретной профессиональной деятельности формируются в специальные (профессиональные) способности.

Среди общих способностей различают: интеллект, обучаемость, креативность.

Под *интеллектом* понимают способность, определяющую общую успешность адаптации человека (и животных) к новым ситуациям посредством решения задач во внутреннем плане действия («в уме») при доминирующей роли сознания над бессознательным [1].

*Обучаемость* – это совокупность способностей, позволяющих человеку быстро и успешно овладевать знаниями и навыками в процессе обучения и взаимодействия с другими людьми в определенной социально-исторической культуре [2].

Креативность характеризуется склонностью к доминированию бессознательного – к проявлению форм неадаптивной («сверхнормативной») активности, в том числе творческой.

Так, например, в результате активного взаимодействия сознательной и бессознательной сфер психики формируются следующие характерные признаки творческой личности:

- 1) независимость (личные стандарты важнее стандартов группы, неконформность оценок и суждений);
- 2) открытость ума (восприимчивость к новому и необычному);
- 3) высокая толерантность к неопределенным и неразрешимым ситуациям (конструктивная активность в этих ситуациях);
- 4) развитое эстетическое чувство, стремление к красоте;
- 5) уверенность в своих способностях и сила характера; смешанные черты женственности и мужественности;
- 6) мотивация процессом деятельности и личная увлеченность [1].

Профессионально важные качества – это вся совокупность психологических качеств личности, а также целый ряд физических, антропометрических, физиологических характеристик человека, которые определяют успешность обучения и реальной деятельности... Конкретный перечень этих качеств для каждой деятельности специфичен (по их составу, по необходимой степени выраженности, по характеру взаимосвязи между ними) и определяется по результатам психологического анализа деятельности и составления ее профессиограммы [3].

При описании профессионально важных качеств используется широкий спектр свойств человека: конституциональных (телосложение, биохимические свойства индивида); нейродинамических (свойства нервной системы: сила возбудительного и тормозного процессов, их уравновешенность, подвижность, динамичность и лабильность); психодинамических (темперамент); особенностей психических процессов (память, внимание, мышление и т. д.); особенностей личности (мотивация, направленность, смысловая сфера, характер и т. п.). Конкретный перечень этих свойств для каждой деятельности специфичен и определяется по результатам психологического анализа деятельности и составления психограмм.

Профессионально значимые виды чувствительности (зрительная, вкусовая, слуховая, обонятельная и др.) объединяются в группу сенсорных профессионально значимых свойств. В разнообразных видах профессиональной деятельности востребован разный уровень чувствительности анализаторов, который может быть присущ человеку от природы или развивается в результате длительного профессионального опыта, специальной тренировки. Сенсорные навыки и различительная чувствительность разных анализаторов образуют сенсорную основу профессиональной деятельности, в структуре которой выделяются ведущий и вспомогательные анализаторы. Через ведущий анализатор поступает основная информация о ходе трудового процесса. При переходе от операции к операции состав сенсорной основы деятельности может меняться. В качестве показателей продуктивности сенсорных профессионально значимых свойств выделяются скорость различения раздражителей, точность ощущений, длительность сохранения их интенсивности [4].

При выполнении деятельности с учетом задач и условий труда, особенностей оборудования происходит формирование профессионально значимых свойств внимания (аттенционных свойств), к которым относятся интенсивность его концентрации, устойчивость, быстрота переключения, широта распределения.

Все характеристики внимания в той или иной мере определяются типологическими особенностями нервной системы и потому мало изме-

няются. Скорость переключения внимания зависит от подвижности нервных процессов, а его устойчивость – от силы возбудительного процесса. Поэтому специальные тренировки в процессе профессионального обучения не могут привести к резкому улучшению индивидуальных характеристик внимания, так как лежащие в их основе особенности нервных процессов изменяются чрезвычайно медленно. Тем не менее, в процессе профессионального обучения целесообразно уделить внимание формированию аттенционных навыков и овладению оптимальной для данной деятельности системой организации внимания.

Для успешности трудовой деятельности имеют значение профессионально значимые свойства памяти (мнемические свойства): объем, скорость запоминания, прочность сохранения усвоенного материала, точность и скорость воспроизведения и др. Профессиональная память может оперировать зрительными (память на лица у педагога), слуховыми (музыкант), осязательными (врач), обонятельными (работники пищевой и парфюмерной промышленности), двигательными (артист балета) и другими видами образов. Процесс запоминания сопровождается использованием так называемых мнемических действий, которые позволяют обрабатывать (осмысливать) материал в целях его запоминания, сохранения и воспроизведения [4]. Существенная роль в развитии профессиональной памяти принадлежит мотивации, отношению к выполняемым задачам. Показателями продуктивности мнемических профессионально важных свойств являются точность, скорость запоминания и воспроизведения.

Профессионально значимые свойства воображения (имажинитивные свойства) обеспечивают создание в процессе труда новых образов на основе уже известных. Есть профессии, основным содержанием которых является оперирование образами воссоздающего воображения. Например, диспетчер аэропорта на основе поступающей к нему по различным каналам информации о положении и движении воздушных судов строит в своем воображении пространственно-временной зрительный образ воздушной ситуации. Этот образ является динамичным, включающим не только сиюминутное положение управляемых объектов, но и экстраполяцию их относительного пространственного положения через короткий отрезок времени (3–10 мин). На основе этого образа воздушной ситуации принимаются решения и отдаются распоряжения, обеспечивающие безопасность воздушного движения. Поэтому воссоздающее воображение и способность к зрительно-пространственной экстраполяции образа являются профессионально значимыми для данной профессии.

Имажинитивные профессионально значимые свойства проявляются в новизне, оригинальности и осмысленности переработки данных опыта, широте оперирования образами, способе преобразования (изменение

положения воображаемого объекта либо его структуры или комбинация данных преобразований).

Профессионально значимые виды мышления (словесно-логическое, наглядно-действенное, наглядно-образное, оперативное, творческое и др.) объединяются в группу мыслительных профессионально значимых свойств[4].

Профессионально важные качества находятся в постоянном развитии, которое сопровождается совершенствованием отдельных индивидуально-психологических свойств. Между ними устанавливаются специфические взаимосвязи и взаимозависимости (системные качества), соответствующие требованиям изменяющейся деятельности. Между отдельными профессионально важными качествами возникают функциональные взаимосвязи, способствуя образованию закономерно организованной системы, специфичной для той или иной деятельности.

Профессионально важные качества, имеющие наибольшее число внутрисистемных связей с другими качествами, обозначаются понятием базовых профессионально важных качеств, в то время как наибольшее число связей с параметрами деятельности позволяет выделить ведущие профессионально важные качества. Структурообразующими для той или иной деятельности являются базовые профессионально важные качества, так как вокруг них и на их основе объединяются, структурируются и организуются все иные качества субъекта, необходимые для обеспечения деятельности.

Не все профессионально важные качества связаны с параметрами деятельности простой, линейной зависимостью (чем выше уровень того или иного качества, тем эффективнее деятельность). Некоторые профессионально важные качества связаны с параметрами деятельности нелинейной зависимостью (параметры деятельности принимают наибольшие значения не на предельных (максимальных), а на некоторых средних (оптимальных) уровнях развития профессионально важных качеств) [4].

#### ***Список литературы***

1. Дружинин В.Н. Психология общих способностей. – М.: Латерна-Вита, 1995. – 150 с.
2. Толочек В.А. Современная психология труда: учебное пособие. – СПб.: Питер, 2005. – 479 с.
3. Бодров В.А. Психология профессиональной пригодности. – М.: ПЕР СЭ, 2001. – 511 с.
4. Павлова А.М. Психология труда. – Екатеринбург: Изд-во ГОУ ВПО «Рос. гос. проф.-пед. ун-т», 2008. – 156 с.

### **83. Принципы эргономического проектирования и анализа трудовой деятельности. В чем заключается специфика эргономики как человекоориентированной деятельности в современной психологии труда? (Тычкин П.Б.)**

Эргономика – наука, комплексно изучающая функциональные возможности человека (группы людей) в конкретных условиях его (их) деятельности, которая связана с использованием технических средств на производстве и в быту. Эргономика – результат синтеза гигиены, психологии, анатомии и целого ряда других наук.

Также эргономика – эта научная дисциплина, комплексно изучающая человека в конкретных условиях его деятельности, влияние разного рода факторов на его работу [1]. Сегодня задача освоения данных о возможностях и особенностях человека при проектировании и создании техники не может быть решена без высокой культуры проектирования, неотъемлемой частью которой должны стать фундаментальные знания о человеке и его деятельности [2]. Однако технико-центрированное проектирование продолжает доминировать в нашей стране. Существенная особенность технократического мышления – во взгляде на человека как на обучаемый программируемый компонент системы, как на объект самых разнообразных манипуляций, а не как на личность, для которой характерна не только самостоятельность, но и свобода по отношению к возможному пространству деятельности.

В связи с этим необходим переход к системе эргономического (человекоориентированного) проектирования.

Предлагаемые в разных странах подходы к проектированию, альтернативные технико-центрированному, имеют общую направленность, что позволило назвать их уравнивающими, так как в их основе лежит идея о том, что человек при проектировании систем также важен [2].

Одним из наиболее известных уравнивающих подходов является социотехническое проектирование систем. Логика социотехнического проектирования заключается в том, что для создания эффективных производственных систем необходима оптимизация как технических, так и социальных составляющих систем. Концентрация внимания только на одном из этих компонентов привела бы к некоторой форме субоптимизации.

Рабочие задачи связывают, сочленяют человека и организацию, социальную и техническую подсистемы. В концепции социотехнической системы обоснован подход, получивший название метода группового участия, в соответствии с которым работникам автономных рабочих групп предоставляется свобода организовывать трудовой процесс без каких-либо жестких процедур, навязываемых им администрацией. Основопологающим является



принцип, согласно которому люди определяют показатели эффективности и качества функционирования организации. Машины только помогают людям. Именно люди оперируют машинами, организуют работу и приводят организацию к успеху. Для того чтобы преуспевать, предприятию требуется поддержка всех его сотрудников [3].

*Системное проектирование* следует также отнести к уравнивающим подходам. Термин «системное проектирование» отождествляется с системным подходом к проектированию, а само оно выделилось как особый вид проектировочной деятельности. Системное проектирование отличается от системотехнического проектирования тем значением, которое оно придает человеку-оператору в проектируемой системе. «Из предположения, что проектировщик осуществляет целесообразное поведение, следует, что каждая система, созданная человеком, должна иметь назначение, т. е. набор целей. Назначение системы должно в конечном счете определяться человеческими потребностями и зависеть от них. Таким образом, поведение человека представляет интегральный аспект всякого системного проектирования, хотя бы потому, что заказчики, потребители, персонал технического обслуживания, операторы, должностные лица и т. п. являются людьми, а также потому, что и сами проектировщики систем – люди» [2].

Еще одним уравнивающим подходом является практика *привлечения к проектированию систем людей, которые будут действовать с ними*. Для любой технической или организационной системы имеется ряд альтернативных решений. Эти решения должны приниматься не для людей, а с людьми, которых они касаются. Использование профессиональных знаний рабочих или операторов становится неотъемлемой частью проектирования систем «человек – машина». Рассматриваемый подход в проектировании имеет много позитивных идей и установок, сложившихся форм и методов его воплощения на практике.

Уравнивающие подходы в проектировании в сочетании с концептуальным изменением видения его объекта определили содержание нового вида проектной деятельности – человекоориентированного проектирования. Человекоориентированное проектирование по определению разрабатывает проекты техники, программных средств и среды для человека с его возможностями и особенностями, потребностями и предпочтениями, обусловленными культурой [2].

В процессе человекоориентированного проектирования систем достигаются внутренняя упорядоченность, взаимодействие дифференцированных и автономных частей целого. Нормальное, стабильное функционирование таких систем возможно лишь тогда, когда в них организация сочетается и дополняется саморегуляцией.

Возможно выделить три основные цели человекоориентированного проектирования [2].

Первая цель – расширять человеческие возможности. Для этого требуется, чтобы возможности человека были определены и изучены.

Вторая цель состоит в том, чтобы человекоориентированные проекты помогали преодолевать человеческие ограничения. В соответствии с этим требованием должны быть определены указанные ограничения и разработаны соответствующие компенсаторные механизмы. Например, хорошо известны ограничения, связанные с кратковременной памятью и некоторыми логическими операциями, могущие приводить к ошибкам. Следовательно, проект должен создавать предпосылки для минимального обращения к кратковременной памяти и исключения продолжительных логических операций (например, сложные, необычные процедуры).

Третья цель состоит в том, что оно должно благоприятствовать принятию проекта теми, кто будет работать с создаваемой системой. Для этого необходим наиболее полный и явный учет в процессе проектирования предпочтений и индивидуальных различий людей, которые будут действовать с системой [2].

Человекоориентированное проектирование достигает реальных результатов только в тех проектных и конструкторских организациях, в которых произошло изменение стратегии технической мысли, стратегии технико-центрированного проектирования.

Принципы эргономического анализа трудовой деятельности основываются на тезисе о том, что деятельность в эргономике выступает в нескольких ипостасях. Во-первых, деятельность – это предмет объективного научного изучения. Она расчленяется и воспроизводится в теоретических схемах и моделях в соответствии с методологическими принципами, развитыми в науке, и в зависимости от конкретных эргономических задач. Во-вторых, деятельность в эргономике выступает и как предмет управления, т. е. то, что подлежит организации в слаженную систему функционирования и (или) развития на основе совокупности фиксированных принципов, которые должны быть сформулированы в эргономике, в социальной психологии и социологии труда. В-третьих, деятельность в эргономике выступает и как предмет проектирования, т. е. перед эргономикой стоит задача выявления способов и условий оптимальной реализации определенных (преимущественно новых) видов трудовой (и профессионально-учебной) деятельности. Наконец, деятельность в эргономике выступает и как предмет многоплановой оценки, которая и должна осуществляться в соответствии с различными критериями, такими, как эффективность, надежность, удовлетворенность работой, комфортность и т. п. Таким образом, деятельность выступает в

эргономике как начало, содержание и завершение эргономического анализа, организации, проектирования и оценки [4].

#### **Список литературы**

1. Сейдлер Д., Бономо П. Руководство по эргономике. – М., 2000.
2. Мунипов В.М., Зинченко В.П. Эргономика: человеко-ориентированное проектирование техники, программных средств и среды: учебник. – М.: Логос, 2001. – 356 с.
3. Сен Т. Методы группового участия // Человеческий фактор: пер. с англ. М., 1991. Т. IV. – С. 234–270.
4. Зинченко В.П. Основы эргономики. – М.: Изд-во Московского государственного университета, 1979. – 342 с.

#### **84. Психофизиология внимания. Повышение эффективности деятельности, требующей концентрации и устойчивости внимания. (Вторушин Н.А.)**

Внимание характеризует динамику любого психического процесса: это тот фактор, который обеспечивает селективность, избирательность протекания любой психической деятельности, как простой, так и сложной. Проблема внимания чрезвычайно сложна как с теоретической, так и с методологической точки зрения. Она принадлежит к числу тех проблем, которые многократно пересматривались в истории науки и которые до настоящего времени таят в себе много противоречивого и неясного. В истории изучения этой проблемы были разные периоды.

Термин «внимание» рядом авторов трактуется как сенсорный феномен (зрительное, слуховое, тактильное внимание) т. е. как фактор, который способствует только избирательному протеканию приема и переработки различной информации. Другая трактовка внимания представлена в книге «Общая психология» С.Л. Рубинштейна, где внимание рассматривается как фактор, который обеспечивает селективность протекания всех познавательных процессов. Таким образом, сфера действия внимания расширяется до познавательных процессов в целом. Проблема внимания имеет древнюю историю, уходящую к Аристотелю, который рассматривал этот феномен как сужение диапазона чувств. Первое и самое распространенное психологическое определение внимания дал У. Джемс в 1890 г.: «Каждый знает, что такое внимание. Это овладение разумом в чистой и яркой форме только одним из многих одновременно представленных объектов или одной мыслью из целой череды мыслей». Конечно, это определение внимания нельзя отнести к строгому научному определению, в котором, с одной стороны, должен быть показан уровень знаний о внимании, а с другой – обозначены направление и ме-

тоды его исследования. Как термин, относящийся к определенному психологическому феномену, внимание прочно вошло в повседневную речь, и с обыденной точки зрения мы хорошо понимаем его значение. Каждый на основании своего повседневного опыта знает, что наше внимание может быть привлечено к какому-то одному внешнему событию из большого количества одновременно протекающих событий, что мы можем сосредоточить внимание на какой-то своей мысли, идее или выбрать определенное действие. Поэтому в определениях Аристотеля и У. Джемса и всех последующих исследователей подчеркивается основная характеристика внимания – избирательность, или селективность, в активности организма. Внимание есть состояние исключительное, ограниченное во времени, так как оно находится в противоречии с основным условием психической жизни – изменяемостью. Внимание есть состояние неподвижное. Говорить о внимании, его наличии или отсутствии можно только применительно к какой-нибудь деятельности практической или теоретической. Человек внимателен, когда направленность его мыслей регулируется направленностью его деятельности, и оба направления при этом совпадают.

Однако, несмотря на, казалось бы, полную очевидность феномена внимания, общепринятого научного определения внимания к настоящему времени нет. Причин этому несколько.

Одной из основных причин отсутствия общепринятого определения внимания является неоднозначное отношение к этому феномену со стороны ученых. Одни ученые рассматривают внимание как самостоятельный психический процесс, а другие как одну из характеристик взаимодействия психических процессов.

Сторонники первой точки зрения выделяют разные формы внимания – сенсорное (зрительное, слуховое, тактильное и т. п.), моторное, интеллектуальное и эмоциональное. Вторая точка зрения становится все более распространенной, внимание не имеет собственного продукта или своего особого содержания; это в первую очередь, динамическая характеристика протекания познавательной деятельности.

Другая причина отсутствия общепринятого определения внимания кроется в методологических подходах к изучению поведения и деятельности. Сейчас уже никто не сомневается в том, что человек активен в своей деятельности, т. е. на основании своего индивидуального опыта он предвосхищает текущие события внешнего мира, целенаправленно взаимодействует с ними и обучается новым формам взаимодействия с внешним миром, формируя свой индивидуальный опыт. Но субъекты с активным отношением к внешнему миру и жизни, добровольно участвовавшие в экспериментах, в постановке задачи, в методах экспериментального ис-

следования и построенных на результатах исследований теоретических моделях выступают у целого ряда исследователей как некое пассивное и неизменное машиноподобное образование, принимающее и обрабатывающее информацию для того, чтобы совершить то или иное действие. Такие представления в явной или скрытой форме являют собой продолжение традиций картезианского линейного детерминизма.

Проблемы внимания, которые возникли в общей и когнитивной психологии, возникают и в психофизиологии. Перед психофизиологами встает вопрос: что именно изучать в активности мозга, что могло бы быть связано с вниманием? Практически все экспериментальные исследования внимания в психологии, в том числе в психофизиологии, до недавнего времени развивались в рамках информационной парадигмы. Согласно этой парадигме, вызванное стимулом возбуждение проходит через последовательные этапы обработки. Рассмотрим некоторые теории или модели внимания, сформулированные в этих исследованиях.

### ***Теории фильтра***

Толчком к построению первых моделей внимания были результаты экспериментов по дихотическому прослушиванию, в которых испытуемый должен избирательно слушать один из двух или нескольких одновременно читаемых текстов. Первые такие эксперименты были проведены в 1950-х гг. Е. Черри. Он приводит пример вечеринки с коктейлями, на которой человек может слушать собеседника и не слышать разговоры других участников. Это фокусирование внимания. Иногда этот человек слышит от других беседующих свое имя. Это разделение внимания. На основании этого примера Е. Черри ставит ряд вопросов. Как мы можем настроиться на определенный источник информации, оставаясь чувствительным и к значимой информации от других источников? Как наше внимание может быть сфокусировано и разделено одновременно? С момента появления работ по дихотическому прослушиванию избирательные и произвольные аспекты внимания стали рассматривать с формальных позиций информационной теории. Согласно этим представлениям, нервная система представляет коммуникационный канал (т. е. канал связи) с ограниченными перцептивными возможностями. Для выбора одного канала информации из множества параллельных каналов в нервной системе предполагалось наличие специальных фильтров.

Первую теоретическую модель внимания, или модель фильтра, создал Д. Бродмент. Согласно его модели, информация от рецепторов поступает в центральную нервную систему через множество параллельных сенсорных каналов связи. Однако нервная система, несмотря на множество входов, может работать как одиночный коммуникационный

канал с ограниченными возможностями. Поэтому на входах этого канала осуществляется операция селекции, т. е. выбирается определенная сенсорная информация. Селекция не совсем случайна. Селективный фильтр может быть настроен на принятие желаемой информации. Предполагается, что в мозге есть нейронная репрезентация информации, которая контролирует работу фильтра по физическим признакам, например, по интенсивности, где и пространственной локализации звука. Для всей остальной информации фильтр блокирует входы, но эта неостребованная информация какое-то время хранится в блоке кратковременной памяти, который находится перед фильтром. Первоначально неостребованная информация из блока кратковременной памяти может пройти через коммуникационный канал, если произойдет сдвиг селективного процесса с одного класса сенсорных событий на другой. Схема Д. Брода не отвечает на вопрос, поставленный еще Е. Черри: почему мы переключаем внимание на какой-либо сенсорный вход, если не знаем, что на него поступило?

Ответ на этот вопрос может быть получен в рамках модели А. Трейсмана. В ее модели постулируется двухстадийная фильтрация. Весь поток информации, как и в предшествующей модели, поступает в организм через множество параллельных каналов. На некотором уровне нервной системы находится 1-й фильтр, где происходит выделение по физическим свойствам (громкость, высота, позиция в пространстве, цвет, яркость и т. д.) одного из каналов, по которому сигналы проходят беспрепятственно, и одновременно происходит ослабление сигналов по другим каналам. Ослабленные и неослабленные сигналы проходят через 2-й фильтр – логический анализатор (словарь), который представлен специализированными нейронами. Активность каждого такого нейрона связана с определенным словом, составляющим словарь индивида, и приводит к осознанию субъектом слов. Эти нейроны активируются неослабленными сигналами, а некое из них с достаточно низким порогом чувствительности могут быть активированы и ослабленными сигналами.

В модели Дж. Дойч и Д. Дойч фильтр в явной форме отсутствует. Согласно их модели, все сигналы доходят до логического анализатора, где каждый из них анализируется на предмет специфичности. Чем важнее сигнал для организма, тем более выражена активность нейронов логического анализатора, на которые он поступил, вне зависимости от его исходной силы. Важность сигнала оценивается на основе прошлого опыта. Работа логического анализатора не контролируется сознанием. Осознается только информация, выходящая из него.

## 85. Психофизиологическая адаптация к монотонной деятельности (Вторушин Н.А.)

### *Состояние монотонии (скуки)*

Состояние монотонии, или – что то же – скуки, является по своим характеристикам противоположным состоянию напряжения. Она часто встречается на производстве (Виноградов, 1966; Золина, 1967; Фетискин, 1974, 1993; Фукин, 1982), в учебной деятельности (Фетискин, 1993), в учебно-музыкальной (Шурыгина, 1984) и спортивно-тренировочной (Фетискин, 1974; Фидаров, Болдин, 1975; Сопов, 1977), да и просто в обычной жизни (так называемая «монотония быта»). Вот как писатель Виктор Астафьев в своем произведении «Царь-рыба» описывает состояние промысловиков пушнины, отрезанных от мира пургой и находящихся в состоянии сенсорной депривации: «В зимней, одинокой и немой тундре даже удачный промысел не излечивает от покинутости и тоски. Случалось, опытные промысловики переставали выходить к ловушкам, заваливались на нары и, подавленные душевным гнетом, потеряв веру в то, что где-то в мире есть еще жизнь и люди, равнодушно и тупо мерзли в одиночестве, погружаясь в марь вязкого сна, дальше и дальше уплывая в беспредельную тишину, избавляющую от забот и тревог, а главное, от тоски, засасывающей человека болотной чарусой... <Они> безвольно погружались в молчаливость, расслаблялись от безделья, ленились отгрести снег от избышки, подметать пол и даже варить еду... нарушилась душевная связь людей, их не объединяло главное в жизни – работа. Они надоели, обрыдли друг другу, и недовольство, злость копились помимо их воли».

В психологической литературе одно из первых упоминаний о состоянии монотонии встречается в работе Г. Мюнстерберга (Munsterberg, 1912). Изучением этого состояния интересуются физиологи, психологи, социологи. И это не случайно. Монотонность влияет на эффективность деятельности, настроение человека, на его развитие как личности. Канадский ученый В. Герон (Heron, 1957), изучавший влияние монотонной окружающей обстановки на психику и деятельность человека, пришел к выводу о необходимости постоянного изменения сенсорного окружения человека для его нормального существования. Даже животные инстинктивно избегают монотонной обстановки. Крыса, например, предпочитает использовать в лабиринте различные пути к пище, а не один и тот же; она стремится покинуть пространство, в котором провела много времени, и активно ищет новые или менее изученные участки. Это свидетельствует о том, что стремление к разнообразию впечатлений является важнейшей биологической потребностью.

### ***Причины появления состояния монотонии***

Все авторы, занимающиеся проблемой монотонии, единодушно признают, что это состояние является следствием однообразной деятельности (монотонности). Вопрос только в том, какую деятельность следует считать однообразной.

В литературе первой половины XX в. существует неоднозначность понимания терминов «монотонность» и «монотония». Многие авторы под монотонностью понимают возникающее при однообразной деятельности состояние и заменяют этим термином понятие «скука» (Maier, 1955; Bartenwerfer, 1957; Левитов, 1964). Другие (Bartley, Shute, 1947) называют монотонностью продолжительное и неприятное однообразие деятельности. В этом случае монотонность характеризует работу, а не состояние человека. Наконец, некоторые авторы характеризуют однообразие работы понятием «монотония» (Федоришин, 1960). Я считаю обоснованным использование В. Г. Асеевым (1974) термина «монотонность» только для обозначения характера труда, окружающей человека обстановки, а для возникающего при однообразной обстановке состояния – термина «монотония».

Делались попытки развести понятия «скука» и «нудность» на том основании, что первое имеет более широкое значение, а второе характеризует только те психические состояния, которые возникают вследствие отрицательного влияния повторяющейся деятельности (Maier, 1955; Ryan, Smith, 1954). Однако при этом авторы допускают ту же ошибку, противопоставляя характеристику эмоционального состояния (скука) характеристике деятельности (нудность).

### ***Монотония и утомление***

Как уже говорилось, в первых работах по изучению состояния монотонии оно рассматривалось многими авторами как состояние психического утомления. Однако некоторые наблюдения позволили ряду авторов разделить эти состояния. Так, Г. Верной (Vernon, 1924), один из корифеев английской психологии труда, писал, что чувство монотонности иногда не зависит от усталости, и монотония и утомление – два разных состояния. «Одна мысль о предстоящей монотонной работе приводит уже к ощущению монотонности, которое, таким образом, следует рассматривать как явление психологического характера и которое не обязательно связано с утомлением умственных центров» (с. 89). Необходимость отличать состояние, вызываемое однообразием деятельности, от утомления подчеркивал Левитов (1964). Справедливость такого разделения была подтверждена в исследованиях Н.П. Фетискина (1972), Н.Е. Высотской с соавторами (1974), Н.П. Фетискина, Е.П. Ильина, Н.Е. Высотской (1974).



*Отличить эти два состояния можно по следующим признакам:*

1. Утомление – не специфическое следствие монотонной работы, оно развивается при любой по характеру и длительности работе.
2. Состояние монотонии предшествует утомлению, но утомление может возникнуть и без состояния монотонии.
3. Утомление исчезает в период отдыха постепенно, монотония же – быстро; перемена темпа деятельности (даже его увеличение) приводит к быстрому снятию монотонии, при утомлении увеличение темпа еще больше снижает работоспособность.
4. Утомление быстрее вызывается тяжелой работой, монотония – легкой.
5. Показатели деятельности сердечно-сосудистой системы различны при утомлении и монотонии: в первом случае пульс и кровяное давление увеличиваются, во втором – снижаются.
6. При монотонии происходит снижение энерготрат, при утомлении же они возрастают.
7. Если при монотонии увеличивается время только сложной сенсомоторной реакции, а время простой реакции либо остается неизменным, либо даже уменьшается, то при утомлении увеличивается время обеих реакций.
8. Если при монотонии сдвиг, в сторону торможения наблюдается только по «внешнему» балансу, а во «внутреннем» балансе наблюдается сдвиг в сторону возбуждения, то при утомлении сдвиги в сторону торможения имеются в обоих балансах.

Факторы, определяющие устойчивость человека к воздействию монотонности труда. На устойчивость к действию монотонности влияют как индивидуальные, так и личностные особенности человека. А. Кирн (Kirn, 1960) выделил «монотонофильных» и «монотонофобных» лиц. Первым монотонная деятельность даже нравится, потому что «во время нее можно думать о своем». Вторые монотонную работу не переносят, стараются ее избегать. Однако почему одни лица «монотонофилы», а другие – «монотонофобы», автор не раскрывает. Эти причины были выявлены в последующих, в основном отечественных, исследованиях.

***Действенными средствами уменьшения фактора монотонности являются:***

1. Усложнение (укрупнение) рабочих операций, выполняемых действий, объединение их в комплексы (Золина, 1967); однако этот способ борьбы с монотонностью труда имеет и недостатки: каждый рабочий должен располагать комплектом оборудования, которое используется во время рабочего цикла лишь частично, при длительности операций свыше 10–12 мин их укрупнение делается вообще невыгодным; укрупнение требует длительной и сложной подготовки самого рабочего;

кроме того, далеко не всякий технологический процесс и особенности производимой продукции позволяют укрупнять операции (Асеев, 1974).

2. Увеличение или периодическое изменение темпа работы или подачи информации (Ducker, 1939; Bartenwerfer, 1957; Ефимов, 1935).

3. Членение большого по объему задания на отдельные части для того, чтобы появились промежуточные (поэтапные) цели (Асеев, 1974; Граф, 1944).

4. Организация пауз в работе с заполнением их физическими упражнениями, прослушиванием музыки и другими мероприятиями, соответствующими «активному отдыху», по И. М. Сеченову.

5. Усиление мотивации через объяснение значимости деятельности.

6. Смена деятельности, рабочих мест (Munsterberg, 1912; Ruff, 1961). Правда, последнее не всегда эффективно. Как показано Фетискиным и Молодцовой (1983), смена рабочих мест в течение рабочей смены дает положительный эффект только для лиц с подвижностью нервных процессов. Для инертных эта мера неэффективна, больше того, она отрицательно влияет на результаты деятельности.

7. Обеспечение работающего текущей информацией о ходе выполнения планового задания

## **86. Психофизиологическая адаптация к экстремальным видам деятельности. (Вторушин Н.А.)**

*Адаптация* – сложный процесс, затрагивающий все уровни функционирования организма – физиологический, психологический, социально-психологический, в том числе профессиональный. Поэтому важно понимать, какие изменения происходят на каждом из этих уровней.

*На физиологическом уровне* наблюдается напряжение функциональных компенсаторных систем, направленных на обеспечение адекватного реагирования в экстремальных условиях. На этом уровне функционируют механизмы нейрогуморальной регуляции (напряжение симпатoadrenalовой системы, выделение гормонов коры надпочечников, нейромедиаторов мозговых структур – гистамина, дофамина, ацетилхолина и др.), а также происходит включение отдельных органов и систем в стресс – реакции (сердечно – сосудистой, дыхательной, выделительной и т. д.).

*На психологическом уровне* отмечаются изменение, перестройка психики индивида, процесс выработки новых динамических стереотипов, под которыми понимают устойчивую систему временных нервных связей (условных рефлексов), обеспечивающую определенную интенсивность и последовательность реакций организма и психики на изменение внешних и внутренних воздействий. Выделяют положительные и отрицательные реакции психологической адаптации.

Положительные реакции представляют конструктивные решения, преодоление препятствия, мешающего достижению цели. Эффект достигается путем усиления стремления, направленного на разрешение проблемы. Отрицательные реакции фрустрации могут вызвать разные *формы неконструктивного поведения*. К ним относятся агрессия, регрессия, фиксация, отказ, негативизм, репрессия (Ф.Б. Березин, В.А. Бодров).

*Агрессия* направлена на другое лицо или объект. Формы агрессии могут быть физическими и вербальными. Иногда агрессия носит скрытый характер, также она может быть направлена на заместительные объекты, а не на само препятствие. Агрессия, переходящая в гнев, проявляется в бурных и неадекватных реакциях. Агрессия обычно не приводит к достижению цели, и поэтому она не является конструктивной формой поведения.

*Регрессия* – возврат к формам реагирования, поведения, присущим человеку на более раннем этапе жизни. При этом возможно возникновение инфантильных реакций, свойственных детскому возрасту. Возможны примитивизация поведения, усиление жестикюляции, применение физической силы. У лиц, получивших травму, это выражается в отказе строить планы на будущее, возвращении к привычным, отработанным ранее формам поведения.

*Фиксация* – повторение неэффективных способов поведения. Может проявляться в межличностных отношениях, профессиональной деятельности.

*Отказ* – тенденция индивидуума не участвовать в решении касающейся его проблемы. Таким образом, развивается апатический подход к ситуации. Это наиболее неблагоприятная реакция на фрустрацию. Существуют два типа отказа. Первый отказ «с легким сердцем», когда человек относительно легко соглашается с невозможностью справиться с ситуацией и ищет для себя другие сферы деятельности. В этом случае сохраняются значительная эффективность адаптационных механизмов, умение переключаться, сохраняя положительную мотивацию. Вторым видом отказа – отказ с дезорганизацией поведения. Здесь выступают апатия, угнетение, снижение активности.

*Негативизм*: для него характерно отрицательное отношение не только к вызывающей фрустрацию ситуации, но и к другим, имеющим с ней какие-нибудь черты сходства, проблемам.

*Репрессия* характеризуется блокированием, вытеснением из сознания неприятных ситуаций, которые касаются требуемых для разрешения вопросов. Это нереалистическая форма поведения.

Необходимость адаптации приводит к активизации так называемых защитных механизмов личности. Проблема защитных механизмов (пси-

хологических защит) разрабатывалась со времен З. Фрейда (в том числе его дочерью Анной). Роль защитных механизмов заключается, прежде всего, в снижении эмоционального напряжения в ситуациях внутриличностного конфликта, хотя это и не всегда решает саму проблему. Существует множество классификаций защитных механизмов, начиная с классификации Фрейда и заканчивая предлагаемыми последними исследованиями в этой области. К основным защитным механизмам относят рационализацию, проекцию, фантазирование, вытеснение, идентификацию, компенсацию.

В работах по стрессу психологическая защита как способ противодействия стрессу сопоставляется с так называемыми механизмами совладания (или стратегиями преодоления – *stress-coping strategies*). А. Адлером механизмы совладания понимаются как поведенческие и внутриспсихические усилия по разрешению конфликтов между внешними и внутренними требованиями, которые предполагают мобилизацию психических ресурсов. Другие авторы подчеркивают, что не все, что в самом широком смысле служит решению проблемы или адаптации, можно назвать совладанием; о нем можно говорить только тогда, когда переработка травматического опыта требует значительных усилий. Считается, что в общей структуре механизмов психической регуляции защитные реакции занимают последний уровень совладания с экстремальными ситуациями, уровень, который уже имеет характер прогрессирующей декомпенсации. Защитный вариант регуляции поведения направлен на маскировку актуальной социальной недееспособности (в том числе на маскировку перед самим собой), на купирование тревоги, на вытеснение информации, которая противоречит Я-концепции.

Особое значение включение механизмов физиологической и психологической адаптации имеет в условиях воздействия экстремальных факторов производственной среды. В этом случае происходит краткосрочная мобилизация адаптационных ресурсов, позволяющая продолжать выполнение деятельности в условиях неблагоприятного воздействия чрезвычайной обстановки. Приобретенные в особой обстановке компенсаторно-приспособительные психофизиологические и личностные изменения в ряде случаев становятся устойчивым эмоционально-поведенческим стереотипом.

*Социально-психологическая адаптация (далее – СПА)* затрагивает индивидуальные особенности человека, позицию личности в обществе, систему взаимодействия с окружающими. Экстремальные ситуации, возникающие в области экономических, политических, социальных и духовных отношений в обществе, предъявляют повышенные требования к эффективности механизмов адаптации. СПА рассматривается, с

одной стороны, как приспособление, с другой – как преобразование среды в результате активной деятельности адаптирующегося индивида. Процесс СПА состоит в том, что человек, овладевая разнообразным социальным опытом, постоянно сталкивается с новыми жизненными обстоятельствами, вырабатывая при этом новые модели поведения, наиболее соответствующие изменившимся условиям окружающей среды и данной ситуации. Это часто сопровождается отказом от сложившихся ранее понятий и представлений, установок, ценностных ориентации и приобретением новых, соответствующих изменившимся условиям. Специфика собственно человеческой адаптации заключается в том, что она носит активный, деятельностный характер и изменяет как само поведение человека, так и окружающий мир (А.А. Налчаджян).

Выделяют несколько различных *стратегий социально-психологической адаптации*: стремление изменить внешние обстоятельства; уход от решения проблемы и поиск среды, более соответствующей адаптивному потенциалу индивида; изменение своей внутренней структуры.

Результатом адаптационного процесса является относительное соответствие (баланс) состояния и поведения человека условиям социальной среды, т. е. социально-психологическая адаптированность личности. Социально-психологическая адаптированность – это интегральный показатель состояния человека, отражающий его возможности выполнять определенные биосоциальные функции (адекватное восприятие окружающей действительности и собственного организма; адекватная система отношений и общения с окружающими; способность к труду, обучению, к организации досуга и отдыха; способность к самообслуживанию и взаимобслуживанию в семье и коллективе; изменчивость (адаптивность) поведения в соответствии с ролевыми ожиданиями других). Основными проявлениями психологической адаптированности человека в обществе являются его взаимодействие (в том числе общение) с окружающими людьми и его активная деятельность. Важнейшими средствами достижения психологической адаптации являются общее образование и воспитание, а также трудовая и профессиональная подготовка.

### **87. Деловая беседа. Формы деловой беседы. (Рубанова Е.В.)**

**Деловая беседа** – это форма вербального делового общения в области менеджмента и предпринимательства. Деловая беседа осуществляется в вербальной форме (англ. *verbal* – словесный, устный).

Под деловой беседой понимают речевое общение между собеседниками, которые имеют необходимые полномочия от своих организа-

ций и фирм для установления деловых отношений, разрешения деловых проблем или выработки конструктивного подхода к их решению. Она представляет из себя целенаправленную, с заранее планируемым результатом коммуникацию, которая направлена на достижение определенных задач, служит решению производственных проблем, связана с необходимостью разработки альтернативных вариантов на основании полученной информации, позволяет выработать управленческое решение и реализовать его.

**Задача деловой беседы – убедить партнера принять конкретные предложения.**

Характерная черта деловой беседы состоит в том, что благодаря эффекту обратной связи, она позволяет руководителю реагировать на высказывания собеседника в соответствии с конкретными условиями разговора, с учетом вербальных и невербальных (манеры, жесты, мимика) средств коммуникации. Деловую беседу часто приходится вести с людьми, различающимися по возрасту, должностному положению в организации, психологическому типу и другим характеристикам. Залогом успешного проведения беседы является компетентность, тактичность, доброжелательность, стремление оперативно и эффективно решить проблему обеих сторон.

**Функции деловой беседы:** взаимное общение работников одной сферы; совместный поиск, выдвижение и оперативная разработка рабочих идей и замыслов; контроль и координирование уже начатых деловых мероприятий; поддержание деловых контактов; стимулирование деловой активности.

Каждая деловая беседа в той или иной степени отражается на эффективности деятельности организации в целом и деятельности конкретных сотрудников в частности. Как правило, деловые беседы планируются заранее.

**Вид деловой беседы** зависит от ее целей и ее места в определении направления деятельности организации.

**По назначению** деловые беседы могут быть разнообразными:

- беседа – знакомство руководителя и будущего подчиненного при принятии решения о поступлении на работу;
- деловая беседа между двумя коллегами при обсуждении ими путей или методов реализации поставленных целей;
- деловая беседа будущих партнеров по взаимодействию, деловому сотрудничеству между фирмами;
- беседа – установление деловых контактов;
- беседа – обмен информацией и др.

**По характеру** деловые беседы бывают официальными и неофициальными, так называемыми рабочими.

**По направленности** – целевыми, преследующими конкретные задачи, и общими.

**По степени свободы** – регламентированными, например, анкетирование и не регламентируемыми, например дружеский разговор.

**В структурной организации** деловой беседы можно выделить следующие этапы:

- 1) подготовка к беседе;
- 2) собственно деловая беседа;
- 3) критический разбор беседы

**Подготовка к беседе** включает несколько этапов.

**Первый этап.** Подготовка беседы начинается с определения цели и круга обсуждаемых вопросов. Формулировка цели беседы должна быть предельно краткой, однозначно понимаемой и представляющей интерес как для одной, так и для другой стороны.

**Второй этап.** Получение информации об участниках беседы (служебное положение, политические взгляды, отношение к окружающим, заслуги, любимые и запретные темы для разговора). Такую информацию обычно получают у партнеров, клиентов, общих знакомых и т. п. Однако к ней нужно относиться осторожно, поскольку на нее могут влиять различные субъективные и объективные обстоятельства.

**Третий этап.** Выработка стратегии и плана беседы, подбор различных тактических «заготовок». План включает схему изложения материала, предопределяющую структуру беседы. В серьезной беседе схемой допускается пользоваться открыто, но насколько близко ей следовать, определяется конкретными обстоятельствами: запасом времени, опытом и пр. Помимо плана на подготовительном этапе может быть составлен предварительный текст выступления, состоящий из набора ключевых понятий и детально проработанных фрагментов, полной формулировки деловых предложений.

**Четвертый этап.** Репетиция, сначала наедине с собой, а затем, возможно, с кем-нибудь из коллег.

**Пятый этап.** Определение и согласование с партнерами места и времени встречи. Если участниками беседы являются сотрудники одной организации, то она может проходить в кабинете руководителя, на рабочем месте подчиненного, в зале заседаний, а также во внеслужебной обстановке, вплоть до домашней. С посторонними лицами беседы проводятся в кабинете пригласившего, или в специальной комнате для бесед и переговоров.

**Собственно деловая беседа** состоит из пяти фаз:

- 1) начало беседы – вступление в контакт, желание расположить к себе;
- 2) постановка проблемы и передача информации;
- 3) аргументирование выдвигаемых положений;
- 4) принятие решения;
- 5) фиксация договоренности и выход из контакта;
- 6) согласование вариантов решения и выслушивание доводов собеседника;
- 7) контроль исполнения решения в ходе деловой беседы.

**Первая фаза** – начало беседы, вступление в контакт. Основная цель этого этапа – привлечь внимание собеседника, поддержать общий благоприятный фон беседы. Сама беседа начинается с приветствия и осмысления первых личных впечатлений о партнерах с учетом знаний о них, приобретенных на подготовительном этапе. Во вступительной части беседы, которая может занимать до 15 % отведенного времени, желательно:

- снять психологическую напряженность;
- достичь взаимопонимания на основе проявления искреннего уважения и интереса к личности и делам друг друга;
- дать понять собеседнику, что вы считаетесь с его мнением, знаниями как специалиста, например: «Очень приятно, что именно с Вами мы будем обсуждать данную проблему, поскольку именно Вы (именно о Вас я наслышан как о ...) являетесь ведущим специалистом в ...». Эта фраза позволяет показать ваше расположение к партнеру по деловой беседе, создать доброжелательную обстановку для продолжения беседы.

**Вторая фаза** – постановка проблемы и передача информации. Цель этого этапа – пробудить в собеседнике заинтересованность.

**Третья фаза** – аргументирование выдвигаемых положений. Цель – отстоять свои интересы, детально обосновать свои доводы. Поскольку в процессе беседы важно выяснить, почему собеседник воспринимает ситуацию так, а не иначе, ему нужно дать возможность высказаться, вставляя в нужные моменты замечания или задавая вопросы. Делается это спокойно, аргументировано, без попытки уличить человека в чем-либо или категорично настоять на собственном мнении. На этом этапе важно внимательно слушать собеседника, не отвлекаясь на обдумывание дальнейшего хода ведения беседы. Слушая, выделять и улавливать слабые, уязвимые места в аргументации собеседника или возможность успешной «состыковки» намерений обеих сторон.

**Четвертая фаза** – принятие решения. Цель этапа – установить или смягчить разногласия, наметившиеся до беседы или возникшие в ее процессе, достигнуть компромиссного решения. Особенность деловой беседы такова, что после обмена сообщениями она протекает в форме диало-



га. На этом этапе беседа является импровизацией. Рекомендуется участникам беседы использовать разные типы вопросов: открытые и закрытые; риторические; радикальные; вопросы, подавляющие сопротивление.

**Пятая фаза** – фиксация договоренности, выход из контакта. Цель этого этапа – сохранение и стимулирование благоприятного отношения сторон друг к другу и в личном плане, и в плане выполнения намеченных действий. Инициатор подводит итоги, показывает, как может быть использована информация, призывает к ее осмыслению и последующим активным действиям. Если продолжительность беседы заранее не регламентировалась, это является сигналом к ее завершению. Успешно завершить беседу – это значит достигнуть заранее намеченной цели беседы.

**Критический разбор** беседы проводится на основе записей, сделанных в ходе общения. Тон деловой беседы должен быть нейтральным, нельзя начинать беседу с отказа решить проблему. Смотреть собеседнику нужно в глаза, стараться не перебивать, не заниматься посторонними делами, не отвлекаться на телефонные звонки.

**Вывод:** успех деловой беседы определяется чувством такта, вежливостью, добропорядочностью, чувством собственного достоинства. Это важнейшие этические требования в повседневных деловых беседах и контактах с деловыми партнерами, клиентами, подчиненными.

## **88. Соотношение явлений «лидерства» и «руководства»: проанализируйте сходства и различия. (Фадеева В.Н.)**

Лидерство и руководство, их сходство и различие одна из кардинальных проблем психологии управления. Динамика исследовательского интереса к двум сторонам феномена лидерства может быть определена следующим образом. На начальном этапе как преимущественно психологическая (собственно лидерство); а затем преимущественно социальная (руководство).

Соответственно и термин «лидерство» используется в двояком значении:

- для характеристики возникающего неформально, психологического по своей природе феномена, т. е. собственно лидерства,
- для характеристики заданного официально, преимущественно социального по своей природе феномена, т. е. руководства.

В Американском менеджменте лидер и руководитель рассматривается как одно и то же лицо. При назначении сотрудника руководителем желательно, чтобы он стал лидером. Если не удалось, то он должен освободить место для того, кто может стать лидером. Во всяком деле 80 % успеха зависит от руководителя и только 20 % – от подчиненных. Принцип американского менеджмента.

Сесил Джибб (1913) изучал феномены лидерства и руководства в конце XX в., описывая их различными терминами и обратил внимание на двойственность употребления понятия «лидерство» (leadership) «руководство» (headship). Лидерство и руководство характеризуются типом влияния. Влияние лидера принимается последователями добровольно и можно говорить о взаимовлиянии лидера и последователей. Руководство это отношение между мастером и рабочим, учителем и учеником, офицером и солдатом, которое характеризуется однонаправленным влиянием. Им были выделены следующие критерии для проведения сравнения: источник власти, характер цели, поддержка группы и связь с группой. Источник власти в случае лидерства это стихийное одобрение членами группы, руководитель получает власть и поддерживается организационной системой. По критерию цели лидерство отражает интересы и пожелания членов группы, руководство ставит цели, исходя из собственных интересов или интересов организации, а не от желаний группы. По критерию «поддержка группы» лидерство опирается на разделяемые членами группы чувства или единое мнение, в случае руководства нет такой необходимости. Критерий «связь с группой» характеризует лидера как одного из членов группы, для феномена «руководство» характерен социальный разрыв, который помогает оказывать давление на группу.

После Второй мировой войны, география исследований лидерства и руководства расширилась, включив и работы российских психологов. Одним из первых в отечественной литературе развернутый анализ феноменов лидерства и руководства провел Б.Д. Парыгин, обративший внимание на следующие различия между ними.

**Руководство** – процесс правовой организации и управления совместной деятельностью членов коллектива, осуществляемый руководителем как посредником социального контроля и власти.

**Лидерство** – процесс внутренней социально-психологической организации и управления общением и деятельностью членов малой группы и коллектива, осуществляемый лидером как субъектом спонтанно формирующихся в межличностных отношениях групповых норм и ожиданий.

В концепции Б.Д. Парыгина лидерство и руководство различаются по сфере влияния: лидерство регулирует внутригрупповые отношения, носящих неофициальный характер, руководство регулирует отношения в рамках организации. Различаются они и по источнику происхождения: лидерство это феномен микросреды, а руководство элемент макросреды. Лидерство возникает и функционирует преимущественно стихийно, а руководство это целенаправленная и контролируемая деятельность. Ли-

лидерство менее стабильно, подвержено перепадам во мнениях и настроениях группы, руководство более стабильно. Лидерство характеризуется отсутствием системы санкций, а для руководства характерно применение системы санкций. Что касается процесса принятия решений, то в случае с лидерством, зависит от лидера, а в руководстве процесс принятия решений носит более сложный и опосредованный характер.

Не смотря на множество различий, в феноменах лидерства и руководства есть много общего. Функционально это две стороны единого процесса управления людьми. Они тождественны в своем управленческом выражении: «вертикальные» отношение «лидер – последователь» и «руководитель – подчиненный». Реализация влияния происходит в системе неформальных (психологических) отношений. Элементы сходства указывают на возможность взаимоперехода. Лидерство при определенных условиях способно перерасти в руководство и наоборот.

Переход лидерства в руководство происходит, когда неформальные объединения людей трансформируются в организации с закрепленным официальным статусом, а их лидеры становились руководителями. В российской истории, это например Бехтерев Владимир Михайлович (1857–1927) русский невролог, психиатр и психолог. Он становится основателем, организатором, и впоследствии руководителем, психоневрологического института (ныне институт им. Бехтерева) и института по изучению мозга и психической деятельности человека. Ему принадлежат фундаментальные труды по анатомии, физиологии и патологии нервной системы, исследования лечебного применения гипноза.

Мичурин Иван Владимирович (1855–1935) российский селекционер, ставший автором многих сортов плодово-ягодных культур, почетный член АН СССР (1935), академик ВАСХНИЛ (1935). Заслуги Мичурин в 1912 году были отмечены орденом святой Анны третьей степени. В советское время он стал культовой фигурой.

На уровне больших групп типа национальных, религиозных и иных движений, лидеры которых в целом ряде стран «третьего мира» стали затем руководителями своих государств в президентском ранге. Фидель Кастро, кубинский государственный деятель, со студенческих лет принимал активное участие в революционном движении. За границей (в США и Мексике) Кастро организовал «Движение 26 июля», затем организовал Повстанческую армию, которая в течение 1956–58 распространила свои действия на другие районы Кубы и сумела разгромить правительственные войска. 1 января 1959 повстанцы вступили в Гавану. Кастро сформировал новое правительство Кубы из числа своих соратников-революционеров и возглавил его.

Ганди Мохандас Карамчанд (1869–1948) индийский общественно-политический деятель, прозван Махатмой («Великой душой»). В 1904 г. он основал общину, жители которой вместе обрабатывали землю и выпускали известную по всей стране газету «Индийское мнение». Ганди выдвинул принцип сопротивления – сатьяграху (упорство в истине) – ненасильственное неповиновение и саботаж. Ганди вступил в Индийский национальный конгресс (ИНК) и сразу же стал одним из его лидеров.

Может иметь место и обратный процесс переход руководства в лидерство. В стабильной организации руководитель любого ранга может одновременно являться лидером. Должность руководителя дает ее обладателю преимущество над остальными членами коллектива, усиливая его лидерский потенциал.

Отдельные виды лидерства трудно отличить от руководства, например политическое лидерство или организационное лидерство.

Таким образом, управленческую деятельность может осуществлять не только руководитель, но и лидер. Социально приемлемым и эффективным в современных условиях является руководство людьми, осуществляемое в форме лидерства. В идеале эти две роли выполняет один и тот же человек, но так, к сожалению, бывает не всегда.

Чем же отличается руководитель–лидер от руководителя–администратора? Самое главное заключается в том, что лидер не командует, а ведет людей за собой на решение общих для данного коллектива проблем. Он способен быть организатором совместной деятельности: формулирует задачу, принимает ответственность за создание условий ее решения; планирует работу с учетом интересов и возможностей каждого члена коллектива; использует для принятия коллективных решений мнения и предложения, противоположные собственной позиции; обладает способностями и умениями делать организуемые им дела интересными и привлекательными для других людей.

Он должен обладать чуткостью и проницательностью, доверять людям, уметь выслушать людей. Для лидера важно обладать представительскими способностями. Лидер способен вовлекать людей в деятельность, не отдавая прямых распоряжений и команд; он обладает неформальным авторитетом (ему подчинялись бы, за ним бы шли, даже если бы он не имел никакого руководящего поста).

Как добиться соединения двух ролей в одном человеке? Над этой проблемой уже не один год трудятся психологи и руководители. Многого зависит от актуализации тех или иных функций в деятельности конкретного руководителя.

## 89. Концепции психологии лидерства. (Фадеева В.Н.)

С наступлением XX века были предприняты первые попытки научного исследования лидерства. Первые публикации датируются самым началом века. Их авторами были А. Бине, С. Дей, Ч. Кули, Е. Мамфорд, Д. Паффер, Л. Термен. Хронологически концепции, описывающие феномен лидерства можно условно разделить Второй мировой войной.

Предвоенные годы включают в себя теории, посвященные анализу лидерских качеств это теории лидерских качеств, теория X и теория Y Дугласа МакГрегора, начинается изучение стилей лидерства.

Послевоенные теории обращают внимание на роль ситуации в деятельности лидера.

Следующим этапом становится теория перцептивной активности последователей или причинно-следственный подход, или, как ее еще называют, атрибутивная теория.

К концу XX в. исследователи лидерской проблематики обращают внимание на харизматического лидера.

Более современный подход это концепции лидера-преобразователя или трансформационная.

Одной из первых концепций лидерства стала «Теория черт лидерства» или «Теория великого человека». Суть этой концепции заключалась в том, что человек может стать лидером при наличии набора биосоциальных характеристик, которые являются врожденными, не подвержены изменениям и пригодны для многих ситуаций. В основе этой концепции идеи Ф. Гальтона, который разрабатывал теорию о роли наследственных факторов в жизни выдающихся людей.

*Э. Гизелли более двадцати лет он посвятил определению особого набора черт характера и умственных способностей идеального руководителя. Им была создана шкала наиболее важных характеристик руководителя.*

Р. Стогдилл в 1948 г. и Р. Манн в 1959 г. обобщили и сгруппировали все ранее выявленные лидерские качества. Р. Стогдилл выделил пять качеств лидера: ум или интеллектуальные способности; господство или преобладание над другими; уверенность в себе; активность и энергичность; знание дела.

У. Беннис исследовал 90 успешных лидеров и определил следующие четыре группы лидерских качеств: управление вниманием, управление значением, управление доверием, управление собой.

К концу 30-х годов XX века стало очевидно, что не удалось выявить какой-либо универсальный набор «лидерских» черт.

Исследование стилей лидерства началось накануне Второй мировой войны и продолжалось до середины 1960-х гг., от описания лидерских характеристик обратились к проблеме описания поведения.

Основателем этого направления стал К. Левин сформулировавший в 30-е годы XX в. принципы изучения «жизненного пространства» личности, что стало основой ситуационистской традиции исследования лидерства. Под его руководством группой психологов (Р. Липпитт, Р. Уайт и др.) были проведены эксперименты, позволившие выделить три стиля лидера: авторитарный, демократический и попустительский (или либеральный).

Исследования Университета штата Огайо привели к появлению двухфакторной теории руководства. В ее основе две переменные: структура отношений и отношения в структуре, от которых зависит и стиль лидерства.

Исследования Мичиганского университета проводились с целью определить различия в поведении эффективных и неэффективных лидеров. В основе две переменные: концентрация внимания лидера на работе и на работниках.

Концепция Р. Ликерта системы управления 1, 2, 3 и 4, в которой изучались образцы управления, используемые эффективными лидерами. Было определено, что они уделяют основное внимание человеку и развивают групповой подход. Были выделены две категории лидеров: ориентированные на работников и ориентированные на работу.

Управленческая сетка Блейка и Моутон это матрица, образованная пересечениями двух переменных: на горизонтальной оси – интерес к производству и на вертикальной оси – интерес к людям.

Концепция вознаграждения и наказания лидерского поведения основана на положениях теории о закреплении поведения, выделяет четыре типа лидерского поведения в зависимости от применения вознаграждения или наказания.

Концепция заместителей лидерства С. Керр и Дж. Джермейер основывается на том, что определенные обстоятельства могут выступать заместителями лидерства, например, подчиненный, имеющий большой опыт работы и высокий уровень подготовки не нуждается в лидерстве.

Ситуационный подход сформировался еще до войны, в исследованиях К. Левина, но развитие получил в послевоенных теориях. Основное внимание было обращено на *ситуацию*, в которой реализуются «лидерские черты». Ситуация стала рассматриваться как связующее звено между «чертами» личности и эффективностью действий лидера. Эффективность носит *вероятностный* характер, так как зависит от ситуации. Ситуационный подход исследует взаимодействие различных ситуационных переменных.

Структура ситуации представлена на двух уровнях на уровне микросоциума и макросоциума. На уровне микросоциума это характеристики последователей, специфика задач, качество и история взаимоотношений лидера с последователями и т. д.

На уровне макросоциума это факторы экономического, политического, социокультурного характера. Учитывается и специфика культуры и социальной системы.

Континуум лидерского поведения Танненбаума-Шмидта. В соответствии с данной моделью лидер выбирает один из семи возможных образцов поведения между демократической и авторитарной альтернативами в зависимости от трех факторов: самого лидера, его последователей и создавшейся ситуации.

В модели ситуационного лидерства Фидлера главной проблемой было определение эффективности группы. В основе концепции лежат три ситуационные переменные: отношения лидер-последователь; структурированность работы и лидерская власть. Фидлер предлагает шкалу характеристик Наименее Предпочитаемого Работника (НПР), которая использовалась им при опросе лидеров, на основании ответов, он выделяет лидера с высоким НПР и лидера с низким НПР. Стиль лидерства носит преимущественно постоянный характер, и зависит от мотивации лидера на работу или отношения. Он формулирует 8 типов ситуаций.

Модель ситуационного лидерства Харсея и Бланшарда основывается на таком факторе ситуационной переменной, как зрелость последователей профессиональная и психологическая. Выделяется 4 стадии зрелости. Учитывая все многообразие складывающихся ситуаций, формулируется 4 стиля лидерства.

Модель лидерства «путь – цель» Хауза и Митчелла получила свое развитие в 70-е гг. XX в. В основе этой модели мотивационная теория ожиданий, в соответствии с ней определяется и суть эффективности лидера – эффективный лидер тот, кто помогает подчиненным идти к желанной цели. Выделяются ситуационные факторы: характеристики последователей, факторы организационной среды и характеристики системы власти.

Модель ситуационного лидерства Стинсона-Джонсона исследует зависимость между поведением лидера и структурой работы. Интерес руководителя к работе может быть низким и высоким, но при этом действия лидера будут эффективны, так как эффективность деятельности лидера зависит от структурированности работы и потребностей последователей.

Ситуационная модель принятия решений В. Врума, Ф. Йеттона, А. Яго, в основе которой лежит единственный аспект лидерского пове-

дения – это привлечение подчиненных к участию в принятии решений. Модель предлагает использование дерева решений Врума-Яго для определения лидерского стиля, наиболее соответствующего сложившейся ситуации.

Концепция атрибутивного лидерства (причинно-следственный подход к изучению лидерства) или перцептивная активность последователей, основывается на том, что те или иные качества приписываются последователями лидеру, если его действия дают на то основание, и лишь в этом случае могут рассматриваться как оказывающие влияние на процесс лидерства. В рамках этого подхода произошел сдвиг от «черт» лидера. Акцент сместился к атрибуциям последователей, то есть их умозаключениям насчет наличия у лидера этих «черт». У подчиненных есть ясное представление о том, что такое эффективный лидер и как он должен действовать в определенной ситуации. Это явление получило название стереотипного лидерства. Существуют институциональные и национальные стереотипы лидерства.

Харизматическое (Харизма гр. Дар) лидерство рассматривается как фактор, усиливающий преобразующее влияние на последователей. Основа харизматического лидерства это качества лидера, вызывающие восхищение последователей, желание следовать за ним, исполнять его указания. Но эти качества должны быть увидены последователями. У лидера должна присутствовать способность представить последователям мотивирующее к действию видение проблемы, вселить в них уверенность в своих силах.

М. Вебер – основоположник учения о харизме. Исходил из того, что харизмой следует назвать качество личности, признаваемое необычайным, благодаря которому она оценивается как одаренная особыми силами и свойствами, не доступными другим людям.

Ранняя теория харизматического руководства, автором которой является Р. Хаус, рассматривает харизму в системе руководитель-подчиненный. В основе два предположения: наличие у лидера специфических личностных и поведенческих характеристик и поведенческие индикаторы подчиненных.

Поведенческая теория харизмы, авторами которой являются Д. Конджер, Р. Канунго рассматривает харизму как атрибутивный феномен, старается освободить харизму от ауры мистицизма, рассмотреть ее в контексте поведенческого процесса.

Современный этап развития харизматического подхода характеризуется появлением драматической модели, в основе которой лежит управление впечатлениями и построение имиджа. Модель харизматического руководства на уровне CEO (chief executive officer) – исполнительный директор – руководство с опорой на харизму, осуществляемая топ-менеджерами.



На смену приходит трансформационная парадигма, где лидерство рассматривается как процесс преобразования, процесс активного перевода людей и организаций из мира консервативных традиций в мир инноваций, процесс своеобразного выхода за пределы ожидаемого. Реализуется в практике эффективного *предпринимательского* менеджмента. Данная парадигма основывается на принципах максимальной активизации психологических ресурсов человека и раскрытие его творческих возможностей.

#### **90. Типы команд согласно критерию целей. Способы формирования эффективной команды для каждого типа. (Фадеева В.Н.)**

Команда – группа людей взаимодополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения общих результатов, которые используют особую форму организации совместной деятельности. Команда основана на продуктивном взаимодействии участников, имеющих согласованное видение ситуации и стратегических целей команды и владеющих отработанными процедурами взаимодействия. Тип задач или целей, стоящих перед командой определяет формальную структуру группы, ролевой состав, перечень знаний, умений и навыков членов команды; сроки выполнения поставленной задачи; степень контроля рабочей группы со стороны руководства.

Выделяют четыре формы управленческих групп: «комбинат», «клика», «кружок», «команда» по критерию типа совместной деятельности, организационно-культурному контексту, типа лидера.

*Комбинат характеризуется* беспрекословным подчинением сильному лидеру. Группа основана на иерархии, стабильна, действия членов четко определены, решения принимаются оперативно, лидер обладает всей полнотой власти и определяет политику и правила группового взаимодействия. Внешние границы и внутреннее строение группы достаточно жестки. Групповые ценности ставятся выше индивидуальных. Контроль осуществляется непосредственно лидером. *«Комбинат» характеризуется* определенностью поставленных задач. Поэтому стадии формирования выглядят следующим образом: адаптация, нормирование деятельности, функционирование, «проработка» эмоциональной сферы.

*«Клика»* не имеет жесткой внутренней структуры, нестабильна, имеет размытые границы: в кризисных ситуациях легко распадается на мелкие группы, существует внутренняя конкуренция. Интересы индивидуальные выше групповых. Информация рассматривается как совместное знание, которое не нужно выносить вовне. Отсутствие строгой регламентации групповой деятельности. Последовательность стадий: адаптация – группирование – кооперация – нормирование деятельности – функционирование.

«Кружок» характеризуется строгим распределением полномочий и сфер деятельности внутри коллектива, высокой степенью формализации и стандартизации. Источник влияния – статус. Каждый должен знать, что ему делать, и делает то, что предписано. Руководство задает контекст и цель, сводя к минимуму остальное вмешательство. Главная задача лидера состоит в том, чтобы организовать коммуникацию между специалистами. Эффективность зависит от рационального распределения работы и личной ответственности исполнителей. Траектория развития напоминает траекторию развития «комбината», но по содержанию принципиально от нее отличается.

«Команда» ее характеризуют открытое обсуждение проблем, хорошая циркуляция информации. Деятельность ориентирована на решение задач, цели сменяются по мере необходимости. Отношения между сотрудниками строятся на принципах взаимозависимости. Лидер действует как катализатор группового взаимодействия и сотрудничества. Эффективность деятельности группы определяется индивидуальной успешностью в сочетании с возможностью объединить личные цели сотрудников со стратегическими целями организации. «Команда», развиваясь последовательно сменяет эмоциональную и инструментальную сферы: адаптация – группирование – нормирование – кооперация – функционирование. Подобное развитие позволяет группе включить в свою субкультуру элементы «клики», «комбината», «кружка», не останавливаясь при этом ни на одной из них.

Ключевые факторы работы в команде:

- 1) общность и доверие вместо отчуждения и одиночества;
- 2) сотрудничество вместо конкуренции;
- 3) работа на общий результат вместо индивидуализма;
- 4) творчество вместо стереотипных действий;
- 5) конструктивная самореализация вместо борьбы за выживание.

Любая группа проходит в своем развитии ряд стадий, но последовательность этих стадий зависит от субкультуры группы. Можно выделить несколько этапов развития команды.

1. *Адаптация*, члены команды еще не знакомы и не уверены друг в друге, поэтому и результативность команды на данном этапе низка
2. *Группирование*, то есть создание и объединение (подгрупп) по симпатиям и интересам.
3. *Кооперация*, на этом этапе появляются элементы групповой солидарности, но отсутствуют выраженные психологические связи.
4. *Нормирование деятельности*, на этом этапе разрабатываются принципы взаимодействия, личные взаимоотношения становятся более близкими.

5. *Функционирование* – стадия образования ролевой структуры команды, отличается высоким уровнем подготовленности, организационным и психологическим единством.

Существует два пути командообразования:

- 1) естественный (стихийный )
- 2) целенаправленный (управляемый), связанный с выполнением определенных целей.

На естественный процесс командообразования влияют два фактора: закономерности групповой динамики и стиль руководства.

Целенаправленный процесс создания эффективной команды состоит из 10 этапов:

- 1) определиться с собственными целями и целями будущей команды;
- 2) подбор и отбор кандидатов;
- 3) работа членов команды над собственными целями;
- 4) исследование межличностных предпочтений;
- 5) целенаправленное формирование энергии единства;
- 6) формирование ценностей команды;
- 7) обучение команды технологиям работы – технология ситуационного анализа и технология координации взаимодействий;
- 8) создание имиджа команды;
- 9) усиление командного духа;
- 10) сопровождение деятельности команды.

Существуют факторы, которые обеспечивают эффективную работу коллектива. Наличие сильного лидера, заинтересованного в успехе. Морально-психологический климат в команде. Состав команды, то есть единство непохожих людей. Оптимальные размеры в зависимости от цели. Четкость целей, то есть каждый должен понимать и разделять цели коллектива. Соответствующие нормы и стандарты. Энергия человека – это наиболее важный ресурс. Создание и поддержание в коллективе творческой атмосферы, свобода организации собственной работы основа эффективности команды.

Существует формула эффективного управления, автором которой является академик В.А. Трапезников и суть которой сводится к следующему: для того, чтобы социальная система функционировала успешно, необходимо, чтобы ее элементы знали, хотели, могли и успевали. «Знали», то есть были информированы и сами хорошо выслушаны. «Хотели», включает в себя аспекты мотивационной сферы. «Могли», то есть с одной стороны, были профессионально подготовлены, психически устойчивы и физически достаточны, с другой стороны имели реальные возможности для эффективной работы. «Успевали», то есть были обеспечены условия, регламентирующие во времени кооперацию индивидуальных усилий на цели команды.

Эффективной можно назвать такую команду, в которой преобладает неформальная и расслабленная атмосфера; задача хорошо понята и принимается; члены прислушиваются друг к другу; обсуждают задачи; выражают свои идеи и чувства; конфликты и разногласия присутствуют, но по поводу идей и методов, а не личностей; решение основывается на согласии, а не на голосовании большинства.

Для оценки эффективности команды используют мониторинг личной эффективности члена команды. Используется мониторинг эффективности команды в целом. Критерием для оценки командной эффективности являются уровень эффективности межличностных взаимодействий; уровень согласованности действий на общий результат; уровень результативности продуктивности команды.

### **91. Теории мотивации, их сущность и критерии их классификации. Объясните, применимы ли теории мотивации в современной России? (Фадеева В.Н.)**

Модели мотивации, ориентированные на разный уровень потребностей, использующие различные стимулы к труду и получившие название **теория X** и **теория Y** были предложены **Дуглас Мак-Грегором** (1906–1964) американским социальным психологом.

Теории X характеризуются следующим образом: в мотивах человека преобладают биологические потребности. Обычный человек старается избегать работу, не брать на себя ответственности, поэтому труд необходимо нормировать, лучший метод организации – конвейерный. Качество работы низкое, поэтому необходим строгий контроль со стороны руководства. Главными стимулами выступают: принуждение и материальное поощрение.

Теории Y исходят из того, что в мотивах людей преобладают социальные потребности и желание хорошо работать. Человек воспринимает работу как удовольствие или как наказание в зависимости от условий труда. Ответственность и обязательства зависят от вознаграждения, важным вознаграждением, является удовлетворение потребности в самовыражении. Стимулы: самоутверждение, моральное и материальное поощрение, принуждение.

**Уильям Дж. Оучи** стал продолжателем концепции X и Y. Оучи исследовал различия между японскими и американскими компаниями и стилями их управления. **Теория Z** характеризуется наличием в мотивах людей социальных и биологических потребностей. Люди предпочитают работать и принимать решения в группе, но важна индивидуальная ответственность за результаты труда. Предпочтительнее неформальный

контроль на основе четких критериев. Человек рассматривается как основа любого коллектива и обеспечивает успех предприятия. Стимулы: материальное поощрение, моральное поощрение, самоутверждение, принуждение.

Теории мотивации можно разделить на: концептуальные, процессуальные и содержательные.

**Концептуальные теории мотиваций**, не создавались специально как мотивационные, они представляют собой открытия ученых, сделанные в области физиологии, психологии, психиатрии.

Одной из концептуальных теорий является теория условных рефлексов. Ее автор **Павлов И.П.** (1849–1936) российский физиолог. Свое открытие Павлов сделал, проводя опыты на собаках. Собака, которой дается пища, вырабатывает слюну, если перед кормлением неоднократно дается звуковой сигнал, то через некоторое время вырабатывается условный рефлекс – слюна выделяется при подаче сигнала до начала кормления. Аналогичные по сути эксперименты, проведенные с людьми, подтвердили действенность механизма условных рефлексов. Павлов установил, что в основе психической деятельности лежат физиологические процессы, происходящие в коре головного мозга, что является основой формирования психических реакций всех живых организмов, включая процесс мышления человека.

**Психоаналитическая теория З. Фрейда** основана на двух базовых гипотезах: каждое психическое явление имеет под собой определенную причину; бессознательные процессы играют более значительную роль в поведении человека, чем сознательные. Личность в концепции З. Фрейда рассматривается как единство трех частей. ЭГО – личная определенность осознание себя. ОНО резервуар инстинктов и импульсов, находящийся вне воли сознания, как источник человеческих желаний. Существует вне разума, проявляется только в поведении. СУПЕР-ЭГО – моральные аспекты сознания и поведения человека. Теория психоанализа помогает менеджеру помнить, что поведение не всегда бывает логичным и разумным, что люди не всегда понимают свои импульсы и желания.

**Теория «драйвов»** американского психолога Карла Хала разновидность бихевиористской модели  $S-R$ , где  $S$  – стимул,  $R$  – реакция. Базируется на принципах гомеостата, суть которого в том, что система и в том числе личность, имеет тенденцию самостоятельно поддерживать свое внутреннее состояние. Любое изменение во внутренней сфере личности ведет к срабатыванию специального механизма, который сразу же пытается нейтрализовать это изменение. Активными элементами нейтрализации изменений выступают «драйвы» (влечения). Поведение индивида оказывается настроенным на систему усвоенных действий. Каких-либо изменений индивид старается не принимать.

**Гедоническая теория Карла Юнга.** Согласно этой теории человек стремится к тому, чтобы максимизировать удовольствие и минимизировать неудовольствие. Принцип гедонизма (греч. hedone – удовольствие) был развит еще в античности Аристиппом и утверждал наслаждение, удовольствие как высшую цель и основной мотив поведения. Поведение в будущем определяется следующей за сегодняшним поведением эмоцией. Если она будет приятной, действие повторится, если нет – застынет.

**Процессуальные теории мотиваций** анализируют то, как человек распределяет усилия для достижения поставленных целей, как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории мотивации включают в себя несколько частных теорий.

**В. Врум (1932)** американский исследователь в области теории мотивации, автор теории ожиданий. Суть теории состоит в том, что человек надеется на то, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению желаемого. В отношении мотивации к труду теория рассматривает процесс: затраты труда – результаты – вознаграждение и удовлетворенность им. Мотивация будет эффективна только в том случае, когда на каждом этапе ожидание будет положительным. Если значимость вознаграждения (валентность) низка по отношению к результатам, то мотивация будет ослаблена.

**С. Адамс** автор теории справедливости или равенства. С. Адамс сформулировал основные положения теории: соизмерение вознаграждения с затраченными усилиями; соотношением этого вознаграждения с вознаграждениями других работников, выполняющих аналогичную работу. Пока работники не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда.

**Лайман Портер и Эдвард Лоулер** в 1968 г. разработали теорию, которая представляет собой синтез теории ожидания и теории справедливости, и получила название модель Портера-Лоулера. Модель содержит пять факторов: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты; вознаграждение; степень удовлетворения. В соответствии с моделью результаты зависят от приложенных усилий, способностей работника, индивидуальных особенностей и осознания своей роли. Степень уверенности в том, что данный уровень усилий приведет к конкретному уровню ценностей вознаграждения, способствует приложению этих усилий. Модель ставит вознаграждение в зависимость от достигнутых результатов. Модель построена на идее, что результативный труд ведет к удовлетворению вопреки мнению менеджеров-практиков, что удовлетворение ведет к достижению высоких результатов.

**Содержательные теории трудовой мотивации** нацелены на то, чтобы определить, что же все-таки стимулирует людей к труду. Главное

внимание уделяется выявлению имеющихся у людей потребностей (мотивов) и их приоритетности, каких вознаграждений или целей люди стараются добиться, чтобы чувствовать себя удовлетворенными и работать хорошо. Выделяют несколько содержательных теорий мотивации.

**Абрахам Маслоу (1908–1970)** американский психолог, один из основателей гуманистической психологии. Теория А. Маслоу основывается на иерархии побуждающих к труду потребностей: физиологические потребности; потребности в безопасности и уверенности в будущем; социальные потребности (поддержка коллектива и т. д.); потребности в уважении, признании; потребности самовыражения. Потребности нижних уровней требуют первоочередного удовлетворения.

**Теория Клейтона Пола Альдерфера** американского психолога (ERG или CBP-теория) 70 гг. Он выделяет три группы потребностей. Экзистенциальные (existence) потребности существования (безопасность, физиологические потребности); социальные (relatedness) потребности взаимосвязи (принадлежность к группе, иметь друзей и т. д.); развития (growth) потребности роста (потребность в признании, самоутверждении). Потребности располагаются иерархично, но движение может идти в двух направлениях вверх и вниз.

**Теория Дэвида МакКлелланда (1917–1998)**, американского исследователя называется теорией приобретенных потребностей. Суть ее заключается в том, что конкретные нужды появляются у человека со временем и окончательно оформляются под влиянием окружающего мира. Их можно сгруппировать в три категории человеческих мотивов. Это потребность стремления к принадлежности; потребность во власти; потребность в успехе или достижении целей. Элементы системы потребностей по Д. Мак-Клелланду не имеют иерархии, оказывают взаимное воздействие.

**Теория Фридерика Ирвина Герцберга (1923–2000)** получила название двухфакторной. Выделяются две категории факторов. Это внешние, гигиенические или факторы здоровья – политика организации, условия работы, заработок, межличностные отношения, контроль за работой. И мотивирующие – успех, возможности роста, работа сама по себе.

## **92. Мотивационный механизм организации: методология создания. Какие факторы должны быть учтены для создания мотивационного механизма конкретной организации? (Фадеева В.Н.)**

Механизм мотивации это совокупность методов и приемов воздействия на работников, побуждающих их к определенному поведению в процессе труда для достижения целей организации, для повышения эффективности труда. Мотивация основывается на необходимости удовле-

творения личных потребностей сотрудников. Мотивационный механизм предприятия это комплексная система применяемых инструментов и способов воздействия на работающий персонал для обеспечения достижения целей мотивационной политики. В основе мотивационной политики предприятия научные подходы к менеджменту.

Для создания модели мотивационного механизма предлагается следующий алгоритм действий.

Во-первых, необходимо описание исходных условий: направления деятельности организации, сколько людей на ней работает, обоснование численности персонала. Охарактеризовать организацию с точки зрения миссии организации и функциональных целей, престижа и имиджа фирмы. Дать характеристики внутренней и внешней организационной среды.

Элементы внешней среды это факторы, находящиеся вне организации. Организация как открытая система зависит от внешнего мира в отношении поставок ресурсов, энергии, кадров, потребителей. Такие факторы внешней среды можно назвать факторами макроэкономического воздействия. Внешняя среда характеризуется взаимосвязанностью факторов и их сложностью. Подвижность среды это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Неопределенность внешней среды – соотношение между количеством информации о среде, которой располагает организация, и уверенностью в точности этой информации.

Внешняя среда подразделяется на среду прямого и косвенного воздействия.

Среда прямого воздействия включает в себя факторы, которые непосредственно влияют на деятельность организации: поставщиков, акционеров, рынок трудовых ресурсов, законы, учреждения государственного регулирования, профсоюзы, потребители, конкуренты.

Среда косвенного воздействия включает те факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на организацию, но сказываются на ее функционировании: состояние экономики страны, научно-технический прогресс, социо-культурные и политические изменения, влияние групповых интересов, существенные для организации события в других странах.

Элементы внутренней среды должны быть представлены более конкретно.

Производство должно быть проанализировано с опорой на такие критерии как объем, структура, темпы производства, номенклатура продукции, местонахождение, наличие социальной инфраструктуры, контроль качества и др.

При создании мотивационного механизма необходимо учитывать особенности организации управления. Для этого следует оценить органи-



зационную структуру, Виды организационных структур управления: линейная, линейно-штабная, функциональная, линейно-функциональная, матричная. Каждая структура имеет свои достоинства и недостатки. Вид организационной структуры определяет систему управления, уровень менеджмента, стиль руководства, организационную культуру, организацию системы внутрифирменных коммуникаций.

Так как мотивационный механизм включает в себя методы материального денежного и неденежного стимулирования, необходимо оценить финансы и учет. В качестве критериев оценки могут выступать финансовая устойчивость, платежеспособность фирмы, прибыльность, рентабельность и др.

При оценке персонала, следует брать в расчет такие факторы как структура по уровню образования, возрастным критериям, гендерным признакам. Следует оценивать потенциал, квалификацию, численность, производительность труда. Особый акцент надо сделать на оценке текучести кадров, стоимости рабочей силы, что будет зависеть, в том числе, и от элементов внешней среды.

Во-вторых, необходимо выявить потребности, которые будут удовлетворяться и составлять структуру мотивационного механизма. Провести анализ интересов и потребностей работников. Выявить основные факторы, определяющие потребности, ожидания, интересы, ценностные ориентации.

Сущность потребностей зависит от факторов внутренней и внешней среды. Например, потребности работников периферийных и центральных регионов могут различаться, различной будет и стоимость рабочей силы в зависимости от рынка труда. Стоимость рабочей силы – это основной фактор экономического стимулирования, т. е. заработная плата, которая направлена на удовлетворение самой первичной базовой потребности – материальной.

Проделав предварительную работу, менеджер может приступить к построению модели мотивационного механизма, определив возможность изменения его параметров в соответствии с условиями развития производственной системы.

Необходимо определить мотивационный эффект на достижение которого будут направлены конкретные мероприятия (увеличение производительности труда работников, снижение текучести кадров, повышение удовлетворенности трудом, рост эффективности труда и т. п.).

В зависимости от целей мотивационного воздействия необходимо выбрать методы мотивации. Методы мотивации труда аналогичны методам, используемым в управлении персоналом: административные, экономические, социально-психологические, конкретные частные методы.

Административные методы характеризуются прямым централизованным воздействием субъекта на объект управления. Ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость трудовой дисциплины, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, культура трудовой деятельности. Система административных методов включает в себя достаточно широкий спектр методов. Это организационно-стабилизирующие методы, то есть, правовые нормы и акты, утвержденные государственными органами для обязательного выполнения: федеральные законы, указы, уставы, правила, госстандарты и др. Это методы организационного воздействия, то есть действующие внутри организации: регламентирование, инструкции, организационные схемы, нормирование труда. Распорядительные методы, которые используются в процессе оперативного руководства: приказы, распоряжения; дисциплинарные методы, направленные на установление и реализацию форм ответственности. Они могут быть негативными и позитивными.

Экономические методы – это элементы экономического механизма, система мотивов и стимулов, с помощью которых обеспечивается прогрессивное развитие организации. Экономические методы федерального и регионального уровня это: налоговая система, кредитно-финансовый механизм страны в целом и регионов. Экономические методы, используемые на уровне организации, это экономические нормативы функционирования предприятия, система материального поощрения работников, система ответственности за качество и эффективность работы, участие в прибылях и капитале.

Социально-психологические методы управления основаны на использовании моральных стимулов к труду и оказанию воздействия на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг. С их помощью активизируются гражданские и патриотические чувства, регулируются ценностные ориентации людей, нормы поведения. К социально-психологическим методам относятся создание социально-психологического климата, моральное стимулирование, социальное планирование, социальная политика в организации.

Выявить мотивационные ресурсы, дающие возможность эффективного управления персоналом. Это могут быть методы научной организации и нормирования труда, внедрение в жизнь принципов социального партнерства, определение возможностей и конкретных мер проводимой социальной политики предприятия, формирование организационной культуры.

Обозначить виды стимулирования: денежные, натуральные, моральные, организационные, участие в совладении и управлении. Определить

формы организации стимулирования: опережающая и подкрепляющая; коллективная и индивидуальная; позитивная и негативная; непосредственная, текущая и перспективная; общая, эталонная и соревновательная.

Провести оценку эффективности проводимой мотивационной политики предприятия. Для определения мотивационного эффекта могут быть использованы социологические опросы, мониторинг.

При осуществлении мотивационной политики должен применяться комплексно-целевой подход.

### **93. Формы и методы материального денежного и неденежного стимулирования персонала. Методика оценки эффективности системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности конкретного предприятия. (Фадеева В.Н.)**

Материальное стимулирование основная форма экономической мотивации. Материальное стимулирование может быть представлено в денежной и неденежной форме. Денежная форма материальной мотивации это заработная плата. Заработная плата это компенсация трудового вклада работников в деятельность фирмы. Основная функция заработной платы – стимулирование работников к эффективному труду. Неденежная форма это такие стимулирующие факторы, как отдых, телефонная связь, спортклубы, то есть то, что представляет материальную ценность, но не выплачивается деньгами

Заработная плата является стимулирующим фактором, если: выполняется ряд условий. Во-первых, она должна быть связана с результатами выполненной работы. Во-вторых, если работник не сталкивается с отрицательными явлениями, более весомыми, чем преимущества заработной платы, например, такими как физические перегрузки. Для обеспечения стимулирующей функции не должно быть длительных промежутков между выполнением работы и ее оплатой. Заработная плата должна реально, а не символически увеличивать доход работника.

При планировании системы оплаты труда в организации необходимо учитывать, что заработная плата с одной стороны, должна стимулировать работников к эффективному труду, а с другой – быть экономически оправданной.

Для определения базовой оплаты труда необходимо провести оценку труда. По Женевской схеме, разработанной в 1950 г. различают следующие характеристики труда: нервно-психические и физические нагрузки; квалификацию; ответственность за средства труда, результаты процесса труда и безопасность, влияние на работника факторов окружающей среды.

Существует ряд принципов формирования заработной платы. Это равная оплата за равный труд, недопущение дискриминации по любому признаку. Неуклонный рост номинальной и реальной заработной платы, неуклонная ее корректировка. Обеспечение опережающих темпов роста производительности труда по сравнению с темпами роста заработной платы. Государственное регулирование рынка труда и учет воздействия рынка труда на формирование заработной платы. Материальная заинтересованность работников в достижении высоких результатов, своевременная оплата труда, зависимость заработной платы от общих интересов и задач.

Заработная плата выполняет ряд функций:

- воспроизводственная,
- стимулирующая,
- социальная,
- измерительно-распределительная,
- ресурсно-распределительная,
- функция формирования платежеспособного спроса населения.

Существует тарифная и бестарифная системы оплаты труда.

Тарифная система – совокупность нормативов, при помощи которых регулируется уровень заработной платы различных категорий персонала. Такими нормативами являются тарифная сетка и тарифно-квалификационный справочник. Составными элементами тарифной системы являются: тарифные ставки, квалификационные разряды, должностные оклады, квалификационные категории.

Существует государственная тарифная система, многоуровневая тарифная система

Бестарифная система оплаты труда – это индивидуальные разработки отдельных фирм.

Выделяют несколько форм оплаты труда: сдельная оплата труда, повременная форма оплаты труда, премирование трудовой деятельности.

*Сдельная оплата труда* предусматривает оплату труда исходя из фактически выполненного объема работ в натуральных измерителях (единицах готовой продукции) и установленных нормативов заработной платы на единицу готовой продукции (расценок).

Выделяют следующие виды сдельной оплаты труда: *индивидуальная сдельная оплата, коллективная (бригадная) оплата, прямая сдельная оплата, сдельно-премиальная оплата, аккордная оплата труда, аккордно-премиальная оплата.*

*Повременная форма оплаты труда* применяется, когда не представляется возможным проинформировать затраты труда, и основана на установленных часовых тарифных ставках (должностных окладах для служащих) и фактически отработанном времени работников.

*Прямая повременная система оплаты труда* применяется для оплаты труда технических специалистов и служащих, когда оплата не связывается напрямую с качеством труда и не содержит никаких премиальных доплат.

*Повременно-премиальная система оплаты труда* применяется для вспомогательных рабочих высокой квалификации, работающих на сложном оборудовании, которые наряду с оплатой отработанного времени получают премию за высокое качество труда.

*Окладно-премиальная система оплаты труда* применяется для руководителей и специалистов.

*Коллективная повременная система оплаты труда* используется для оплаты труда рабочих вспомогательного производства, обслуживающих технологические процессы, а также служащих, которые объединены в бригады и отвечают за надежную и безопасную трудовую деятельность.

*Индивидуальная повременная система оплаты труда* применяется для оплаты труда руководителей и специалистов, работающих на основе должностных инструкций по индивидуальным планам работы.

*Премирование труда* – дополнительная форма вознаграждения персонала, которая выплачивается работнику, как правило, из прибыли в случае достижения плановых конечных результатов предприятием в целом. Различают несколько форм премирования трудовой деятельности.

*Индивидуальное премирование* осуществляется на основе установленных нормативов персонально по категориям работников и может быть не связано напрямую с результатами деятельности трудовых коллективов. Например, премирование за изобретательскую и рационализаторскую деятельность, защита диплома или кандидатской диссертации и др.

*Коллективное премирование* осуществляется также на основе установленных нормативов по категориям работников, но за достигнутые общие (коллективные) результаты труда. Распределение премии внутри трудового коллектива осуществляется на основе коэффициентов трудового вклада (КТВ) и должностных окладов (тарифных ставок).

*Премирование из выручки* предусматривает, что работник или подразделение получают свою долю вознаграждения при достижении определенного, заранее установленного объема (выручки, реализации, продажи, сбыта продукции) в виде некоторого процента от выручки или абсолютной величины премии.

*Премирование из дохода* позволяет увязать получение вознаграждения с достижением определенного экономического результата (валового, хозрасчетного или чистого дохода) в виде заранее установленного процента с дохода или абсолютной величины премии.

*Премирование из прибыли* предусматривает, что работник или подразделение получают свою долю вознаграждения при достижении определенной величины прибыли (валовой, чистой) в виде фиксированного процента с прибыли или абсолютной величины премии от величины должностных окладов. Премирование из прибыли – наиболее тонкий инструмент поощрения, поскольку четко ориентирует на достижение главного экономического критерия. Однако реальное влияние на прибыль оказывает только высшее руководство предприятия.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

УТВЕРЖДАЮ  
Проректор-директор ИСГТ  
\_\_\_\_\_ (Д.В. Чайковский)  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2014 г.

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ПО МЕЖДИСЦИПЛИНАРНОМУ ЭКЗАМЕНУ**

НАПРАВЛЕНИЕ ООП 080400 «Управление персоналом»  
СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ ПОДГОТОВКИ Управление профессиональным развитием  
персонала \_\_\_\_\_  
КВАЛИФИКАЦИЯ (СТЕПЕНЬ) бакалавр

ФОРМА ОБУЧЕНИЯ очная

КОЛИЧЕСТВО КРЕДИТОВ 240

ВРЕМЕННОЙ РЕСУРС ВСЕГО 7452 час.

АУДИТОРНЫЕ ЗАНЯТИЯ 3396 час.

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА 4056 час.

ИТОГОВАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ АТТЕСТАЦИЯ ВКР, МДЭ

ВЫПУСКАЮЩЕЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ кафедра философии

РУКОВОДИТЕЛЬ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ Корниенко А.А. (ФИО)

РУКОВОДИТЕЛЬ ООП Ардашкин И.Б. (ФИО)

2014 г.

### **1. Цели освоения модуля (дисциплины)**

В результате освоения данной дисциплины студент приобретает знания, умения и навыки, обеспечивающие достижение следующих целей Ц1-8.

#### ***Дисциплина нацелена на подготовку специалистов к:***

Ц1 – Подготовка выпускников к организационно-управленческой, информационно-аналитической и предпринимательской деятельности, обеспечивающей эффективное управление трудовыми ресурсами и персоналом организаций;

Ц2 – Подготовка выпускников к научно-исследовательской работе в области управления персоналом организации и трудовыми ресурсами на местном и региональном уровне;

Ц3 – Подготовка выпускников к психолого-аналитической и социально-психологической деятельности, связанной с участием в разработке планов по социальному развитию организаций, трудовых коллективов;

Ц4 – Подготовка выпускников к поиску и получению новой информации, необходимой для решения управленческих задач;

Ц5 – Подготовка выпускников к управлению агентствами по набору персонала, кадровыми агентствами, структурными подразделениями организаций по управлению персоналом;

Ц6 – Подготовка выпускников к управлению процессами, нацеленных на эффективное распределение трудовых ресурсов и повышение их качества

Ц7 – Подготовка выпускников к проектной деятельности в области управления персоналом организации, составлению перспективных планов развития персонала организации, привлечения и распределения трудовых ресурсов на муниципальном и региональном уровнях

Ц8 – Подготовка выпускников к самообучению и непрерывному профессиональному самосовершенствованию

### **2. Место модуля (дисциплины) в структуре ООП**

Содержание междисциплинарного экзамена непосредственно связана с дисциплинами профессионального цикла и опирается на освоенные при изучении данных дисциплин знания и умения. Коррективом для МДЭ является защита ВКР.

### **3. Результаты освоения модуля (дисциплины)**

Для сдачи МДЭ студенты должны научиться самостоятельно находить и анализировать необходимую информацию, корректно формулировать научные проблемы, проводить исследования с использованием всего спектра необходимых методов осмысливать и интерпретировать полученные результаты.

После изучения данной дисциплины студенты приобретают знания, умения и опыт, соответствующие результатам основной образовательной программы:

P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)



P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)
P6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)
P7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей
P8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей
P9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности
P10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности
P11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации

После сдачи данного экзамена студенты приобретают знания, умения и опыт, соответствующие результатам основной образовательной программы по направлению 080400 «Управление персоналом» (см. табл. 5 по ООП ТПУ 080400 «Управление персоналом»).

#### ***4. Положение об итоговом междисциплинарном экзамене для претендентов на получение квалификации (степени) «бакалавр»***

1.1. В соответствии с «Положением об итоговой аттестации выпускников высших учебных заведений РФ» итоговый междисциплинарный экзамен (МДЭ) является обязательной компонентой итоговой аттестации выпускников высшего профессионального образования выпускника-бакалавра наряду с выпускной квалификационной работой (ВКР).

1.2. Целью МДЭ является выявление и объективная (экспертная) оценка уровня теоретической подготовки выпускника относительно общих требований к уровню его образования, определяемых государственным образовательным стандартом по направлению 080400 «Управление персоналом».

1.3. Уровень теоретической подготовки выпускника определяется объемом теоретических знаний, степенью их взаимосвязанности (целостностью, системностью), умением интерпретировать их элементы (принципы, законы, категории, понятия, методы) и обосновывать применимость таких знаний в различных областях жизнедеятельности общества и человека.

1.4. МДЭ носит комплексно-системный характер и должен ориентировать экзаменуемого на установление, выявление и обоснование системных связей между учебными дисциплинами, включенными в программу МДЭ.

#### **1. Состав учебных дисциплин, включенных в программу МДЭ:**

- Основы кадровой политики и кадрового планирования.
- Безопасность жизнедеятельности.
- Основы управления персоналом.
- Трудовое право.
- Управление персоналом организации.
- Экономика и социология труда.

- Психофизиология профессиональной деятельности.
- Конфликтология.
- Регламентация и нормирование труда.
- Мотивация и стимулирование трудовой деятельности.
- Этика деловых отношений.
- Инновационный менеджмент в управлении персоналом.
- Документационное обеспечение управления персоналом.
- Управление социальным развитием персонала.
- Основы управленческого консультирования.
- Организационная культура. Организационное поведение.
- Маркетинг персонала. Управленческий учет и учет персонала.
- Основы теории управления.
- Основы организации труда. Основы безопасности труда.
- Экономика управления персоналом. Рынок труда.
- Основы финансового менеджмента. Оплата труда персонала.
- Религия как фактор управления и власти.
- Трудовая миграция населения.
- Геронтология.
- Современные методы оценки персонала.
- Социальные технологии работы с персоналом.
- Психология труда и эргономика.
- Кадровый резерв.
- Компетентностный подход в управлении персоналом.
- Экономика организации.
- Управление профессиональным развитием персонала.
- Развитие персонала.
- Психология управленческой карьеры.
- Лидерство и управление командой.
- Технологии эффективных коммуникаций.
- Имиджелогия.
- Статистика.
- Социальная экология.

## **2. Содержание МДЭ**

### **Тема 1. Основы управления персоналом.**

Философия и концепция управления персоналом. Принципы и методы управления персоналом. Организационное проектирование системы управления персоналом. Цели, функции, организационная структура системы управления персоналом. Кадровое, информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое и делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом. Кадровая политика и стратегия управления персоналом. Кадровое планирование: оперативный план работы с персоналом, планирование потребности в персонале, планирование производительности труда и показателей по труду. Технология управления персоналом и его развитием: найм, отбор, прием, деловая оценка персонала; профориентация и трудовая адаптация, обучение аттестация персонала; управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением, работа с кадровым резервом; мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала; условия, персонала. режим и дисциплина труда; высвобождение персонала.

Общая теория управления. Закономерности управления различными системами. Управление социально-экономическими системами (организациями). Методологические основы менеджмента. Инфраструктура менеджмента. Социофакторы и этика менеджмента. Моделирование ситуаций и разработка решений. Природа и состав функций менеджмента. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента. Факторы эффективности менеджмента.

Инновационное управление трудом. Развитие, прогресс, регресс, стагнация, кризис, стабилизация кадровой работы. Принципы, методы, функции инновационного менеджмента в кадровой работе. Классификация нововведений в кадровой работе, кадровая реформа. Инновационный потенциал работника.

Теория организации и ее место в системе научных знаний. Закон синергии, закон информированности – упорядоченности, закон самосохранения, закон единства анализа /синтеза/, закон развития, законы композиции и пропорциональности. Организационная культура. Субъекты организаторской деятельности.

Теории поведения человека в организации. Личность и организация. коммуникативное поведение в организации. мотивация и результативность организации. Формирование группового поведения в организации. Управление поведением организации. Управление нововведениями в организации.

Оценка результатов труда персонала, оценка затрат на персонал. Оценка социальной и экономической эффективности проектов совершенствования системы процессов управления персоналом.

Трудовые ресурсы: формирование и использование. Количественные и качественные характеристики трудовых ресурсов. Миграция трудовых ресурсов: сущность, виды, причины. Занятость населения: понятие формы виды. Прогнозирование ситуации на рынке труда. Государственное регулирование рынка труда и занятости, основные принципы и направления государственной политики в области занятости населения. Обеспечение занятости на предприятиях и их взаимосвязь со службой занятости. Сокращение рабочей силы: политика и мероприятия по защите высвобожденных работников.

Деятельная природа профессионализации. Психофизиология профессионального отбора и профпригодности. Психофизиологические компоненты работоспособности. Психофизиологические детерминанты адаптации человека к экстремальным условиям деятельности.

Труд как социально-экономическая категория Трудовой потенциал общества, организации, человека. Социально-трудовые отношения и их регулирование. Качество трудовой жизни. Формирование кадровой политики организации. Экономическая сущность организации труда. Разделение и кооперация труда, организация и аттестация рабочих мест. Рационализация трудовых процессов. Изучение затрат рабочего времени; нормирование труда

Безопасность организации. Угроза безопасности объекта. Направления безопасности. Принципы построения систем безопасности организации. Охрана труда. Факторы, определяющие безопасные условия труда. Законодательная база безопасных условий труда.

Научная организация труда – понятие, содержание, задачи и принципы. Краткий исторический очерк развития организации труда персонала. Регламентация и проектирование организации труда. Разделение и кооперация труда. Организация рабочих мест и создание благоприятных условий труда. Устройство и планировка помещений и размещение рабочих мест. Планировка рабочего места. Оснащение и

оборудование рабочих мест. Условия труда. Организация технического нормирования. Основные задачи нормирования труда. Объекты и методы нормирования труда. Изучение затрат рабочего времени и содержание труда персонала организации. Нормативы времени. Организация процессов труда по управлению коллективом. Виды умственного труда. Методы и средства выполнения управленческих операций. Организационно-распорядительная деятельность персонала управления как форма осуществления управленческого решения. Индивидуальное планирование рабочего времени руководителя (специалиста).

Этика деловых отношений. Общие закономерности межличностных отношений. Этика приветствий и представлений, внешний облик делового человека, правила подготовки и проведения деловой беседы. Этические нормы телефонного разговора, правила конструктивной критики и принципы восприятия критики. Этика взаимоотношений с “трудным” руководителем. Правила подготовки и проведения служебных совещаний. Проведение переговоров с деловыми партнерами.

Понятие, структура и содержание организационной культуры. Основные компоненты организационной культуры (ценности, коммуникационные системы, внешний вид персонала, трудовая этика и мораль, характер взаимодействия и пр.). Факторы, влияющие на особенности организационной культуры.

Мотивация трудовой деятельности как элемент и функция управления персоналом. Теоретические основы трудовой мотивации. Структура, функции и механизм трудовой мотивации. Основные направления мотивации.

Документ и системы документации. Состав и содержание кадровой документации, основные документы, регламентирующие управление персоналом. Порядок заполнения типовых форм. Порядок оформления документов при приеме на работу. Порядок учета кадров. Порядок оформления документов при переводе. Расторжение трудового договора (контракта). Порядок подготовки приказов по личному составу. Ведение трудовой книжки. Ведение личных дел. Современные способы и техника создания документов. Организация документооборота, систематизация документов, номенклатура для их формирования и хранения.

## **Тема 2. Управление профессиональным развитием персонала.**

Управление как общественное явление. Объект и предмет социологии и психологии управления. Современные тенденции и принципы управления социальным и организациями. Аппарат управления как социальная группа. Структура и потенциал социальной организации личность. Личность и малые группы в организации; отношения в социальной организации – предмет труда руководителя.

Социально-управленческая ситуация: понятие, методы анализа и регулирования; организационная культура как социально-психологическая проблема. Социальные роли руководителя организации. Проявление индивидуальных особенностей личности в поведении, деятельности и общении; мотивация поведения личности в организации. Психодиагностика предпринимательских и организаторских способностей. Социальные и психологические основы принятия управленческих решений. Социальная ответственность менеджера.

## **5. Образовательные технологии**

Специфика сочетания методов и форм организации обучения отражается в матрице (см. табл. 4). Перечень методов обучения и форм организации обучения может быть расширен.

Методы и формы организации обучения (ФОО)

Методы и формы активизации деятельности	Виды учебной деятельности
	СРС
Дискуссия	х
IT-методы	х
Командная работа	х
Опережающая СРС	х
Индивидуальное обучение	х
Проблемное обучение	х
Обучение на основе опыта	х

Для достижения поставленных целей сдачи МДЭ реализуются следующие методы и формы активизации деятельности:

- изучение теоретического материала дисциплины с использованием компьютерных технологий;
- самостоятельное изучение теоретического материала дисциплины с использованием *Internet*-ресурсов, информационных баз, методических разработок, специальной учебной и научной литературы;
- дискуссия как способ закрепления теоретического материала и формирования четко осознаваемой собственной точки зрения;
- IT-методы как способ обучения эффективному оперированию информацией и ее обработки;
- опережающая СРС как форма углубленного изучения и закрепления знаний, а также развитие практических умений, заключающаяся в работе студентов с лекционным материалом, поиск и анализ литературы и электронных источников информации по заданной проблеме и выбранной теме курсовой работы, выполнении домашних заданий, изучении тем, вынесенных на самостоятельную проработку, подготовке к экзамену;
- индивидуальный подход как средство мотивации студента к обучению;
- проблемное обучение как способ развития самостоятельности в решении возникающих в процессе обучения и профессиональной деятельности задач;
- командная работа в форме тренингов как метод организации и управления совместной деятельности в группе и коллективе.

## **6. Организация и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов**

**6.1. Текущая СРС**, направленная на углубление и закрепление знаний студента, развитие практических умений<sup>49</sup>.

<sup>49</sup> Текущая самостоятельная работа может включать следующие виды работ:

- работа с лекционным материалом, поиск и обзор литературы и электронных источников информации по индивидуально заданной проблеме курса;
- выполнение домашних заданий, домашних контрольных работ;
- опережающая самостоятельная работа;
- перевод текстов с иностранных языков;
- изучение тем, вынесенных на самостоятельную проработку;
- подготовка к лабораторным работам, к практическим и семинарским занятиям;
- подготовка к контрольной работе и коллоквиуму экзамену.

### **6.2. Творческая проблемно-ориентированная самостоятельная работа**

(ТСР), ориентированная на развитие интеллектуальных умений, комплекса универсальных (общекультурных) и профессиональных компетенций, повышение творческого потенциала студентов.<sup>50</sup>

### **6.3. Вопросы междисциплинарного экзамена**

1. Религия и подходы к ее определению: конфессиональный, научный, философский. Роль религии в современном мире.
2. Психодинамические концепции религии. З. Фрейд: религия как причина невроза и средство от него. К.Г. Юнг: религия как свойственная человеку необходимость. Дайте сравнительный анализ концепций.
3. Гуманистические концепции религии: Э. Фромм, А. Маслоу, Р. Ассаджиоли. Обоснуйте, почему эти концепции называются гуманистическими.
4. Теория и история формирования управленческого резерва компаний. Сравните задачи создания и развития резерва кадров в рыночной и плановой экономике.
5. Новые технологии формирования, управления, оценки управленческого резерва. Определите значение понятий: «метод», «методология», «деятельность». Укажите их различия и взаимосвязь.
6. Основные принципы и задачи работы с резервом. Обоснуйте, что эффективней: организационное проектирование или реорганизации на предприятии в деле развития резерва кадров, и при каких условиях?
7. Компетентностный подход. Охарактеризуйте различия компетентностного и эвристического подходов.
8. Компетентностный подход в разрешении конфликтных ситуаций. Конфликтная ситуация. Приведите пример использования компетентностного подхода в разрешении конфликтной ситуации.
9. Компетентностный подход в формировании коллектива. Типология коллективов. Для какой модели управления компетентностный подход является более эффективным и почему?
10. Понятие «рынок труда». Рынок труда как органическая составляющая рыночной экономики. Охарактеризуйте роль союзов работодателей и профессиональных организаций трудящихся (профсоюзов) в рыночной и плановой экономике?
11. Механизм функционирования рынка труда. Факторы спроса и предложения на рынке труда. Определите, существуют ли различия в механизме функционирования рынка труда в рыночной и плановой экономике?
12. Основные элементы рынка труда: субъекты, инфраструктура, конъюнктура. Модели рынка труда.
13. Охарактеризуйте основные принципы построения экономической системы организации.

---

<sup>50</sup> ТСР может включать следующие виды работ по основным проблемам курса:

- поиск, анализ, структурирование и презентация информации;
- выполнение расчетно-графических работ;
- выполнение курсовой работы или проекта, работа над междисциплинарным проектом;
- исследовательская работа и участие в научных студенческих конференциях, семинарах и олимпиадах;
- анализ научных публикаций по заранее определенной преподавателем теме;
- анализ статистических и фактических материалов по заданной теме, проведение расчетов, составление схем и моделей на основе статистических материалов.

14. Объясните, в чем состоит сущность экономической эффективности предприятия. Какие критерии для оценки эффективности предприятия Вы знаете.
15. Опишите методику разработки бизнес-плана организации. Определите цели и значение бизнес планирования
16. Предмет и функции инновационного менеджмента. Его роль в развитии системы управления персоналом.
17. Сущность инновационного процесса. Жизненный цикл инноваций.
18. Инновационная деятельность. Инновационный потенциал системы управления персоналом. Приведите примеры.
19. Предмет имиджологии. Роль имиджологии в формировании личности специалиста.
20. Имидж: понятие, функции. Роль имиджа в деятельности менеджера по персоналу.
21. Охарактеризуйте типы имиджа, их специфику.
22. Сущность финансового менеджмента: объяснить сочетание понятий «управление», «менеджмент», «финансы».
23. Базовые концепции финансового менеджмента. Объяснить сущность концепции приращения капитала предприятия.
24. Разработка основных финансовых документов: процесс планирования, создания и развития предприятия.
25. Набор персонала: факторы, влияющие на набор, источники привлечения, лизинг персонала. Оцените возможности применения лизинга персонала в нашей стране.
26. Отбор персонала: процесс, организация, критерии и методы отбора персонала. Какова роль субъективного фактора при отборе персонала?
27. Высвобождение персонала: сущность и виды увольнения сотрудников, функции служб управления персоналом при различных видах увольнения, аутплейсмент. Какие альтернативные увольнения меры вы могли бы предложить?
28. Оценка персонала: сущность, методы, аттестация персонала (законодательная база, варианты проведения). Какие проблемы могут возникнуть при аттестации и как их можно разрешить?
29. Карьера: понятие, виды, основные этапы. Как, на ваш взгляд, можно противодействовать проблемам, связанным с «шоком от реальности у молодых специалистов» и кризисом «середины карьеры»?
30. Обучение персонала: концепции, виды, методы. Всегда ли нужно создавать в компаниях кадровый резерв?
31. Трудовые ресурсы и трудовой потенциал общества, организации, человека. Объясните фразу: «Трудовые ресурсы – основные ресурсы современной организации».
32. Социальная политика организации: функции, принципы, формы. Сравните принципы организации социальной политики в государстве и в организации.
33. Психологические характеристики пожилых сотрудников. Приведите примеры трудовых показателей (не более 7) по которым можно оценить трудовую деятельность пожилых сотрудников.
34. Трансформация взглядов на пожилых людей в процессе развития общества. Принципы использования трудового потенциала пожилых людей в современном обществе. Приведите примеры использования трудового потенциала пожилых сотрудников на предприятии.
35. Факторы, влияющие на трудовую деятельность пожилых людей. Сформулируйте цели и направления обучения пожилого персонала в организации.

36. Теория управления как научная дисциплина. Предмет и место в структуре современного научного знания. В чем заключается социокультурная обусловленность парадигмы управления?
37. Человеческий капитал: понятие и виды. Охарактеризуйте роль человеческого капитала в современной экономике.
38. Управленческое решение. Классификация управленческих решений. Каким образом социально-экономические процессы современного общества оказывают влияние на методы и технологии принятия управленческих решений?
39. Регламентация и нормирование труда на предприятии: сущность и задачи. В чем заключается различие и взаимосвязь регламентации и нормирования труда? Объясните необходимость использования системы нормирования и регламентации труда.
40. Регламенты по персоналу, их виды. Каковы современные подходы к проектированию регламентов по персоналу?
41. Политика организации. Направления политики организации. Охарактеризуйте основные составляющие социальной политики современной организации.
42. Философия управления организацией. Сравнительный анализ любых двух национальных систем управления.
43. Основные концепции управления персоналом. Выделите их сходства и различия.
44. Инновации в управлении персоналом. Инновационный потенциал персонала организации. Приведите примеры.
45. Кадровая политика организации как основа формирования стратегии управления персоналом. Обозначьте основные направления.
46. Охарактеризуйте виды кадровой политики по масштабам кадровых мероприятий и по степени открытости.
47. Основы кадрового планирования в организации: сущность, цели и методы. Особенности краткосрочного и долгосрочного кадрового планирования.
48. Понятие «консультационной деятельности». Сформулируйте черты современного консультанта.
49. Классификация консультационных услуг. Выделите мотивы, побудившие компании обратиться к консультантам.
50. Дайте оценку экспертному и процессному консультированию. Сформулируйте этические аспекты конкуренции в области консультирования.
51. Процедура расследования несчастных случаев на производстве. Прокомментируйте понятия «риск» и «опасность» в рамках производственной деятельности.
52. Основные направления государственной политики России в области охраны труда. Перспективы Российского государства в области охраны труда.
53. Психофизиологические основы безопасности труда. Роль человеческого фактора в контексте отношений «человек – производственная среда».
54. Управленческая карьера Карьера менеджера в современном мире. Определите и обоснуйте основные возможности индивидуальной карьеры.
55. Основные исследования психологии управленческой карьеры.
56. Охарактеризуйте основные карьерные теории. Дайте анализ наиболее продуктивных, с Вашей точки зрения, карьерных теорий.
57. Понятие «маркетинг персонала». Обоснуйте тезис о том, что маркетинг персонала – философия бизнеса.
58. Процесс реализации персонал-маркетинговых технологий в организации. Охарактеризуйте основные этапы реализации маркетинга персонала.



59. Особенности управленческого учета в сравнении с финансовым учетом. Значение управленческого учета в деятельности менеджера по персоналу.
60. Функции организационной культуры. Сравнительная характеристика общих и специфических функций организационной культуры.
61. Изменения в организационной культуре. Эволюционный и архитектурный пути развития организационной культуры.
62. Ролевое поведение в организации. Формальный и неформальный статус роли в организационном поведении.
63. Роль социальной службы в организации. Задачи социальной службы в сфере управления социальным развитием персонала.
64. Основные факторы социальной среды организации. Роль факторов социальной среды организации в управлении социальным развитием персонала.
65. Гуманизация труда. Соотношение гуманизации и интенсификации труда.
66. Задачи и функции службы документационного обеспечения управления.
67. Виды и содержание инструкций организации. Роль инструкций в управленческой деятельности.
68. Трудовая книжка. Проблемные аспекты использования трудовой книжки в кадровом делопроизводстве.
69. Демографическая ситуация в России как фактор миграционной политики. Влияние демографической ситуации на активизацию трудовых миграций в современной России.
70. Миграция населения: понятие и классификация, структура миграционного процесса. Специфика трудовых миграций.
71. Современные концепции миграционных процессов: сравнительный анализ.
72. Понятие среды человека. Охарактеризуйте значимость фактора среды для системы управления персоналом.
73. Концепция устойчивого развития как фактор управления и как экологический фактор. Дайте оценку роли данной концепции на примере своего региона.
74. Взаимоотношения общества и природы в истории цивилизации (первобытное, аграрное, индустриальное, постиндустриальное общества). Оцените перспективу данного взаимодействия в развитии трудовой деятельности.
75. Охарактеризуйте понятие конфликта. Его субъект и объект. Проанализируйте конфликтную ситуацию. Выявите субъекты и объект конфликта. Определите вид конфликта. Предложите эффективные стратегии поведения в конфликте и формы завершения конфликта.
76. Охарактеризуйте стадии развития конфликта: предконфликтная стадия, эскалация конфликта, завершение и послеконфликтная стадия. Проанализируйте конфликтную ситуацию. Выявите субъекты и объект конфликта. Определите вид конфликта. Предложите эффективные стратегии поведения в конфликте и формы завершения конфликта.
77. Охарактеризуйте виды группового конфликта: внутригрупповой, межгрупповой. Опишите их особенности. Проанализируйте конфликтную ситуацию. Выявите субъекты и объект конфликта. Определите вид конфликта. Предложите эффективные стратегии поведения в конфликте и формы завершения конфликта.
78. Понятия императивного, манипулятивного и диалогического общения. Технологии эффективного поведения в указанных типах общения. Сравните их преимущества и недостатки.

79. Основные характеристики невербальных средств коммуникации. Оцените эффективность невербальных средств коммуникации в различных видах общения (деловое, быденное и т. д.).
80. Виды и психологические аспекты коммуникативных барьеров. Укажите наиболее эффективные тактики преодоления барьеров в общении. Аргументируйте ответ.
81. Основные принципы и закономерности профессионального отбора. Психологические аспекты профориентации. Укажите основные современные технологии профотбора (профессиографирование, тестовые программы, Центр оценки) и сравните их эффективность.
82. Профессионально важные качества: способности, свойства психических процессов (память, внимание, восприятие), темперамент, характер, возрастные особенности.
83. Принципы эргономического проектирования и анализа трудовой деятельности. В чем заключается специфика эргономики как человекоориентированной деятельности в современной психологии труда?
84. Психофизиология внимания. Повышение эффективности деятельности, требующей концентрации и устойчивости внимания.
85. Психофизиологическая адаптация к монотонной деятельности.
86. Психофизиологическая адаптация к экстремальным видам деятельности.
87. Деловая беседа. Формы деловой беседы.
88. Соотношение явлений «лидерства» и «руководства»: проанализируйте сходства и различия.
89. Концепции психологии лидерства.
90. Типы команд согласно критерию целей. Способы формирования эффективной команды для каждого типа.
91. Теории мотивации, их сущность и критерии их классификации. Объясните, применимы ли теории мотивации в современной России?
92. Мотивационный механизм организации: методология создания. Какие факторы должны быть учтены для создания мотивационного механизма конкретной организации?
93. Формы и методы материального денежного и неденежного стимулирования персонала. Методика оценки эффективности системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности конкретного предприятия.

### **7. Средства (ФОС) текущей и итоговой оценки качества освоения модуля (дисциплины)**

Оценка успеваемости бакалавров осуществляется по результатам:

- самостоятельного (под контролем преподавателя) выполнения контрольной работы,
- устного опроса при сдаче выполненных индивидуальных заданий, защите отчетов по контрольным работам и во время экзаменов и зачетов на протяжении обучения (для выявления знания и понимания теоретического материала дисциплины).

#### **7.1. Требования к содержанию экзаменационных вопросов**

Экзаменационные билеты включают один тип заданий: теоретические вопросы.

## **7.2. Примеры экзаменационных вопросов**

1. Обучение персонала: концепции, виды, методы.
2. Задачи и функции службы документационного обеспечения управления.
3. Понятие труда как социокультурный и экономический феномен.

## **8. Учебно-методическое и информационное обеспечение модуля (дисциплины)**

### **Основная литература**

- Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды: учебное пособие / В.В. Авдеев. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 175 с.
- Андреева И.В. Управление персоналом: учебное пособие / И.В. Андреева, С.В. Кошелева, В.А. Спивак. – СПб.; М.: Нева: Олма-Пресс, 2003. – 223 с.
- Борисова Елена Анатольевна. Управление персоналом для современных руководителей / Е. А. Борисова. – СПб.: Питер, 2003. – 445 с.

### **Вспомогательная литература**

- Бычин В.Б. Организация и нормирование труда: учебник / В. Б. Бычин, С. В. Малинин, Е.В. Шубенкова; Российская экономическая академия им. Г. В. Плеханова; Под ред. Ю.Г. Одегова. – М.: Экзамен, 2003.–462 с.
- Десслер Г. Управление персоналом: учебное пособие: пер. с англ. / Г. Десслер. – М.: Бином, 1997. – 432 с.
- Иванов В.В., Коробова А.Н. Муниципальный менеджмент. Справочное пособие. – М.: Инфра, 2002.
- Кабаченко Т. С. Психология в управлении человеческими ресурсами: учебное пособие / Т. С. Кабаченко. – СПб.: Питер, 2003. – 400 с.
- Мартино Дж. Технологическое прогнозирование / пер. с англ. – М.: Прогресс, 1977.
- Шекшня С. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие / С.В. Шекшня. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 368 с.

### **Интернет-ресурсы**

- <http://www.top-personal.ru/> – электронная версия журнала «Управление персоналом».
- [www.chelt.ru](http://www.chelt.ru) – журнал «Человек и труд».
- [www.minzdravsoc.ru](http://www.minzdravsoc.ru) – официальный сайт Министерства здравоохранения и социального развития.
- [www.gks.ru](http://www.gks.ru) – Федеральная служба государственной статистики.
- [www.rostrud.ru](http://www.rostrud.ru) – Федеральная служба по труду и занятости.
- <http://statistika.ru/> – портал статистических данных.
- [www.pfr.ru](http://www.pfr.ru) – официальный сайт пенсионного фонда РФ.
- [www.rhr.ru](http://www.rhr.ru) – сайт «Человеческие ресурсы».

**СТРУКТУРА ЭКЗАМЕНАЦИОННОГО БИЛЕТА ПО МДЭ ДЛЯ БАКАЛАВРОВ  
ПО СПЕЦИАЛЬНОСТИ «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»**

«Национальный исследовательский Томский политехнический университет»

**ИСГТ**

**Кафедра философии**

Экзаменационный билет № 20

по МДЭ бакалавра

Курс 4

1. Понятие конфликта. Природа конфликта
2. Теория организации как наука.
3. Сущность психологии управления персоналом.

Зав. кафедрой философии

Корниенко А.А.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ОТВЕТЫ НА ВОПРОСЫ ПО МДЭ ДЛЯ СПЕЦИАЛИСТОВ ПО СПЕЦИАЛЬНОСТИ «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ».....	3
1. Религия и подходы к ее определению: конфессиональный, научный, философский. Роль религии в современном мире. (Ардашкин И.Б.) .....	3
2. Психодинамические концепции религии. З. Фрейд: религия как причина невроза и средство от него. К.Г. Юнг: религия как свойственная человеку необходимость. Дайте сравнительный анализ концепций. (Ардашкин И.Б.) .....	7
3. Гуманистические концепции религии: Э. Фромм, А. Маслоу, Р. Ассаджиоли. Обоснуйте, почему эти концепции называются гуманистическими. (Ардашкин И.Б.) .....	11
4. Теория и история формирования управленческого резерва компаний. Сравните задачи создания и развития резерва кадров в рыночной и плановой экономике. (Вторушин Н.А.).....	15
5. Новые технологии формирования, управления, оценки управленческого резерва. Определите значение понятий: «метод», «методология», «деятельность». Укажите их различия и взаимосвязь. (Вторушин Н.А.) .....	19
6. Основные принципы и задачи работы с резервом. Обоснуйте, что эффективней: организационное проектирование или реорганизации на предприятии в деле развития резерва кадров, и при каких условиях? (Вторушин Н.А.).....	22
7. Компетентностный подход. Охарактеризуйте различия компетентностного и эвристического подходов. (Вторушин Н.А.).....	25
8. Компетентностный подход в разрешении конфликтных ситуаций. Конфликтная ситуация. Приведите пример использования компетентностного подхода в разрешении конфликтной ситуации. (Вторушин Н.А.).....	29
9. Компетентностный подход в формировании коллектива. Типология коллективов. Для какой модели управления компетентностный подход является более эффективным и почему? (Вторушин Н.А.).....	33
10. Понятие «рынок труда». Рынок труда как органическая составляющая рыночной экономики. Охарактеризуйте роль союзов работодателей и профессиональных организаций трудящихся (профсоюзов) в рыночной и плановой экономике? (Вторушин Н.А.).....	36
11. Механизм функционирования рынка труда. Факторы спроса и предложения на рынке труда. Определите, существуют ли различия в механизме функционирования рынка труда в рыночной и плановой экономике. (Вторушин Н.А.) .....	40
12. Основные элементы рынка труда: субъекты, инфраструктура, конъюнктура. Модели рынка труда. (Вторушин Н.А.) .....	43

13. Охарактеризуйте основные принципы построения экономической системы организации. (Карпова А.Ю.) .....	47
14. Объясните, в чем состоит сущность экономической эффективности предприятия. Какие критерии для оценки эффективности предприятия Вы знаете? (Карпова А.Ю.) .....	51
15. Опишите методику разработки бизнес-плана организации. Определите цели и значение бизнес планирования. (Карпова А.Ю.).....	55
16. Предмет и функции инновационного менеджмента. Его роль в развитии системы управления персоналом. (Р.Б. Квеско) .....	59
17. Сущность инновационного процесса. Жизненный цикл инноваций. (Квеско Р.Б.).....	62
18. Инновационная деятельность. Инновационный потенциал системы управления персоналом. Приведите примеры. (Квеско Р.Б.).....	64
19. Предмет имиджологии. Роль имиджологии в формировании личности специалиста. (Квеско Р.Б.).....	68
20. Имидж: понятие, функции. Роль имиджа в деятельности менеджера по персоналу. (Квеско Р.Б.).....	70
21. Охарактеризуйте типы имиджа, их специфику. (Квеско Р.Б.) .....	75
22. Сущность финансового менеджмента: объяснить сочетание понятий «управление», «менеджмент», «финансы». (Латыговская Т.П.) .....	77
23. Базовые концепции финансового менеджмента: перечислить и объяснить суть концепции приращения капитала предприятия. (Латыговская Т.П.).....	79
24. Разработка основных финансовых документов: процесс планирования, создания и развития предприятия. (Латыговская Т.П.).....	79
25. Набор персонала: факторы, влияющие на набор, источники привлечения, лизинг персонала. Оцените возможности применения лизинга персонала в нашей стране. (Макаренко Н.И.) .....	81
26. Отбор персонала: процесс, организация, критерии и методы отбора персонала. Какова роль субъективного фактора при отборе персонала? (Макаренко Н.И.).....	85
27. Высвобождение персонала: сущность и виды увольнения сотрудников, функции служб управления персоналом при различных видах увольнения, аутплейсмент. Какие альтернативные увольнения меры вы могли бы предложить? (Макаренко Н.И.) .....	88
28. Оценка персонала: сущность, методы, аттестация персонала (законодательная база, варианты проведения). Какие проблемы могут возникнуть при аттестации и как их можно разрешить? (Макаренко Н.И.) .....	92

29. Карьера: понятие, виды, основные этапы. Как, на ваш взгляд, можно противодействовать проблемам, связанным с «шоком от реальности у молодых специалистов» и кризисом «середины карьеры»? (Макаренко Н.И.) .....	96
30. Обучение персонала: подходы, этапы, методы. Всегда ли нужно создавать в компаниях кадровый резерв? (Макаренко Н.И.) .....	100
31. Трудовые ресурсы и трудовой потенциал общества, организации, человека. (Макиенко М.А.) .....	104
32. Социальная политика организации. (Макиенко М.А.) .....	108
33. Психологические характеристики пожилых сотрудников. Приведите примеры трудовых показателей (не более 7), по которым можно оценить трудовую деятельность пожилых сотрудников. (Макиенко М.А.) .....	111
34. Трансформация взглядов на пожилых людей в процессе развития общества. Принципы использования трудового потенциала пожилых людей в современном обществе. Приведите примеры использования трудового потенциала пожилых сотрудников на предприятии. (Макиенко М.А.) .....	114
35. Факторы, влияющие на трудовую деятельность пожилых людей. Сформулируйте цели и направления обучения пожилого персонала в организации. (Макиенко М.А.) .....	117
36. Теория управления как научная дисциплина. Предмет и место в структуре современного научного знания. (Медведева Т.А.) .....	119
37. Человеческий капитал: понятие и виды. (Медведева Т.А.) .....	123
38. Управленческое решение. Классификация управленческих решений. Каким образом социально-экономические процессы современного общества оказывают влияние на методы и технологии принятия управленческих решений? (Медведева Т.А.) .....	126
39. Регламентация и нормирование труда на предприятии: сущность и задачи. (Медведева Т.А.) .....	130
40. Регламенты по персоналу, их виды. (Медведева Т.А.) .....	134
41. Политика организации. Направления политики организации. (Медведева Т.А.) .....	138
42. Философия управления организацией. (Панькова Н.М.) .....	142
43. Основные концепции управления персоналом. (Панькова Н.М.) .....	145
44. Инновации в управлении персоналом. Инновационный потенциал персонала организации. (Панькова Н.М.) .....	147
45. Кадровая политика организации как основа формирования стратегии управления персоналом. (Панькова Н.М.) .....	151
46. Виды кадровой политики. (Панькова Н.М.) .....	153
47. Основы кадрового планирования в организации: сущность, цели и методы. (Панькова Н.М.) .....	157

48. Понятие «консультационной деятельности». Сформулируйте черты современного консультанта. (Погукаева Н.В.) .....	160
49. Классификация консультационных услуг. Выделите мотивы, побудившие компании обратиться за консультантами. (Погукаева Н.В.) .....	163
50. Дайте оценку экспертному и процессному консультированию. Сформулируйте этические аспекты конкуренции в области консультирования. (Погукаева Н.В.) .....	166
51. Процедура расследования несчастных случаев на производстве. Прокомментируйте понятия «риск» и «опасность» в рамках производственной деятельности. (Погукаева Н.В.) .....	167
52. Основные направления государственной политики в области охраны труда. Перспективы Российского государства в области охраны труда (Погукаева Н.В.) .....	172
53. Психофизиологические основы безопасности труда. Роль человеческого фактора в контексте отношений «человек – производственная среда». (Погукаева Н.В.) .....	175
54. Управленческая карьера. Карьера менеджера в современном мире. (Рубанов В.Г.) .....	179
55. Основные исследования психологии управленческой карьеры. (Рубанов В.Г.) .....	183
56. Охарактеризуйте основные карьерные теории (Рубанов В.Г.).....	186
57. Понятие «маркетинг персонала». Обоснуйте тезис о том, что маркетинг персонала – философия бизнеса. (Сырямкина Е.В.).....	190
58. Процесс реализации персонал-маркетинговых технологий в организации. (Сырямкина Е.В.).....	194
59. Особенности управленческого учета в сравнении с финансовым учетом. Значение управленческого учета в деятельности менеджера по персоналу. (Сырямкина Е.В.).....	198
60. Функции организационной культуры. Сравнительная характеристика общих и специфических функций организационной культуры. (Тюкульмина О.И.) .....	201
61. Изменения в организационной культуре. Эволюционный и архитектурный пути развития организационной культуры. (Тюкульмина О.И.) .....	202
62. Ролевое поведение в организации. Формальный и неформальный статус роли в организационном поведении. (Тюкульмина О.И.).....	205
63. Роль социальной службы в организации. Задачи социальной службы в сфере управления социальным развитием персонала. (Тюкульмина О.И.) .....	207
64. Основные факторы социальной среды организации. Роль факторов социальной среды организации в управлении социальным развитием персонала. (Тюкульмина О.И.) .....	210



65. Гуманизация труда. Соотношение гуманизации и интенсификации труда. (Тюкульмина О.И.).....	212
66. Задачи и функции службы документационного обеспечения управления. (Чмыхало А.Ю.).....	215
67. Виды и содержание инструкций организации. Роль инструкций в управленческой деятельности. (Чмыхало А.Ю.).....	219
68. Трудовая книжка. Проблемные аспекты использования трудовой книжки в кадровом делопроизводстве. (Чмыхало А.Ю.).....	223
69. Демографическая ситуация в современной России как фактор миграционной политики. Влияние демографической ситуации на активизацию трудовых миграций в современной России. (Чмыхало А.Ю.).....	227
70. Миграция населения: понятие и классификация. Структура миграционного процесса. (Чмыхало А.Ю.).....	230
71. Современные концепции миграционных процессов: сравнительный анализ. (Чмыхало А.Ю.).....	235
72. Понятие среды человека. Охарактеризуйте значимость фактора среды для системы управления персоналом. (Ардашкин И.Б.).....	240
73. Концепция устойчивого развития как фактор управления и как экологический фактор. Дайте оценку роли данной концепции на примере своего региона. (Ардашкин И.Б.).....	244
74. Взаимоотношения общества и природы в истории цивилизации (первобытное, аграрное, индустриальное, постиндустриальное общества). Оцените перспективу данного взаимодействия в развитии трудовой деятельности. (Ардашкин И.Б.).....	248
75. Охарактеризуйте понятие конфликта. Его субъект и объект. Проанализируйте конфликтную ситуацию. (Брылина И.В.).....	253
76. Охарактеризуйте стадии развития конфликта: предконфликтная стадия, эскалация конфликта, завершение и послеконфликтная стадия (Брылина И.В.).....	256
77. Охарактеризуйте виды группового конфликта: внутригрупповой, межгрупповой. Опишите их особенности. Проанализируйте конфликтную ситуацию. (Брылина И.В.).....	263
78. Понятия императивного, манипулятивного и диалогического общения. Технологии эффективного поведения в указанных типах общения. Сравните их преимущества и недостатки. (Тычкин П.Б.).....	269
79. Основные характеристики невербальных средств коммуникации. Оцените эффективность невербальных средств коммуникации в различных видах общения (деловое, обыденное и т. д.). (Тычкин П.Б.).....	273
80. Виды и психологические аспекты коммуникативных барьеров. Укажите наиболее эффективные тактики преодоления барьеров в общении. Аргументируйте ответ. (Тычкин П.Б.).....	276

81. Основные принципы и закономерности профессионального отбора. Психологические аспекты профориентации. Укажите основные современные технологии профотбора (профессиографирование, тестовые программы, Центр оценки) и сравните их эффективность. (Тычкин П.Б.) .....	280
82. Профессионально важные качества: способности, свойства психических процессов (память, внимание, восприятие), темперамент, характер, возрастные особенности. (Тычкин П.Б.) .....	284
83. Принципы эргономического проектирования и анализа трудовой деятельности. В чем заключается специфика эргономики как человекоориентированной деятельности в современной психологии труда? (Тычкин П.Б.) .....	288
84. Психофизиология внимания. Повышение эффективности деятельности, требующей концентрации и устойчивости внимания. (Вторушин Н.А.) .....	291
85. Психофизиологическая адаптация к монотонной деятельности. (Вторушин Н.А.) .....	295
86. Психофизиологическая адаптация к экстремальным видам деятельности. (Вторушин Н.А.) .....	298
87. Деловая беседа. Формы деловой беседы. (Рубанова Е.В.) .....	301
88. Соотношение явлений «лидерства» и «руководства»: проанализируйте сходства и различия. (Фадеева В.Н.) .....	305
89. Концепции психологии лидерства. (Фадеева В.Н.) .....	309
90. Типы команд согласно критерию целей. Способы формирования эффективной команды для каждого типа. (Фадеева В.Н.) .....	313
91. Теории мотивации, их сущность и критерии их классификации. Объясните, применимы ли теории мотивации в современной России? (Фадеева В.Н.) .....	316
92. Мотивационный механизм организации: методология создания. Какие факторы должны быть учтены для создания мотивационного механизма конкретной организации? (Фадеева В.Н.) .....	319
93. Формы и методы материального денежного и неденежного стимулирования персонала. Методика оценки эффективности системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности конкретного предприятия. (Фадеева В.Н.) .....	323
<b>РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ПО МЕЖДИСЦИПЛИНАРНОМУ ЭКЗАМЕНУ .....</b>	<b>327</b>
Структура экзаменационного билета по МДЭ для бакалавров по специальности «Управление персоналом» .....	340

Учебное издание

**МЕТОДИЧЕСКИЙ СБОРНИК  
ПО МЕЖДИСЦИПЛИНАРНОМУ ЭКЗАМЕНУ  
ПО НАПРАВЛЕНИЮ  
080400 «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»**

Учебное пособие

*Составители*

РУБАНОВ Виталий Георгиевич, АРДАШКИН Игорь Борисович  
КВЕСКО Раиса Брониславовна, БРЫЛИНА Ирина Владимировна  
МАКАРЕНКО Наталья Ивановна, МАКИЕНКО Марина Алексеевна  
МЕДВЕДЕВА Татьяна Александровна, ПОГУКАЕВА Наталия Вячеславовна  
РУБАНОВА Елена Витальевна, ФАДЕЕВА Вера Николаевна  
ЧМЫХАЛО Александр Юрьевич, ВТОРУШИН Николай Анатольевич  
КАРПОВА Анна Юрьевна, ТЫЧКИН Павел Борисович  
ТЮКУЛЬМИНА Ольга Ивановна, СЫРЯМКИНА Евгения Владимировна

**Издано в авторской редакции**

Компьютерная верстка *Д.В. Сотникова*

Дизайн обложки *А.И. Сидоренко*

Подписано к печати 27.11.2014. Формат 60x84/16. Бумага «Снегурочка».

Печать XEROX. Усл. печ. л. 20,18. Уч.-изд. л. 18,25.

Заказ 1188-14. Тираж 100 экз.




Национальный исследовательский Томский политехнический университет

Система менеджмента качества

Издательства Томского политехнического университета

сертифицирована в соответствии с требованиями ISO 9001:2008



ИЗДАТЕЛЬСТВО  ТПУ . 634050, г. Томск, пр. Ленина, 30

Тел./факс: 8(3822)56-35-35, [www.tpu.ru](http://www.tpu.ru)