**Восточный институт экономики, гуманитарных наук, управления и права**

**Институт современных технологий образования (ИНСТО)**

**ПДО в г. Тольятти**

**«Управление мотивацией персонала»**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**Гусаровой Светланы Владимировны**

**Студента 5 курса, прием С-2006, СПО (дистанционно)**

**Специальность: 080301 (351300)**

**«Государственное и муниципальное управление»**

**Дисциплина: «Теория управления»**

**Проверил(тьютор, консультант):\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Дата: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Оценка: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Рецензия: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Содержание:**

ВВЕДЕНИЕ

1. Мотивы, стимулы, потребности

2. Теории мотивации

2.1. Первоначальные теории

2.2. Теория "X", "У" и "Z"

2.3. Содержательные теории мотивации

2.3.1. Теория потребностей Маслоу

2.3.2. Теория существования, связи и роста Альдерфера

2.3.3. Теория приобретенных потребностей Мак Клелланда

2.3.4. Теория двух факторов Герцберга

2.3.5. Соотношение различных теорий мотивации

2.4. Процессуальные теории мотивации

2.4.1. Теория ожиданий

2.4.2. Теория справедливости Адамса

2.4.3. Теория Портера-Лоулера

2.4.4. Концепция партисипативного управления

3. Материальные и духовные потребности

3.1. Виды потребностей

3.2. Планирование материальных потребностей

4. Развитие личности человека

4.1. Человек и личность

4.2. Социальные подсистемы человека

4.3. Социальная типология личностей

4.4. Управление развитием личности

5. Качество трудовой жизни

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

**Введение**

В теории менеджмента используется очень много терминов, так или иначе отражающих участие людей в общественном производстве: человеческие ресурсы, трудовые ресурсы, организационное поведение, организация труда, управление персоналом, кадровая политика, коллектив, команда, человеческий фактор, социальное развитие, человеческие отношения и др. Они раскрывают различные аспекты проблемы управления персоналом и подходы к ее решению, выделяя в качестве стержневого объекта человека. Известный российский ученый в области менеджмента Л.И. Евенко считает, что произошла смена четырех концепций роли кадров в производстве:

1. Использование трудовых ресурсов (labour resources use) с конца XIX в. до 60-х гг. XX в. Вместо человека в производстве рассматривалась лишь его функция – труд, измеряемый затратами рабочего времени и зарплатой. На Западе эта концепция нашла свое отражение в марксизме и тейлоризме, а в СССР – в эксплуатации труда свих граждан государством.

2. Управление персоналом (personnel management), развивавшаяся с 30-х гг. Научную основу этой концепции составляла теория бюрократических организаций, когда человек в организации рассматривался через его формальную роль – должность, а управление персоналом осуществлялось через административные механизмы (функции, принципы, методы, полномочия).

3. Управление человеческими ресурсами (human resource management). В этой концепции человек уже рассматривается не как должность или элемент структуры, а как невозобновляемый ресурс – элемент социальной организации в единстве трех основных компонентов (трудовой функции, социальных отношений, состояния работника). В российской практике управления персоналом эта концепция используется фрагментарно немногим более 30 лет и в годы перестройки получила распространение в "активизации человеческого фактора".

4. Управление человеком (human being management). В этой концепции человек – главный субъект организации и вместе с тем особый объект управления, который не может рассматриваться как "ресурс". Стратегия и структура организации должны строиться исходя из желаний и способностей человека. Основоположниками данной концепции считаются лидеры японского менеджмента К. Мацусита, А. Морита, однако она тесно связана с концепцией всестороннего развития личности, предложенной российскими философами (Л.А. Зеленов и др.).

Л.И. Евенко предложил оригинальный подход к исследованию роли кадров в производстве на основе вышеперечисленных концепций, где проблема управления персоналом рассматривается с точки зрения постулатов "человек как ресурс" и "человек как субъект" управления. Вместе с тем современные взгляды на управление персоналом тесно связываются с управлением человеком с позиции теории человеческих отношений.

Анализируя вышесказанное, можно обобщить подходы к управлению персоналом. Во многих публикациях отмечаются два полюса роли человека в общественном производстве: человек как ресурс производственной системы (трудовой, людской, человеческий) – элемент процесса производства и управления; человек как личность со своими потребностями, ценностями, мотивами, отношениями – главный субъект управления.

Другая часть исследователей рассматривает персонал с позиции теории подсистем, где работники выступают в качестве важнейшей подсистемы. Наиболее четко можно выделить две группы систем: экономические, в которых решаются проблемы производства, обмена, распределения и потребления материальных благ, а исходя из этого персонал рассматривается как трудовой ресурс или организация людей (коллектив), и социальные, в которых главенствуют вопросы взаимоотношений людей, социальные группы, духовные ценности и аспекты всестороннего развития личности, а персонал рассматривается как главная система, состоящая индивидуальностей.

Управление персоналом – это специфическая функция управленческой деятельности, основным элементом которой является человек, входящий в определенные социальные группы. Современные концепции управления персоналом основываются, с одной стороны, на методах и принципах административного управления, и на концепции всестороннего развития личности и теории человеческих отношений с другой стороны. Признание приоритетности развития личности, обеспечивающее использование человеческого ресурса при сбалансированных интересах организации и работника, – главный принцип управления персоналом. Путь реализации этого принципа – изменение взгляда на организацию только как на потребителя рабочей силы.

Президент школы международного менеджмента Г.М. Озеров, имеющий опыт обучения нескольких тысяч руководителей и специалистов, считает, что управление персоналом должно базироваться на принципе: «человек – основа корпоративной культуры». Успешные предприятия уделяют большое внимание персоналу, поскольку, когда людей ставят во главу перемен, они становятся основной движущей силой этих перемен».

Эффективное управление невозможно без понимания мотивов и потребностей человека и правильного использования стимулов к труду. Почему некоторые люди в одних и тех же условиях работают с интересом и удовольствием, а другие ворчат и недовольны? Почему для получения высокого результата одного человека нужно похвалить, а другому больше заплатить? Что побуждает человека к активной деятельности, что движет человеком?

Мотивация – это процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, оно очень индивидуально и может меняться под воздействием мотивов и обратной связи с деятельностью человека.

**1.Мотивы, стимулы, потребности**.

*Мотив* – это то, что вызывает определенные действия человека, его внутренние и внешние движущие силы. Мотив определяет, что и как надо делать для удовлетворения потребностей человека. Мотивы поддаются осознанию, и человек может воздействовать на них, усиливая или приглушая их действие, а в некоторых случаях устраняя их из своих движущих сил. Процесс мотивации можно разбить на четыре основных этапа.

1. Возникновение потребности (голод, жажда, влечение к другому человеку, желание получить образование и т.п.).

2. Разработка стратегии и поиск путей удовлетворения потребностей (купить пищу или пообедать в ресторане, познакомиться с тем, кто вызвал интерес и симпатию или перебороть эмоции, поступить в вуз или заняться самообразованием и т.п.).

3. Определение тактики деятельности и поэтапное осуществление этих действий (как действовать, какие использовать средства, определить пути действия, проанализировать альтернативы, принять решение и т.п.).

4. Удовлетворение потребности и получение материального или духовного вознаграждения.

*Потребности* – это нужда в чем-то, объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности человека и развития его организма, личности и социальной группы. Различают материальные и духовные потребности людей.

Материальные (биологические) потребности – это потребности в пище, воде, воздухе, продолжении рода, жилище, одежде, транспорте и др., необходимые для поддержания организма в нормальном жизнедеятельном состоянии.

Духовные (социальные) потребности – это потребности в образовании, здравоохранении, принадлежности к национальности и социальной группе, самовыражении и пр. Потребности находятся в динамическом развитии и проявляют тенденцию к росту как для отдельного человека, так и для общества в целом.

Большое значение в удовлетворении потребностей имеют *стимулы*. Широко применимо мнение, что стимул – это вознаграждение, но это не совсем правильно, так как слово происходит от латинского stimulus, что буквально означает: остроконечная палка, которой кололи зверей и гладиаторов на арене, заставляя их сражаться, – и поэтому имеет как раз обратное значение – принуждение. Более правильно сказать, что стимул – это побуждение к действию или причина поведения человека. Различают четыре основные формы стимулов.

1. Принуждение. История свидетельствует о широком наборе форм принуждения, начиная с казни, пыток и физического наказания до лишения имущества, гражданства и звания. В современном демократическом обществе на предприятиях используются административные методы принуждения: замечание, выговор, перевод на другую должность, строгий выговор, перенос отпуска, увольнение с работы.

2. Материальное поощрение. Это стимулы в материально-вещественной форме: заработная плата и тарифные ставки, вознаграждение за достигнутые результаты, премии из дохода или прибыли, компенсации, путевки, ссуды на строительство жилья, кредиты на покупку автомобиля или мебели и др.

3. Моральное поощрение. Стимулы, ориентированные на удовлетворение духовных и нравственных потребностей человека: благодарности, почетные грамоты, звания, ученые степени, дипломы, публикации в прессе, правительственные награды и др.

4. Самоутверждение. Внутренние движущие силы человека, побуждающие его к достижению поставленных целей без прямого внешнего поощрения. Например, написание диссертации, публикация книги, авторское изобретение, получение второго экономического образования и др. Это самый сильный стимул из всех известных в природе, однако он проявляется как правило только у наиболее развитых членов общества.

**2. Теории мотивации**

Теория мотивации стала активно разрабатываться в XX в., хотя многие мотивы, стимулы и потребности были известны с древних времен. В настоящее время существует несколько различных теорий мотивации, которые условно можно разбить на три группы: первоначальные, содержательные, процессуальные.

**2.1. Первоначальные теории** **мотивации**

Первоначальные теории мотивации складывались исходя из изучения исторического опыта поведения людей и использования простых стимулов принуждения, материального и морального поощрения. Наиболее известной и до сих пор широко используемой является политика "кнута и пряника". "Кнутом" раньше чаще всего был страх смертной казни или изгнания из страны за невыполнение указаний царя, короля или князя, а "пряником" выступало богатство ("полцарства") или родство с правителем ("принцесса"). Эта теория мотивации хорошо проиллюстрирована в сказках и преданиях народов мира. Политика "кнута и пряника" подкупает простотой мотивов и стимулов к достижению поставленной цели, причем не всегда четко сформулированной правителем ("сходи туда, не знаю куда, принеси то, не знаю что"). Она предпочтительна в экстремальных ситуациях, когда поставлена четкая цель: победить врага, взять крепость, устранить аварию и др. и вряд ли пригодна для выполнения сложных проектов со значительной продолжительностью и большим числом участников.

**2.2. Теория "X", "У" и "Z"**

Теория "X", "У" и "Z" привлекает простотой использования мотивов и стимулов. В ее основе лежит отношение человека к труду. Теория "X" была первоначально разработана Ф. Тейлором, а затем развивалась Д. Мак Грегором, который добавил к ней теорию "У". Теория "Z" была предложена уже значительно позднее, в 80-х гг. В. Оучи (модель поведения и мотивации человека). "X", "У" и "Z" – это абсолютно разные модели мотивации, ориентированные на разный уровень потребностей, и, соответственно, руководитель должен применять различные стимулы к труду. Теория "X" базируется на следующих принципах:

* в мотивах человека преобладают, как правило, биологические потребности;
* обычный человек имеет унаследованную нелюбовь к работе и старается ее избегать. В связи с этим труд необходимо нормировать, а лучшим способом организации производства является конвейерный;
* по причине нежелания работать большинство людей лишь по принуждению могут осуществлять необходимые действия и затрачивать некие усилия, необходимые для достижения целей производства;
* как правило, человек предпочитает, чтобы им управляли, старается не брать на себя лишней ответственности, имеет относительно низкие амбиции и желает находиться в комфортной, безопасной ситуации;
* качество работы по принуждению низкое, поэтому необходим строгий и постоянный контроль со стороны руководства.

В теории "X" легко сочетаются черты плохого российского и азиатского работника с задатками рабской психологии. В данном случае естественным является применение в качестве главного стимула - принуждение, а вспомогательного – материального поощрения. Подобные типы личностей имеются в любом обществе, разница заключается лишь в том, какую долю от трудоспособного населения страны они составляют.

Теория "У" является антиподом теории "X". Она ориентирована совсем на другую группу людей. В основе теории "У" намечены такие предпосылки:

* в мотивах людей преобладают социальные потребности и желание хорошо работать;
* физические и эмоциональные усилия на работе для человека естественны так же, как во время игры или на отдыхе;
* нежелание работать не является наследственной чертой человека, он может воспринимать работу как источник удовлетворения или как наказание в зависимости от условий труда;
* внешний контроль и угроза наказания не являются главными стимулами побуждения человека к деятельности для достижения организацией своих целей;
* ответственность и обязательства по отношению к целям организации зависят от вознаграждения, получаемого за результаты труда. Наиболее важным вознаграждением является то, которое связано с удовлетворением духовных потребностей человека в самовыражении;
* обычный воспитанный человек готов брать на себя ответственность и стремится к этому;
* многим людям свойственна готовность применить свои знания и опыт для достижения целей организации, однако индустриальное общество слабо использует интеллектуальный потенциал человека.

Модель по теории "У" отражает передовую, творчески активную часть общества. Стимулы побуждения к труду в теории "У" располагаются в следующем порядке: самоутверждение, моральное и материальное поощрение, принуждение. Очевидно, что удельный вес работников, соответствующих этой теории, невелик – по данным наших исследований, от 15 до 20% всей численности коллектива. Чаще всего это индивидуалисты, не способные полностью раскрыть свои таланты в социальной группе.

Основные предпосылки теории "Z":

* в мотивах людей переплетаются социальные и биологические потребности;
* люди предпочитают работать в группе и, соответственно, предпочитают групповой метод принятия решения;
* должна существовать индивидуальная ответственность за результаты труда;
* предпочтительнее неформальный контроль за результатами труда на основе четких методов и критериев оценки;
* на предприятии должна существовать постоянная ротация кадров с постоянным самообразованием;
* предпочтительнее медленная служебная карьера с поэтапным продвижением работников по достижении определенного возраста;
* администрация проявляет постоянную заботу о сотруднике, обеспечивая ему долгосрочный или пожизненный контракт;
* человек – основа любого коллектива, и именно он обеспечивает успех любого предприятия.

Теория "Z" описывает стабильного, хорошего работника, предпочитающего работать в группе и иметь определенные цели на длительную перспективу. Во многом ей соответствуют работники крупных промышленных компаний Японии. Однако работники, описываемые теорией "Z", имеются во всех странах на крупных стабильных предприятиях. Эффективность применения данной теории определяется удельным весом таких работников в коллективе. Стимулы побуждения к труду для работников, описываемых теорией "Z", наиболее эффективны в такой последовательности: материальное поощрение, моральное поощрение, самоутверждение, принуждение.

Таким образом, работники, согласно теориям "X", "У" и "Z", образуют различные группы людей и предпочитают различные стимулы побуждения к труду и мотивы поведения. На предприятиях представлены все типы людей, и применение той или иной концепции мотивации персонала определяется удельным весом работников конкретного типа в группе.

**2.3. Содержательные теории мотивации**

Наиболее широко известными теориями мотивации этой группы являются: теория потребностей Маслоу; теория существования, связи и роста Альдерфера; теория приобретенных потребностей Мак Клелланда; теория двух факторов Герцберга.

**2.3.1. Теория потребностей Маслоу**

Абрахам Маслоу – один из крупнейших ученых в области мотивации и психологии. Его теория психологии управления включает в себя следующие основные идеи и предпосылки:

* люди постоянно ощущают какие-то потребности;
* люди испытывают определенный набор сильно выраженных потребностей, которые могут быть объединены в отдельные группы;
* группы потребностей иерархически расположены по отношению друг к другу;
* неудовлетворенные потребности побуждают человека к действиям. Удовлетворенные потребности не мотивируют людей;
* если одна потребность удовлетворяется, то ее место занимает другая;
* обычно человек ощущает одновременно несколько потребностей, находящихся между собой в комплексном взаимодействии;
* потребности, находящиеся ближе к основанию "пирамиды", требуют первостепенного удовлетворения;
* потребности более высокого уровня начинают активно действовать на человека после того, как удовлетворяются потребности более низкого уровня;
* потребности более высокого уровня могут быть удовлетворены большим числом способов, нежели потребности нижнего уровня.

В соответствии с теорией Маслоу, существует пять групп потребностей

*Физиологические потребности*. К данной группе относятся потребности в пище, воде, воздухе, убежище, и т.п. – то есть те, которые человек должен удовлетворять, чтобы выжить, чтобы поддерживать организм в жизнедеятельном состоянии. Люди, которые работают в основном на удовлетворение потребностей этой группы, мало интересуются содержанием работы, они концентрируют свое внимание на оплате, а также на условиях труда, удобстве рабочего места, возможности избегать усталости и т.п. Для управления такими людьми необходимо, чтобы минимум заработной платы обеспечивал им выживание, а условия работы не слишком отягощали существование.

*Потребность в безопасности*. Потребности этой группы связаны со стремлением людей к стабильности и безопасному состоянию: иметь хорошее жилье, быть защищенным от страха, боли, болезней и других страданий. Люди, для которых первостепенными являются потребности этого рода, стремятся избегать стрессов, любят порядок, четкие правила, формальные структуры. Они оценивают свою работу в первую очередь с точки зрения обеспеченности и стабильного существования в будущем. Для человека, находящегося под влиянием этих потребностей, важны гарантии работы, пенсионное обеспечение, медицинское страхование. Для управления такого рода людьми следует создавать надежную систему социального страхования, применять справедливые правила регулирования их деятельности, оплачивать труд выше прожиточного уровня, не привлекать их к принятию рискованных решений и осуществлению действий, связанных с риском и изменениями.

*Потребность принадлежать к социальной группе*. Человек стремится к участию в совместных действиях, он ищет дружбы, любви, членства в определенной группе людей, стремится участвовать в общественных мероприятиях и т.п. Если для человека данная потребность является ведущей, он смотрит на свою работу как на способ принадлежать к коллективу, как на возможность установить хорошие и дружеские отношения со своими коллегами. Отношение к таким работникам со стороны руководства должно носить форму дружеского партнерства, таким людям надо создать условия для общения на работе. Хороших результатов можно достичь при бригадной форме организации труда, используя групповые мероприятия, выходящие за рамки работы, а также напоминание работникам о том, как их ценят коллеги по работе.

*Потребности признания и уважения*. Данная группа потребностей отражает желание людей чувствовать себя компетентными, уверенными в себе, сильными, способными, при этом видеть, что окружающие признают их таковыми и уважают за это. Люди, подверженные сильному влиянию данной потребности, стремятся к лидерскому положению либо же к положению признанного авторитета при решении задач. При управлении такими людьми надо использовать различные формы морального поощрения, выражения признания их заслуг. Для этого могут быть использованы: присвоение титулов и званий, публикации в прессе и упоминание руководством в публичных выступлениях их заслуг, вручение почетных наград и т.п.

*Потребности самовыражения*. Данная группа объединяет в себе потребности, выражающиеся в стремлении человека к использованию своих знаний, способностей и умений для самоутверждения в бизнесе, менеджменте, политике и т.п. Данные потребности носят индивидуальный характер в гораздо большей степени, чем потребности других групп, Это потребности человека в творчестве в широком смысле слова. Люди с данной потребностью открыты к восприятию себя и окружения, созидательны и независимы. При управлении такими людьми надо максимально реализовывать их способности, стремиться давать им оригинальные задания, предоставлять большую свободу в выборе средств и привлекать к работе, требующей изобретательности, творчества и созидательности.

Теория потребностей Маслоу – одна из наиболее известных теорий мотивации. Она показывает, как те или иные потребности могут воздействовать на мотивацию человека к деятельности и как предоставить человеку возможности удовлетворять свои потребности. Однако в концепции есть ряд уязвимых моментов:

потребности по-разному проявляются в зависимости от многих ситуационных факторов (содержание работы, положение в организации, возраст, пол и т.д.);

далеко не всегда наблюдается жесткое следование одной группы потребностей за другой, как это представлено в пирамиде Маслоу;

удовлетворение верхней группы потребностей не всегда приводит к ослаблению их влияния на мотивацию. Потребности признания и самовыражения могут оказывать усиливающее воздействие на мотивацию в процессе их удовлетворения и гасить физиологические потребности.

**2.3.2. Теория существования, связи и роста Альдерфера**

К. Альдерфер считает, что потребности человека могут быть объединены в отдельные группы. Однако в отличие от пирамиды потребностей Маслоу, он считает, что таких групп потребностей существует только три:

потребности существования;

потребности связи;

потребности роста.

*Потребности существования* по Альдерферу включают в себя две группы потребностей пирамиды Маслоу: безопасности и физиологические.

Потребность связи по Альдерферу включает социальную природу человека, стремление человека быть членом семьи, коллектива, иметь друзей, врагов, начальников и подчиненных. Поэтому к данной группе следует отнести потребности принадлежать к социальной группе, признания и уважения, которые связаны с желанием человека занимать определенное положение в окружающем мире, а также ту часть потребностей безопасности пирамиды Маслоу, которая связана с групповой безопасностью. Потребности роста аналогичны потребностям самовыражения у Маслоу и включают в себя также те потребности группы признания и самоутверждения, которые связаны со стремлением человека к развитию уверенности, к самосовершенствованию.

Эти три группы потребностей, также как и в теории Маслоу, расположены иерархически. Однако между теориями Маслоу и Альдерфера есть одно принципиальное различие. Согласно Маслоу, происходит движение от потребности к потребности только снизу вверх: лишь когда удовлетворены потребности нижнего уровня, человек переходит к потребности более высокого уровня. Альдерфер же полагает, что движение идет в обе стороны: вверх, если не удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворена потребность более высокого уровня. При этом Альдерфер думает, что в случае неудовлетворенности потребности верхнего уровня усиливается степень воздействия потребности низшего уровня, что переключает внимание человека на этот уровень. Например, если человек не сумел удовлетворить потребности служебного роста, у него опять "включаются" потребности связи. В теориии Альдерфера отражена иерархия потребностей в направлении от более конкретных потребностей к менее конкретным. Он считает, что каждый раз, когда потребность не удовлетворяется на верхнем уровне, происходит переключение на более конкретную потребность на нижнем уровне, что и определяет обратный ход сверху вниз.

**2.3.3. Теория приобретенных потребностей Мак Клелланда**

Теория Дэвида Мак Клелланда связана с изучением влияния на поведение человека потребностей достижения, соучастия и властвования. Эти потребности, при условии их достаточной силы, оказывают заметное воздействие на поведение человека, заставляя его предпринимать усилия и осуществлять действия, которые должны привести к удовлетворению этих потребностей.

Потребность достижения проявляется в стремлении человека достигать стоящих перед ним целей более эффективно, чем он это делал ранее. Индивидуумы, имеющие высокую потребность достижения, готовы браться за работу, имеющие в себе элементы вызова, что позволяет им самостоятельно намечать цели. Однако им очень трудно заниматься задачами, в решении которых нет конкретного и ощутимого результата, наступающего достаточно быстро. Качество результата, а также качество работы не обязательно являются наивысшими. Люди с данной потребностью работают много и охотно, но не любят делиться работой с другими.

Для регулирования уровня данной потребности важно применять целенаправленное обучение и соответствующим образом строить работу, включать в работу регулярную обратную связь, обсуждать примеры успешного достижения целей, выдвигать труднодостижимые цели, пытаться корректировать самооценку таких работников, которая, как правило, завышена. Человеку, занимающемуся предпринимательской деятельностью индивидуального типа, желательно иметь высокую потребность достижения. Если же человек работает на большом предприятии, высокая потребность достижения может создавать проблемы ему и окружающим его членам коллектива.

Потребность соучастия проявляется в виде стремления к дружеским отношениям с окружающими. Люди с высокой потребностью соучастия стараются налаживать и поддерживать хорошие отношения, стремятся получить одобрение и поддержку со стороны сослуживцев, обеспокоены тем, что о них думают коллеги. Для таких людей очень важно знать, что они нужны кому-то, что их друзья и коллеги не безразличны к ним и их действиям.

Для успешной организации работы таких работников необходимо создавать условия, позволяющие им регулярно получать информацию о реакции окружающих на их действия; условия, предоставляющие им возможность активного взаимодействия с достаточно широким кругом людей.

Потребность властвования является приобретенной, развиваемой на основе обучения, жизненного опыта и состоит в том, что человек стремится контролировать людей, ресурсы и процессы, протекающие в его окружении. Лица с высокой мотивацией властвования могут быть подразделены на две взаимоисключающие группы. Первую группу составляют те, кто стремится к власти ради самой власти. В первую очередь их привлекает возможность командовать другими. Интересы организации для них часто отходят на второй план и даже теряют смысл, т.к. они концентрируют внимание на своих возможностях властвовать, на своей силе в организации.

Ко второй группе относятся люди, которые стремятся к получению власти ради того, чтобы добиваться решения групповых задач. Такие работники удовлетворяют свою потребность властвования тем, что определяют цели, ставят задачи перед коллективом и участвуют в процессе достижения этих целей. При этом очень важно отметить, что они ищут возможности мотивирования людей на достижение этих целей и работают вместе с коллективом как над определением целей, так и над их достижением.

Мак Клелланд считает, что из трех рассматриваемых в его концепции потребностей для успеха управленца определяющее значение имеет развитие потребности властвования второго типа. Потребности, рассматриваемые Мак Клелландом, не расположены иерархически и могут иметь различную степень проявления. Так, потребность властвовать существует при низкой потребности соучастия.

**2.3.4. Теория двух факторов Герцберга**

Во второй половине 50-х гг. Фредерик Герцберг с единомышленниками разработал новую модель мотивации, основанную на потребностях. Возглавляемая им группа исследователей предложила 200 инженерам и конторским служащим одной крупной лакокрасочной фирмы ответить на следующие вопросы: "Можете ли вы описать подробно, когда после выполнения служебных обязанностей чувствовали себя особенно хорошо?" и "Можете ли вы описать подробно, когда после выполнения служебных обязанностей чувствовали себя особенно плохо?".

Согласно выводам Герцберга, полученные ответы можно подразделить на два больших блока, которые он назвал "факторами условий труда" и "мотивирующими факторами" (табл. 2.1.).

*Таблица 2.1.*

*Теория двух факторов Герцберга*

|  |  |
| --- | --- |
| Факторы условий труда | Мотивирующие факторы |
| Политика фирмы  Условия работы  Заработная плата  Межличностные отношения в коллективе  Степень непосредственного  контроля за работой | Успех  Продвижение по службе  Признание и одобрение результатов работы  Высокая степень ответственности  Возможности творческого и делового роста |

Факторы условий труда связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а мотивации – с самим характером и сущностью работы. Согласно Герцбергу, при отсутствии или недостаточном проявлении факторов условий труда у человека возникает неудовлетворенность работой. Однако если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать сотрудника на что-либо. В отличие от этого отсутствие или неадекватность мотиваций не приводит к неудовлетворенности работой. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности.

Теория Герцберга имеет также много общего с теорией Маслоу. Факторы условий труда Герцберга соответствуют физиологическим потребностям, потребностям в безопасности и уверенности в будущем. Его мотивации сравнимы с потребностями высших уровней пирамиды Маслоу, но в одном пункте эти две теории принципиально различны. Маслоу рассматривал гигиенические факторы как нечто, что вызывает ту или иную линию поведения. Если менеджер дает рабочему возможность удовлетворить одну из таких потребностей, то рабочий в ответ будет работать лучше. Герцберг считает, что рабочий начнет обращать внимание на факторы условий труда, когда сочтет их несправедливыми. Согласно теории Герцберга, наличие факторов условий труда не будет мотивировать работников, а только предотвратит возникновение чувства неудовлетворенности этой работой. Для того чтобы добиться мотивации, руководитель должен обеспечить наличие мотивирующих факторов. Для того чтобы использовать теорию Герцберга эффективно, необходимо составить перечень гигиенических и особенно мотивирующих факторов и дать сотрудникам возможность самим определить и указать на свои предпочтения.

**2.3.5. Соотношение различных теорий мотивации**

Изложенные теории позволяют сделать вывод о том, что отсутствует признанное единственно верным учение, объясняющее, что лежит в основе мотивации человека и чем определяется его мотивация к труду.

Каждая из теорий несет что-то особенное, отличительное, но все четыре теории имеют нечто общее, позволяющее установить определенные параллели между ними. Сравнивая классификации рассмотренных выше теорий, можно отметить, что выделенные в различных теориях группы потребностей достаточно определенно соответствуют друг другу.

Так, например, потребность достижения в теории Мак Клелланда созвучна потребности самовыражения в пирамиде Маслоу. Потребности роста в теории Альдерфера соответствуют мотивирующим факторам теории Герцберга. Такое соответствие также можно установить и для других групп потребностей.

Отвлекаясь от различий, которые характерны для рассмотренных теорий, необходимо указать на две присущие им общие характеристики. Во-первых, каждая из данных теорий наглядно излагает определенный взгляд на мотивацию, доказанный эмпирическими исследованиями и уже достаточно продолжительное время использующийся в практике управления. В наибольшей мере данное утверждение относится к теориям Маслоу и Герцберга. Поэтому для того, чтобы лучше понимать мотивацию работников, менеджеры должны быть знакомы со всеми представленными теориями.

Во-вторых, все теории содержательной мотивации основное внимание уделяют анализу факторов, лежащих в основе мотивации, и практически не уделяют внимания анализу процесса мотивации, что является основным недостатком всех теорий содержательной мотивации.

**2.4.Процессуальные теории мотивации**

Содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей. Процессуальные теории рассматривают мотивацию в несколько ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей не всегда определяется только ими. Поведение личности зависит от его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения. Имеются три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий В. Врума, теория справедливости Адамса и теория Портера-Лоулера.

* + 1. **Теория ожиданий**

Теория Виктора Врума базируется на том, что активная потребность не единственное необходимое условие мотивации человека к достижению определенной цели. Человек должен предполагать, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого. Модель мотивации по Вруму приведена на рис.2.3.

Мотивация

Ожидание того, что усилия дадут ожидаемые результаты

З-Р

Ожидание того, что результаты повлекут за собой вознаграждение

Р-В

Ожидаемая ценность вознаграждения

Валентность

х х =

*Рис. 2.3. Модель мотивации по Вруму.*

Ожидания можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события. При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность следующих факторов: затраты труда – результаты; результаты – вознаграждение и валентность (удовлетворенность вознаграждением).

Ожидания результатов (3-Р) – это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Если люди чувствуют, что прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами нет, то, согласно теории ожидания, мотивация ослабевает. Взаимосвязь может отсутствовать из-за неправильной самооценки работника, из-за его плохой подготовки или неправильного обучения или же из-за того, что работнику не дали достаточно прав для выполнения поставленной задачи.

Ожидания в отношении результатов – вознаграждений (Р-В) есть ожидания определенного вознаграждения или поощрения за достигнутый уровень результатов.

Третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания – это валентность, или ценность вознаграждения. Валентность – это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Поскольку у различных людей потребности в отношении вознаграждения отличаются, то конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь для них какой-либо ценности. Если валентность низка, иными словами ценность получаемого вознаграждения для человека не слишком велика, то теория ожиданий предсказывает, что мотивация трудовой деятельности в этом случае будет низкой.

Если значение любого из этих трех критически важных для определения мотивации факторов будет мало, то мотивация будет слабой, а результаты труда незначительными. Соотношение этих факторов можно выразить следующей формулой:

***Мотивация = (3 – Р)*** х ***(Р – В)*** х ***валентность.***

Менеджерам, которые стремятся использовать мотивацию рабочей силы, теория ожиданий предоставляет для этого различные возможности. Поскольку разные люди обладают разными потребностями, то конкретное вознаграждение они оценивают соответственно по-разному. Следовательно, руководство организации должно сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в равновесие. Довольно часто вознаграждение предлагается до его оценки работником.

Для эффективной мотивации менеджер должен установить точное соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. В связи с этим необходимо давать вознаграждение только за хорошую работу. Менеджеры должны наметить высокий, но реалистичный уровень результатов, ожидаемых от подчиненных, и внушить им, что они могут их добиться, если приложат к тому усилия.

Работники сумеют достичь уровня результативности, требуемого для получения ценного вознаграждения, если делегированный им уровень полномочий, их профессиональные навыки достаточны для выполнения поставленной задачи. Эмпирические исследования обычно свидетельствуют в пользу теории ожиданий. Критики этой теории призывают к проведению таких экспериментальных исследований, которые смогли бы учесть конкретные особенности как отдельных людей, так и организаций. Другие специалисты считают, что необходимо уточнить и доработать технические, концептуальные и методологические основы теории ожиданий Врума.

**2.4.2. Теория справедливости Адамса.**

Теория утверждает, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем сравнивают его с вознаграждением окружающих, выполняющих аналогичную работу. Если соотношение указывает на несправедливость, т.е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости выровнять дисбаланс. Основателем теории справедливости считается американский ученый С. Адаме, который провел значительные исследования в компании “General Electric”.

Люди могут восстановить чувство справедливости либо меняя уровень затрачиваемых усилий, либо пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им недоплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее напряженно, либо стремиться увеличить вознаграждение. Те же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее. Исследования показывают, что обычно, когда люди считают, что им недоплачивают, они начинают работать менее интенсивно. Если же они считают, что им переплачивают, они менее склонны изменять свое поведение и деятельность.

Основной вывод теории справедливости заключается в том, что пока люди не начнут считать вознаграждение справедливым, они будут снижать интенсивность труда. Если разница в вознаграждениях обусловлена разной эффективностью труда, то необходимо объяснить сотрудникам, получающим меньше, что когда их результаты достигнут уровня их коллег, они будут получать такое же повышенное вознаграждение.

Целый ряд западных компаний пытается решить проблему возникновения у сотрудников чувства несправедливой оценки их труда, держа суммы выплат в тайне. К сожалению, зачастую это не только трудно сделать технически, – это ко всему прочему заставляет людей подозревать несправедливость там, где ее на самом деле нет. Кроме того, если сохранять размеры вознаграждений сотрудников в тайне, то компания рискует потерять положительное мотивационное воздействие роста заработной платы, связанное с продвижением по службе.

С другой стороны, применительно к российским условиям это не вполне справедливо. Дело в том, что в России десятилетиями господствовал принцип уравниловки в оплате труда и выдача заработной платы по ведомости, где каждый мог наблюдать величину заработка сослуживца, как раз и приводила к обратному результату по теории справедливости – снижению производительности труда, т.к. различия в результатах и вознаграждении были очень незначительны. Решение проблемы для российских предприятий видится в двух направлениях: создание четкой, простой и понятной всем системы оплаты труда (должностной оклад или тарифная ставка + вознаграждение + премия) и сохранение размеров суммарного заработка каждого сотрудника в тайне. Это делается путем выдачи заработной платы лично каждому по расчетным кассовым ордерам, когда общий размер заработка известен только директору и главному бухгалтеру предприятия.

**2.4.3. Теория Портера-Лоулера.**

Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели, показанной на рис.2.4., фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Согласно модели Портера-Лоулера, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его характера и способностей, а также осознания им своей роли. Уровень предпринятых усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данные усилия действительно повлекут за собой вполне определенный уровень вознаграждения. В модели устанавливается соотношение между результатами и вознаграждением, т.е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты.

Для того чтобы лучше понять, как Портер и Лоулер объяснили механизм мотивации, последовательно разберем их модель по элементам. Цифровые обозначения в скобках соответствуют нумерации переменных, приведенных в схеме (рис.2.4).

Итак, согласно модели Портера – Лоулера, результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных: затраченных усилий (3), способностей и характера человека (4), а также от осознания им своей роли в процессе труда (5). Уровень затрачиваемых усилий, в свою очередь, зависит от ценности вознаграждения (1) и того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением (2). Достижение требуемого уровня результативности (6) может повлечь внутренние вознаграждения (7) – такие, как чувство удовлетворения от выполненной работы, уверенность в своей компетентности и самоуважение, а также внешние вознаграждения (8) – такие, как похвала руководителя, премия, продвижение по службе.

Штриховая линия между результативностью и внешним вознаграждением означает, что может существовать связь между результативностью какого-либо сотрудника и выдаваемыми ему вознаграждениями. Дело в том, что эти вознаграждения отражают возможности, определяемые руководителем для данного сотрудника и организации в целом. Штриховая линия между результативностью и вознаграждением, воспринимаемым как справедливое (9), показывает, что в соответствии с теорией справедливости люди имеют собственную оценку степени справедливости вознаграждения, выдаваемого за те или иные результаты. Удовлетворение (10) – это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости (9). Удовлетворение является мерилом того, насколько ценно вознаграждение на самом деле (1). Эта оценка будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций.

Один из наиболее важных выводов Портера и Лоулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению. Это прямо противоположно тому, что думает на этот счет большинство менеджеров. Они находятся под влиянием ранних теорий человеческих отношений, предполагавших, что удовлетворение ведет к достижению высоких результатов в труде или, говоря иными словами, более довольные рабочие трудятся эффективнее. Портер и Лоулер, напротив, считают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и повышению результативности.

Исследования подтверждают точку зрения Портера и Лоулера о том, что высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не его следствием. В итоге теория Портера-Лоулера внесла огромный вклад в понимание мотивации. Она показала, что мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей. Она показывает также, насколько важно объединить такие понятия, как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие в рамках единой взаимоувязанной теории мотивации.

Установлено, что только при наличии определенных условий рост заработной платы стимулирует повышение производительности труда. Первое из них состоит в том, что люди должны придавать заработной плате большое значение. Второе заключается в том, что люди должны верить в существование четкой связи между заработной платой и производительностью и в то, что увеличение производительности обязательно приведет к росту заработной платы.

**2.4.4. Концепция партисипативного управления**

Концепция партисипативного управления (от англ. participante – участвовать) базируется на тезисе, что если работник стремится участвовать во внутрифирменной деятельности и получает от своего труда удовлетворение, то он работает более качественно и производительно. Партисипативное управление открывает работнику частный доступ к принятию решений по управлению предприятием в виде разнообразных форм самоуправления. Участие в управлении мотивирует человека к лучшему выполнению работы, что в итоге сказывается на качестве и производительности.

На передовых предприятиях, где имеются традиции и высока доля творческих, трудолюбивых и исполнительных работников, работающих в русле теории "У", можно говорить о прямой связи между самоуправлением и мотивацией работника.

На предприятиях-банкротах, где велика доля отсталых работников, нарушающих трудовую дисциплину, работающих с браком и малопроизводительно, предположительно, концепцию партисипативного управления ждет крах и теория "X" выглядит более предпочтительной.

Партисипативное управление может быть реализовано на базе следующих предпосылок:

* работники получают право самостоятельно принимать решения по поводу того, как им осуществлять трудовую деятельность по выполнению планового задания (гибкий график работы, личный контроль качества, технология решения задач);
* работники привлекаются их непосредственным руководителем к принятию групповых решений по вопросам производства (проекты плановых заданий, использование ресурсов, формы оплаты труда и т.п.);
* работникам дается право операционного контроля качества продукции и устанавливается личная или групповая ответственность за конечный результат (личное клеймо качества, бригадный контроль качества, сдача продукции с первого предъявления и др.);
* работники принимают личное и групповое участие в инновационной, рационализаторской и изобретательской деятельности с различными способами вознаграждения за внедрение инноваций;
* производственные и функциональные подразделения (участки, бригады, службы, отделы) создаются с учетом пожеланий работников. Этим достигается возможность превращения неформальных групп в формальные подразделения.

**3. Материальные и духовные потребности.**

**3.1. Виды потребностей.**

*Материальные потребности* – совокупность материальных благ, имеющая вещественную форму и выступающая в качестве основного побудительного мотива трудовой деятельности человека. Разновидностями материальных потребностей являются продукты питания, одежда и обувь, жилье, мебель и оборудование, транспорт и средства связи, предметы культуры, отдых и развлечения.

*Духовные потребности* – совокупность духовных благ, имеющих информационную форму и необходимых для развития личности человека. Среди духовных потребностей выделяют такие, как: получение профессионального образования, служебная карьера, научное и художественное творчество, культура и искусство, услуги массовой культуры (книги), кино, видео, театр.

*Потребитель* – человек, потребляющий продукты производства и сферы услуг для воспроизводства рабочей силы.

*Потребительская корзина* – сумма расходов, потребительский минимум, необходимый для поддержания жизненного уровня определенной категории потребителей (покупки продовольствия, товаров, оплаты услуг) в расчете на одного человека.

Потребление продуктов питания в домашних хозяйствах складывается за счет покупки товаров во всех сферах торговли, собственного производства и переработки, запасов и прочих поступлений (помощь родственников, подарки, бесплатные поступления в форме вознаграждений за труд).

Источником приобретения материальных благ являются денежные доходы населения, главным элементом которых для большинства трудящихся является заработная плата. В развитом социально-экономическим обществе заработная плата выступает основным денежным эквивалентом стоимости рабочей силы в отличие от социалистического или феодального общества, где частичное покрытие материальных потребностей идет за счет фондов общественного потребления государства или натуральной оплаты со склада феодала.

Духовные потребности создаются в результате интеллектуальной деятельности в таких отраслях народного хозяйства, как наука, образование, культура, социальное обеспечение, политическое управление. Они представляют собой продукт преобразования отношений между людьми, складывающихся в ходе совместной, коллективной деятельности, из формы бытия в форму сознания. Роль духовных потребностей в развитии личности человека и персонала организации очень велика, но пока исследована теорией управления недостаточно.

**3.2.Планирование материальных потребностей**

Планирование материальных потребностей человека имеет важное практическое значение, т.к. оно формирует условия жизни и уровень благосостояния человека.

За основу формирования материальных потребностей принята лестница материального благосостояния на основе трехступенчатого роста потребностей человека (рис.3.1.). Она показывает, что человек последовательно ставит и реализует жизненные цели для достижения разных уровней материального благосостояния и они прямо пропорционально зависят от семейных доходов. Так, на I уровне бедного материального благосостояния решаются задачи проживания в отдельной комнате, приобретения простой мебели, недорогого транспорта (мотоцикл), минимального числа комплектов сезонной одежды, дешевого питания и отдыха, преимущественно дома.

Достижение материальных потребностей II уровня предполагает постановку новых жизненных целей, связанных с достижением уровня среднего материального благосостояния. Это благоустроенное жилье в виде отдельной 2-4-комнатной квартиры, оснащенной мебельными гарнитурами, приобретение собственного автомобиля, сотового телефона (пейджера), наличие нескольких комплектов модной сезонной одежды, возможность доброкачественного питания по полной биологической норме, отдых с семьей в пансионатах и профилакториях.

Третий уровень потребностей (богатое материальное благосостояние) доступен для состоятельных людей. Это проживание в многокомнатной квартире или собственном загородном коттедже, прекрасная обстановка из импортной дорогой мебели и предметов старины, наличие в семье нескольких автомобилей, один из которых класса "люкс", покупка яхты или катера, наличие спутниковой и сотовой связи, приобретение дорогой одежды в фирменных магазинах "Диор", "Карден", "Валентино"; высококачественное питание (экологически чистые продукты), отдых за границей, на море или на собственной вилле.

Предложенная лестница материальных потребностей может иметь значительно больше уровней. Однако в данном случае она увязана с известной классификацией населения по трем уровням (бедные, средние и богатые). На практике часто возникает потребность ограничить планирование материальных потребностей небольшим набором локальных жизненных целей, ориентированных на достижение материальных и духовных потребностей.

Планирование материальных потребностей позволяет:

* определить стратегические и тактические цели человека на основе лестницы материальных потребностей;
* сопоставить достижение целей с необходимыми средствами и доходами для этого;
* избежать импульсивности и авантюрности в росте материального благосостояния;
* планомерно осуществлять всестороннее развитие личности человека на основе решения локальных задач, удовлетворения духовных потребностей.

Немецкие экономисты отмечают четыре большие волны развития потребностей в период восстановления экономики ФРГ в 50-х и 60-х гг.:

"волна обжорства" – период, когда люди в качестве первостепенной удовлетворяли физиологическую потребность в пище;

"волна одежды" – период, когда люди стали больше внимания уделять добротной и красивой одежде;

"квартирная волна" – период, когда росли расходы в семейном бюджете и главное внимание уделялось улучшению жилищных условий;

"волна роскоши" – период существенного подъема доходов и потребностей, когда богатые немцы стали строить коттеджи и одеваться в модных магазинах, тратить крупные суммы на путешествия и развлечения.

Тезис о безграничности материальных потребностей рассматривается специалистами как некая аксиома, из которой выводится необходимость рационального использования производственных ресурсов, ограничения потребностей и, в любом случае, невозможности реализация коммунистического принципа "от каждого по труду, каждому по потребности".

**4. Развитие личности человека.**

**4.1.Человек и личность.**

Человек является объектом изучения многих наук (философии, социологии, психологии, медицины, педагогики, управления, истории и др.), которые рассматривают его со своей точки зрения. В теории управления персоналом человек также является объектом исследования как важнейшее ядро динамичной социальной группы, с одной стороны, и движущая сила управленческого процесса, с другой стороны. При кажущейся обыденной простоте понятия человек существует целая совокупность производственных понятий, где человек является стержневым термином. Системный анализ этих понятий, характеризующих человека с точки зрения предметов разных наук, позволил разработать схему классификации понятий человека применительно к управлению персоналом.

Одно из наиболее метких определений личности предлагается в энциклопедическом словаре: "Личность – устойчивая система социально-значимых черт, характеризующих индивида как члена общества".

Рассмотрим классификационные признаки понятий, характеризующих человека:

1. Группы человеческой общности – общественно-исторические устойчивые группы людей, в которых происходит воспроизводство и развитие человечества. К ним относятся общество, нация, род и семья.

2. Этапы становления человека (идентификация, индивидуализация и персонализация) отражают процесс превращения человека как биологического существа в персонального человека, отличного от других: рождение, молодость, зрелость и старение.

3. Уровни развития человека характеризуют четыре важнейшие ступени его социального развития, начиная с рождения организма, несущего генетический код человечества, превращения его в индивид, отличающийся от животного мира, формирование индивидуальности, отличающей его от других индивидов, и, наконец, превращение в неповторимую личность.

4. Родовые качества человека отражают специфические особенности, присущие в полной совокупности только человеку. К ним относятся сознание, язык общения, труд, опыт и потребность в деятельности.

5. Отличительные компоненты личности характеризуют наиболее яркие свойства лчности, по которым можно судить об уровне ее развития и индивидуальности. Это прежде всего личностные качества (деловые и моральные), психология личности (темперамент, тип, мотивация), знания и умения (жизненные и профессиональные), интеллектуальные способности и культурный уровень (высокий, средний, низкий).

6. Сферы человеческой деятельности по материальному производству (экономика, экология, наука и искусство) и обслуживанию людей (медицина, физкультура, педагогика, управление) – важнейшие области, в которых происходит воспроизводство материальных благ и собственно человека.

7. Социальные подсистемы человека образуют специфический мир, в котором происходит становление и развитие личности человека. К ним мы относим социальные способности, потребности, мотивацию, деятельность, отношения и институты. Это та социальная среда, которая является неотъемлемой частью любого цивилизованного общества.

8. Социальная типология личностей основывается на классификации уровня потребностей, мотивации, знаний и умений, присущих разным категориям людей. Предусмотрено восемь типов личностей от идеального положительного – "хочу, знаю, умею" до негативного антипода - "не хочу, не знаю, не умею".

Приведенная классификация понятий дает системный взгляд на человека в динамике его развития и превращения из индивида в личность, определяет социальные сферы и подсистемы человека, что очень важно в управлении социальным развитием, дает конкретный инструментарий менеджерам в типологии личностей и методы воздействия на различные типы людей.

Процесс становления человека с точки зрения социальной философии предусматривает три основных этапа: идентификация, индивидуализация и персонализация.

Идентификация – это превращение человека как рожденного биологического существа в реального человека, овладевшего общими родовыми человеческими качествами: умениями ходить, говорить, есть, читать, писать, общаться в группе.

Индивидуализация – это процесс превращения человека в индивидуальность, индивидуума, отличного от других и обладающего социально неповторимыми чертами: знаниями, умениями, навыками, психологией поведения.

Персонализация – это превращение индивидуальности в личность – субъект общественной жизни, в социально функционирующего человека, интеллект, познания, черты характера которого характеризуют его как личность.

**4.2. Социальные подсистемы человека**

Современная философия выделяет социальные подсистемы, в рамках которых целесообразно исследовать мир человека.

1. Социальные способности – информационный и интеллектуальный потенциал человечества, совокупность накопленных знаний и умений, которые могут быть использованы человеком во всех сферах его деятельности.

2. Социальные потребности – совокупность духовных благ, необходимых для развития человеческой личности и социальной группы, а именно принадлежность к роду, национальности, группе, успешная карьера, получение высшего образования и пр.

3. Социальная мотивация – процесс побуждения человека к определенной деятельности для достижения поставленных целей и удовлетворения социальных потребностей. Включает самовыражение, моральное и материальное поощрение и принуждение.

4. Социальная деятельность – созидательная деятельность людей, направленная на преобразование природы, создание материальных и духовных благ: "Труд – источник богатства", – очень точно сказал К. Маркс. Способность к такой деятельности – главная черта, отличающая людей от животного мира.

5. Социальные отношения – совокупность связей и ограничений людей в процессе деятельности, представленная в виде сложной иерархической структуры взаимосвязей общества (чиновник – гражданин, начальник – подчиненный, отец – сын, учитель – ученик, коллеги – коллеги и т.п.).

6. Социальные институты – исторически сложившиеся в рамках определенной общественной формации организационные формы человеческой деятельности (госорганы, предприятия, профсоюзы, инспекции).

Совокупность социальных подсистем человека показана на рис.4.1. Выделенные подсистемы являются компонентами всех сфер человеческой деятельности и предметом изучения ряда гуманитарных наук: философии, политологии, социологии, обществоведения, правоведения, теории человековедения.

человек

Группы человеческой общности

Общество

Нация

Семья

Род

Этапы становления человека

Персонализация

Индивидуализация

Идентификация

Уровни развития человека

Личность

Индивидуальность

Индивид

Биологическое существо

Родовые качества человека

деятельность

опыт

труд

общение

язык

сознание

Психология личности

Знания и умения

Отличительные компоненты личности

Культурный уровень

Интеллектуальные способности

Личностные качества

управление

педагогика

физкультура

медицина

искусство

наука

экономика

экология

Сферы человеческой деятельности

Соц. подсистемы человека

институты

деятельность

отношения

мотивация

потребности

способности

Соц. типология личностей

Не хочу, не знаю, не умею

Не хочу, не знаю, умею

Не хочу, знаю, не умею

Не хочу, знаю, умею

Хочу, не знаю, не умею

Хочу, не знаю, умею

Хочу, знаю, не умею

Хочу, знаю, умею

*Рис. 4.1. Социальные подсистемы человека.*

**4.3. Социальная типология личностей.**

С точки зрения эффективного управления персоналом наибольшее значение приобретает социальная типология личностей человека, которая базируется на трех слагаемых: хочу, знаю, умею.

Хочу отражает материальные и моральные потребности личности, внутреннюю мотивацию человека и является движущей силой всех сфер человеческой деятельности. Это естественные социальные потребности и мотивы человека в его стремлении к развитию личности и материальному благосостоянию.

Знаю характеризует умственный потенциал человека в виде накопленных гипотез, моделей, схем, теорий, методов, ощущений, представлений. Знания образуют информационный опыт человечества, которым овладела конкретная личность путем образования.

Умею отражает рациональный опыт человека в виде совокупности приемов, навыков, методик, способов, технологий осуществления конкретной человеческой деятельности.

Сочетание слагаемых хочу, знаю, умею свидетельствует о различной мотивации и квалификации человека и предполагает различные производительность и качество труда и применение разных стимулов к труду (табл.4.1.).

Таблица 4.1.

Социальная типология личностей

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Социальная типология | Потребности и стимулы к труду | Результаты труда | Обучение и воспитание |
| 1. Хочу, знаю, умею | Высокий уровень потребностей.  Самовыражение и моральное поощрение | Высокие производительность и качество труда | Высокое самообразование.  Помощь со стороны предприятия |
| 2. Хочу, знаю, не умею | Высокий уровень потребностей.  Моральное поощрение и самовыражение | Средние производительность и качество труда | Необходимость профессионального обучения |
| 3. Хочу, не знаю, умею | Средний или высокий уровень потребностей.  Моральное и материальное поощрение | Средние производительность и качество труда | Обучение по специальности.  Получение хорошего образования (вуз, техникум) |
| 4. Хочу, не знаю, не умею | Средний уровень потребностей.  Материальное и моральное поощрение, принуждение | Низкие производительность и качество труда (брак) | Воспитание и профессиональное обучение.  Повышение культуры |
| 5. Не хочу, знаю, умею | Средний или низкий уровень потребностей.  Материальное или моральное поощрение | Высокие производительность и качество труда | Повышение уровня культуры и человеческих ценностей |
| 6. Не хочу, знаю, не умею | Средний или низкий уровень потребностей.  Принуждение или вознаграждение | Низкая производительность и среднее качество труда | Воспитание и профессиональное обучение |
| 7. Не хочу, не знаю, умею | Низкий или средний уровень потребностей.  Принуждение и материальное поощрение | Средняя производительность и низкое качество труда | Воспитание и обучение по специальности.  Повышение уровня культуры |
| 8. Не хочу, не знаю, не умею | Низкий уровень потребностей.  Принуждение и жесткий контроль | Низкие производительность и качество труда (брак), хищения | Практически бесполезны.  Полная неготовность к ТРУДУ |

Из таблицы следует, что наилучшим вариантом личности человека является социальный тип "хочу, знаю, умею", который предусматривает наличие высоких духовных и материальных потребностей, самовыражения и самомотивации человека, обеспечивает высокие производительность и качество труда. Этот социальный тип нуждается в обеспечении хороших условий труда на производстве и поддержке руководства. По данным российских исследований, удельный вес людей данного типа не превышает 20% от общей численности трудового коллектива.

Его полным антиподом является социальный тип "не хочу, не знаю, не умею" – своеобразный люмпен, который имеет низкий уровень духовных и материальных потребностей и может работать только под жестким контролем "надсмотрщика" и при условии административного, а чаще всего физического принуждения к труду. Результаты труда работника данного социального типа наихудшие из возможных: низкие производительность и качество труда ("брак"), постоянные нарушения трудовой дисциплины, хищение материальных ценностей.

Эти люди практически не поддаются воспитанию и демонстрируют полную антипатию к труду. Их доля в общем коллективе зависит от экономического состояния предприятия, социально-психологического климата, уровня трудовой дисциплины, текучести кадров. Эта доля существенно снизилась по сравнению с доперестроечным периодом в России, когда на отдельных предприятиях она достигала 10-15% от общей численности. Сокращение численности персонала предприятий, НИИ и организаций, переход на аренду, акционирование предприятий, конверсия производства оборонных предприятий привели к тому, что социальный тип людей "не хочу, не знаю, не умею" стал главным источником пополнения группы лиц "бомж", вечных безработных, мелких воришек и хулиганов. Задача общества заключается в их изоляции с обеспечением минимального прожиточного уровня жизни.

Между этими яркими социальными типами личностей имеются еще шесть, которые характеризуют различные уровни потребностей, профессиональных знаний и умений людей. Они составляют большую часть общества и трудовых коллективов предприятий и нуждаются в постоянном и всестороннем развитии личности путем воспитания и обучения.

**4.4. Управление развитием личности.**

Всестороннее развитие личности человека является непрерывным и целенаправленным процессом воспитания и обучения, в котором основными субъектами выступают человек и его семья, предприятие или организация, где он работает, образовательные и культурные учреждения. Исходными данными для управления развитием являются:

социальные подсистемы человека;

материалы тестирования и диагностики личности;

жизненные цели человека;

философия предприятия;

социальные нормативы, включая "потребительскую корзину";

трудовой договор работника;

коллективный договор;

перечень образовательных и культурно-оздоровительных учреждений;

программы образовательных услуг и условия приема.

Процесс управления всесторонним развитием личности человека на предприятии включает в себя ряд этапов:

определение целей социального развития;

комплексная оценка работников (медицинская, психологическая, физкультурная, профессиональная, эстетическая, экологическая и др.);

расчет плановых заданий по развитию личности на перспективу;

расчет социальных нормативов для конкретной категории работников;

разработка плана социального развития, доведение плановых заданий до конкретных подразделений с помощью коллективных договоров;

расчет необходимых ресурсов и финансовых средств;

организация культурно-просветительской, воспитательной и образовательной деятельности;

оперативный учет и контроль выполнения коллективного договора и плана социального развития;

анализ выполнения годовых и квартальных планов повышения квалификации персонала.

Всестороннее развитие личности конкретного человека включает такие этапы:

постановка жизненных целей на ближайшие 5-10 лет;

комплексная оценка личности (не реже, чем через 5 лет);

целевое планирование по сферам человеческой деятельности;

культурно-эстетическое воспитание (театры, музеи, выставки, литература, музыка, кино, телевидение и т.п.);

физическое совершенствование, поддержание здоровья и работоспособности;

целенаправленное обучение или самообразование для развития личности до уровня плановых параметров;

контроль выполнения и корректировка жизненных целей.

Показатели всестороннего развития личности человека отражаются в следующих документах:

документах об образовании (аттестат зрелости, диплом об окончании техникума или вуза, сертификаты и свидетельства об окончании курсов, дипломы о присуждении ученых степеней, аттестаты о присвоении почетных званий и др.);

кадровых документах (характеристика, рекомендательное письмо, трудовая книжка, приказы по личному составу, трудовой договор сотрудника, материалы по аттестации кадров);

документах по научно-техническому прогрессу (авторские свидетельства об изобретениях, рационализаторские предложения, планы технического развития, научные статьи, отчеты по НИР и ОКР, доклады и сообщения на конференциях, отчеты о работе кружков качества и др.);

медицинских документах и свидетельствах достижений в физкультуре и спорте: медицинских картах, справках, больничных листах, спортивных разрядах, сдаче комплекса ГТО, дипломах за участие в соревнованиях, грамотах, кубках и медалях за победы в турнирах;

документах, подтверждающих культурный и эстетический уровень (дипломы за участие в конкурсах и выставках, публикации в газетах, интервью на радио и по телевидению, материалы социологических опросов и т.п.).

Таким образом, управление развитием личности человека является важнейшей функцией службы управления персоналом предприятия и каждого менеджера, который стремится наладить хорошие отношения в своем трудовом коллективе. Развитие личности целесообразно осуществлять на системной основе, базируясь на концептуальной схеме понятий, характеризующих человека, и целевом планировании становления человека как социальной индивидуальности. Современные теории управления персоналом выделяют человека в качестве главного субъекта управления, исходя из индивидуальных особенностей которого формируется корпоративная культура и стратегия развития предприятия. Не случайно и появление нового критерия управления персоналом – повышение качества трудовой жизни.

**5. Качество трудовой жизни.**

В настоящее время в развитом капиталистическом обществе высокое качество трудовой жизни человека рассматривается как один из главных стимулов производительного труда.

Экономической базой планирования качества трудовой жизни является высокий уровень ВНП страны, когда проблема обеспечения нормального прожиточного минимума для всех членов общества отходит на задний план, экстенсивные резервы экономики использованы полностью при данном уровне производства, процесс демократизации и гуманизации общества развивается успешно.

Концепция качества трудовой жизни (quality of work life) разрабатывается в трудах видных зарубежных экономистов сравнительно недавно. Сущность концепции заключается в определении совокупности показателей, характеризующих хорошие организационные, социальные и психологические условия труда, и оценке их влияния на конечные результаты производства.

Перечень показателей качества трудовой жизни достаточно обширен и часто зависит от философии и экономического благополучия фирмы. В качестве таких показателей наиболее часто выделяются:

- позитивное влияние на личную жизнь;

- нормальные отношения профсоюзов и администрации;

* лояльность персонала к организации;
* отсутствие апатии к труду, в личной жизни;
* развитие и эффективное использование кадров;
* участие работников в делах предприятия;
* продвижение, основанное на заслугах;
* прогресс в достижении карьеры;
* хорошие отношения с начальником;
* позитивные социально-психологические отношения в группе;
* уважение к личности человека;
* доверие к руководителям;
* хорошие условия труда;
* экономическое благосостояние работников;
* позитивный настрой мыслей, поощрение творчества;
* отсутствие чрезмерных стрессов на работе и др.

Таким образом, существует совокупность качественных показателей, имеющих различные природу, стоимость, способы оценки и глубину воздействия на личность человека. Эти показатели направлены на удовлетворение потребности самовыражения и моральное поощрение работников, имеющих хорошие организационные условия труда. Вместе с тем для успешного планирования и контроля показателей качества трудовой жизни они должны базироваться на концепции всестороннего развития личности и быть сгруппированы по определенным подсистемам работы с персоналом.

Литературные источники, исходя из анализа практического опыта крупных зарубежных и отечественных предприятий, предлагают оригинальную структуру показателей качества трудовой жизни (рис.5.1.). На качество трудовой жизни влияют такие группы показателей:

* трудовой коллектив;
* оплата труда;
* рабочее место;
* руководство предприятия;
* служебная карьера;
* социальные гарантии;
* социальные блага.

Качество трудовой жизни

социальные блага

социальные гарантии

руководство предприятия

рабочее место

оплата труда

трудовой коллектив

служебная карьера

Хороший психологический климат

Хороший оклад

Территориальная близость к дому

Доверие к руководителям

Планирование карьеры

Предоставление отпуска по графику

Выплата материальной помощи

Нормальные отношения с администрацией

Вознаграждение за хороший результат

Хороший офис и мебель

Хорошие отношения с начальником

Поощрение обучения персонала

Оплата больничных листов

Фирменная одежда и обувь

Участие сотрудников в управлении

Премия по итогам квартала, года

Современная орг. техника

Соблюдение прав личности

Продвижение по заслугам

Выплата гарантированных пособий

Оплата спортивнооздоровительных услуг

Соблюдение регламентирующих документов

Премия за выслугу лет, по возрасту

Служебный транспорт, автостоянка

Стабильная кадровая политика

Объективная аттестация кадров

Страхование жизни

Подарки к дням рождений, юбилеям

Минимальные стрессы на работе

Доплата за совмещение профессий

Хорошие эргономические и физические условия труда

Уважение подчиненных

Отсутствие апатии и застоя

Компенсации за транспорт, квартиру

Льготные кредиты на жилье и транспорт

Позитивная мотивация

Ощущение экономического благосостояния

Личная безопасность

Преданность предприятию

*Рис.5.1. Показатели качества трудовой жизни.*

Трудовой коллектив характеризует социальную группу, в которой находится работник и принадлежность к которой будет составлять или предмет его гордости в лучшем варианте, или источник социальной неудовлетворенности – в худшем. При этом качество трудовой жизни будет характеризоваться психологическим климатом в коллективе, отношениями с администрацией, участием сотрудников в управлении и принятии решений, соблюдением регламентирующих документов (устав, правила, философия, положения), минимальными стрессами на работе и позитивной мотивацией сотрудников. Задача руководителя коллектива состоит в постоянном социологическом изучении мнения коллектива, учете индивидуальных особенностей личности сотрудников при планировании, поддержании правильной мотивации к труду и хорошего психологического климата.

Оплата труда является важнейшим мотивационным стимулом к труду, а ее величина по сравнению с другими предприятиями региона будет иметь для России и стран СНГ на ближайшую перспективу важнейшее значение. Дело в том, что в странах ЕС нет значительных различий в оплате труда и ценах на товары потребительской корзины. Средняя оплата труда работников российских предприятий в 10-20 раз ниже, чем в западных компаниях идентичных отраслей. Поэтому влияние данной группы показателей на качество жизни будет весьма различным. К показателям оплаты труда относят хороший оклад (тарифную ставку), вознаграждение за конечный результат, премии по итогам квартала и года, премии за выслугу лет, по возрасту и такой чисто социологический показатель, как ощущение экономического благосостояния.

Рабочее место также является важным критерием оценки качества трудовой жизни. Такие показатели, как территориальная близость к дому, хороший офис, дизайн и мебель, современная оргтехника и хорошие эргономические и физиологические условия труда, приводят к экономии человеческой энергии и росту производительности труда. Человек хочет на работе ощущать личную безопасность (как антипод – торговец на рынке, терроризируемый рэкетиром). Он предпочитает пользоваться служебным транспортом (экономия времени и денег), иметь удобную или оплачиваемую автостоянку для транспорта. Совокупность перечисленных показателей будет определять комфортность условий труда на конкретном предприятии, а дискомфортность заставит искать более достойное место работы.

Руководство предприятия образует целую группу социально-психологических показателей, влияющих на качество трудовой жизни. На работе человек проводит не менее 14% от общего фонда времени, отпущенного ему жизнью, и отношения с руководством часто имеют решающее значение. К числу показателей данной группы относятся: доверие к руководителям со стороны сотрудников, хорошие отношения с начальником, соблюдение прав личности на работе, стабильную кадровую политику на предприятии, уважение к подчиненным и преданность руководства и сотрудников предприятию. Двойная мораль руководителей, значительная дифференциация в оплате труда высшего руководства и рядовых сотрудников, нестабильность в работе с персоналом, нарушение прав человека, сдача в аренду коммерческим фирмам производственных площадей, в то время как значительная часть коллектива частично занята, – вот далеко не полный перечень мер, разрушающих трудовой коллектив предприятия.

Служебная карьера определяет служебный путь человека, его возможность самомотивации и самовыражения и, предположительно, влияет на качество трудовой жизни. Среди качественных показателей можно выделить планирование служебной карьеры, поощрение обучения персонала, продвижение по заслугам, объективную аттестацию кадров, отсутствие апатии и застоя в движении персонала. Можно утверждать, что показатели служебной карьеры наиболее важны для мотивации людей с выраженной потребностью сделать свой бизнес, продвинуться по служебной лестнице и в меньшей степени имеют значение для людей, ориентированных на семью и хорошие взаимоотношения с коллегами. Важно, чтобы реальная карьера и желания человека совпадали.

Социальные гарантии образуют важную сферу трудовой жизни. Это предоставление отпуска по графику, оплата больничных листов, выплата гарантированных пособий, страхование жизни сотрудников от несчастных случаев, различные компенсации за использование транспорта в служебных целях, предоставление квартиры или общежития для иногородних сотрудников. Оказалось, что те социальные гарантии, которыми так кичились в бывшем СССР, давно пройденный этап для таких развитых стран, как Швеция, Великобритания, Испания, Германия, Франция, где забота о человеке является подлинно государственным делом, по которому избиратели оценивают своего президента и премьер-министра. К сожалению, государственные социальные гарантии в России и странах СНГ сильно уступают перечисленным выше странам, и в значительной степени эти заботы переложены на плечи предприятий.

Социальные блага являются своеобразным "пряником" за производительный труд и достижение результатов и также свидетельствуют о качестве трудовой жизни. Это выплата материальной помощи к отпуску, выдача фирменной одежды и обуви (яркий пример – синие блузки фирмы “Sony”), оплата спортивно-оздоровительных услуг для сотрудников, премии к дням рождения, юбилеям и праздникам из фонда материального поощрения, предоставление льготных кредитов на жилье и транспорт. "Маленькие подарки поддерживают дружбу", – гласит французская пословица. Конечно, для социальных благ должна быть специальная статья в фонде материального поощрения за счет прибыли, и они должны быть одинаковыми для всех членов трудового коллектива. Возможен вариант, когда они дифференцируются по стажу работы на предприятии, но он менее предпочтителен, т.к. лучше это учесть в оплате труда.

В современных, хорошо работающих организациях все штатные сотрудники имеют равные права в получении большинства из перечисленных выше социальных благ и искренне благодарны администрации. На это выделяется до 10 % от фонда оплаты труда, причем есть масса способов отнести эти расходы на себестоимость работ и услуг.

Таким образом, качество трудовой жизни является на современном этапе важнейшим стимулом роста производительности труда на передовых предприятиях. Оно определяется состоянием трудового коллектива, хорошей системой оплаты труда, эффективным рабочим местом, отношением руководства предприятия к сотрудникам, возможностью служебной карьеры и объективной аттестацией кадров, обеспечением социальных гарантий и дополнительных благ сотрудникам.

**Заключение**

Демократизация и гуманизация общественной жизни и поворот лицом к человеку являются главными особенностями XX в. В современном менеджменте все большее значение приобретает гуманистическая концепция. В соответствии с ней человек – это главный субъект управления, который не может рассматриваться как трудовой ресурс. Эта философия широко пропагандируется лидерами японского бизнеса и заключается в рассмотрении человека как члена семьи (компании), а функция менеджмента состоит в управлении социальным существом (человеком).

Согласно этому подходу, считает проф. Л.И. Евенко, не человек существует для предприятия, а предприятие для человека, и, исходя из учета индивидуальных особенностей работников, строятся стратегия, структура и процесс управления на предприятии. В центре координации совместных усилий находится самоуправление трудовых коллективов и внутрифирменные отношения, массовое участие работников в принятии коллективных решений, обучение непосредственно на рабочем месте с участием наставников, контроль за поведением и выполнением Правил внутреннего трудового распорядка с помощью лидеров неформальных групп. В то же время сохраняется четкое директивное внутрифирменное планирование, нормирование труда, рост автоматизации производства, жесткая организационная культура, т.е. человек имеет высокую степень свободы в четких организационных рамках и мотивирован на высокие конечные результаты труда.

Результаты коллективного труда, психологический климат, удовлетворенность работников трудом выступают на первое место в совокупности факторов, определяющих качество трудовой жизни. В этой связи особое значение приобретает проблема всестороннего развития личности человека как важнейшая составная часть глобальной жизненной цели гуманного общества.

Литература.

1. *Ансофф И.* Стратегическое управление / Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989.
2. *Атаев А.А.* Управленческая деятельность: Практика и резервы opганизации. – М.: Экономика, 1988.
3. *Базаров Т.Ю.* Управление персоналом. – М.: Мастерство, 2002.
4. *Белящий Н.П., Велесько С.Е.* Управление персоналом: Учебное пособие. – Минск: Экоперспектива, 2000.
5. *Блэк Л., Маккейб Д.* Внедрение новой системы управления и организации труда в английской компании // Проблемы теории и практики управления. – 1996. – № 1.
6. *Виханский О.С.* Стратегическое управление: Учебник- М.: Изд-во МГУ, 1995.
7. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент. Человек, стратегия, организация, процесс: Учебник для экономических специальностей вузов. – М.: Изд-во МГУ, 1995.
8. *Волгин А.П.* Управление персоналом в условиях рыночной экономики: опыт ФРГ. – М.: Дело, 1992.
9. *Гончаров В.В.* В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала. – М.: Сувенир, 1993.
10. *Грачев М.В.* Суперкадры: управление персоналом и международные корпорации. – М.: Дело ЛТД, 1993.
11. *Десслер Г.* Управление персоналом / Пер. с англ. – М.: Бином, 1997.
12. *Зеленов Л.А.* Становление личности. – Горький: Волго-Вятское кн. изд-во, 1989.
13. *Журавлев В.Т.* Руководство персоналом России: Учебное пособие / Под ред. В.И. Добренькова. – М.: МУБиУ, 2002.
14. *Журавлев П.В., Карташов С.А., Одегов Ю.Г.* Технология управления персоналом. Настольная книга менеджеров. – М.: Экзамен, 2000.
15. *Иванцевич Док. М., Лобанов А.А.* Человеческие ресурсы управления. Основы управления персоналом. – М.: Дело, 1993.
16. *Маслов Е.В.* Управление персоналом предприятия: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭИУ, 1998.
17. *Одегов Ю.Г., Журавлев П.В.* Управление персоналом. – М.: Финстатинформ, 1997
18. Основы управления персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Б.М. Генкина – М.: Высшая школа, 1996.
19. *Силин А.Н.* Управление персоналом: Учебник по кадровому менеджменту. – Тюмень: Вектор Бух, 1995.
20. *Скопылатов И.А., Ефремов О.Ю.* Управление персоналом. – СПб.: Изд-во Смольного ун-та, 2000.
21. *Спивак В.А.* Организационное поведение и управление персоналом. – СПб.: Питер, 2000.
22. *Травин В.В., Дятлов В.А.* Менеджмент персонала предприятия: Учебно-практическое пособие. – М.: Дело, 2000.
23. *Удальцова М.В.* Социология управления: Учебное пособие. – М.; Новосибирск: ИНФРА-М; НГАЭиУ, 1998.
24. Управление персоналом организаций: Учеб. пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. – М: ИНФРА-М, 1997.
25. Управление персоналом: Ежемесячный деловой журнал. – 2000. – № 1-12.
26. *Шепель В.М.* Управленческая психология. – М.: Экономика, 1984.
27. В лабиринтах современного управления: Стратегическое планирование, маркетинг, обслуживание клиентов, управление персоналом, оплата труда: Сб. статей / Под ред. Григорий Р. Райтера. – М.: Экономика, 1999.