**Методы, проблемы и перспективы совершенствования управлением человеческими ресурсами**

**Введение**

Становление рыночных отношений в России поставило ряд новых задач перед отечественным менеджментом вообще и в курортной отрасли, в частности. Особую остроту в этом плане приобрели сегодня вопросы перестройки кадровой работы. Проблемы повышения эффективности труда, лучшего использования дорогостоящих и дефицитных кадровых ресурсов являются приоритетными, они приобрели ключевое значение для выживания и приспособления предприятий к новой для них экономической ситуации.

Главными факторами изменений явились научно-технический прогресс, концентрация научного и производственного потенциала, высокая конкуренция курортных услуг как в мировом масштабе, так и в России. В условиях России сегодня формируется новая парадигма управления в предпринимательской деятельности, которая наилучшим образом отвечает интересам отечественного менеджмента.

Осуществление в настоящее время преобразований в формах и методах управления, организационных структурах, направленных на стимулирование предприимчивости и развитие рыночных отношений с разными формами собственности, часто недостаточно эффективно и не достигает поставленных целей. Одной из основных причин этого является слабая обеспеченность необходимыми кадрами, способными нетрадиционно, на высоком профессиональном уровне решать сложные задачи по управлению персоналом в современных экономических условиях.

Разрушение отраслевых научных центров, занимающихся проблемами практической социологии и психологии на своих предприятиях, еще больше усугубило и без того плачевное состояние современной науки и практики в сфере управления людьми.

Ключевой проблемой для современных менеджеров является определение адекватных стилей и методов управления персоналом, создание эффективных систем мотивации труда с учетом конкретных факторов внешней и внутренней среды предприятия, при этом необходимы менеджеры, глубоко разбирающиеся в основах кадровой политики, способные учитывать особенности людей, их потребности, возможности, привычки. И здесь не может быть унифицированных рецептов. Осуществить выбор оптимальных приемов и способов управления каждый менеджер должен самостоятельно.

Вместе с тем, в последнее время мы наблюдаем положительные тенденции в российском менеджменте. Деятельность организаций трансформируется применительно к изменениям внешней среды: все более характерной становится адекватная реакция на изменение конъюнктуры рынка, осваиваются новые направления и инструменты бизнеса, улучшаются стиль и приемы управления – на многих российских предприятия сегодня применяются качественно новые подходы к управлению, внедряются более совершенные методы работы с персоналом, повышается уровень кадровой работы в целом. Приходит новое поколение менеджеров – руководителей. Это – молодые, энергичные, целеустремленные люди, стремящиеся к достижению успеха в бизнесе и жизни.

Реформы в российской экономике меняют стереотипы организации управления, методов и подходов в осуществлении преобразований. Сегодня менеджер не только руководитель по управлению персоналом, администратор и финансист, но и предприниматель – ответственный за бизнес своего предприятия.

В настоящее время в России, появилось целое поколение профессиональных менеджеров, которых отличает нацеленность на управление как таковое, на менеджмент как специальность.

Важным является то обстоятельство, что сегодня многие организации предоставляют людям возможность осуществлять свой вклад в достижение ее целей. Поэтому организационная структура не должна быть чрезмерно жесткой, в противном случае напряженности в коллективе не избежать.

Таким образом, искусство менеджмента – один из главных рычагов бизнеса в современных экономических условиях.

Вышеизложенная проблематика предопределила **цель** **дипломного исследования,** которая состоит в изучении подходов к управлению персоналом в современных экономических условиях, определении проблем и перспектив стратегии управления человеческими ресурсами.

В **задачи** дипломной работы входит:

1. Осуществить обзор основных научных подходов в науке менеджмента.

2. Показать особенности управления персоналом в современных экономических условиях.

3. Проанализировать стили, методы управления персоналом; определить особенности стратегии и тактики управления человеческими ресурсами и роль менеджера как субъекта управления в современной организации.

4. Выявить проблемы управления человеческими ресурсами в современных условиях.

6. Дать оценку эффективности управления персоналом, определить перспективы совершенствования стратегии управления на предприятии санаторий «Светлана**»**.

**Объект** **исследования –** финансово хозяйственная деятельность санатория «Светлана**»**.

**Предмет** **исследования** – управление человеческими ресурсами: научные подходы, современное состояние и проблемы российского менеджмента, основные направления в области мотивации труда на предприятиях.

**Теоретической основой исследования** послужили труды известных зарубежных и отечественных ученых. Среди них работы М. Вебера, Г. Десслера, Т. Питерса, Ф.У. Тейлора, А. Файоля, А.К. Гастева, И.Н. Герчиковой, А.Л. Журавлева, А.Б. Крутик, Т.С. Кабаченко, И.В. Романенко, О.С. Виханского, А.И. Наумова, В.П. Пугачева и других.

**Практической основой работы** послужили материалы административно-хозяйственной деятельности санатория «Светлана**»**.

# 1. Анализ основных подходов к организации управления персоналом в современных организациях

## 

## 1.1 Понятие и принципы менеджмента: обзор научных подходов

Английский термин «менеджмент» произошло от выражения to manage, имеющее несколько значений: управлять, заведовать, руководить, уметь обращаться, уметь владеть, устраиваться, ухитряться, справляться. Вместе с тем manage не является чисто английским, а произошло от латинского manus – рука.

Слово «менеджмент» не переводится на русский язык дословно. Его принято переводить как «управление», а слово «менеджер» – как «руководитель».

Менеджмент, как явление, возник очень давно. В 600 г. до н.э. царь Навуходоносор признал необходимым контролировать производство и стимулировать труд через зарплату. В 500 г. до н.э. Менциус провозгласил необходимость стандартов и систем; в это же время китайцы признали необходимой специализацию.

В 400 г. Сократ высказал мысль об универсальности менеджмента, а древнегреческий писатель и историк Ксенофонт (его основное сочинение «Греческая история» в 7 т.) определил менеджмент как особый вид искусства. В это же время по указанию персидского царя Кира проводились исследования мотивации.

Изучением научных методов труда и рабочего ритма впервые занялись греки в 350 г. до н.э. В 900 г. Альфараби, которого уважительно называли Вторым (Первый – Аристотель) сформулировал требования к руководителю, а персидский философ Газали в 1100 г. сформулировал требования к менеджеру.

Следующий шаг в развитии менеджмента сделали венецианцы в 1436 г. С этого времени для контроля стали использоваться чеки, присваиваться инвентаризационные номера, контролироваться товарные запасы и себестоимость.

В 1525 г. Н. Макиавелли определил качества руководителя. В это же время признана необходимость целеустремлённости в организации.

Появление научного менеджмента относится к 1900 г. и связано с именами американцев Дж. Вартона и Ф. Тейлора. Дозеф Вартон разработал его первый систематический курс для преподавания в колледже. Но широкое признание менеджмент получил лишь в 1911 г. в связи с публикацией Фредериком Тейлором (1856–1915 гг.) книги «Принципы научного управления» и организацией Х.

Хотя именно благодаря усилиям Ф. Тейлора менеджмент получил всеобщее признание, отцом менеджмента считается всё же не Ф. Тейлор, а Генри (Анри) Файоль, создавший первую целостную теорию управления и сформулировавший его основополагающие принципы и функции. Именно он поставил в 1916 г. вопрос о преподавании курса менеджмента в учебных заведениях.

К теоретикам менеджмента вполне можно отнести и В.И. Ленина. В своём произведении «Очередные задачи Советской власти» он предлагает основополагающие принципы менеджмента: единоначалие, дисциплина, власть и ответственность, подчинение частных интересов общим, централизация, заинтересованность в труде (мотивация). В отличие от А. Файоля (а его работы совпадали по времени с работами В. Ленина) и большинства других теоретиков менеджмента, даже современных, В.И. Ленин особо выделял задачу повышения производительности труда (а не повышения прибыли) как наиболее важную составляющую повышения благосостояния народа.

Один из последних шагов в теории менеджмента сделал в 1985 г. Т. Питерс. Его заслугой является то, что он предложил относится к персоналу организации как к важному ресурсу развития бизнеса.

Обобщение основных положений менеджмента как науки началось лишь с середины XX века. В менеджменте получили свое развитие идеи, взятые из теории управления, психологии, социологии, экономики и др.

Ученые выделяют шесть основных школ менеджмента:

**1. Классическая (традиционная) школа управления** или рационалистическая, основоположником которой был Ф. Тейлор.

Для поддержания у работников постоянного ожидания награды Тейлор предложил прогрессивную систему оплаты труда.

В основе тейлоризма лежали такие принципы, как: плата человеку, а не месту; установление расценок на основе точного знания, а не догадок; единообразие расценок. Благодаря этому повысилась производительность труда, подешевели товары, рабочие получили более высокую заработную плату, у них появилась заинтересованность в интенсивной работе, сотрудничестве с предпринимателями и т.п.

Тейлор рассматривал работников не как людей, не как личности, а как наиболее эффективное средство выполнения поставленных задач. Используя наблюдения, замеры, анализ, он разбивал работы на простейшие конкретные задания, подбирал работникам в соответствии с их способностями посильные задания, максимально эффективно организовывал график и последовательность выполнения операций.

Представителями этой школы были такие известные ученые, как Х. Эмерсон, Г. Гант, Г. Форд, Дж. Муни, Э. Брэч, М. Вебер, Р. Шелтон и др.

**2. Административно-функциональная школа.** Создателем классической школы считается Г. Файоль. В отличие от Ф. Тейлора, вышедшего из «низов», Файоль 30 лет руководил горнодобывающей компанией, которая в момент его прихода на должность находилась на грани краха, а к концу его карьеры приобрела мировое значение. Здесь рассматривались основные принципы менеджмента, функции управления, исследовались процессный подход к управлению, построение организаций, централизация и децентрализация власти, мотивация труда и стабильность кадров, разделение труда, власть и ответственность, справедливость оплаты, контроль работы.

Среди представителей этой школы можно также назвать Л. Гьюлика и Р. Урвика, Г. Кунтса, Ч. Бернарда.

Однако, изучая вопросы эффективности труда, построения продуктивно работающих организаций, некоторые исследователи чувствовали, что резервы для этого следует искать не только в методологиях и технологиях управления, но и в самом человеке. Постепенно стала формироваться «школа человеческих отношений». В конце 50-х гг. некоторые представители «школы человеческих отношений» выделились в школу «поведенческих наук» **(бихевиористскую** школу), изучающую не методы налаживания межличностных отношений, а самого человека.

**3. Школа «человеческих отношений»:** Исторически это была третья школа, а у её истоков стояли Г. Мюнстерберг, М. Фоллетт, Э. Мэйо. Последователи этой школы (А. Райс, Г. Саймон, Д. Мак-Грегор, А. Маслоу, Р. Лайкерт, Р. Акофф и др.) исходили из того, что непосредственными мотивами деятельности людей лишь частично служат потребности, удовлетворяемые с помощью денег. При благоприятном морально-психологическом климате люди очень отзывчивы на заботу со стороны руководства, удовлетворены своим положением, и, если им создать соответствующие условия, они автоматически будут трудиться более производительно.

Например, представитель школы человеческих отношений Д. Мак-Грегор выдвинул два подхода к организации управления: первый основан на применении принуждения и поощрения («кнута и пряника»), второй – на создании условий стимулирования у работников инициативы, изобретательности и самостоятельности в достижении целей организации.

**4. Школа социальных систем.** Она возникла под воздействием концепций структурно-функционального анализа, развиваемых Т. Парсоном, Р. Мертоном, а также общей теории систем Л. Берталанфи и А. Раппопорта.

**5. Эмпирическая школа управления.** В нее вошли Р. Дэйвис, Л. Эппли, Э. Петерсен, Э. Плоумен, А. Коуэл, А. Свенсон, Т. Левитт, П. Друкер и др.

**6. Новая школа управления.** Ее основателями являются Л. Берталанфи, С. Бир, Е. Арноф, В. Леонтьев и др.

Все учения об управлении можно разбить на две большие группы: одномерные и синтетические.

Одномерные учения исследуют отдельно: работу (задачи), человека, администрирование и т.д.

Синтетические учения исследуют управление как многоплановое, комплексное явление, связанное с внутренним и внешним окружением организации. Примером синтетического учения является теория Z У. Оучи, разработанная как альтернативная Мак-Грегоровским концепциям X и Y.

Существуют четыре основных научных подхода к управлению фирмами:

– традиционный;

– процессный;

– системный;

– ситуационный.

По признаку объекта различают общий и функциональный менеджмент.

Общий или генеральный менеджмент заключается в управлении деятельностью организации в целом или её самостоятельных хозяйственных звеньев (профит – центров).

Функциональный или специальный менеджмент заключается в управлении определёнными сферами деятельности организации или её звеньев, например, управление инновационной деятельностью, персоналом, маркетингом, финансами и т.п.

Инновационный менеджмент – нововведения в области техники, технологии, организации труда и управления, основанные на использовании достижений науки и передового опыта, а также использование этих новшеств в самых разных областях и сферах деятельности.

По признаку содержания различают нормативный, стратегический и оперативный менеджмент.

Нормативный менеджмент предусматривает разработку и реализацию философии организации, её предпринимательской политики, определение позиции организации в конкурентной нише рынка и формирование общих стратегических намерений.

Стратегический менеджмент предполагает выработку набора стратегий, их распределение во времени, формирование потенциала успеха организации и обеспечение стратегического контроля за их реализацией.

Оперативный менеджмент предусматривает разработку тактических и оперативных мер, направленных на практическую реализацию принятых стратегий развития организации.

Теория и модели менеджмента должны быть приспособлены к культурным, экономическим и идеологическим рамкам того общества, где они осуществляются.

Категория «менеджер» распространяется на:

* руководителей организации, но высшие менеджеры обычно именуются директорами;
* руководителей структурных звеньев;
* организаторов определённых видов работ (администраторов).

Особенностью современного менеджмента является его направленность на эффективное ведение хозяйства в условиях дефицитности ресурсов, постепенное уменьшение регулирования производства административными методами, интенсификацию производства. Современный менеджмент должен способствовать развитию рынка, товарно-денежных отношений в оптовой торговле средствами производства, конвертируемости денег, стабилизации рыночных цен.

Руководство совместной деятельностью людей состоит во взаимосвязи, с одной стороны, единоначалия, а с другой – самоуправления группы. Все административные, организационные и исполнительские функции могут концентрироваться в руках руководителя высшего звена или делегироваться нижним ступеням управленческой иерархии, функциональным службам, вспомогательным подразделениям. Управление совместной деятельностью людей и составляет сущность менеджмента – особого вида экономической деятельности.

Руководитель достигает цели совместной деятельности благодаря тому, что умножает свои физические и интеллектуальные силы за счет коллективных сил подчиненных и целенаправленно их использует. Это и является задачей руководителя любого управленческого уровня.

Выбор методов влияния на подчиненных составляет основу менеджмента. Менеджер – это должностное лицо, которое эффективным в данных условиях методом влияния направляет подчиненных на достижение цели организации. Это влияние достигается путем определения норм поведения подчиненных, удовлетворения их нужд в меру возможностей и защиты их интересов перед руководителями верхнего уровня управления.

Для выбора эффективного метода влияния руководитель получает, преобразует, анализирует и использует различные виды информации. Экономические, организационные, административные, нравственные и многие другие факторы определяют межличностные отношения в трудовом коллективе, которые позволяют влиять на него целенаправленно.

Следовательно, предметом труда менеджера помимо информации являются отношения в коллективе. Деятельность по налаживанию этих отношений носит профессиональный характер. Это и определяет необходимость профессиональной подготовки и отбора работников для системы управления, знания теоретических положений и изучения практики управленческой деятельности.

Таким образом, менеджмент выступает как самостоятельный вид профессиональной деятельности. Профессионал в этой области работает по найму на должности менеджера. Современное производство основано на применении новейших технологий в соединении с высоким уровнем профессионализма работников. Будучи специалистом высокого уровня, менеджер обеспечивает связь и единство всего производственного процесса и оказывает влияние на эффективность производства. Поэтому труд менеджера является производительным трудом. Менеджмент объединяет под своим началом труд многих специалистов: экономистов, статистиков, инженеров, психологов, юристов, бухгалтеров и др.

Одной из главных задач менеджмента является определение целей деятельности организации. Цели в организации – это конкретные конечные состояния или искомые результаты, которых хочет добиться коллектив при совместной работе». Формальные организации определяют цели через процесс планирования.

Целевое управление – это процесс, состоящий из четырех этапов:

1. выработка ясной и сжатой формулировки цели;
2. разработка реальных планов их достижения;
3. систематический контроль и измерение качества работы и результатов;
4. принятие корректирующих мер для достижения планируемых результатов.

Трудовая деятельность человека стала объектом систематических научных исследований сравнительно недавно – со второй половины Х1Х века. Цель таких исследований состояла первоначально в поиске методов рационального выполнения производственных операций.

Формирование наук о труде и персонале происходило как на основе эмпирических данных, так и в результате использования достижений экономической теории, математики, статистики, физиологии и психологии человека, социологии, права, технологии, организации производства.

Ф. Тейлор считал менеджмент истинной наукой, фундамент которой составляют точные законы, правила и принципы. Он сформулировал важный вывод о том, что работа по управлению – специальность и что организация в целом выигрывает, если каждая группа работников сосредоточится на том, что она умеет делать лучше всего.

Тейлор сформулировал также четыре научных принципа, или «закона управления», суть которых состоит в следующем:

1. Создание научного фундамента, заменяющего собой старые практические методы работы, научное исследование каждого отдельного вида трудового действия.
2. Отбор рабочих и менеджеров на основе научных критериев, их тренировка и обучение.
3. Сотрудничество между администрацией и работниками.
4. Равномерное и справедливое распределение обязанностей и ответственности между рабочими и менеджерами.

Вебер отмечал, что действие человека обретает характер социального действия, если в нем присутствуют два момента:

а) субъективная мотивация индивида;

б) ориентация индивида на другого (других).

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Разделение труда.  2. Власть – ответственность.  3. Дисциплина.  4. Единство распорядительства.  5. Единство руководства.  6. Подчинение частных интересов общим.  7. Вознаграждение персонала. | 8. Централизация.  9. Иерархия.  10. Порядок.  11. Справедливость.  12. Постоянство состава персонала.  13. Инициатива.  14. Единение персонала. |

В общем виде стержнем веберовской «понимающей» социологии является идея рациональности, нашедшая свое последовательное выражение в современном ему обществе с его рациональным хозяйствованием.

По мнению Анри Файоля (1841–1925), «управлять – значит предвидеть, распоряжаться, координировать и контролировать. В своей книге «Общее и промышленное управление» (1916) А. Файоль рассмотрел следующие принципы, лежащие в основе эффективного функционирования управленческого механизма:

Такое деление является в известной степени условным: исследуя эффективность использования трудовых ресурсов, и Файоль, и Тейлор, а также и Эмерсон использовали научные методы исследования, при этом все трое вошли в когорту классиков научного менеджмента.

Управление представляет собой систему целенаправленных воздействий на управляемый объект, с целью преобразования его исходного состояния в желаемое конечное.

В процессе управления происходит взаимодействие двух сторон: объекта управления (того, чем управляют) и субъекта управления (того, кто управляет).

Управляющее воздействие (позитивное или негативное) может быть признано состоявшимся лишь тогда, когда оно воспринято объектом управления, в противном случае управляющее воздействие следует считать несостоявшимся.

Эти воздействия осуществляются в форме принятия решений по персоналу, что является одной из важнейших особенностей управления. Управленческие решения по персоналу направлены на:

1. формирование необходимой информационной базы (например, получение информации об изменении во времени эффективности функционирования тех или иных категорий персонала);
2. оптимизацию состава;
3. регламентацию деятельности (внутрифирменное взаимодействие);
4. разработку и совершенствование систем мотивации и др.

Принятие управленческих решений по персоналу вызывает ответную реакцию управляемого объекта. Очевидно, что эффективность такого взаимодействия зависит от полноты, точности и качества принятого решения, на базе которого формируется ответная реакция.

Разработка эффективных решений – основополагающая предпосылка обеспечения конкурентоспособности продукции и фирмы на рынке, формирования рациональных организационных структур, проведения правильной кадровой политики и работы, регулирования социально-психологических отношений на предприятии, создания положительного имиджа и др.

В зависимости от творческого вклада менеджеров в разработку решений, выделяются четыре уровня решений: рутинные (принимаемые согласно отработанному механизму), селективные (инициатива и свобода действий проявляется в ограниченных пределах), адаптационные (рассчитываемые на дополнительные, непредусмотренные трудности) и инновационные (связанные со сложностью и непредсказуемостью событий, вызывающие необходимость принятия неординарных решений, содержащих нововведения).

Согласно Муни и Рейли, наиболее важным принципом организации выступает, в частности, координация, из которой логически правильно выводятся два других – скалярный и функциональный принципы. Скалярный задает иерархический порядок, а функциональный через предписание каждому его круга обязанностей определяет место и функцию индивида в иерархической пирамиде.

Урвик и Гьюлик расширили количество функций и принципов. Например, Урвик выделил 29 принципов управления.

Классическая школа впервые выдвинула принцип департаментализации, который и сейчас эффективно используется на практике. Согласно этому принципу, предполагается строить организацию снизу вверх, анализируя на каждом этапе необходимость создания новых подразделений.

Над уточнением и детализацией классической геометрии труда работали и советские ученые. Среди них был, например, А.К. Гастев, создавший в СССР исследовательский институт научной организации труда (НОТ).

Основываясь на анализе научных подходов к организации управления, к числу важнейших задач управления персоналом организации можно отнести следующие:

– социально-психологическая диагностика, анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений;

– управление производственными и социальными конфликтами и стрессами;

– информационное обеспечение системы кадрового управления;

– оценка и подбор кандидатов на вакантные должности; анализ кадрового потенциала и потребности в персонале; маркетинг кадров;

– планирование и контроль деловой карьеры; профессиональная и социально-психологическая адаптация работников;

– управление трудовой мотивацией; психофизиология, эргономика и эстетика труда.

Этому есть логическое объяснение: до последнего времени само понятие «управление персоналом» в российской управленческой практике отсутствовало. Но процесс создания служб специального исследования и обслуживания на отечественных предприятиях уже начался. На базе традиционных служб отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности и др. создаются новые службы управления персоналом, призванные заниматься кадровой политикой предприятия, координировать деятельность по управлению трудовыми ресурсами.

Главный стратегический курс компаний должен быть направлен сегодня на высокий уровень образования, квалификации и этики работников, непрерывного повышения профессионального мастерства, использование многообразных систем мотивации и развитие организационной культуры.

Решения по персоналу направлены на:

1. формирование необходимой информационной базы;
2. оптимизацию состава;
3. регламентацию деятельности (внутрифирменное взаимодействие);
4. разработку и совершенствование систем мотивации и др.

Воздействие на персонал как на объект управления осуществляется различными методами. К их числу можно отнести:

1. Методы распорядительного воздействия.

2. Методы дисциплинарного воздействия.

3. Экономические методы.

4. Правовые методы.

5. Социально-психологические методы.

Эффективность реализации данных методов управления находится в прямой зависимости от соблюдения ряда принципов:

1) минимизация воздействия;

2) комплексность воздействия;

3) системность воздействия;

4) внутренняя непротиворечивость воздействия.

Характер управленческого воздействия на персонал организации показывает, главным образом, какой руководитель управляет коллективом, каковы его ценностные ориентации, уровень профессионализма и т.п. Однако, даже высоко профессиональный менеджер может отрицательно относится к делегированию полномочий (что является характерным для российских руководителей), или коллективному принятию решений, когда коллектив выступает уже в качестве субъекта управления.

Зарубежный опыт менеджмента свидетельствует, что рациональное делегирование полномочий – непременное условие нормального функционирования организаций. Именно делегирование полномочий позволяет расширить диапазон управления руководителя, сосредоточиться на решении перспективных задач. Именно делегирование освобождает возможности руководителя для углубленной разработки так называемого стратегического фактора. Кроме того, делегирование полномочий не только полезно руководителю, но и необходимо сотрудникам, так как это создает предпосылки для более полного использования потенциала исполнителей, создает дополнительную мотивацию, повышает включенность в реализацию принятых решений.

В зарубежной управленческой практике широкое распространение получило также коллективное принятия решений, Это объясняется, с одной стороны, развитием процессов демократизации управления, с другой – сложностью решаемых задач.

Таким образом, с научной точки зрения, управление персоналом состоит в осуществлении целенаправленных воздействий на соответствующие его категории или отдельных работников с целью наиболее успешного решения стоящих перед предприятием задач. Эти воздействия осуществляются в форме принятия решений по персоналу, что является одной из важнейших особенностей управления социотехническими системами.

Из вышесказанного следует, что менеджмент – понятие очень емкое и характеризуется в современных экономических условиях как особый вид деятельности по социальному управлению, умение достигать поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей.

## 1.2 Особенности менеджмента в современных экономических условиях

Современная система взглядов на управление сформировалась под воздействием объективных изменений в общественном развитии.

Главными факторами изменений явились научно-технический прогресс, концентрация научного и производственного потенциала. В условиях России сегодня формируется новая парадигма управления в предпринимательской деятельности, которая наилучшим образом отвечает интересам отечественной микросреды.

Современный менеджмент можно рассматривать в трёх аспектах:

* Как сочетание науки и искусства управления.
* Как вид деятельности и процесс принятия управленческих решений.
* Как аппарат управления деятельностью организации.

Современный менеджмент основывается на следующих аксиомах:

* Управление – сложнейшая сфера человеческой деятельности, которой следует учиться всю жизнь;
* В любой организации сотрудник это, прежде всего, личность со своими многообразными и противоречивыми потребностями и лишь в последнюю очередь – инструмент для обеспечения или извлечения прибыли.
* Управляемый объект находится в чрезвычайно изменчивой и подвижной внешней среде, для которой характерно многообразие и интеграция.

Несомненно, на процесс формирования отечественной модели управления огромное влияние оказывает зарубежный опыт. Позитивным в этом смысле является то, что главное внимание все больше обращается на человека как социальный аспект управления: менеджмент направлен на человека, выявление его потенциальных возможностей, на то, чтобы делать людей способными к совместным действиям, делать их усилия более эффективными.

Выработаны в целом основные подходы к управлению, которые ориентированы на достижение наиболее эффективных результатов деятельности путем активизации творческих способностей работников, рациональной организации труда, тщательного изучения рынка и др. В практике российских фирм активно применяются новейшие технологии в области управления.

Становление рыночных отношений в России поставило ряд новых задач, решение которых невозможно на базе старых представлений, подходов и методов к управлению предприятиями и персоналом. Особую остроту в этом плане приобрели сегодня вопросы перестройки кадровой работы. Проблемы повышения эффективности труда, лучшего использования дорогостоящих и дефицитных кадровых ресурсов являются приоритетными, они приобрели ключевое значение для выживания и приспособления предприятий к новой для них экономической ситуации.

В последнее время многие предприятия используют в своей повседневной практике системы конкурсного замещения руководящих должностей и выборность руководителей, пользуются услугами специализированных агентств по подбору персонала, активно сотрудничают с консультационными центрами по данному вопросу, увеличивают затраты на обучение персонала и т.д. Принимаются меры по улучшению системы управления кадрами в целом по стране.

Важнейшая цель управления персоналом – использование личностного потенциала каждого работника, который представляет собой комплексную характеристику способности работника выступать в роли активного субъекта деятельности.

Принцип эффективного использования личностного потенциала человека, лежащий в основе управления персоналом на современном этапе, реализуется по трем основным направлениям:

1. Создание необходимых условий для всестороннего развития личностного потенциала человека.

2. Обеспечение условий для наиболее полной мобилизации потенциала работников организации для достижения стоящих перед ними задач.

3. Постоянное и систематическое развитие профессиональных качеств трудящихся в соответствии с долгосрочными задачами развития организации.

По мнению И.В. Романенко, основу эффективного управления персоналом составляет нижеследующая совокупность принципов.

1) Гуманизм. Данный принцип означает, что управление персоналом должно основываться на нормах деловой этики, а также принятых в обществе нормах морали и нравственности.

2) Демократизм. В Российской Федерации все работники, согласно законодательства, имеют право участвовать в управлении предприятиями, учреждениями, организациями. Это правило они реализуют через общие собрания (конференции) трудового коллектива, советы трудового коллектива, профессиональные союзы и иные уполномоченные коллективом органы вносить предложения об улучшении работы предприятия, учреждения, организации, а также по вопросам социально-культурного и бытового обслуживания.

3) Дифференциация – это расчленение крупных проблем на более мелкие:

а) по блокам (оперативный, стратегический, инновационный);

б) направлениям развития (техника, технология, качество, конкурентоспособность продукции и т.д.);

в) подразделениям (цеха основного производства, заводоуправление и т.д.);

г) видам работ (разделение труда) и др.

4) Единоначалие. Данный принцип означает, что производственно-хозяйственной деятельностью предприятия (его подразделения), а также деятельностью того или иного сотрудника руководит только один, уполномоченный на то руководитель. Следствиями принципа единоначалия являются принципы:

5) единства прав, обязанностей и ответственности;

6) иерархии;

7) единства руководства.

8) Исполнительская дисциплина – обязанность подчиненных выполнять указания руководителей.

9) Комплексность – рассмотрение проблем в их взаимосвязи и взаимовлиянии. Реализуя этот принцип, субъект управления:

– обеспечивает взаимную увязку решаемых задач;

– координацию взаимодействия различных подразделений внутри предприятия.

10) Научность – необходимость научного обоснования всех аспектов управленческой деятельности: организационной структуры управления, принципов контроллинга и маркетинга персонала и т.д.

11) Обратная связь. Между субъектом и объектом управления устанавливается механизм обратной связи, для чего используют: диспетчирование, учет и контроль.

12) Профессионализм. Данный принцип предполагает, во-первых, компетентное руководство, а, во-вторых, – компетентное выполнение принятых решений.

13) Регламентация – установление правил, определяющих порядок деятельности предприятия (организации, учреждения), а также отдельных его структурных подразделений, руководителей, специалистов, служащих, рабочих. Основными документами, регламентирующими деятельность персонала предприятия, являются: законодательство о труде; учредительные документы; правила внутреннего распорядка; регламент внутрифирменного взаимодействия; положения; должностные инструкции.

14) Социально-экономическая адаптация. Управляемая система находится в условиях постоянных социальных и экономических изменений (внешних и внутренних), в связи с чем она должна своевременно реагировать на эти изменения, активно приспосабливаясь к ним. Эффективность социально-экономической адаптационной системы во многом зависит от развития творческой инициативы, привлечения к управлению максимально возможного числа работников.

15) Субординация. Принцип субординации предполагает разработку правил служебной дисциплины и установления на их основе системы служебного подчинения младших старшим.

16) Целеполагание – знание целей деятельности предприятия и соответствующих им:

– задач управления;

– приоритетных направлений развития;

– тенденций развития всех видов политики предприятия (кадровой, технической, финансовой и т.д.).

17) Эффективность. Данный принцип охватывает большой круг проблем – от экономической эффективности управления до поиска эффективных стилей руководства, адекватной мотивации деятельности, совершенствования организационной структуры, оптимизации процессов принятия решения и т.д.

Однако к таким выводам современная наука управления пришла не сразу.

Необходимо добавить, что управление в организациях – очень сложное явление, в котором присутствуют три непременных элемента.

Модель управления в современной организации представлена на рис. 1, где:

Во-первых, объект исследования как некоторая реальность;

Во-вторых, сам исследователь (или наблюдатель) – субъект, осуществляющий исследование;

В-третьих, это проблема, которая представляется как некоторое несоответствие того, что фактически существует, тому, что желает получить исследователь.

**МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ**

**НАБЛЮДАТЕЛЬ**

**ОБЪЕКТ**

**ПРОБЛЕМА**

Рис. 1 Модель управления в организациях

Качество персонала определяется: отношением к изменениям, профессиональной квалификацией и мастерством, умением решать проблемы организации, концепцией мотивации, способностью преодолевать сопротивление и является сегодня важнейшей стратегической задачей российских организаций, испытывающих острый дефицит квалифицированных кадров.

Реформы в российской экономике неизменно изменили стереотипы организации управления, методов и подходов в осуществлении преобразований. Сегодня менеджер не только руководитель по управлению персоналом, администратор и финансист, но и предприниматель – ответственный за бизнес своего предприятия. А так как бизнес всегда связан с риском, то главная цель менеджера, особенно для условий сегодняшней России, добиться, чтобы при самом худшем раскладе речь могла идти только о некотором уменьшении прибыли, но ни в коем случае не стоял вопрос о возможности банкротства предприятия. Опыт не только российских, но и западных компаний убеждает, что банкротства почти всегда связаны с грубыми просчетами в менеджменте.

Таким образом, в российской практике риск предпринимательства характеризуется субъективной оценкой ожидаемой величины максимального и минимального дохода (убытка) от вложения капитала. А менеджмент – система управления не только риском и экономическими (финансовыми) отношениями в бизнесе, возникающими в процессе организации управленческих действий, но система управления человеческими ресурсами, на основе которых менеджером принимаются рисковые решения и способы выбора варианта решения.

Главные задачи менеджера общеизвестны: обнаружить область повышенного риска, оценить его степень, разработать и принять заблаговременные меры, а если ущерб уже имеет место, то и способы возмещения ущерба. Распознавание, оценка, контроль рисковых ситуаций позволяют избежать многих потерь.

Риск в бизнесе выступает как сама сущность предпринимательства в бизнесе и специфике менеджмента. Ни один менеджер не в состоянии устранить риск полностью, но за счет выявления сферы повышенной опасности, точного ее измерения, оценки допустимого уровня риска, осуществления необходимых контрольных процедур хороший менеджер как руководитель, всегда способен владеть ситуацией.

Современный менеджмент в основном не столько наука и практика управления, сколько искусство управления людьми. Профессиональные качества менеджера находятся в прямой зависимости от его личных качеств и характеристик. Что же касается «желательных», то среди них можно выделить следующие.

1. Выдержка.

2. Вежливость.

3. Тактичность.

4. Скромность.

5. Непримиримость к лести.

6. Чуткость.

7. Самокритичность.

8. Самодисциплина.

9. Требовательность.

10. Равное отношение ко всем.

Большое значение имеет является ли менеджер хозяином своего дела или он – наемный работник. У менеджеров-собственников наименее значим вес менеджерского профессионализма, зато высока способность работать в разных областях, берутся за все, что сулит бизнес.

Менеджеры, имеющие долю в бизнесе, более ориентированы на профессионализм, адаптивность, авторитет и доверие.

Наиболее важный вывод экспертов заключается в следующем: самые преуспевающие предприниматели России по своему типу скорее удачливые и разносторонние промышленники в широком смысле слова – способные организовать фабрики, заводы, поставки, производство и сбыт, финансы и кадры и в конечном итоге наладить выпуск востребованной продукции.

Следует добавить, что особую значимость сегодня приобретает умение менеджера создать и обеспечить функционирование эластичных самонастраивающихся структур, которые обычно именуют командами. Умение собрать команду ценят в строительстве, финансах, производстве. Команда – это тщательно сформированный, хорошо управляемый, самоорганизующийся коллектив, быстро и эффективно реагирующий на любые изменения рыночной ситуации, решающий все задачи как единое целое.

Искусство менеджера предполагает хорошее знание индивидуальной и групповой психологии, так каждый работник представляет собой личность с ее переживаниями, запросами, пренебрежение которыми может поставить под угрозу достижение целей предприятия. Человеческий фактор является центральным фактором любой модели управления.

Современный менеджмент – это профессионально осуществляемое управление предприятием в современных экономических условиях в любой социальной сфере хозяйственной деятельности, направленное на получение прибыли, с применением такого стиля работы, который основывается на непрерывном поиске способов рационального привлечения и использования необходимых ресурсов и повышения эффективности производства.

## 1.3 Эволюция и специфика российского менеджмента, основные направления его совершенствования

Зарождение российского менеджмента, как отечественной школы управления, можно считать с 20-х годов ХХ века, с имени Алексея Капитоновича Гастева, о котором мы уже упоминали выше, создавшего исследовательский институт труда (ЦИТ) и методологические подходы к научной организации труда в отечественных условиях.

Руководство научным коллективом ЦИТа стало для Гастева всепоглощающей и, как он сам признавался, «исключительной полосой жизни».

А. Гастев и его сподвижники были уверены, что главное – овладеть логикой современной организации производства, а это – контроль, учет, нормирование, стандартизация, координация.

А. Гастеву и его сподвижникам пришлось вести борьбу с «группой коммунистов», которые активно изучали научную организацию труда. Оппоненты оперировали устаревшими методами революционной пропаганды, не имевшими с наукой ничего общего. Методология же Гастева была явно выигрышная и современная. Он призывал заимствовать у Запада методику работы и организации труда. В Институте освещали все более или менее заслуживающие внимание события в области НОТ и анализировали передовые методики и новинки. В цитовском журнале «Организация труда» сотрудничали такие ученые и общественные деятели как Н. Богданов, Н. Бахрах, Л. Брагинский, П. Голубков, М. Журавлев, С. Коган, Д. Хлебников и другие. В авторский коллектив входили инженеры и ученые из США, Германии, Швейцарии. А. Гастев являлся ответственным редактором журнала.

Следует отметить, что зарубежные коллеги Гастева нередко лучше соотечественников понимали его идеи.

По мнению А.И. Кравченко, Гастев обладал редкостным демократизмом, умением слушать других, самозабвенно спорить и страстно убеждать оппонентов.

В 60-х годах в стране появились первые социологические службы, главным образом на крупных, передовых, богатых предприятиях. Они острее ощущали потери от недоиспользования человеческого фактора. Однако, широкого развития этот подход не получил.

Россия могла бы стать значительно сильнее, а ее экономика гораздо стабильнее, система управления мудрее, а культура профессионального труда выше, если бы она развивалась иным не сталинским путем.

Анализируя научные достижения и практический опыт управления 20-х годов, можно выделить следующие принципы отечественного менеджмента:

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Разделение труда.  2. Полномочия и ответственность.  3. Дисциплина.  4. Единоначалие.  5. Единство действий.  6. Подчиненность личных интересов.  7. Вознаграждение персонала. | 8. Централизация.  9. Скалярная цель.  10. Порядок.  11. Справедливость.  12. Стабильность персонала.  13. Инициатива.  14. Корпоративный дух. |

С учетом этих принципов разрабатывалась теория функций, структур и процессов управления на предприятиях и в государственных органах. Важнейшая черта российского менеджмента, имеющая до сих пор много общего с административно-командной системой управления, – стремление к контролю над всем циклом своего бизнеса. Чем полнее вертикальная интеграция, тем завершеннее набор сопряженных производств, тем увереннее чувствует себя управляющий центральным бизнесом, ведь все контролируется.

В конце 80 – годов трудовая этика России вновь принципиально изменилась после очередного коренного изменения идеологии и общественного строя. Внесли определенные коррективы и 90-е годы, что нашло свое отражение в многочисленных исследованиях современного российского менеджмента. Если раньше персонал не участвовал в управлении бизнесом, то сегодня на многих предприятиях используются формы участия персонала в управлении производством как методы мотивации привлечения к труду сотрудников предприятия.

Важнейшие аспекты управления рисками российского рынка базируются на накопленном отечественном опыте менеджмента, специфике условий и менталитете России.

Отечественный опыт управления в ХХ веке находился в центре внимания таких исследователей как С.Н. Булгаков, О.С. Виханский, А.И. Наумов, Б.М. Генкин, И.Н. Герчикова, Ф.Б. Михайлов, А.А. Румянцев и др.

Рыночная модель в современных экономических условиях предусматривает поведение предприятий и организаций быстро и адекватно реагировать на рыночные регуляторы. Ставка делается на собственные силы (не столько на собственные ресурсы, сколько на способность самостоятельно прогнозировать ситуацию). Такие предприятия активны во всех отношениях. Они устанавливают новые хозяйственные связи, при традиционной ориентации на традиционные рынки пытаются расширить географию сбыта и выйти на внешний рынок, перестраивают производство, целенаправленно ищут инвестиции, структуру производства приспосабливают к требованиям рынка.

На многих современных предприятиях существует комплексный подход к мотивации труда, который включает в себя:

* культуру предприятия: система общих для всего персонала
* предприятия ценностных ориентаций и норм;
* систему участия: развития отношений партнерства;
* принципы руководства: предписания и нормативные положения для регулирования отношений между руководителями и подчиненными в рамках действующей внутри организации концепции управления;
* привлечение к принятию особо значимых для предприятия решений: определение форм ответственности, добровольное участие в принятии решений;
* кадровая политика: планирование и выбор мероприятий по повышению квалификации и внутрипроизводственной мобильности с учетом потребностей, желаний и профессиональных способностей работников;
* регулирование рабочего времени: гибкое приспособление рабочего времени к потребностям работника и предприятия;
* информация работников: доведение до работников необходимых сведений о делах предприятия;
* система оценки персонала по определенным заранее установленным критериям;
* программа предприятия «Имидж предприятия» – специальная программа по повышению имиджа предприятия.

Исследования, проведенные экспертами в 14 крупнейших промышленных центрах России показали, что наиболее значимым ресурсом эффективного менеджмента в России можно считать: профессионализм (35%); доверие, авторитет среди равных по статусу оцениваются примерно одинаково с умением создать команду (24% и 26%); универсализм (15%).

Таким образом, для эффективного российского менеджмента характерен акцент на профессионализм и умение взаимодействовать со средой. Это говорит о том, что в нашей стране деловое общение играет доминирующую роль в восприятии качеств топ-менеджера. В то же время универсализм, способность работать в разных областях деятельности, котируется сейчас в деловом сообществе как наиболее значимый ресурс эффективного менеджера (таблица 1).

Таблица 1. Веса ресурсов эффективности менеджмента

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ресурс**  **Эффективности**  **Менеджмента** | **Федеральные лидеры** | **Региональные лидеры** | **Все**  **менеджеры** | **По санаторию «Светлана»** |
| Менеджерский профессионализм | 0,10 | 0,31 | 0,35 | 0,42 |
| Способность одинаково эффективно работать в  разных отраслях,  универсализм | 0,41 | 0,19 | 0,15 | 0,06 |
| Умение собрать  менеджерскую команду | 0,26 | 0,24 | 0,24 | 0,27 |
| Эффективность взаимоотношений с властью всех уровней в интересах своего бизнеса |  |  |  | 0,07 |

В санаторий «Светлана**»** ярко выражено взаимное влияние власти и бизнеса. Впрочем, в целом по России взаимодействие бизнеса и власти считается естественным.

Экономические и социальные цели управления персоналом тесно взаимосвязаны, ибо ориентация на развитие способностей сотрудников и создание благоприятной психологической атмосферы является важнейшим условием творческой деятельности, обеспечивающей технический прогресс на предприятии.

Если предприятие стремится повысить эффективность своей деятельности, то первый этап подготовки к преобразованиям должен состоять в создании новой системы ценностей, идеологии, организационной культуры, изменении стилей управления и принципов мотивации труда.

Основные этапы подготовки преобразований в сфере управления персоналом схематично можно представить в виде схемы (рис. 2).

**Разработка системы ценностей,**

**1 принципов, идеологии и стилей**

**управления**

**2 Проектирование структур и**

**информационных систем**

1. **Проектирование процедур управления**

**персоналом**

Рис. 2 Основные этапы подготовки преобразований системы управления персоналом

Таким образом, резюмируя вышесказанное, и при выработке концепций управления российским предприятиям целесообразно ориентироваться на две общие категории: 1) дисциплина (порядок); 2) творчество.

В России по ряду причин проблемы дисциплины и порядка на предприятиях остаются нерешенными в течение десятилетий. Однако из таких причин долгое время был дефицит рабочих кадров, при котором рабочий мог нарушить дисциплину, не опасаясь серьезных последствий. Сейчас менталитет рабочих меняется. Как показывает опыт эффективно работающих предприятий, постоянная забота о поддержании дисциплины и порядка является основой всех организационных систем. В той или иной форме требования дисциплины должны входить в систему ценностей (деловой кодекс) каждого предприятия.

# 2. Анализ стратегии управления человеческими ресурсами (на примере пансионата «Светлана»)

## 

## 2.1 Краткая характеристика предприятия

Основными видами деятельности санатории «Светлана» являются следующие.

**Оказание следующих видов услуг**:

– сертификат соответствия № POCC RU АЯ У0060 на услугу «питание» № 0657080 выдан АНО «Центр сертификации», г. Сочи. Срок действия с 22.05.2003 г. по 21.05.2006 г;

– сертификат соответствия № POCC RU.ГО013.04УИ00.14 на услугу «проживание в санаториях» № 0000526 выдан АНО «Центр сертификации», г. Сочи. Срок действия с 21.05.2003 г. по 21.05.2006 г.;

– лицензия К 038945\* Регистрационный номер 2240/176 от 27 марта 2002 г. на осуществление медицинской деятельности. Срок действия с 27.03.2002 г. по 27.03.2007 г.

**Оказание автотранспортных услуг юридическим и физическим лицам:**

– сертификат соответствия на услуги по техническому обслуживанию и ремонту грузовых автомобилей и автобусов POCC RU АЯ У00610 № 0657087 выдан АНО «Центр сертификации», г. Сочи. Срок действия с 26.05.2003 г. по 26.05.2006 г.;

– сертификат соответствия на услуги по техническому обслуживанию и ремонту грузовых автомобилей и автобусов POCC RU АЯ У00610 № 0657087 выдан АНО «Центр сертификации», г. Сочи. Срок действия с 26.05.2003 г. по 26.05.2006 г.;

**Реализация товаров через бар.**

– сертификат соответствия № POCC RU.У164.У00610 на услуги муниципального учреждения № 0602286 выдан «Центр независимой экспертизы» г. Сочи. Срок действия с 31.03.2003 г. по 30.03.2006 г.;

**Предоставление платных услуг отдыхающим**;

Согласно уставу, целью деятельности санатория «Светлана» является извлечение прибыли.

Основными видами деятельности являются:

– санаторно-курортная деятельность, связанная с проведением лечения, профилактики и оздоровительных мероприятий на базе лечебно-профилактических учреждений;

– обеспечение условий пребывания в санаторно-курортных учреждениях;

– оказание медицинских, лечебно-оздоровительных, реабилитационных, диагностических услуг;

– оказание медицинских услуг в рамках программ добровольного и обязательного медицинского страхования;

– фармацевтическая деятельность, изготовление и реализация медикаментов;

– приобретение и реализация лекарственного сырья, в том числе лекарственных трав, материалов и медицинского оборудования;

– организация работы ресторанов, баров, кафе, столовых и иных учреждений общественного питания;

– проведение оптовой и розничной торговли произведенной и закупленной продукцией;

– оказание туристических услуг, организация и ведение гостиничного хозяйства;

– транспортно-экспедиционные, сервисные, посреднические, прокатные и иные услуги;

– пассажирские перевозки автомобильным транспортом;

– проведение зрелищных, эстрадных, культурно-массовых мероприятий;

– публичный показ кино- и видеофильмов;

– организация конференций, семинаров, деловых встреч, бизнес-туров, круизов;

– эксплуатация инженерных сетей и коммуникаций, котлов, сосудов, трубопроводов, работающих под давлением; объектов газового хозяйства, пользования недрами и поверхностными (морскими) водами для хозяйственно-питьевого и технического водоснабжения;

– энергоснабжение, тепло- и горячее водоснабжение;

– эксплуатация электрических и тепловых сетей;

– операции с недвижимостью, предоставление в аренду, субаренду, безвозмездное пользование, прокат движимого и недвижимого имущества;

– проектирование, строительство, ремонт, и эксплуатация жилых и нежилых зданий, помещений, строений;

– иные виды деятельности, не запрещенные действующим законодательством РФ.

Санаторий расположен в Хостинском районе Сочи, через жилой массив от моря, на территории 5,3 га. У санатория есть свой пляж с аэрарием, для проведения дозированной климатотерапии.

Санаторий «Светлана» основан в 1964 году. Включает девятиэтажный корпус общей вместимостью 500 человек, столовую на 500 посадочных мест, танцевально-игровой комплекс, созданный по индивидуальному проекту, административный корпус с разместившимся в нем медицинским подразделением.

В соответствии с требованиями Госстандарта, санаторий имеет удобные подъездные пути, благоустроенную и освещенную прилегающую территорию, площадку с твердым покрытием для парковки и маневрирования автотранспорта, вывеску с названием и т.д.

Архитектурно-планировочные и строительные элементы санатория, используемое техническое оборудование соответствует СН и П 2.08.02. – 89, СанПиН 2.1.3.1375–03 «Гигиенические требования к размещению, устройству, оборудованию и эксплуатации больниц, родильных домов и других лечебных стационаров». В санатории соблюдаются санитарно-гигиенические нормы и правила, установленные органами санитарно-эпидемиологического надзора в санаториях, выполняются нормы эксплуатации и санитарно-эпидемического режима сантехнического оборудования, удаления отходов и защиты от насекомых и грызунов.

Все электрическое, газовое, водопроводное и канализационное оборудование установлено в соответствии с «Правилами технической эксплуатации зданий и их оборудования».

В системе электроснабжения предусмотрены две изолированные схемы – от основного источника и резервную (аварийную).

Поддерживание инженерного оборудования в рабочем состоянии достигается осуществлением контроля за использованием оборудования. Санаторий оборудован системами противопожарной защиты, оповещения и средствами защиты от пожара.

Санаторий имеет локальную компьютерную сеть и Интернет, что дает возможность резервирования номеров и бронирования билетов.

Санаторий оснащен инженерными системами и оборудованием обеспечивающими:

– круглосуточное горячее и холодное водоснабжение

– канализацию

– отопление, поддерживающее температуру в жилых помещениях не ниже 18°С.

– вентиляцию (естественную и принудительную)

– телевидение

– телефонную связь

– освещение в помещениях естественное и искусственное,

– электроснабжение

– систему кондиционирования воздуха.

Для отдыхающих санатория «Светлана» в 2007 организованы более 120 экскурсий и поездок с посещением достопримечательных объектов и местностей Черноморского побережья в том числе:

Детская комната пансионата «Светлана» оснащена различными игрушками, играми, конструкторами и велосипедами. На детской площадке, оборудованной современными снарядами, создан живой уголок с мелкими животными.

Для любителей активного отдыха регулярно проводятся спортивные соревнования:

– личное первенство по дартсу;

– личное первенство по настольному теннису;

– личное первенство по бильярду;

– первенство санатории по волейболу;

– личное первенство по петанку;

– первенство санатория по стритболу;

– участие в первенстве среди санаториев расположенных на Мамайке по волейболу;

– походы в горы и др.

В соответствии с Соглашением по охране труда в 2007 г:

– приобретено справочной литературы на сумму 15 тыс. руб.;

– на обеспечение работников, связанных с вредными условиями труда, специальной одеждой, спецобувью, СИЗ затрачено 186,1 тыс. руб.;

– на обучение и повышение квалификации рабочих и служащих затрачено 125,5 тыс. руб.

В санатории регулярно проводятся все виды инструктажа, проверка знаний правил и инструкций по охране труда.

Совместно с городской поликлиникой и СЭС г. Сочи в соответствии с графиком проведены медицинские периодические медосмотры всех категорий работников санатория.

Рабочие места всех служб санатория «Светлана» укомплектованы медицинскими аптечками. Решения по оперативным вопросам принимаются директором единолично.

Численность работников установлена с учетом пропускной способности анализируемого объекта по площади, по мощности оборудования, возможному числу рабочих мест, спроса на конкретные виды услуг, работ и продукции, а также их качеству.

Квалификационный состав кадров предприятия представлен в таблице 2.

Таблица 2. Квалификационный состав кадров предприятия

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Должность** | **Кол-во** | **Квалификация фактическая** | **Квалификация**  **требуется** | **Возраст** |
| 1.  2.  3.  4. | Директор  Менеджер  Гл.бухгалтер  Начальники подразделений | **1**  **2**  **1**  **3** | Высшее  Высшее  Н/высшее  Высшее  Н/высшее  Средн.спец. | высшее  высшее  высшее  высшее  высшее  высшее | 35 л.  27 л.  29 л.  25 л.  28 л.  30 л. |
|  | Итого АУП: | **7** |  |  |  |
| 5.  6.  7. | Служащие  Водители  Рабочие | **5**  **20**  **10** | Высшее – 2  Ср.спец. – 2  Среднее – 1  Среднее  Н/ср, средн. | высшее  высшее  сред. спец.  среднее  среднее | 23, 25 л.  25, 27 л.  40 л.  22 – 39 л.  20 – 55 л. |
|  | Всего: | **42** |  |  |  |

Количество сотрудников предприятия в 2007 г. увеличилось по сравнению с 2006 г. (было 33, стало 42 чел), что вызвано следующими причинами:

* расширение объектов услуг, где применение средств автоматизации пока практически невозможен;
* необходимость введения дополнительных единиц учетных работников, что связано с усложнением в системе бухгалтерского учета;

Как известно, оценка труда и рабочего места служит для исследования различных трудовых функций на предприятии, с тем, чтобы выяснить их соотношение друг с другом по содержанию либо по предъявляемым к ним требованиям. Оценки труда и рабочего места используются для определения заработной платы, а также численно выражают степень тяжести работы, что важно для отбора персонала.

Существует также аналитическая оценка труда. При такой оценке труда оценивается не нагрузка в целом, а степень нагрузки для каждого вида требований. Общая нагрузка вычисляется на основании отдельных оценочных суждений (таблица 3)

Таблица 3. Динамика нагрузки на основании отдельных оценочных суждений

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Виды требований** | **Умение** | **Нагрузка** |
| Умственные  Физические  Ответственность  Условия труда | +  + | +  +  +  + |

Оценка персонала на предприятии проводится регулярно, для того, чтобы сотрудники видели результаты своего труда, справедливо оцененные комиссией, а руководители по результатам оценки могли лучше управлять своими подчиненными.

Персональная оценка служит для определения размеров вознаграждения, развития персонала, выяснение целей дальнейшего образования, рационального использования сотрудника, перемещении, повышении по службе, трудовой мотивации, т.к. она импульс, направленный на повышение достижений, совершенствования организации труда персонала и т.д.

Основные цели персональной оценки можно изложить так:

* объективизация сотрудника;
* улучшение качества управления персоналом;
* единство действий в управлении;
* более эффективное использование потенциала сотрудников.

Общая система оплаты и поощрения сотрудников следующая:

1. Оплата по тарифным ставкам и окладам.

2. Доплаты за условия труда:

– сменность (режим) работы.

– степень занятости в течение смены.

3. Надбавки:

– за производительность выше нормы (сдельный приработок, оплата за работу с численностью, меньшей нормативной).

– за личный вклад в повышение эффективности и прибыльности.

– за высокое качество продукции, выполнение срочных и ответственных заданий.

4. Премии:

– за качественное и своевременное выполнение договоров и этапов работ;

– по итогам работы за год;

– из фонда руководителя;

– авторские вознаграждения за изобретения и рационализаторские предложения;

– вознаграждения за активное участие в освоении новых технических и организационных предложений;

Оплата руководящим работникам и служащим оплачивается по двум основным системам – простой (согласно договора-контракта) и премиальной.

**2.2 Анализ системы управления персоналом на предприятии**

На предприятии в сфере управления персоналом стараются учитывать как экономические аспекты, так и потребности и интересы сотрудников.

Руководство старается сформировать настоящую команду единомышленников, учитывая при этом следующее:

* каждый участник команды обязан во всей полноте осознавать цель поставленную перед коллективом;
* команда функционирует как единый организм, причем ответственность за результаты также носит коллективный, а не индивидуальный характер;
* любой участник команды должен постоянно совершенствовать свою квалификацию, чтобы обладать универсальными в своей сфере знаниями, трудовыми навыками. Это позволяет эффективно и творчески работать, постоянно взаимодействовать с другими его представителями. В то же время команда не может диктовать состоящим в ней партнерам свою волю – каждый сохраняет самостоятельность;
* все члены команды имеют равные права в ее работе, планируют свою трудовую деятельность, участвуют в планировании деятельности всего коллектива и каждого члена команды;
* как и в любом коллективе, обязанности каждого участника команды уточняются, а в процессе выполнения плановых заданий распределение функций, как правило, постоянно изменяется;
* подбор участников команды осуществляется прежде всего по психологической совместимости;
* управление командой осуществляется менеджером предприятия.

Социальная эффективность деятельности по управлению персоналом реализуется в виде исполнения ожиданий, потребностей и интересов сотрудников, которые многообразны. Сюда относится, например, хорошая оплата труда, приятные условия работы и возможности для развития личности.

Большое внимание уделяется на предприятии проблеме адаптации сотрудников.

Адаптация персонала на предприятии является своего рода индикатором успешности или провала работы по поиску, отбору и найму персонала, отражает характер социальных отношений в коллективе.

Как правило, в процессе адаптации персонала каждый работник проходит несколько стадий:

* общее ознакомление с ситуацией;
* приспособление (привыкание, усвоение стереотипов);
* ассимиляция (полное приспособление);
* идентификация (отождествление личных целей с целями коллектива).

На предприятии сделана ставка на саморелизующегося человека, которая означает реализацию идеи «главное богатство предприятия – это его люди», поощряется самостоятельность и предприимчивость, что дает возможность большинству членов коллектива полностью реализовать свой потенциал. Реализация данной идеи осуществляется посредством:

* высоких требований, предъявляемых при найме на работу, включающих систему тестов и собеседований;
* подготовки кадров, понимаемой как постоянное, на протяжении всей карьеры, обучение сотрудников;
* политики гарантированной занятости (практике горизонтального перемещения сотрудников).

Руководство предприятия придерживается следующих правил мотивации к труду. Они следующие:

* поощрение должно быть осязаемым и своевременным (минимизация разрыва между результатом труда и его поощрением);
* постоянное внимание к работнику и членам его семьи – важнейший мотиватор;
* необходимо чаще давать людям возможность почувствовать себя победителями;
* поощрять надо за достижение не только основной цели, но и промежуточных;
* работники должны чувствовать свободу действия, возможность контролировать ситуацию;
* разумная внутренняя конкуренция – двигатель прогресса.

При организации рабочего места и условий труда учитывается, наряду с содержанием выполняемых функций, пять основных потребностей человека: физиологические, безопасность, социальная активность, уважение и самоуважение, самореализация.

Собрания и совещания дают возможность рабочим и служащим высказать свое мнение при обсуждении важных для организации вопросов, внести предложения. Данное право позволяет трудящимся получать информацию о деятельности предприятия, контролировать действия руководящего состава, высказывать свое мнение. Ключевые решения принимаются на собраниях трудового коллектива при наличии необходимого кворума (не менее 50 процентов от численности персонала) большинством голосов.

Менеджер по персоналу – одна из ключевых фигур на предприятия. Его роль в процессе управления коллективом многозначна. Первая личная беседа происходит между менеджером и сотрудником при устройстве на работу. Менеджер знакомит его с условиями труда, социальными условиями и стимулами, инструктирует по пожарной безопасности и технике личной безопасности, определяет место и роль нового сотрудника на предприятии и т.д.

Менеджер учитывает как экономические аспекты, так и потребности и интересы сотрудников и старается сформировать настоящую команду единомышленников, которые будут заинтересованы в конечном результате своего труда и в успехе достижения основных целей своего предприятия.

Аттестация, как процедура оценки персонала на предприятии проводится ежегодно. Варианты аттестации традиционны и направлены на оценку как руководителей, так и своих подчиненных по ряду критериев. Основными из них были: выполнение своих функциональных обязанностей, достигнутые результаты деятельности, личные качества (стрессоустойчивость, самостоятельность, умение налаживать эффективное взаимодействие с коллегами, добросовестность, аккуратность, дисциплинированность, лояльность и др.).

Каждый параметр оценивается по 5-балльной шкале, сумма оценок и составляла качественный уровень сотрудника. Оценку проводил менеджер, как непосредственный руководитель сотрудника и аттестационная комиссия

При подготовке очередной аттестации 2008 года, учитывая современные экономические условия развития бизнеса в России, в санатории «Светлана» были внедрены следующие изменения:

* новые оценочные бланки;
* введен такой аттестационный критерий как оценка сотрудником самого себя (аналогичный бланк для сотрудника, с несколько измененными по форме критериями);
* введен такой компонент, как цели и задачи сотрудника на следующий аттестационный период. Благодаря этому появилась возможность в конце следующего аттестационного периода сравнить планируемые результаты с реальными;
  + внесены такие критерии как: общая удовлетворенность сотрудником условиями труда на предприятии; готовность сотрудника к работе – в случае необходимости не считаясь со временем и личными планами.

Данные критерии, в большей степени характеризуют виды отношений сотрудника и взаимодействие с ним.

На основе аттестации была получена возможность планирования карьерного или профессионального роста сотрудника, возможных направлений его дальнейшего использования. Завершалась процедура аттестации оценками в системе **«сотрудник-сотрудник».**

Для проведения взаимной оценки был разработан специальный бланк, который должен заполнить каждый сотрудник (таблица 4).

Таблица 4. Бланк оценки сотрудника коллегами

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ФИО** | **Профессионализм** | **Аналитические способности** | **Авторитетность** | **Доброжелательность** | **Коммуникабельность** |
| Иванов В.А. | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| Сидоров Б.А. | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| Корнеева И.О. | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |

Задача сотрудника – обвести тот балл (по каждому критерию), которого, по его мнению, заслуживает каждый сотрудник, включая руководителя подразделения. Несмотря на кажущуюся простоту бланка, он оказался достаточно информативным.

Таким образом, помимо очередной аттестационной оценки, на предприятии стараются получить достаточно большое количество информации не только о каждом сотруднике, но и подразделении в целом.

Постоянно проводимый анализ позволяет выявить складывающиеся тенденции в сфере мотивации и стимулирования труда и оценить их – это способствует принятию более обоснованных управленческих решений.

Большой интерес представляют опросы и оценка персоналом изменений в условиях труда, размера заработной платы, социального положения в коллективе, степени удовлетворенности трудом, сроков адаптации в новом коллективе, освоения норм труда и т.д.

## 2.3 Предложения по совершенствованию системы мотивации и стимулированию труда

В целях повышения эффективности системы мотивации персонала на предприятии можно высказать следующие соображения.

Мотивация персонала на предприятии должна стать одним из ключевых факторов успеха предприятия.К этому есть все предпосылки.

Основным «технологом» построения системы мотивации на предприятии является служба управления персоналом, в связи с тем, что функция мотивации является одной из функций, реализуемых в системе управления персоналом. На предприятии осуществляется деловая оценка персонала и постоянный мониторинг рынка труда.

Реализация функции деловой оценки персонала обеспечивает выработку необходимой информации (оценка профессиональных, деловых и личностных качеств сотрудников, степени соответствия занимаемым должностям, а так же результатов их труда) и решений в системе материального и нематериального стимулирования персонала.

В настоящее время наиболее перспективным можно считать инвестиционный подход к построению системы управления персоналом. При инвестиционном подходе затраты на персонал рассматриваются как инвестиции в человеческие ресурсы. Иными словами затраты на персонал переводятся из разряда постоянных издержек в разряд инвестиций. В этом случае создается возможность оценить эффективность этих инвестиций.

Эффективность деятельности предприятия (ЭДП) можно представить формулой:

**ЭДП=((Д-И)/ИНВ)×100%**, где:

Д – доходы предприятия

И – издержки

ИНВ – инвестированный капитал.

Следуя этой логике, эффективность инвестиций в человеческие ресурсы (ЭИЧР) можно представить формулой:

**ЭИЧР=((Д-И/ИЧР)×100%,** где:

Д – доходы предприятия

И – издержки (без затрат на персонал)

ИЧР – инвестиции в человеческие ресурсы (затраты на персонал).

В этом случае эффективность инвестиций в человеческие ресурсы есть не что иное, как эффективность системы управления персоналом. Отслеживаемая подобным образом в динамике эффективность системы управления персоналом позволяет ориентировать работу службы управления персоналом на экономический результат предприятия.

При таком подходе, безусловно, служба управления персоналом перестает быть «вещью в себе», повышается ее статус, как службы реально управляющей значительной частью финансовых ресурсов предприятия, и понятным для руководства образом, влияющей на результаты деятельности предприятия в целом.

Для достижения такого результата необходимо обеспечить качественный учет и анализ всех затрат на персонал, а именно:

* организация рабочих мест;
* найм персонала;
* заработная плата, премии, социальные выплаты, компенсационные пакеты;
* нематериальное стимулирование;
* профессиональное развитие персонала
* и т.д.

В этом случае существенными факторами, определяющими уровень эффективности системы мотивации, будут являться:

* наличие четко очерченной кадровой политики и стратегии управления персоналом, ориентированной на стратегию и бизнес-цели предприятия;
* наличие организационной структуры, обеспечивающей эффективное взаимодействие подразделений и должностных лиц, гибко и оперативно реагирующей на все существенные изменения во внешней и внутренней среде предприятия;
* наличие в системе управления предприятием ключевых организационных механизмов:
* механизм постановки и корректировки системы целей,
* механизм выявления, анализа и решения проблем развития,
* механизм развития организационной структуры.
* наличие у членов управленческой команды ключевых управленческих компетенций (знаний, умений, навыков и опыта эффективной управленческой деятельности);
* регулярно проводимая на предприятии работа по организационному развитию.

**Параметры определения размеров материальных выплат и компенсационных пакетов для административно-управленческого персонала.**

Примерные параметры для определения базовых окладов и компенсационных пакетов:

1. Уровень и степень значимости для предприятия принимаемых решений.

2. Степень свободы в принимаемых решениях.

3. Сложность выполняемых функций.

4. Уровень специальных знаний и требуемой квалификации.

5. Уровень коммуникаций.

6. Управление людьми.

Примерные параметры для определения премиальных:

1. Ориентированность на корпоративные интересы предприятия.

2. Уровень квалификации и степень соответствия занимаемой должности.

3. Стремление к повышению профессионального уровня.

4. Результаты достижения целей, выполнения целевых заданий и возложенных функций.

5. Уровень трудовой дисциплины.

6. Стаж работы на предприятии.

В целом мотивация персонала на предприятии имеет основные признаки системы мотивации и стимулирования, однако, она требует существенного совершенствования, так как ни один из руководителей предприятия не может охарактеризовать профиль своего персонала в целом, и каждого сотрудника в отдельности. Следовательно, в данной организации следует мотиваторы трудовой деятельности для персонала. Для реализации вышеописанного инвестиционного подхода к организации системы мотивации персонала службой персонала должно быть разработано соответствующее Положение о мотивации труда и утверждено на собрании трудового коллектива.

# 3. Совершенствование управления человеческими ресурсами: методы, проблемы и перспективы

## 3**.1 Стили, методы, стратегия и тактика управления персоналом**

Традиция исследования структурных элементов стиля управления берет начало в работах К. Левина, выделившего на основе двух переменных (содержание решений и приемы выполнения решений) авторитарный, демократический и либеральный стили управления. А.Л. Журавлев, используя описанные Левином переменные: «директивность, коллективность и невмешательство», выделил семь стилей, которые, в свою очередь, могут быть представлены в трех вариантах (выраженный: оперативный и невыраженный: варианты конкретных стилей). В настоящее время для описания содержательных характеристик и общей структуры стиля используются, как правило, многомерные модели. А.А. Русалинова, например, использует семифакторную модель, которая содержательно может быть ориентирована либо на интересы производства, либо на межличностные отношения.

Выделим основные типы направленности профессионала, которые обуславливают следующие стили управленческой деятельности.

1. Стиль, максимально ориентированный на задачу и минимально на людей. Руководитель, реализующий этот стиль, рассматривает людей как инструменты производства. Стремясь к наилучшему выполнению задачи, он мало интересуется мыслями и чувствами подчиненных. Этот стиль воплощает преимущественную субъективную значимость всего, что соответствует институциональным подсистемам организации, в том числе и средствам достижения целей.

2. Стиль, максимально ориентированный на людей и минимально на задачу, что сводит к минимуму проявление власти. Этот стиль в значительной степени свидетельствует о субъективной значимости неформальной подсистемы организации. Именно в рамках этой системы удовлетворяются статусные потребности специалиста. Следует обратить внимание и на то, что используемые при этом средства также соответствуют неформальной подсистеме отношений.

3. Стиль с минимальной ориентацией как на людей, так и на задачу. Руководитель, реализующий этот стиль, делает минимально возможное для сохранения статус в формальной структуре, но так, чтобы не выступить нарушителем спокойствия в отношении других членов коллектива. В этом контексте статус в формальной организации выступает как средство для достижения целей, не отражающих цели организации. Достижение целей организации не актуально для личности. При этой ориентации очень часто актуальным оказывается звучание внеформальной системы отношений, но и она используется как средство достижения опять же сугубо индивидуальных целей, а именно, для сохранения статуса в формальной организации.

4. Стиль, отражающий среднюю степень заинтересованности в людях и задаче. Деятельность направлена на нахождение компромиссных подходов. Такой руководитель ориентирован на коллегиальное принятие решений, имея критерием выбор альтернатив мнение большинства. Подобный стиль свидетельствует о приблизительно равной ориентации на цели институциональных и неформальных подсистем, при приоритетности средств неформальной подструктуры.

5. Стиль, характеризующий максимальную заинтересованность в людях, при максимальной направленности на задачу, что соответствует приоритетности как формальной, так и неформальной ориентации.

6. Оппортунизм, олицетворяющийся изменчивой комбинацией стилей, ориентированных на удовлетворение сугубо эгоцентрических потребностей.

1. Патернализм, где ведущими оказываются мотивы поддержания, приобретения высокого статуса в неформальной подструктуре.

На основе вышеозначенной двумерной модели, можно назвать такие стили управления:

* эксплуататорски-авторитарный;
* благосклонно-авторитарный;
* консультативно-демократичный;
* основанный на участии.

Однако на практике более распространены следующие одномерные стили руководства:

1. Директивный (автократический). При строгом применении этого стиля руководства руководитель строит свое поведение в соответствии с принципами формальной структуры. Такой руководитель держит дистанцию по отношению к коллективу, старается избегать неформальных контактов. Он берет на себя всю полноту власти и ответственности за происходящее в организации, старается лично контролировать весь объем отношений в организации, обращая внимание не только на результат, но и на процесс. Решения принимаются им единолично, работники получают лишь самую необходимую для выполнения работы информацию. Руководитель такого типа, как правило, властен, требователен, ориентирован только на целевую функцию.
2. Демократический (коллегиальный). Этот тип руководителя сочетает в своей работе ориентацию как на формальную, так и на неформальную структуру взаимоотношений с подчиненными, поддерживает с ними неформальные отношения, не допуская при этом фамильярности. Стремясь разделить власть между собой и подчиненными, при принятии решений учитывает мнение коллектива, стремится контролировать только конечный результат, не вдаваясь в подробности процесса. Работники у такого руководителя получают достаточно полную информацию о своем месте в выполнении общего задания, о перспективах своего коллектива.
3. Пассивный (попустительский) стиль руководства максимально ориентирован на поддержание неформальных отношений с сотрудниками, делегирование им полномочий и ответственности. Руководитель предоставляет подчиненным полный простор, они самостоятельно организуют свою деятельность, решения принимаются коллегиально. Руководитель лишь в случае необходимости включается в производственный процесс, осуществляет контроль, стимулирует работу.

В русле такого подхода были описаны теории X, Y, Z, где Х соответствует авторитарному типу управления, Y – демократическому типу и Z – более развитому коллективисткому типу.

Среди одномерных стилей управления выделяют также менее распространенные: бюрократический и патриархальный.

Не менее сложными оказываются модели, описывающие стиль управленческой деятельности на основе многообразных характеристик интегральной индивидуальности человека.

Первое, что обращает на себя внимание в специальной литературе, это многообразие моделей, используемых для выделения стилей управленческой деятельности. Как правило, исследователи различают три подхода к выделению стиля управления:

1. Личностного подхода, устанавливающего связь успешности деятельности и индивидуальных особенностей руководителя;
2. Бихевиористский, или поведенческий, объясняющий определенный уровень эффективности руководителя особенностями его поведения;
3. Системный, или ситуационный подход, увязывающий такие переменные, как особенности руководителя, подчиненных (коллектива), ситуации деятельности (задачи).

К этой квалификации можно также добавить так называемый многомерно-функциональный и программно-ролевой подходы.

Применение того или иного стиля руководства, а также его результаты зависят от многих факторов. Это, прежде всего, полное овладение одним из стилей руководства, предрасположенность коллектива к восприятию порой навязанного ему сверху стиля управления.

Анализ деятельности менеджеров различных предприятий позволил специалистам выявить наиболее частые ошибки, допускаемые менеджерами. Десять основных ошибок в управлении персоналом можно сформулировать следующим образом:

1. Стремление все делать самому.

2. Склонность давать возможность делам идти своим чередом.

3. Предубежденность против определенных работников.

4. Застывшие, схематичные или доктринерские установки.

5. Излишняя восприимчивость к иному, в том числе критическому мнению.

6. Самоудовлетворенность или заносчивость.

7. Невосприимчивость к предложениям сотрудников.

8. Очевидное неуважение личности сотрудника.

9. Явное недоверие сотрудникам.

10. Недостаточная последовательность в действиях.

И наоборот, опыт преуспевающих предприятий показал, что руководители этих предприятий в значительно большей степени:

* ценят знание дела;
* относятся к людям как к равным;
* вознаграждают справедливо;
* обнаруживают ошибки объективно;
* надежны и лояльны;
* выслушивают мнения, отличающиеся от своих;
* имеют способность к нововведениям;
* ценят прогресс;
* имеют авторитет знатоков дела;
* лишены предвзятости;
* переносят критику;
* более способны к изменению, чем начальники малоуспешных предприятий.

Таким образом, из вышеизложенного видно, что в настоящее время управление персоналом рассматривается и теоретиками, и практиками, как единство науки и искусства. Несмотря на многообразие подходов к описанию индивидуальных стилей управленческой деятельности, можно выделить три основных: авторитарный, демократический и либеральный, которые, как правило, не существуют в «чистом» виде, они достаточно вариативны.

Стили управленческой деятельности зависят от факторов внешней среды: окружения человека, характера его профессиональной деятельности, а также от личностных особенностей руководителя. Эти факторы в совокупности влияют на формирование индивидуального стиля управления персоналом.

Современные компании или государственные учреждения, подбирая кандидата на должность руководителя, используют различные методы оценки профессиональных качеств претендента. Вот лишь некоторые из них: экзамен, экспертные оценки, психологическое тестирование и др.

Способы и приемы, за счет которых достигается решение задач управления, называются методами управления.

Выделяют пять групп методов управления:

1. Административные методы. Они связаны с властной природой государственного управления.

2. Организационные методы. Эти методы управления базируются на организационных отношениях между членами организациями.

3. Методы правового регулирования. Они применяются государством как средство правового регулирования отношений между людьми.

4. Экономические методы. С их помощью осуществляется воздействие на экономические отношения.

5. Психологические методы. Они предназначены для воздействия на психологические закономерности деятельности людей и социально-психологические отношения.

Согласно другой классификации выделяют вместо административных и организационных методов, методы распорядительного воздействия и методы дисциплинарного воздействия.

Методы распорядительного воздействия применяются, в частности, для решения текущих задач, не предусмотренных организационно-стабилизирующим воздействием. Они позволяют компенсировать неучтенные моменты организации, корректировать сложившуюся организацию в соответствии с новыми задачами или условиями работы. Методы данной группы реализуются в форме приказа, директивы, указания, распоряжения, резолюции, предписания и т.д.

Методы дисциплинарного воздействия направлены на поддержание организационных основ деятельности, четкого и своевременного выполнения установленных задач, для ликвидации возникающих отклонений в системе организации. Они реализуются в виде санкций и требований.

Между всеми методами существует органичная взаимосвязь. При использовании всех методов управления необходимо обязательно учитывать психологический контекст, так как бывают случаи, когда совершенно адекватное с правовой или административной точки зрения использование того или иного воздействия не исключает его психологическую двусмысленность.

Это ставит перед руководителем дополнительную задачу формирования условий, обеспечивающих адекватное восприятие соответствующих стимулов как на уровне отдельного исполнителя, так и коллектива в целом.

В рамках методологии управления персоналом представляют интерес, главным образом, организационные, экономические и социально-психологические методы.

Организационные методы.

Зарубежные и отечественные исследователи уделяли рассмотрению данных методов большое внимание. Как следствие, мы имеем достаточно четко сформулированные принципы и правила построения организационных структур.

Главным образом организационные методы управления персоналом направлены на:

1. Формирование аппарата организации (инициация).

2. Определение конкретного состава исполнителей.

3. Текущее руководство деятельностью, что предполагает установление оснований распоряжений, определение содержания распоряжений, обеспечение исполнения распоряжений.

Формирование персонала – это комплекс следующих основных процедур:

* определение потребности предприятия в кадрах;
* сравнение фактического и необходимого штатов;
* разработка предложений по подготовке, переподготовке, перемещению и сокращению имеющихся работников;
* разработка политики набора кадров, а также ее реализация – от объявления набора (или заключения договоров с образовательными учреждениями) до проведения отбора кандидатов на вакантные места;
* оформление трудовых отношений, включая заключение договоров (контрактов).

Экономические методы.

Экономические методы связаны с процессом производства через такие регуляторы, как заработная плата, прибыль, дивиденды и др.

Размер заработной платы является основным фактором, влияющим на эффективность труда сотрудника предприятия. Заработная плата наемного работника включает:

1) тарифную часть – оплату по тарифным ставкам и окладам;

2) доплаты и компенсации;

3) надбавки;

4) премии.

Тарифные ставки и оклады определяют величину оплаты труда в соответствии с его сложностью и ответственностью.

Назначение доплат – возмещение дополнительных затрат рабочей силы из-за объективных различий в условиях и тяжести труда. Компенсации учитывают не зависящие от предприятия факторы, в том числе рост цен.

Надбавки и премии вводятся для стимулирования добросовестного отношения к труду, повышения качества продукции и эффективности производства. Различия между надбавками и премиями в том, что надбавки выплачиваются в одинаковом размере каждый месяц в течение установленного периода, а премии могут быть нерегулярными, и их величина существенно меняется в зависимости от достигнутых результатов.

Типовая структура дохода сотрудника предприятия может быть представлена следующим образом:

1. Оплата по тарифным ставкам и окладам.

2. Доплаты за условия труда:

* Характеристики производственной среды.
* Сменность (режим) работы.
* Степень занятости в течение смены.

3. Надбавки:

* За производительность выше нормы (сдельный приработок, оплата за работу с численностью, меньшей нормативной).
* За личный вклад в повышение эффективности и прибыльности.
* За высокое качество продукции, выполнение срочных и ответственных заданий.

4. Премии:

* За качественное и своевременное выполнение договоров и этапов работ.
* По итогам работы за год.
* Из фонда руководителя подразделения.
* Авторские вознаграждения за изобретения и рационализаторские предложения.
* Вознаграждения за активное участие в освоении новых технических и организационных предложений.

Анализ структуры заработной платы показывает, что наблюдается тенденция к повышению удельного веса тарифной части. Так, удельный вес тарифа в заработной плате работников промышленности в США достигает 80 – 85%, в Японии – 85%, в Великобритании – 75 – 80%.

На практике применяется целый спектр методов – от традиционных (повременная оплата труда с нормированным заданием, урочно-премиальная система, различные формы премирования) до наиболее передовых (плата за единицу квалификации, гибкие оклады и расценки).

Будущее систем стимулирования экономисты и социологи связывают с обращением к стимулам высшего порядка, созданием условий для самореализации личности, обогащением труда.

Гибкость системе оплаты труда придают периодические аттестации сотрудников, на основе которых устанавливается уровень оплаты их труда на последующий период.

В современных системах заработной платы особое внимание обращается на усиление заинтересованности каждого сотрудника в повышении эффективности производственных ресурсов. Рост заработной платы должен быть поставлен в зависимость от снижения норм затрат труда и материалов, повышения качества продукции и увеличения объема продаж.

Сегодня все большее применение находит контрактная система оплаты труда. Срок действия контракта, как правило, 3–5 лет. Его основными разделами являются:

1) общая характеристика контракта;

2) условия труда;

3) оплата труда;

4) социальное обеспечение;

5) порядок прекращения контракта;

6) решение спорных вопросов;

7) особые условия.

Оплата труда руководителей предприятий, их заместителей, а также руководителей относительно самостоятельных подразделений может осуществляться в процентах от прибыли предприятия.

Заработная плата является одной из форм внешней мотивации. Существует также административная форма мотивации, которая означает выполнение работы по команде, приказу, т.е. по прямому принуждению.

Экономическая мотивация по понятным причинам более действенна. Стимулирующая оплата труда может применяться как на уровне отдельных работников, так и на групповом уровне.

Несмотря на ведущую роль экономических методов в процессе мотивации труда сотрудников, не менее важным представляется широкое использование и социально-психологических методов. Рассмотрим их содержание.

Социально-психологические методы.

Анализ отечественной управленческой реальности свидетельствует о том, что многие проблемы, связанные с применением социально-психологических методов управления, являются следствием недостаточного понимания природы этих методов.

Теоретическая не разработанность данной проблемы очень ярко проявилась в попытках классификации этих методов. Остановимся на этом подробнее.

Если обратиться к справочникам по управлению, то видно, что социально-психологические методы управления заключаются в следующем:

1. Формирование трудовых коллективов с учетом социально-психологических характеристик людей: способностей, темперамента, черт характера, что создает благоприятные условия для их совместной работы и социального развития коллектива;

2. Установление и развитие социальных норм поведения, в том числе, путем поддержания хороших традиций;

3. Введение системы социального регулирования, предполагающей тщательный учет реального взаимодействие социальных интересов. Социальное регулирование включает использование договоров, обязательств, установление порядка распределении каких-либо благ, очередности их получения;

4. Социальное стимулирование – создание обстановки социально-психологической заинтересованности в выполнении какой-либо важной работы или в достижении какой-либо цели. Особо важное значение имеет стимулирование повышения общеобразовательного уровня, культурного роста, морального и эстетического развития; удовлетворения культурных и социальных потребностей;

5. Воспитательная работа;

6. Создание и поддержание благоприятной социально-психологической атмосферы – атмосферы целеустремленности, активности, требовательности, нетерпимости к нарушениям дисциплины.

Раскрывая сущность методов управления групповыми процессами и явлениями, выделяются такие их подклассы:

а) Методы активации. К их числу относят почин и новаторство, обмен опытом, соревнование, моральное стимулирование, критику и самокритику, обещание, информирование о позитивных результатах выполнения плана.

б) Методы социального нормирования. Эти методы ставят своей целью упорядочение и гармонизацию социальных отношений путем введения норм, управляющих поведением отдельных людей, социальных групп и коллективов в различных ситуациях. К их числу относят традиции, обряды, использование атрибутов памятных традиций, подарки, фотоальбомы. Сюда же включаются методы социальной профилактики – общественное наблюдение за членами коллектива с социально-опасными тенденциями, предупреждение, поручительство.

К методам социального нормирования относятся также методы дисциплинарной помощи, в том числе, обсуждение поступков на общем собрании и в общественных организациях, общественный выговор, наложение общественных санкций на очередность получения материальных благ и социального обеспечения.

в) Методы ролевых изменений, опирающиеся на изменение престижа роли, посредством введения униформы, знаков а также путем изменения содержания роли.

г) Методы пропаганды и агитации.

К психологическим методам управления можно отнести:

1. Социально-психологические методы.
2. Психологические методы мотивации.
3. Психологические методы гуманизации труда.
4. Психологические методы профессионального отбора и обучения.

К социально-психологическим методам можно отнести совершенствование коммуникации, информирования по актуальным для коллектива вопросам.

Повышение эффективности применения социально-психологических методов управления должно опираться на подготовку руководителей как на уровне овладения ими средствами воздействия, так и конкретными приемами, методами и технологиями. Они не только должны иметь представление о целях, которые достигаются с их помощью, но и осуществлять декомпозицию психологических задач, обеспечивающих их достижение, знать о разнообразии приемов их решения, уметь оценивать их с этической точки зрения.

Рассматривая социально-психологический аспект проблемы управления персоналом, особо следует сказать о категории «социальное партнерство». Это своего рода идеология, формы и методы согласования партнеров социальных групп для обеспечения их конструктивного взаимодействия. Устойчивость общественной системы и эффективность рыночной экономики зависит в значительной степени от характера взаимоотношений предпринимателей и наемных работников.

Экономической основой социального партнерства является оценка вклада различных социальных групп в создание дохода предприятия и национального дохода страны. В развитых странах можно отметить тенденцию к росту справедливого обмена результатами труда различных социальных групп, что является важной предпосылкой социального партнерства. Организация справедливой оплаты труда является одним из факторов роста эффективности производства.

## 3.2 Организация отдельных процессов и методы удовлетворения потребностей сотрудников как условия формирования мотивации труда

Характер вовлеченности персонала в решение задач организации определяется целым комплексом факторов. Прежде всего, должна быть создана целая система экономических и психологических предпосылок для деятельности персонала. В каждом конкретной случае оптимизация вовлеченности людей в исполнение ими своих обязанностей представлена специфическим, неповторимым алгоритмом. Но этот алгоритм включает в себя вполне определенный круг задач:

* воздействие на источники активности;
* факторы, выполняющие регуляторную функцию;
* психологические состояния, выступающие фоном для реализации любых форм активности.

Мотивационный процесс в общем виде и простейшая модель мотивированного поведения представлены на рис. 1 и рис. 2.

**Результат**

**( т.е. удовлетворение потребностей)**

**Целенаправлен-**

**ное**

**поведеиие**

**Внутренние**

**факторы неравновесия:**

**потребности,**

**желания,**

**побуждения**

**и т.д.**

Обратная связь

Рис. 1 Мотивационный процесс

**Неудовлетворенная потребность**

ь

**Напряжение,**

**связанное с этим**

**Побуждение, цель**

**Целенаправленное**

**поведение**

**Удовлетворенная**

**потребность**

**Уменьшение**

**напряжения**

Рис. 2 Модель мотивированного поведения

К числу методов удовлетворения потребностей работников в целях формирования действенной мотивации труда в российских условиях можно отнести:

1. Создание на рабочих местах духа единой команды.

2. Проведение с подчиненными периодических совещаний.

3. Сохранение неформальных групп, если они не наносят организации реального ущерба.

4. Предоставление подчиненным более содержательной работы.

5. Обеспечение им положительной обратной связи с достигнутыми результатами.

6. Высокая оценка и поощрение достигнутых подчиненными результатов.

7. Привлечение подчиненных к формулировке целей и выработке решений.

8. Делегирование подчиненным прав и полномочий.

9. Продвижение подчиненных по службе.

10. Обеспечение обучения и переподготовки.

11. Поощрение у подчиненных творческих способностей.

12. Предоставление подчиненным сложной и ответственной работы.

Мастерство менеджера-руководителя состоит в том, чтобы рациональным образом сочетать средства формальной и неформальной подсистем. Но, главное, менеджер должен стремиться побудить сотрудников к внутригрупповому взаимодействию и к совместной деятельности, если это необходимо для достижения целей организации.

В последние годы проводились исследования, посвященные сравнению работы успешных и неуспешных руководителей организаций. По данным исследований, проведенных компанией «**Хагберг Консалтинг»** успешные руководители по сравнению с неуспешными тратят меньше времени на контроль исполнения (25% против 53%), больше занимаются развитием команды и согласованностью работы (34% против 18%) и максимум усилий сосредоточивают на формировании стратегии (41% против 29%).

Эти данные перекликаются с результатами других опросов. Например, высшими руководителями 150 организаций США были названы области умений, которые они считают необходимым развивать в первую очередь у менеджеров своих организаций.

Некоторые отечественные специалисты обращают внимание на стратегический аспект мотивации.Методика оплаты сама по себе не решает проблем закрепления кадров и побуждения их к высокопроизводительному труду, если она не рассматривается в контексте корпоративной стратегии. Горизонт стратегического планирования большинства некрупных отечественных компаний, как правило, не превышает двух лет. Вместе с тем, по мнению специалистов, стратегия непосредственно влияет на систему мотивации. Затраты на персонал, политика в области развития персонала и мотивации прогнозируются с учетом тенденций развития экономики, возможных изменений на рынке труда и т.д. Члены организации, в которой существует четкая кадровая политика, чувствуют себя увереннее, потому что представляют, по каким правилам строятся отношения в ней. Здесь больше справедливости, больше стабильности. Немалое мотивационное значение имеет знание работником целей компании, понимание собственной роли в консолидированных усилиях коллектива.

Эта «неочевидная» сторона мотивации имеет несколько полезных «побочных» результатов:

* Во-первых, в ходе разработки стратегии сплачиваются менеджеры компании, поскольку совместная креативная деятельность порождает командообразующий эффект.
* Во-вторых, все руководители преследуют общие цели, что ведет к выработке единой позиции и достижению согласованности в управленческих действиях.
* В-третьих, команда менеджеров вольно или невольно транслирует их «вниз» – подчиненным; цели организации перестают быть «вещью в себе», становясь близкими для работников.
* В-четвертых, выстраивание «дерева целей», объединяющего стратегические цели с конкретными целями работников, – важный фактор формирования корпоративной культуры.
* В-пятых, на этой основе может быть построена система управления по целям (МВО) и другие механизмы управления и мотивации.

Система стратегической мотивации имеет «послойную» структуру. Долгосрочная мотивация включает достаточно традиционные формы побуждения, непосредственно вытекающие из стратегических задач и составляющие основу кадровой политики:

* выплаты, связанные со стратегическими результатами деятельности компании;
* выплаты, связанные с долгосрочными результатами деятельности сотрудника;
* бонусы с отсроченным платежом, опционы и пр.;
* доплаты за выслугу лет;
* нематериальные формы – присвоение звания, признание стратегически значимых результатов, особое положение в системе иерархии, карьерное планирование.

Среднесрочная мотивация рассчитана на период до года и включает достаточно традиционные механизмы: квартальные и годовые премии. Если долгосрочная мотивация направлена на удержание сотрудников в компании, то лишь некоторые формы среднесрочной имеют такое свойство: например, отказ в выплате годового бонуса, если сотрудник увольняется в середине года, или право сотрудника на льготы, если он проработал полный год, и пр.

Относительно эффективны накопительные и отсроченные формы мотивации: скажем, так называемая жетонная, когда сотрудник знает, за что и сколько он заработал, но получает всю сумму в денежном или натуральном виде не ранее чем через год.

Краткосрочная мотивация – ежемесячная зарплата и месячный бонус. Нематериальные формы мотивации здесь не так эффективны. Краткосрочная мотивация больше других ее видов направлена на побуждение к эффективному труду, и именно здесь должны работать формулы начисления. Но тут-то и возникают сложности из-за того, что формулы не действуют.

По мнению еще одного исследователя проблем мотивации труда Е. Абрамовой, каждая организация уникальна, и разработка системы мотивации, прежде всего, предполагает выявление и анализ особенностей корпоративной культуры (норм и ценностей, поддерживаемых членами коллектива), стиля управления, эмоциональной атмосферы в коллективе, уровня мотивированности сотрудников и ряда других параметров. Данные, полученные в ходе экспертной оценки ситуации, позволяют опытному консультанту выявить факторы, снижающие желание сотрудников работать и проблемы, требующие безотлагательного разрешения, а также обнаружить неиспользуемые ресурсы организации.

На подготовку и проведение диагностики ситуации в компании затрачивается определенное время. Между тем события иногда требуют быстрого реагирования на происходящее: например, один за другим переходят работать в другие организации хорошие специалисты. На этот случай существует ряд легко реализуемых мер. Е. Абрамова предлагает следующие меры.

*Информационная подготовка и принятие управленческого решения.* Накапливая информацию и анализируя происходящее в компании, полезно провести совещание с участием руководителей разных уровней, в ходе которого выяснить мнение сотрудников по поводу необходимых действий при сложившейся ситуации в организации.

*Организация исполнения принятого решения.* Согласно «золотому правилу» управления, самой важной способностью руководителя является получение результатов через своих работников. Делегирование полномочий работникам психологически предполагает единство доверия и требовательности. Доверяя, вы предоставляете работнику возможность творчески подойти к решению стоящей перед ним задачи, максимально использовать свой опыт, знания, способности. Требуя, повышаете его ответственность за результат.

Делегируя полномочия на этапе организации исполнения решения, необходимо сформулировать задачи так, чтобы каждый сотрудник четко понимал, какое задание он должен выполнить и в какие сроки; представлял, за что он отвечает; обладал достаточными полномочиями и средствами для успешного выполнения работы.

*Контроль за исполнением решения.* Часто руководитель не следует «золотому правилу», опасаясь потерять контроль над ситуацией. Однако отличный сплачивающий и мотивирующий эффект дает схема взаимоконтроля подразделений, когда от качества работы одного отдела зависят результаты работы другого.

*Оценка конечных результатов.* Получение при оценке конечных результатов информации об итогах работы фирмы и значимости его личного вклада в результат позволяет каждому сотруднику ощущать себя необходимым членом коллектива, соотносить свои достижения с достижениями фирмы, связывать свое будущее с будущим организации, понимать, что признание компетентности, карьерный рост, материальное вознаграждение – все это логичное следствие правильно организованной работы сплоченной команды профессионалов.

Хорошо продуманная система мотивации позволяет эффективно управлять деловым поведением персонала, обеспечивая процветание организации.

Большой практический интерес представляет модель, предложенная Ю.К. Балашовым и А.Г. Коваль в статье, опубликованной в 2006 году в журнале «Кадры предприятия».

Авторы вводят понятийную модель «Мотивация-стимул».

*Мотивация –* это внутреннее свойство человека, составная часть его характера, связанная с его интересами и определяющая его поведение в организации.

*Стимул* – это некоторое воздействие на человека, целью которого является направить его деятельность, скорректировать поведение в организации.

Мотивационные типы авторы модели делит на два класса (рис. 3):

1) класс *избегательной мотивации* (избегательная мотивация – человек стремится избежать нежелательных для себя последствий своего поведения);

2) класс *достижительной мотивации* (достижительная мотивация – человек ведет себя так, чтобы достичь определенных рубежей, к которым он стремится).

Можно представить следующую диаграмму, показывающую влияние стимула (воздействия) на человека с мотивацией из того или иного класса.

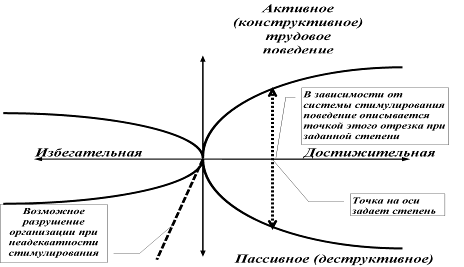


Рис. 3 Влияние стимулирования на поведение человека при различном типе и степени мотивации

Проанализируем приведенный на рис. 3 график. На горизонтальной оси точки соответствуют степени мотивации. Чем больший результат желателен для человека с достижительной мотивацией, тем правее лежит точка, описывающая степень мотивации (в правой половине графика). Соответственно, чем нежелательнее воздействие при избегательной мотивации, тем левее лежит соответствующая точка на оси (в левой половине).

На человека оказывается стимулирующее воздействие. Оно может быть как адекватным, так и неадекватным.

В случае предельно адекватного стимула, поведение человека предельно активно (конструктивно) – соответствующая точка лежит на кривой в верхней половине графика. Чем более стимул отличается от предельно адекватного, тем ниже лежит точка, описывающая поведение человека на вертикальном отрезке, проходящем через точку, описывающую степень мотивации человека. При каком-то характере воздействия человек перестает реагировать на стимул и его поведение никак с ним не связано. Это соответствует нулевой (по вертикали) точке отрезка – точке его пересечения с горизонтальной осью.

Если же стимулирующее воздействие неадекватно, то поведение человека становится пассивным или деструктивным. Это отражается точками, лежащими ниже горизонтальной оси. При предельно неадекватной системе стимулирования поведение становится предельно деструктивным, соответствующая точка лежит на кривой в нижней части рисунка.

В правом верхнем квадранте графика кривая имеет насыщение – переход к более высокой степени мотивации при предельно эффективном стимуле приводит к непропорционально меньшему изменению поведения. Это обусловлено естественными пределами, создаваемыми технологией и бизнес-процессами в организации. При достижении этих пределов даже самое эффективное поведение не приводит к росту эффективности организации, так как мы сталкиваемся с ограничением эффективности на уровне технологии и бизнес-процессов. Аналогично обстоит дело с правым нижним квадрантом. Деструктивное поведение ограничено «прочностью» технологии и бизнес-процессов.

В левой части рисунка кривые имеют такой же характер, но уровень насыщения существенно ниже, чем для достижительной мотивации. Это объясняется тем, что:

– во-первых, психологически нарастание страха ограничено и быстро достигает порога;

– во-вторых, в арсенале организации возможности наказания достаточно ограничены (максимальное наказание – увольнение, занимающее в шкале ценностей человека место далеко от страха за жизнь и т.п.);

– в-третьих, имеется важная особенность – чтобы *применить наказание* (санкцию), надо *доказать* отклонение в поведении человека от требуемого, а для доказательства имеются ограниченные возможности.

Теперь детализируется представления о мотивационных типах.

Каждый человек представляет собой сочетание всех или некоторых из мотивационных типов в определенной пропорции. Таким образом, каждый человек описывается мотивационным профилем, показывающим, в какой степени в нем присутствует каждый мотивационный тип. Условно доля мотивационного типа описывается числом от 0 (соответствующий характер мотивации полностью отсутствует) до 100 (человек описывается «чистым» мотивационным типом), и сумма всех чисел равна 100.

Различают следующие «чистые» типы мотивации:

* люмпенизированный (избегательный класс);
* инструментальный (достижительный класс);
* профессиональный (достижительный класс);
* патриотический (достижительный класс);
* хозяйский (достижительный класс).

Обозначим каждый тип мотивации кодом (по первым двум буквам):

1. ЛЮ – люмпенизированный тип;
2. ИН – инструментальный тип;
3. ПР – профессиональный тип;
4. ПА – патриотический тип;
5. ХО – хозяйский тип.

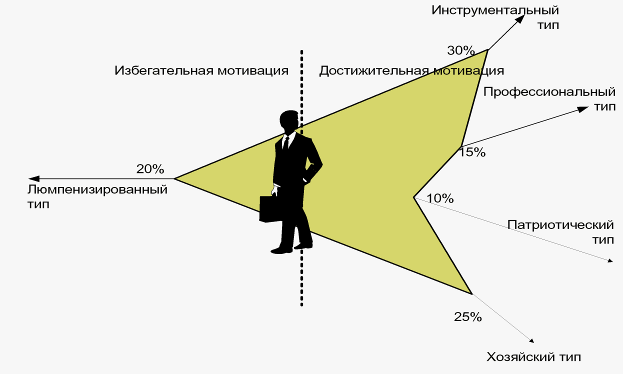


Рис 4. Человек как сочетание чистых мотивационных типов

Каждый человек с точки зрения его мотивации представляет собой сочетание в некоторых пропорциях пяти чистых мотивационных типов (рис. 4).

**Люмпенизированный тип.** Относится к избегательному классу мотивации. Характеристика:

* все равно, какую работу выполнять, нет предпочтений;
* согласен на низкую оплату, при условии, чтобы другие не получали больше;
* низкая квалификация;
* не стремится повысить квалификацию, противодействует этому;
* низкая активность и выступление против активности других;
* низкая ответственность, стремление переложить ее на других;
* стремление к минимизации усилий.

**Инструментальный тип.** Относится к достижительному классу мотивации. Характеристика:

* интересует цена труда, а не его содержание (то есть труд является инструментом для удовлетворения других потребностей, отсюда и название этого типа мотивации);
* важна обоснованность цены, не желает «подачек»;
* важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно.

**Профессиональный тип.** Относится к достижительному классу мотивации. Характеристика:

* интересует содержание работы;
* не согласен на неинтересные для него работы сколько бы за них не платили.
* интересуют трудные задания – возможность самовыражения;
* считает важной свободу в оперативных действиях;
* важно профессиональное признание, как лучшего в профессии.

**Патриотический тип**. Относится к достижительному классу мотивации. Характеристика:

* необходима идея, которая будет им двигать;
* важно общественное признание участия в успехе;
* главная награда – всеобщее признание незаменимости в фирме.

**Хозяйский тип.** Относится к достижительному классу мотивации. Характеристика:

* добровольно принимает на себя ответственность;
* характеризуется обостренным требованием свободы действий;
* не терпит контроля.

Затем авторы приводят некоторую классификацию форм стимулирования:

1. Негативные – неудовольствие, наказания, угроза потери работы.

2. Денежные – заработная плата, включая все виды премий и надбавок.

3. Натуральные – покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля и др.

4. Моральные – грамоты, почетные знаки, представление к наградам, доска почета и пр. Моральные формы наиболее многочисленны. В настоящее время формы морального стимулирования в России практически не используются под надуманным предлогом формирования рыночных отношений, хотя на Западе, как мы уже отмечали, их очень активно применяют.

5. Патернализм (забота о работнике) – дополнительное социальное и медицинское страхование, создание условий для отдыха и пр.

6. Организационные – условия работы, ее содержание и организация.

7. Привлечение к совладению и участию в управлении.

Итак, на человека, который описывается некоторым мотивационным профилем, с целью изменить его поведение в организации, оказывается воздействие в форме некоторого стимула. Получив стимул, человек реагирует на него в соответствии со своим мотивационным профилем. Эта реакция может быть: положительной, и человек изменит свое поведение так, как это задумывалось; нейтральной; отрицательной, когда нежелательное поведение только усиливается.

Понятийная модель «Мотивация-стимул» устанавливает связь между чистыми мотивационными типами и приемлемыми для них формами стимулирования. Это отношение приведено в таблице 5.

Таблица 5. Соответствие мотивационных типов и форм стимулирования

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Формы стимулирования** | **Мотивационный тип** | | | | |
| **Инструментальный** | **Профессинальный** | **Патриотический** | **Хозяйский** | **Люмпенизированный** |
| Негативные | Нейтральна | Запрещена | Применима | Запрещена | Базовая |
| Денежные | Базовая | Применима | Нейтральна | Применима | Нейтральна |
| Натуральные | Применима | Нейтральна | Применима | Нейтральна | Базовая |
| Моральные | Запрещена | Применима | Базовая | Нейтральна | Нейтральна |
| Патернализм | Запрещена | Запрещена | Применима | Запрещена | Базовая |
| Организационные | Нейтральна | Базовая | Нейтральна | Применима | Запрещена |
| Участие в управлении | Нейтральна | Применима | Применима | Базовая | Запрещена |

Описанная модель «Мотивация-стимул» может применяться при формировании политики стимулирования персонала.

Залогом успешной работы в современных организациях являются тренинги, позволяющие вырабатывать совокупность качеств, которые в последние годы обозначаются как «эмоциональный интеллект» – умение общаться, говорить с людьми, понимать настроение и интересы присутствующих, мотивировать – все эти качества обладают кажущейся простотой и вместе с тем они не столь очевидны, как конкретные и четко очерченные технические знания и навыки.

Тематика тренингов может быть адаптирована к сфере деятельности предприятия. Приведем пример распространенных тренинговых курсов в области развития менеджмента. Условно сгруппируем их по двум областям (таблица 6).

Таблица 6. Тематика тренинга

|  |  |
| --- | --- |
| * **Развитие менеджмента** | * **Основы лидерства** |
| * Навыки менеджмента | * Мотивация сотрудников |
| * Управление временем | * Стили руководства. |
| * Стратегическое планирование | * **Основы делегирования** |
| * Принятие управленческих   решений | * Руководство малыми группами |
| * Управление результативностью | * Управление конфликтами |
| * Управление проектами | * Ведение переговоров |
| * Управление изменениями | |

При одной и той же тематике тренинга его уровень может быть индивидуален в зависимости от особенностей организации. Для некоторых компаний тренинг по работе с клиентами может быть подчинен задаче выстроить общие стратегические ориентиры, перейти от ориентации на продукт к ориентации на клиента и обслуживание.

Вид тренинга подбирается исходя из следующих параметров:

* участники;
* тематика;
* уровень проблем в организации.

Точный выбор вида и уровня тренинга – залог его успеха.

Опыт показывает, что наибольший эффект приносят не отдельные тренинговые курсы, какими бы подходящими не были их названия, а программы развития менеджмента, адаптированные на мотивацию сотрудников для достижения конкретных целей предприятия.

## 

## 3.3 Формы участия персонала в управлении предприятиями. Проблемы взаимосвязи между качеством труда и результатами производственной деятельности предприятия

Как известно, эволюция управленческой деятельности в зарубежном менеджменте имеет тенденцию к развитию групповых форм разработки решений, что не свойственно российской практике. В ряде стран они получили очень широкое распространение, в других являются основополагающими, например, в Японии. Известное патерналистское направление в развитии менеджмента связано также с различными формами привлечения трудящихся к процедуре принятия управленческих решений. Порой это проводится под лозунгами движения за самоуправление и носит различные названия: «хозяйственная демократия», «производственное самоуправление», «демократия на рабочем месте» и др.

По моему мнению, конкретные формы участия работников в управлении включают три степени:

1) совместное консультирование, т.е. администрация выясняет мнение работников, хотя последнее не имеет обязательной силы;

2) содетерминация, форма участия работников в принятии решений с равными с администрацией правами;

3) «рабочий контроль» в тех случаях, когда работники имеют решающие права.

В некоторый странах участие рабочих в управлении имеет правовую основу. В Германии (бывший ФРГ) еще в 1951 г. был принят «Закон о содетерминации», в Швеции в 1976 г. – «Закон о совместном регулировании трудовой жизни», в Норвегии – «Закон о представительстве в управлении производством».

Сегодня ученые признают, что развитой капитализм эволюционизирует в сторону социализации используемых принципов деятельности.

Под демократией японцы, например, понимают возможность гармоничной работы путем консенсуса всех, включая низшие сферы организации. Все решения являются групповыми. Коллективное решение является окончательным и связывает всех участвующих в разработке. Никто не может отменить его, какой бы властью он ни обладал.

Процедура принятия решений на японских фирмах имеет ряд преимуществ: она не навязывается «сверху», лишая энтузиазма в работе исполнителей; способствует утверждению групповой сплоченности и солидарности; групповая компетентность превышает компетентность индивидуальную. Групповое принятие решений является уникальной чертой японского менеджмента.

Конечно, необходимость внедрения японского опыта управления на российских предприятиях является спорной. Однако, представляется очевидным, что в России участие работников в управлении находится на очень низком уровне и такое положение должно меняться в сторону расширения возможностей исполнителей более полно реализовывать свой творческий потенциал. Такие возможности могут быть предоставлены работникам так называемыми новыми менеджерами. Для этого должны быть созданы определенные предпосылки, а это, прежде всего, – стабильный бизнес в прогнозируемой экономической среде.

Отметим, российский стиль менеджмента сегодня – это классический пример государственного капитализма. Для того, чтобы быть успешным в бизнесе российский менеджер должен, прежде всего, научиться правильно взаимодействовать с властью на местном, региональном и федеральном уровне. Участие работников в управлении предприятий – это следующий этап развития экономических систем, для которого уже сложились все необходимые предпосылки.

Прежде всего, отметим, что на начальных этапах развития любой организации совместная деятельность в полном смысле этого понятия невозможна, так как в группе отсутствует дифференцированное восприятие. Иначе говоря, члены группы не знают друг друга достаточно хорошо, чтобы вступить в тесное взаимодействие. На более поздних этапах развития процессы межличностного и межгруппового восприятия начинают регулировать становление и развитие коллективного субъекта деятельности.

Большое влияние на характер взаимодействия оказывает положение субъектов в структуре организации. Для руководителя ответственный подчиненный ассоциируется с исполнительностью и дисциплинированностью, а для непосредственных коллег, ответственный сослуживец – это надежный человек, не предпринимающий попыток переложить свои обязанности на других. Именно поэтому руководитель порой не представляет себе совместную деятельность с подчиненными «на равных», он видит членов коллектива исключительно в роли своих подчиненных и не более. Эта установка является препятствием к выработке адекватных «сценариев» взаимодействия.

В российской практике управления примеров тому множество.

Например, по мнению руководителя нефтяной компании ЮКОС М. Ходорковского, управляет всегда один человек. Он сказал дословно следующее: «…Одно из ключевых правил эффективной компании таково: корпорация должна быть такого размера, чтобы ею мог эффективно управлять один человек». С другой стороны, Ходорковский признает, что крупной компанией управляют тысячи менеджеров, но стратегические решения принимает лишь один человек. В действительности в России менеджеры высшего эшелона управления стараются по мере возможности вникнуть во все более или менее значимые дела компании, в противном случае они не чувствуют себя «владеющими ситуацией».

Управлять в России означает, в первую очередь, готовность принять на себя ответственность на все дела компании. Консенсус остается лишь красивым словом, которое время от времени употребляют при обсуждении российского менеджмента. Но практически в деятельности компаний он отсутствует в силу многих причин. Одна из них – недостаточная информированность коллектива о фактическом состоянии дел предприятия, конфиденциальный характер крупных сделок и др. В отечественных условиях трудно себе представить руководителя компании, посвящающего свой коллектив в сложные проблемы, стоящие перед предприятием, тем более, что эти проблемы нужно решать сегодня, а не завтра на общем собрании трудового коллектива. Жесткая, нестабильная экономическая среда диктует менеджерам свои правила ведения бизнеса, в которых пока не находится места демократизации разработки решений.

Еще один пример. Б. Кузык – директор компании «Новые программы и концепции» (НПК). Он не разрабатывает детали текущего менеджмента, эти занята его команда. Прерогатива директора – видеть цель, предлагать стратегию, но при этом знать детали. Опять имеет место стремление вникнуть в детали.

Та же картина в банковской сфере. В. Савельев – управляющий банком «МЕНАТЕП» в Санкт-Петербурге откровенно утверждает, что главный недостаток менеджмента в России – неспособность делегировать полномочия и ответственность. Самому делать все нереально. Однако родовой проблемой любой сетевой корпорации является стремление региональных менеджеров «делать собственный бизнес». Один из путей решения этой проблемы – правильная мотивация, учение показать перспективы карьерного роста. Крайне важным признается – постоянное обучение, повышение квалификации.

Почти все известные топ-менеджеры в России сходятся в одном: управлять компанией невозможно без авторитета.

Таким образом, российские менеджеры не считают необходимым делегировать свои полномочия работникам. Вероятно, на данном этапе это оправданно, так как рыночная история нашей экономики сравнительно невелика, институт совместной деятельности между администрацией и коллективом не развит. Развитие данного института будет происходить, скорее всего, естественным путем, когда топ-менеджеры просто не смогут обойтись собственными силами, осуществляя управление сложными экономическими системами. Это не такое уж далекое будущее.

# Заключение

Теоретический и практический анализ проблем управления человеческими ресурсами показал, что сегодня необходимы новые подходы к кадровой политике. Это обусловлено рядом причин.

**Во-первых,** полностью исчерпали себя старые, административные формы управления персоналом, а это заставляет многих менеджеров искать новые приемы и методы работы с людьми.

**Во-вторых,** переход к рынку заставил искать новые резервы и ресурсы. В этих условиях многие обратили внимание на эффективное использование не только материальных, но и «человеческих ресурсов» как важнейший фактор повышения уровня производства и услуг.

**В-третьих,** в стране формируется рынок труда. Появилась возможность отбора, необходимость в поиске квалифицированных кадров, их оценке и другие элементы рыночного подхода к управлению персоналом.

**В-четвертых,** существенно улучшилась научная и методическая база работы с персоналом. Опубликовано много научных работ, которые позволяют поднять эффективность работы с персоналом на качественно новый уровень.

Сегодня во многих российских организациях отмечаются позитивные изменения в сфере отечественного менеджмента, внедряются более совершенные методы работы с персоналом, совершенствуется отбор кандидатов на руководящие должности.

Основными стилями управленческой деятельности являются:

* автократический;
* демократический;
* либеральный.

Основные методы управления персоналом:

* организационные;
* экономические;
* социально-психологические.

Менеджер, сегодня должен осуществлять свою деятельность в тесном взаимодействии с коллективом. Его деятельность в целом должны характеризовать:

* профессионализм;
* надежность и ответственность;
* ориентация на творческий потенциал сотрудников.

Основным механизмом, определяющим стратегию управления в организации, являются процессы целеполагания менеджера-руководителя. Иначе говоря, настроен ли менеджер на совместную деятельность с подчиненными или предпочитает все решать самостоятельно.

Важно также отметить значимость знаний о мотивации в управленческой деятельности руководства организации, заинтересованной в повышении производительности труда своих сотрудников, их полной отдаче на предприятии. Понимание и применение на практике системы мотивации своих работников приведет не только к общему повышению эффективности организации, но и к удовлетворенности работой самих сотрудников, улучшению психологического климата, общий настрой работников. И как следствие, опять же, увеличение производительности самой организации. Грамотный руководитель должен четко знать, что не все сотрудники мотивированны в той мере, в какой это способствует повышению эффективности труда и достижению целей организации. Поэтому он должен точно распознавать актуальные мотивы каждого из своих сотрудников и стараться по возможности удовлетворить потребности каждого.

В работе обосновано, что модель мотивации для нашего объекта исследования – санатории «Светлана» в случае применения инвестиционного подхода может строиться на следующих основополагающих принципах.

* Система стимулирования должна соответствовать стратегии развития бизнеса и организации, а также принятой политике стимулирования.
* Выбранные формы стимулирования должны быть адекватны мотивационному профилю компании.

Применение системы стимулирования должно быть справедливым, т.е. при возникновении основания для стимулирования должны применяться только те формы, которые будут указаны в Положении о стимулировании персонала как соответствующие данному основанию. Никакие стимулы не должны применяться без соответствующего основания.

Применение системы стимулирования должно носить неизбежный характер. Стимулирование должно производится всякий раз при возникновении соответствующих оснований стимулирования.

**Список использованной литературы**

1. Абрамова Е. Система мотивации и увлеченные подчиненные //Директор-инфо. – 2004.– № 3.
2. Абчук В.А. Азбука менеджмента. - СПб.: Союз, 2006.
3. Албастова Л.Н. Технология эффективного менеджмента. – М.: Издательство ПРИОР, 1998.
4. Балашов Ю.К., Коваль А.Г. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования //Кадры предприятия. – 2002.– № 7–8.
5. Бендиков М.А., Джамай Е.В. Интеллектуальный капитал развития фирмы //Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – №4. - с. 13.
6. Большаков А.С., В.И. Михайлов Современный менеджмент. Теория и практика. - СПб.: Питер, 2006.
7. Вебер М. Избранные произведения. - М., 1990.
8. Вейлл П. Искусство менеджмента. / Пер. с англ. Козыревой И.Б.М.: Новости, 2006.
9. Витке Н.А. Научная организация управления //Научная организация техники управления.-М., 1924.
10. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник для вузов. - М.: Гардарика, 1998
11. Ветитнев А.М. Курортное дело: учебное пособие /А.М. Ветитнев, Л.Б. Журавлева/.
12. Гайденко П.П., Давыдов Ю.Н. История и рациональность: социология Макса Вебера. – 2 изд. М., 1998.
13. Гастев А.К. Организация и научная жизнь института труда //Организация труда. – 1921. - Кн. 2.
14. Гастев А.К. Трудовые установки. - М. 1924.
15. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. Учебник для вузов. - М.: Издательская группа НОРМА-ИНФРА-М, 1998.
16. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник. - М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1997.
17. Дафт Р.Л. Менеджмент. - СПб.: Питер, 2002.
18. Дружинин Е. Кортьева Н. Менеджер-инноватор: от идеи к ее реализации.//Управление персоналом. – 2000.– № 1.
19. Дункан Д.У. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики. - М.: Дело, 2005.
20. Евланов Л.Г. Теория и практика решений. - М.: Экономика, 1984.
21. Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом. М., 2005.
22. Журавлев А.Л. Стиль и эффективность руководства производственным коллективом. - М., 1976.
23. Зайцев О.А., Радугин А.А. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов / Науч.редактор А.А. Радугин. – М.: Центр, 1998.
24. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов /Под ред. С.Д. Ильенковой. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.
25. Кабаченко Т.С. Психология управления: учебное пособие. - М., 2000.
26. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М.: ИНФРА, 1999.
27. Кочеткова А.И. Основы управления персоналом. М.: Теис, 1999.
28. Кравченко А.И. Классики социологии менеджмента: Ф. Тейлор и А. Гастев. - СПб.: РХГИ, 1998.
29. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. Учебник для ВУЗов. – М.: Русская деловая литература, 1998.
30. Крутик А.Б. Маркушевич О.Г. Механизм управления предприятием в условиях свободной экономики. - М., 1999.
31. Литвак Б.Г. Управленческие решения. - М.: Тандем, 1998.
32. Магура М.И. Патриотизм персонала по отношению к своей организации – решающее конкурентное преимущество// Управление персоналом, 1998, № 11.
33. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. М.: ИНФРА-М, Новосибирск: НГАЭиУ, 2006.
34. Менеджмент / Автор-составитель Г.Б. Казначевская – Ростов н/Д: «Феникс», 2006.
35. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2006.
36. Милгром П., Робертс Дж. Экономика, организация и менеджмент. В 2-х т. СПб: Экономическая школа, 2006.
37. Маркетинг санаторно-курортных услуг /Ветитнев А.М. – М.:Медицина, 2005.
38. Овсянко Д.В. Основы менеджмента: Учеб. пос. - СПб.: Изд-во С.-Петербургского ун-та, 2004.
39. Основы управления персоналом / Б.М. Генкин, Г.А. Кононова, В.И. Кочетков и др. – М.: Высшая школа, 2006.
40. Оучи У.Г. Методы организации производства: японский и американский подходы /Пер. с англ.-М., 1993.
41. Павлуцкий А., Павлуцкая Е., Алехина О. Менеджмент третьего тысячелетия: системно-эволюционный подход к развитию организаций.// Управленике персоналом. – 2001.– № 2.
42. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления: опыт лучших компаний. – М.: Прогресс, 1988.
43. Романенко И.В. Управление персоналом: Конспект лекций. - СПб., 2000.
44. Русалинова А.А. Некоторые характеристики руководителя как субъекта управления трудовым коллективом //Трудовой коллектив как объект и субъект управления. - Л., 1980.
45. Семь нот менеджмента. – Изд.третье, доп. - М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 1998.
46. Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации: Учебник. М.: ИНФРА-М, 1999.