**ОГЛАВЛЕНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ

ГЛАВА 1. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Основные направления работы в современной организации

1.2 Психологические методики набора и отбора персонала

ГЛАВА 2. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ В ПРОЦЕССЕ РАБОТЫ

2.1. Мотивация поведения персонала

2.2. Психологические аспекты управления персоналом в «Pinta Lab Ltd»

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

**ВВЕДЕНИЕ**

**Актуальность темы**: Успешная деятельность любого предприятия зависит не только от квалификации персонала, но и от умелого использования кадров, эффективности управления ими.

Управление персоналом - отнюдь не новая наука, но вместе с тем в нашей стране ей долгое время не уделялось должного внимания. К сожалению, российский бизнес с самого начала своего существования взял ориентацию на краткосрочную прибыль при минимуме затрат. Исходя из этой установки вложения в человеческий капитал, долгосрочные по определению, рассматривались как нечто сверхординарное. Немало способствовало формированию этого мнения и безграничность российского рынка рабочей силы.

Однако прошедшее десятилетие реформ показало, что данное мнение ошибочно. Сегодня в России высоко котируется репутация надежности. Важным составляющими хорошей репутации являются профессионализм персонала. Если управление человеческим коллективом происходит стихийно, без учета социально-психологических закономерностей развития, подбор кадров осуществляется случайным образом, то создается почва для конфликтов, снижения результативности труда, увольнений работников. Постепенно назревают проблемы, которых можно было бы избежать. Результаты исследования сложившейся научной практики показывают, что большинство отечественных коммерческих организаций, как правило, основное внимание сосредотачивают на совершенствовании финансового менеджмента. При этом персонал, как объект управления, остается на втором плане. Поэтому неудивительно, что службы управления персоналом большинства российских предприятий имеют низкий организационный статус, недостаточно профессионально подготовлены, и, по сути, ограничиваются выполнением лишь учетных функций.

**Цель работы** - изучить психологические аспекты управления персоналом.

**Задачи:**

- исследовать основные направления работы в современной организации;

- изучить психологические методики набора и отбора персонала;

- исследовать социально-психологическое взаимодействие персонала;

- исследовать влияние психологических и физических факторов на поведение работников;

- изучить психологические аспекты мотивации в процессе работы;

- исследовать психологические аспекты управления персоналом в «Pinta Lab Ltd».

**Объектом** исследования является система управления персоналом.

**Предметом** исследования являются психологические аспекты управления персоналом.

**Теоретической основой** послужили теории и концепции, сформированные в трудах очень известных экономистов: И.В. Бизюковой, М.И. Бухалкова, А.К. Гастева, В.П. Пугачева и др.

**Эмпирической базой** исследования являются материалы по психологическим аспектам управления персоналом в Московской компании «Pinta Lab Ltd».

**Структура работы** состоит из трех глав. В первой главе рассматриваются социально-психологические аспекты управления, а также кадровая политика (рекрутинг), которая непосредственно позволяет облегчить и сделать более эффективными набор и отбор персонала для своего предприятия.

Во второй главе, идет аналитический обзор психологического состояния персонала, его взаимодействие между собой и непосредственно с руководителем, а также влияние различных физических факторов на работников.

В третьей главе, рассматриваются такое явление, как мотивация в производственном процессе и пример психологических аспектов на базе конкретной организации.

**ГЛАВА 1. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ**

 **РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ**

* 1. **Основные направления работы в современной организации**

Далеко не каждая организация может позволить себе содержать кадровую службу. Взваливая на себя весь груз проблем по управлению персоналом, руководитель порой сам теряет мотивацию к работе, и бизнес перестает радовать. В данном случае рассматриваются ключевые психологические аспекты управления и взаимодействия руководителя и подчиненного в повседневной жизни. Как добиться согласованности интересов между подчиненным и руководителем? Кому и на сколько повышать зарплата? Увольнять или мотивировать? Какие управленческие технологии необходимо освоить, чтобы достичь поставленных целей? Также необходимо освоить несложные, но эффективные инструменты управления персоналом, позволяющие выстроить гармоничные взаимоотношения подчиненного и руководителя.

1. Разработка, внедрение, поддержание и постоянное совершенствование такой системы *формирования персонала*, которая бы обеспечивала удовлетворение потребностей эффективного функционирования и развития организации. Понятие «формирование персонала». Задачи, решаемые в рамках формирования персонала: определение потребностей в кадрах, их поиск, отбор, оформление, адаптация. Формирование внутреннего и внешнего кадрового резерва, планирование карьеры, перемещение, увольнение. Психологические аспекты формирования персонала.

2. Разработка, внедрение, поддержание и постоянное совершенствование *корпоративной системы эффективного управления персоналом*. Понятие «управление персоналом как направление работы отдела по работе с персоналом». Задачи, решаемые в рамках данного направления: разработка и внедрение в производственную жизнь организации документов, регламентирующих процессы постановки подчиненным их рабочих целей и задач, обеспечения их необходимыми материалами и инструментами для эффективной работы, координирования, мотивирования и оценки работы. Психологические аспекты управления персоналом.

3. Разработка, внедрение, поддержание и постоянное совершенствование такой *системы профессионального развития персонала*, которая бы обеспечивала удовлетворение потребностей эффективного функционирования и развития организации. Понятие «профессиональное развитие персонала». Задачи, решаемые в рамках данного направления: разработка и реализация адекватных способов выявления потребностей организации в профессиональном развитии сотрудников, создание организационных, мотивационных, методических условий для разных форм профессионального развития сотрудников, разработка и использование адекватных показателей результативности разных форм профессионального развития сотрудников, разработка и использование адекватных способов оценки экономической эффективности применяемых мер по профессиональному развитию сотрудников. Психологические аспекты профессионального развития персонала.

4. Создание, поддержание и развитие такой *корпоративной культуры организации*, которая бы соответствовала ее Миссии, принципам деятельности, стратегическим и оперативным экономическим целям. Понятие «корпоративная культура организации». Задачи, решаемые в рамках данного направления: выявление реально существующих элементов корпоративной культуры, их оценка с точки зрения соответствия формализованной Миссии и принципам деятельности организации, разработка и реализация организационно-управленческих технологий, направленных на коррекцию или формирование общественного мнения, создание общественных настроений, морально-психологического климата, разработку и внедрение в ежедневную деятельность организации поведенческих стандартов и норм, соответствующих формализованной Миссии и принципам деятельности организации. Психологические аспекты формирования корпоративной культуры организации.

5. Разработка, внедрение, поддержание и постоянное совершенствование такой системы измерения состояния человеческих ресурсов организации, которая бы позволяла оценивать результаты в области ее работы с персоналом. Понятие «человеческие ресурсы организации» (ЧР) и единицы их измерения. Задачи, решаемые в рамках данного направления: разработка конкретных параметров и критериев оценки ЧР по указанным выше направлениям, разработка и внедрение в ежедневную деятельность организации оценочных процедур, обеспечивающих контроль состояния ее ЧР (и отдельных ее подразделений) в связи с различными внутренними и внешними воздействиями на персонал, выбор и/или разработка программного обеспечения для реализации мониторинга состояния ЧР, анализ экономической эффективности различных воздействий на ЧР организации и различных изменений состояния ЧР, а также учет результатов мониторинга ЧР в планировании работы с ЧР. Психологические аспекты измерения состояния ЧР.

6. Разработка, внедрение, поддержание и постоянное совершенствование *системы обеспечения работоспособного состояния сотрудников*. Понятие «работоспособное состояние» сотрудника; состояние как фактор производительности труда и как цель менеджмента. Задачи, решаемые в рамках этого направления: создание необходимых для работы санитарно-гигиенических условий труда, обеспечение необходимых мер по охране труда, соблюдению техники безопасности, обеспечение необходимых мер по сохранению и укреплению физического здоровья сотрудников, проявление социальной заботы о сотрудниках и членах их семей, поддержание благоприятного психологического климата в коллективе сотрудников.

**1.2 Психологические методики набора и отбора персонала**

Успех деятельности организации во многом определяется уровнем квалификации ее сотрудников, степенью сплоченности команды, работающей на одну идею. Поэтому подбор персонала дело первостепенной важности для любой фирмы, будь то завод-гигант или частная парикмахерская.

Обращение в рекрутинговую компанию (которых в последнее время в городе становится всё больше и больше) не дает желаемого эффекта. Фирма платит за каждого подобранного сотрудника большие деньги, а через некоторое время выясняется, что он не подходит по целому ряду параметров: не способен гармонично вписаться в коллектив или реальные его возможности совершенно не соответствуют заявленным и т.п. Конечно, это совершенно не значит, что следует полностью отказаться от услуг рекрутинговых компаний, тем более что солидные компании дают гарантии на подобранный персонал, но безусловно, фирма (точнее её кадровики) должна сама знать методы отбора персонала, уметь применять их на практике, привлекать к этой работе психолога и т. д. Теперь рассмотрим подробнее возможные варианты подбора сотрудников для организации.

Самыми популярными источниками привлечения персонала на вакантные должности являются сотрудники собственного предприятия и специалисты, самостоятельно ищущие работу. Эти источники используют большинство компаний. Такой вариант найма имеет ряд преимуществ по сравнению с иными: так работник нашего предприятия нам уже хорошо известен, о нём можно судить по его вкладу в дела фирмы. Продвижение по службе этого работника есть стимул для остальных сотрудников. Следующий метод поиска работников - это обращение в государственную службу занятости. Таким образом, зачастую выгодно подбирать сотрудников рабочих специальностей, со средне специальным образованием. Следующий вариант подбора сотрудников - поиск среди выпускников высших учебных заведений (подробнее об этом чуть позже), а также рекомендации друзей и знакомых, использование базы данных. Наиболее редко используемыми методами набора являются размещение объявлений о вакансиях на радио и телевидении и самостоятельный поиск кандидатов по объявлениям в СМИ. А также в последнее время широкое распространение приобрел поиск сотрудников по Интернету.

Методы отбора персонала, используемые российскими предприятиями разнятся в зависимости от того, к какой «волне» принадлежит оное. Если речь идёт о предприятиях старого образца - большинство (но не все!) государственных предприятий, часть «номинальных» акционерных обществ, то для отбора персонала используются преимущественно стандартные варианты. Наибольшее значение уделяется формальным подтверждениям квалификации и опыта работы кандидатов, которые компании черпают из трудовых книжек, дипломов и свидетельств о полученном образовании, анализа автобиографий. Большинство компаний при отборе используют различные виды собеседований. Всё, на этом у данной группы компаний фантазия заканчивается и такой ценный фактор производства как трудовой ресурс очень часто оказывается совсем не того уровня, как хотелось бы руководству. Другое дело, компании - поколения «next». Частные компании при самостоятельном отборе персонала используют не только стандартные методы, но стараются внедрять и новаторские идеи: компьютерное тестирование с оценкой результатов профессиональным психологом, решение кандидатом реальных практических задач в сфере его будущей работы, оценка творческой или креативной составляющей кандидата с помощью нестандартных заданий (например, даётся задание за ограниченный промежуток времени - обычно 10 минут – придумать максимальное число вариантов использования какого-либо предмета: кирпич, презерватив, пустая бутылка), оценка способностей кандидата к учёбе, оценка способности работы в команде, поведения в экстремальных ситуациях и т. д[[1]](#footnote-1).

Открытый рекрутинг представляет собой один из новейших инструментов кадровой политики компаний. Уникальная методика подбора персонала с использованием видеоинтервью и деловых игр применима в основном кадровыми агентствами для организации наиболее быстрого и максимально полного поиска запрашиваемого кандидата.

В чем суть этой персонал-технологии и ее принципиальные отличия от традиционных подходов к подбору персонала?

В отличие от большинства стандартных методов рекрутерских фирм, открытый рекрутинг не предлагает клиенту какого-то конкретного человека или нескольких лиц, а дает возможность увидеть всех потенциальных претендентов на данную должность (обычно их число - от 50 до 250 человек).

А выбирает конкретные кандидатуры сам руководитель фирмы. Это очень важный момент, так как главный принцип этой методики - максимальное использование потенциала, опыта, интуиции руководителя при создании наиболее удобных и комфортных для него условий отбора персонала. Только сам руководитель и его ближайшие помощники-менеджеры по персоналу по-настоящему знают, какой именно человек им нужен, и могут увидеть «своего» человека среди многочисленных претендентов. Обычно при формулировании заданий посредникам весь комплекс требований умещается в 3 слова: коммуникабельный, инициативный, ответственный. Однако даже наличие этих качеств у кандидата не дает гарантии, что это именно тот человек, который нужен фирме. Описать и расхвалить претендента можно как угодно (этим и занимаются рекрутерские фирмы, так как их главная цель - продать человека), но чтобы сделать правильный выбор, лучше, как говорится, один раз увидеть, чем 100 раз услышать. Однако организация личных встреч первого лица компании с кандидатами - не лучший выход. Во-первых, личные беседы даже с небольшим количеством кандидатов (50-60) могут занять до двух недель сплошных встреч в ущерб основной работе. Во-вторых, такой объем информации персонально удержать в памяти без искажения практически невозможно. В-третьих, утомляемость наступит на первой двадцатке, и руководитель, в угоду решения других насущных вопросов, может выбрать практически первую попавшуюся кандидатуру. А при использовании методики открытого рекрутинга процедура знакомства с 100-150 кандидатами займет у руководителя 1-1,5 часа.

Каким образом можно за это время увидеть и оценить такое количество человек? Руководитель просматривает видеоматериалы - короткие интервью с претендентами (2-3 минуты). Их проводит специалист-психолог. Потенциальному кандидату легче «раскрыться» с его помощью, нежели лицом к лицу с главой компании. А консультант, представляющий видеоматериалы, одновременно комментирует результаты тестов и анкетные данные кандидатов. На этом первом этапе происходит предварительный отбор. На второй этап, как правило, проходит не более 30% участников конкурса. Руководитель при выборе опирается, прежде всего, на личный опыт и интуицию, те кто не соответствует духу и стилю организации и заведомо не впишется в коллектив, на 1 туре отсеиваются. Поэтому те кандидаты, которые по каким-либо причинам ему не понравились, которые, по его мнению, не соответствуют духу и стилю организации и заведомо не впишутся в коллектив, на первом туре отсеиваются[[2]](#footnote-2)1.

Большой плюс такого способа знакомства с кандидатами в том, что просмотр видеоматериалов проходит в спокойной обстановке, где руководителю не надо напрягаться, выступая в непривычной для него роли интервьюера; видеобаза позволяет ему очень тщательно просмотреть и сопоставить своих будущих сотрудников. Естественно, что видеоинтервью позволяют сделать лишь приблизительный, предварительный отбор.

Второй этап конкурса - деловые игры, которые тоже снимаются на видеокамеру. В ходе деловой игры (обычно она длится 30-45 минут) участники раскрываются и с человеческой, и с деловой стороны; четко виден их коммуникативный потенциал, способы достижения целей, стиль в принятии решений, поведение в конфликтных ситуациях и многое другое.

Деловую игру ведет психолог. Он дает конкурсантам различные задания. Например, каждый должен составить список из 5 качеств, которые необходимы представителю данной профессии. Затем в ходе бурного обсуждения участники вырабатывают такой список качеств, с которым были бы все согласны, на его основе каждый проводит самопрезентацию - примерами из жизни доказывает, что у него есть эти качества или другое задание: необходимо из присутствующих выбрать директора и, наоборот, представить себя на месте руководителя компании и выбрать подчиненного. Все это фиксируется и потом анализируется. Если одного человека многие выбрали бы своим директором - значит, у него хорошо развито лидерское начало. А если этого же человека многие выбрали и подчиненным - это означает, что он может выступать и в той, и в другой роли и достаточно гибко проявлять себя в разных ситуациях. Бывают различные профессиональные задания. Например, соискатели на самую сейчас ходовую и популярную специальность - менеджер по продажам должны провести презентацию товара. Самое интересное, что сами участники выступают в ходе деловых игр в качестве экспертов: оценивают друг друга. Результаты этой социометрии учитываются при анализе видеоматериала, ведь по-настоящему только профессионал может оценить профессионала. Но последнее слово остается, конечно, за руководителем, потому что он здесь выступает главным экспертом. Обсуждение результатов этого этапа - самый ответственный момент для психологов и заказчиков, потому что за ним следует личная встреча отобранных претендентов с работодателем - собеседование и принятие окончательного решения о приеме на работу.

Этим заканчиваются два этапа конкурсного отбора, а с чего все это начинается, как конкурсанты попадают на видеозапись?

Фирма, которая обращается к агентству, осуществляющему открытый рекрутинг, заявляет: нужен такой-то персонал (например, секретарь-референт или менеджер по продажам) и выдвигает формальные требования: высшее образование, стаж работы, знание ПК, знание иностранного языка и т.п. Затем агентство составляет и разрабатывает рекламную кампанию. Причем агентство в большинстве случаев точно знает, какие объявления, в каких именно газетах нужно напечатать, чтобы получить максимально большой обхват потенциального рынка труда.

Благодаря широкой сети диспетчеров агентства осуществляется максимально большая пропускная способность. Например, если на I тур попадает группа в 100-150 человек, то звонков бывает в 2-3 раза больше. Просто для широты охвата в объявлениях указываются не все формальные признаки, поэтому диспетчера проводят предварительный отсев по формальным признакам.

Таким образом, в течение двух недель формируется группа, обеспечивающая 60-80% потенциального рынка на данную вакансию с данными условиями оплаты труда. А затем из этой выборки (ее объем определяется заказчиком) в ходе просмотра видеоинтервью и деловых игр руководитель выбирает нужных ему специалистов среди самых лучших претендентов на данную вакансию. Весь процесс подбора персонала занимает около 3-4 недель. Но результаты превосходят все ожидания заказчиков. Главное преимущество данной методики - это что она позволяет руководителя компании в максимально сжатые сроки лично, минуя субъективный отбор посредников, рассмотреть практически всех потенциальных кандидатов на вакантную должность.

Методике открытого рекрутинга около 7 лет. Она активно используется в России. Такие известные компании как АО «Газпром», «Русский торгово-промышленный банк», «Строймонтаж», «Экотон», «Неда-пейджинг», НПО «Катод», «АРС-График», «Биостар», «Смарт-телеком», «Pinta Lab Ltd» и др. уже осознали все преимущества такого рода отбора персонала и в договорённости с рекрутинговыми агентствами используют преимущественно именно данную методику.

На сегодняшний день не существует одного оптимального метода набора персонала, поэтому организация должна владеть всем набором приемов для привлечения кандидатов и использовать их в зависимости от конкретной задачи. Большинство специалистов сходятся во мнении, что для успешной организации поиска кандидатов следует руководствоваться двумя основными правилами:

- всегда проводить поиск кандидатов внутри организации;

- использовать, по меньшей мере, два метода привлечения кандидатов со стороны.

В связи с тем, что собеседование на сегодняшний день является практически основным методом отбора, руководителям предприятий, менеджерам по персоналу, линейным руководителям необходимо повысить свою квалификацию в его применении, наполнить конкретным содержанием технологию собеседования в зависимости от профессии или должностного уровня, отработать правила описания результатов собеседования и представления заключений.

При подборе персонала в современных условиях необходимо учитывать личностные психологические характеристики кандидатов с целью повышения эффективности деятельности компании благодаря укреплению ее сплоченности, созданию команды. Ряд компаний уже привлекают для этого профессиональных психологов, которым поручается тестирование персонала.

Современным методом отбора персонала является методика открытого рекрутинга, который позволяет быстро и очень качественно осуществить выбор именно тех кандидатов, которые реально достойны работы в компании по своим личным качествам и профессиональной подготовке.

**ГЛАВА 2. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ**

 **В ПРОЦЕССЕ РАБОТЫ**

 **2.1. Мотивация поведения персонала**

Необходимость удовлетворения человеческих нужд или потреб­ностей является важнейшей социально-экономической задачей в рыночных отношениях. На рынке под нуждой принято пони­мать чувство ощущаемой человеком нехватки чего-либо: това­ра, услуги, блага. Нужды не создаются усилиями людей, а являются исходными составля­ющими природы человека. Как правило, нужда переходит в по­требность людей.

Потребность человека характеризует его конкретную нужду, принявшую специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и личностью индивида. Потребностям и желаниям че­ловека, по словам А. Маршалла, нет числа, виды их очень раз­нообразны, но возможности их удовлетворения обычно ограни­чены. Все потребности человека по основным своим признакам можно подразделять на абсолютные и относительные, высшие и низшие, позитивные и негативные, прямые и косвенные, об­щие и особенные, постоянные и временные, обычные и чрезвы­чайные, беспрерывные и прерывные, настоящие и будущие, ин­дивидуальные и коллективные, частные и государственные и т.д.

По мере развития общества растут и потребности людей. Производители пытаются сформировать прочную связь между выпускаемыми товарами и потребностями человека. Тот или иной товар пропагандируется и рекламируется как средство удовлет­ворения одной или нескольких специфических нужд человека.

Однако потребитель выбирает только тот товар, который доста­вит ему наибольшее удовлетворение при имеющихся финансо­вых возможностях. Так потребность в дальнейшем превращает­ся в спрос. Спрос - это потреб­ность, подкрепленная покупательной способностью людей на определенный товар.

На рынке под товаром понимается все то, что может удовлет­ворить потребность или нужду человека и предлагается с целью его приобретения и использования или потребления. Чем пол­нее товар соответствует желаниям потребителя, тем больше про­дукции может выпускать производитель и тем выше получит он доход или прибыль.

В условиях рынка каждый человек выступает, с одной стороны, как потребитель материальных благ, про­изводимых предприятием, а с другой - как обладатель рабочей силы, знаний, умений и способностей, необходимых различным предприятиям и организациям для осуществления своей эконо­мической деятельности. Сказанное означает, что взаимодействие потребителей и производителей, равновесие спроса и предложения осуществляется через систему человеческих потребностей на рынках труда и производства, экономических ресурсов и мате­риальных благ.

На рынке труда величина спроса на рабочую силу определяется потребностями производителей, объемом выпускаемой продукции, необходимым количеством рабочих мест, продуктивностью труда работников, а предложение - численностью же­лающих работать трудовых ресурсов, их профессионально-ква­лификационным составом. На рынке товаров и услуг объем спроса формируется исходя из потребностей населения в той или иной продукции, а предложение - с учетом наличия у производите­лей ресурсов, в том числе количества и состава рабочей силы. Следовательно, в том и другом случае потребности людей служат основным рыночным регулятором спроса и предложения на труд и товар[[3]](#footnote-3)1.

Система человеческих потребностей является также основой совершенствования организации и управления трудом в совре­менном производстве. Потребности людей определяют не только величину спроса на тот или иной товар, но и производственное поведение участников процесса труда. Существует множество экономических теорий, объясняющих тесную взаимозависимость трудового поведения людей от их материальных потребностей, в частности от денежного вознаграждения.

Силу действующих побудительных мотивов в трудовом пове­дении человека в условиях рынка принято измерять денежной ценой. Разумеется, экономическая наука пока не в состоянии измерять любые побудительные мотивы как таковые, будь то высокие или низкие, в настоящее время можно измерять лишь их движущую силу. Деньги отнюдь не служат идеальным сред­ством измерения этой силы, они не являются даже сколько-ни­будь удовлетворительным средством измерения этой силы, если строжайшим образом не учитывать общие условия, в которых они функционируют. Однако при таком учете деньги служат вполне приемлемым мерилом движущей силы большой части побуди­тельных мотивов, формирующих образ жизни людей, в том числе и производственное поведение персонала на предприятиях.

Современная экономическая теория позволяет классифи­цировать все человеческие потребности как первичные и вто­ричные. Первичные потребности по своей природе являются физиологическими и, как правило, врожденными, вторичные потребности по своему происхождению можно считать пси­хологическими. Первичные потребности заложены в человеке генетически, вторичные появляются с опытом. Вторичные по­требности людей различаются в большей степени, чем первичные. Потребности, как и мотивы поведения человека, невозможно непосредственно наблюдать или измерять, об их существова­нии можно судить лишь по поведению людей.

Механизм взаимодействия между потребностями человека и мотивами его поведенческой деятельности был раскрыт аме­риканским психологом А. Маслоу, разработавшим так называе­мую иерархию потребностей, согласно которой все потребности людей можно разделить на пять основных категорий.

1. Физиологические потребности являются необходимыми для выживания человека и включают потребности в пище, воде, жилье, одежде, отдыхе и многие другие естественные потребности людей.

2. Потребности в безопасности и уверенности в будущем оп­ределяются необходимостью защиты людей от физических и пси­хологических опасностей со стороны окружающего мира, сохра­нения их здоровья и стабильного уровня жизни и, конечно, на­личия интересной и высокооплачиваемой работы и т.д.

3. Социальные потребности выражают желание человека быть причастным к общению с другими людьми, чувствовать их под­держку и привязанность и т.д.

4. Потребности в уважении предполагают необходимость при­знания личных достижений человека, уважительного отношения к персоналу на производстве и во всех сферах жизни и т.д.

5. Потребности самовыражения включают возможность само­реализации человека, его стремление к развитию своего внутрен­него потенциала, творческих способностей и т.п.

В теории иерархии человеческих потребностей предполагается, что в каждый конкретный момент человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является наиболее важной, естественно, начиная с самого низкого уров­ня, т.е. с физиологических потребностей. Прежде чем потреб­ность следующего уровня станет определяющим фактором по­ведения человека, должна быть удовлетворена потребность бо­лее низкого уровня.

В зарубежном менеджменте существуют и другие системы классификации человеческих потребностей. Одни авторы выде­ляют человеческие потребности существования, связи и роста, вторые - достижения, соучастия и власти, третьи предлагают Двухфакторную схему классификации потребностей людей, вклю­чающую совокупность гигиенических и мотивирующих факто­ров поведения человека[[4]](#footnote-4)1.

Предложенные системы классификации потребностей в основном повторяют иерархическую схему, являющуюся наиболее полной. Вместе с тем следует признать, что все известные схемы классификации потребностей человека являются в значительной степени общими или даже условными, так как недостаточ­но учитывают и, возможно, не могут учитывать всех индивиду­альных потребностей различных категорий персонала. В принци­пе, как справедливо заметил М.Х. Мескон, людей можно отнести к той или иной достаточно широкой категории, характеризую­щейся какой-либо потребностью высшего или низшего уровня, но четкой пятиступенчатой иерархической структуры потребно­стей людей, по-видимому, просто не существует.

Как с теоретических, так и с практических позиций особен­но важными являются не только классификация потребностей, но и обоснование уровня их удовлетворения.

Минимальный уровень удовлетворения потребностей суще­ствования обеспечивает выживание человека и создает объектив­ную возможность появления социальных и духовных потребно­стей. На большинстве отечественных предприятий для многих категорий работников не обеспечен даже этот уровень потреб­ностей, о чем свидетельствуют задержки заработной платы, тру­довые конфликты и коллективные забастовки.

Нормальный уровень удовлетворения физиологических потреб­ностей может быть установлен как объективно, так и субъективно. Объективной оценкой данного уровня может служить научно обоснованный потребительский бюджет, которому в полной мере должен соответствовать существующий в Российской Федерации минимальный уровень заработной платы.

Уровнем роскоши можно считать значительное превышение нормального уровня удовлетворения физиологических, соци­альных и духовных потребностей человека. В современных ус­ловиях данный уровень имеют крупнейшие российские пред­приниматели, члены семей которых своим жизненным укладом и личным богатством демонстрируют свое высокое положение и превосходство над всеми остальными людьми.

Как свидетельствуют рассмотренные характеристики основ­ных потребностей, в природе не существует общая для всех иерар­хия как физиологических, так и социальных и духовных запро­сов. Все человеческие потребности зависят от индивидуальных особенностей людей, уровня развития их личных способнос­тей, а также общих доходов и многих других факторов, которые необходимо учитывать в действующих на отечественных пред­приятиях и фирмах системах организации труда и производства.

Трудовая деятельность персонала в любой организации явля­ется целенаправленной и мотивированной. Под мотивацией в на­учном и практическом менеджменте понимается процесс побужде­ния себя и других к деятельности для достижения своих личных и общих целей организации. Совпадение личных и обществен­ных целей служит научной основой управления трудом персо­нала на всех предприятиях и фирмах, поскольку выбор и обо­снование единой производственной или экономической цели является первой функцией современного менеджмента, главной задачей персонала на всех уровнях управления.

Взаимодействие форм и систем организации труда и произ­водства в рыночных отношениях строится, по-видимому, на достижении общих экономических целей. При планировании и организации работы персонала каждый руководитель опреде­ляет, что конкретно должна выполнить в целом вся фирма, что, когда и как должен сделать тот или иной работник. Если выбор и обоснование решений о цели совместной деятельности были сделаны правильно и мотивированно, то всякий руководитель получает возможность координировать усилия своих сотрудни­ков и наилучшим образом использовать потенциальные возмож­ности каждого работника и всего персонала. Таким образом, правильное управление персоналом и хорошая мотивация создают условия не только для успешного достижения общей конечной цели производства, но и для полной трудовой отдачи всех ра­ботников, развития их творческой активности и удовлетворения как физических, так и духовных потребностей. Модель производственного поведения работников в процес­се трудовой деятельности должна учитывать воздействие не только внешних факторов со стороны одного руководителя или всего организационного окружения, но и многих внутренних челове­ческих мотивов. Включаясь в свою трудовую деятельность, каждый работник в любой организации интересуется не столько общи­ми целями и результатами работы, сколько своими личными по­требностями. Всякого работника в условиях рыночных отноше­ний прежде всего интересуют многие его личные цели и зада­чи, затраты и результаты: что он должен конкретно и в каких условиях делать, какие затраты физических и умственных уси­лий от него потребуются, какими своими свободами он должен жертвовать во имя общего дела, с какими людьми и как ему предстоит взаимодействовать, как будет оцениваться и вознаграждаться его труд, сколько он лично может получить за выпол­нение работы или услуги и т.д. От этого и ряда других факторов зависят не только удовлетворенность человека собой, своим вза­имодействием с организацией, но и мотивация его личного от­ношения к работе, величина трудового вклада в общие произ­водственные и финансовые результаты деятельности организа­ции. Сочетание личных и общественных мотивов деятельности человека на отечественных предприятиях является одной из важ­нейших задач как управления персоналом, так и в целом всего производственного менеджмента[[5]](#footnote-5)1.

Следовательно, механизм мотивации должен стать централь­ным звеном в системе организации и управления производством на каждом предприятии. Именно поэтому в отечественном ме­неджменте мотивации человека к трудовой деятельности отво­дится важное место. Данная мотивация позволяет найти ответы на многие вопросы: почему люди вообще работают; почему одни выполняют легкую работу и остаются недовольны, а другие по­лучают удовольствие даже от тяжелой работы; что следует делать для того, чтобы люди работали лучше и продуктивнее; чем вы­зывается желание и потребность работать именно в данной орга­низации или должности?

Путь к эффективному производству, как учит мировой опыт, проходит через понимание побудительных мотивов человека к трудовой деятельности, или мотивации, представляющей со­бой совокупность внутренних и внешних сил к осуществлению определенных действий. Процесс воздействия на человека с це­лью побуждения его к выполнению запланированной деятель­ности путем пробуждения соответствующих внутренних моти­вов и внешних поступков принято называть мотивированием, или мотивацией.

Взаимодействие мотивов и мотивации в трудовой деятельности человека, как известно, составляет научную осно­ву управления трудом персонала, в том числе и его занятостью. В зависимости от того, какие цели преследует мотивация, можно назвать два вида мотивирования: внешнее и внутреннее. Внешнее мотивирование представляет собой своего рода процесс административного воздействия или управления: руководитель поручает работу исполнителю, а тот ее выполняет. При таком виде мотивирования руководителю необходимо знать, какие мотивы могут побуждать конкретного работника выполнить работу ка­чественно и в срок: это может быть как нормальная оплата ра­боты или премия, так и простая похвала или иной вид мораль­ного поощрения. Внутреннее мотивирование является более сложным процессом и предполагает формирование определенной мотивационной структуры человека. В этом случае следует найти психологический способ усиления желательных качеств личности работника и ослабления негативных факторов, например сниже­ния монотонности труда и др. Данный тип мотивации требует от менеджера гораздо больших усилий, знаний и способностей.

В производственной деятельности оба вида мотивирования тесно взаимодействуют. Внутренняя мотивация в большей сте­пени определяется содержанием или значимостью самой рабо­ты. Если эта работа интересует работника, позволяет реализо­вать его природные способности и склонности, то это само по себе является сильнейшим мотивом к активной трудовой деятель­ности. Наряду с этим существенным внутренним мотивом мо­жет быть значимость работы для развития определенных качеств человека, а также полезность данного вида деятельности для профессиональной группы работников и т.д.

Мотивация персонала на предприятии осуществляется различ­ными методами: разъяснением, воспитанием, личным примером, системами поощрений и наказаний работников и т.д. Отдельные способы мотивации принято называть мотиваторами (они могут применяться к человеку на любой стадии его трудовой деятель­ности). Степень воздействия одного и того же мотиватора мо­жет быть неодинакова в зависимости от времени его применения. Воздействие мотиваторов на разные категории персонала может быть также неодинаковым: на одних людей лучше действуют одни способы, на других - иные. Наибольшее влияние все категории персонала оказывает материальное поощрение или стимулирование[[6]](#footnote-6)1.

Стимулирование на предприятии выполняет важную роль действенных мотиваторов или основных носителей интересов работников. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей и многие иные ценности, которые могут быть предложены работнику в компенсацию за его Повышенные умственные или физические усилия. Не на все стимулы человек реагирует одинаково заинтересованно. Процесс использования стимулов на разных этапах организации и управления производством также должен быть различным. Наибольшее распространение стимулирование приобрело в производственных подразделениях, занятых изготовлением товаров и их доставкой на рынок. Мотивация и стимулирование персонала оказывают значительное воздействие на развитие у работников сих важных характеристик их трудовой деятельности, как ответственность, старание, усердие, настойчивость, добросовест­ность и т.д.

В управлении производством на отечественных предприяти­ях применяются две основные формы мотивации: по результа­там и по статусу. Мотивация по результатам обычно применя­ется там, где можно сравнительно точно определить и разгра­ничить результат деятельности одного работника или группы сотрудников. При этом вознаграждение обычно связывается с выполнением конкретной работы или относительно обособлен­ного этапа работы. Мотивация по статусу или рангу основана на интегральной оценке деятельности сотрудника, учитывающей уровень его квалификации, качество труда, отношение к работе и другие показатели, определяемые конкретными условиями деятельности человека в своей организации.

 Выбор той или иной формы мотивации определяется не столько содержанием работы, сколько действующими принци­пами управления в данной организации, сложившимися наци­ональными традициями и корпоративной культурой. На амери­канских фирмах преобладает мотивация по результатам, осно­ванная на развитой системе разделения труда, поточно-массовом производстве и традициях индивидуализма. Для японских ком­паний характерна ранговая мотивация, соответствующая тради­циям коллективизма и взаимопомощи, хорошим горизонтальным связям между сотрудниками и широкому перечню выполняемых персоналом функций.

В зарубежных системах управления персоналом существует много различных теорий мотивации, основанных на выявлении влияния различных групп факторов на трудовые взаимоотношения сотрудников организации и конечные результаты их деятельно­сти. Среди данных теорий важное место занимают теория потреб­ностей, а также теории обогащения труда, ожидания результа­тов, справедливого вознаграждения и другие содержательные и процессуальные теории мотивации. Каждая из означенных те­орий пытается объяснить трудовое поведение человека, используя различные психологические и физиологические концепции де­ятельности персонала. Комплексная процессуальная теория мо­тивации включает элементы теории ожидания и теории спра­ведливости. Процесс мотивации зависит от действия следующих переменных: усилия, восприятия, результатов, вознаграждения, степени удовлетворения.

Во всех существующих системах мотивации персонала долж­но быть установлено правильное соотношение между вознаграждением и результатом. Человек находит наиболее полное удов­летворение через вознаграждение за достигнутые результаты. Конечным мерилом того, насколько ценно вознаграждение, слу­жит показатель удовлетворенности. Удовлетворение - это резуль­тат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справед­ливости. Высокая результативность труда выступает причиной полного удовлетворения, а не его следствием. Мотивация персо­нала является не простым элементом причинно-следственных свя­зей, а единой взаимоувязанной системой, объединяющей в единый комплекс такие человеческие факторы, как усилия, способности, результаты, вознаграждение и удовлетворение. Применение теории мотивации на производстве позволяет лучше управлять персона­лом всех категорий, обеспечить более рациональное использование всех экономических ресурсов на каждом предприятии.

В экономической науке и хозяйственной прак­тике широко известны рекомендации А. К. Гастева о мотивации персонала, основой которых являются рациональная организа­ция и стимулирование труда всех категорий работников. Важ­нейшими признаками рационально организованной и хорошо мотивированной работы можно считать соблюдение следующих правил «Как надо работать»[[7]](#footnote-7)1.

Прежде чем браться за работу, надо всю ее продумать, чтобы в голове окончательно сложились модель готовой работы и весь порядок трудовых приемов.

Не браться за работу, пока не подготовлены весь рабочий инструмент и приспособления для работы.

На рабочем месте не должно быть ничего лишнего, чтобы попусту не суетиться и не искать нужного среди ненужного.

За работу никогда не надо браться круто, а входить в работу исподволь.

По ходу работы иногда надо усиленно приналечь, чтобы оси­лить что-нибудь из ряда вон выходящее, или сделать сообща, артельно.

Посадка тела при работе должна быть такая, чтобы удобно было работать.

Во время, работы надо обязательно отдыхать. При тяжелой работе отдых должен быть больше, при легкой - меньше.

Если работа нейдет, то не нужно горячиться, а лучше сделать перерыв, одуматься и приняться снова.

Не надо в работе отрываться для других дел, кроме необхо­димого в самой работе.

**2.2. Психологические аспекты управления персоналом**

 **в «Pinta Lab Ltd»**

Психологические аспекты в организации «Pinta Lab Ltd», представителем которой является Инна Можайская (Директор по развитию Представительства компании «Pinta Lab Ltd»), кандидат психологических наук, являются неотъемлемым примером управления персоналом.

Говорят, что самое сложное в управлении бизнесом – заставить работника работать. Причем, наверняка, при отборе персонала в любую компанию, дают согласие только тем соискателям, которые демонстрируют полную готовность работать на благо организации. То есть выбирают только тех, кто «замотивирован». Что же происходит с «горящими глазами» сотрудников в процессе работы? Почему приходится руководителю или HR-специалисту ломать голову над тем, как же заставить персонал выполнять свои непосредственные обязанности?

По мнению Инны Можайской, приходя на работу в компанию, человек «приносит с собой» свою мотивацию (энтузиазм, надежды, желание добиться выдающихся результатов и т.д.). «Ошибки при подборе, конечно же, случаются. Но мотивация заниматься тем, ради чего пришел, пропадает в процессе работы, а не в процессе подбора».

Мотивация отвечает на вопрос: почему так, а не иначе поступает человек. Разобраться с этим вопросом мы можем только в том случае, если постараемся определить все внутренние и внешние движущие силы, объясняющие поведение человека. В качестве внутренних движущих сил рассматривают мотивы, потребности, цели, намерения, желания, интересы человека. К внешним относят стимулы, исходящие из сложившейся ситуации.

Исходя из этого, сформулируем некоторые выводы, которые позволят выбрать методы управления мотивацией:

1) Мотивация представляет собой комплекс мотивов. Важно определить несколько мотивирующих факторов и учитывать, что мотивы связаны между собой. Воздействие на один мотив без учета другого неэффективно.

2) Мотивация всегда индивидуальна. Как нет двух людей с идентичными отпечатками пальцев, так и нет двух людей с одинаковым набором мотивов и их иерархической структурой. Однако,  для оптимизации управленческих процессов приходится внедрять усредненные принципы и разрабатывать  среднестатистическую личностную структуру, состоящую из комплекса мотивов или потребностей.

3) Мотивы, интересы, ценности подвержены изменениям. Изменения могут происходить как по мере развития личности, так и под влиянием внешних условий. На этом основаны механизмы коррекции мотивации.

4) Мотивацию принято делить на материальную и нематериальную (в некоторых источниках материальная мотивация называется стимулированием). Интересно, что материальная мотивация, или попросту деньги, - не самый эффективный способ. Управление такими мотивами как карьерный рост, статус, интерес к работе, ясность цели может влиять на энтузиазм не меньше, чем зарплата и бонусы.

*Перестройка структуры* мотивирующих факторов процесс долгий и трудный… Методы могут варьироваться от создания системы внутрикорпоративных мероприятий до изменения корпоративной культуры или структуры бизнес-процессов. По мнению Инны Можайской, процесс мотивации персонала должен быть системным. Системный подход предполагает управление мотивацией работников на всех уровнях (личностном, групповом, организационном) и включает совокупность взаимосвязанных элементов (изменение поведения сотрудников, перестройка содержания работы, управление по целям и т.д.).

Б. Мастеров в книге «Инструменты развития бизнеса: тренинг и консалтинг» говорит о неких «мотивогенных зонах» компании, воздействуя на которые нематериальными стимулами можно формировать мотивацию сотрудников.

К этим «мотивогенным зонам» относятся:

- Миссия. Иногда бывает полезным корректировать, нюансировать или даже менять текст сообщений о миссии организации, чтобы он соотносился с ведущими потребностями персонала на данном этапе. Например, если во времена кризиса в миссии появляется акцент на стабильность и эмоциональный комфорт, то это может дать положительный мотивирующий эффект.

-  Кадровые перестановки и ротация. Практически любая кадровая перестановка, связанная с повышением для «переставляемого» его профессионального или должностного статуса, даёт позитивный эффект. По-видимому, это связано с актуализацией мотивации достижения, удовлетворением потребности в признании, потребности в риске. С ротацией следует обращаться осторожно. С одной стороны, она может сплачивать людей, удовлетворять аффилиативные потребности, потребности в позитивной оценке и мотивацию достижений, заставляя человека стараться лучше на новом месте, с другой - иметь полностью противоположный эффект, порождая систему коллективной безответственности.

-  Реструктуризация, введение гибкой функциональной структуры. Получение в процессе реструктуризации круга новых обязанностей работает на потребности в риске, самореализации, повышает ответственность. В больших компаниях использовать этот приём очень сложно. Вместе с тем, введение в рамках стабильной структуры рабочих групп, состоящих из сотрудников разных подразделений, часто способствует повышению их самооценки и мотивирует к выполнению своих непосредственных обязанностей,  даже если эти группы имеют совещательный статус.

-  Организация процедуры оценки и самооценки работы сотрудника. Удовлетворяя потребность в уважении и самоуважении, процедура оценки не должна вызывать потерю чувства безопасности сотрудника. Страх – плохой мотиватор. Поэтому процедура должна быть индивидуализирована в соответствии с особенностями деятельности компании, текущего момента и характеристик персонала.

- Карьерные планы. Мотивирующий эффект наличия постоянно корректируемых планов в сочетании с индивидуальными беседами с сотрудниками известен большинству.

-  Наименование должности. На какую вакансию откликнется большее количество соискателей – «кладовщик» или «менеджер по складу»? Очевидно, что второе название привлекательнее. Каждый директор по персоналу должен знать, какую надпись на визитной карточке хотел бы иметь каждый сотрудник.

-  Участие в принятии решений о непроизводственной жизни в компании. Всякого рода опросы, собрания и прочие процедуры, в ходе которых персонал сам принимает решения о регуляции непроизводственной жизни компании (распорядок дня, организация работы буфета, выбор места и характера проведения корпоративных мероприятий и т.п.), работает на потребности в контроле, принадлежности группе, повышает самооценку, позволяет реализовать некоторые свои ценности.

-  Корпоративный стиль. Стиль отношений между начальником и подчиненными может быть сильным мотивирующим или демотивирующим фактором. А наличие такого арсенала как корпоративная символика, корпоративные аксессуары могут удовлетворять потребности в идентичности, принадлежности к группе.

- Фиксация достижений. В любой компании найдутся какие-то варианты отметить достижения сотрудников, которые будут работать на потребность в позитивной оценке, потребность занимать значимую позицию в группе.

- Движение информации в компании. Чем больше текущей информации о деятельности компании, о резонах принятия тех или иных решений получает сотрудник, тем в большей степени он удовлетворяет потребность в контроле, тем более осмысленной становится его деятельность.

-  Сплоченность менеджерской команды в целом. Характер отношений в управляющем звене всегда оказывает колоссальное мотивирующее или демотивирующее влияние на персонал. Стоит помнить о том, что сильными демотиваторами является как «кадровая чехарда», так и показное единство членов команды. Сплочённость имеет прямое отношение к базисным потребностям в безопасности и стабильности.

-  Регулярная учеба, групповые тренинги. Регулярность и плановость этих мероприятий работает как мотивирующий фактор, т.к. соотносится с потребностями в профессиональном и личностном росте, а также вселяет чувство стабильности и безопасности.

 Лучший показатель ведущих мотивов сотрудников - их поведение. Наблюдательные управляющие знают, что манеры поведения и поступки людей сигнализируют об их ведущем мотиве. При этом управляющий должен выполнять правило: фиксировать именно модель поведения человека, а не отдельные его черты. Модель поведения - это наиболее часто повторяющийся, а,  следовательно, характерный для человека набор реакций. Именно поэтому по данному набору можно выявить мотивационный тип подчиненного - и решить, чем стимулировать его желание работать и добиваться процветания для родной компании.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Переход к рыночным отношениям, приоритетность вопросов качества продукции и обеспечение ее конкурентоспособности повысили значимость творческого подхода к труду и высокого профессионализма в управлении. Это побуждает искать новые формы управления, развивать потенциальные способности персонала, повышать его квалификационный уровень, обеспечивать высокую мотивацию к трудовому процессу. Управление человеческими ресурсами является одним из важнейших направлений деятельности любой фирмы и считается основным критерием ее экономического успеха, по значимости даже впереди технического процесса. Можно иметь передовую, современную технологию, но неквалифицированность персонала загубит ее. Таким образом, ключевой составляющей успешного бизнеса предприятия является управление и стимулирование персонала, а также повышение квалификации кадров.

Проведенный анализ позволяет сделать некоторые выводы:

- Управление персоналом - функциональная сфера деятельности, задача которой - обеспечение предприятия в нужное время кадрами в необходимом количестве и требуемого качества, их правильная расстановка и стимулирование. Целью управления персоналом является формирование работоспособных коллективов, в которых работники действуют с учетом собственных интересов и во благо организации в целом.

- При подборе персонала в современных условиях необходимо учитывать личностные психологические характеристики кандидатов с целью повышения эффективности деятельности компании благодаря укреплению ее сплоченности, созданию команды. Ряд компаний уже привлекают для этого профессиональных психологов, которым поручается тестирование персонала.

- В системе управления персоналом следует полнее учитывать пси­хологические характеристики и особенности работников с целью совершенствования социально-психологического взаимодействия персонала в экономической деятельности. Социально-психологическое взаимодействие работ­ников предприятия между собой и со своими работодателями является надежной основой эффективного существования всей системы управления персоналом и производством.

- На сегодняшний день не существует одного оптимального метода набора персонала, поэтому организация должна владеть всем набором приемов для привлечения кандидатов и использовать их в зависимости от конкретной задачи. Современным методом отбора персонала является методика открытого рекрутинга, который позволяет быстро и очень качественно осуществить выбор именно тех кандидатов, которые реально достойны работы в компании по своим личным качествам и профессиональной подготовке.

Таким образом, теория и практика мотивации могут способ­ствовать совершенствованию организации труда и производства на отечественных предприятиях. Мотивация служит надежной основой управления по результатам. Переход к управлению по результатам в российской экономике означает широкомасштаб­ный процесс повышения трудовой отдачи всех работников. Ос­новополагающая экономическая истина, остающаяся неизмен­ной в течение многих столетий, состоит в том, что высокий личный вклад каждого работника играет важнейшую роль в осу­ществлении успешной деятельности любой организации. Сказан­ное означает, что мотивация трудовой деятельности работников в современном производстве служит экономической основой высокой эффективности труда всех категорий персонала.

Практическая ценность исследования состоит в разработке и внедрении новых методов стимулирования, таких как организационно-административные социально-психологические методы, а также новых методов отбора персонала.

Решению многих задач, стоящих перед руководством, призвана помочь эта работа. Проведенный анализ выявил скрытые резервы и доказал возможность совершенствования существующей системы управления персоналом и показал необходимость внедрения новых приемов и методов управления.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1**.** Положение о Департаменте федеральной службы занятости населения по Субъекту РФ. Постановление Правительства РФ от 19.01.1998 N 55 // М., 2001г.

2. Бизюкова, И.В. Кадры управления: подбор и оценка / И.В. Бизюкова.-М., 1998. – 166 с.

3. Бухалков, М.И. Внутрифирменное планирование : учебник / М.И. Бухалков. - М. :ИНФРА-М, 2000. 185 с.

4. Бухалков, М.И. Управление персоналом : учебник / М.И, Бухалков.- М. : ИНФРА-М. : 2005.- 230 с.

5. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала : пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин.- М., 1998. - 132 с.

6. Гастев, А.К. Как надо работать / А.К. Гастев. - М. : Экономика, 1999.-320 с.

7. Гастев, А.К. Трудовые установки / А.К. Гастев.- М. : Экономика, 1999.-241 с.

8. Гордиенко, Ю.Ф. Управление персоналом / Ю.Ф. Гордиенко, Д.В. Обухов. - М., 2004. – 263 с.

9. Грачев, Н.В. Суперкадры / Н.В. Грачев. - М., 1993. – 232 с.

10. Десслер Гари. Управление персоналом / Десслер Гари. - М., 2000. - 280 с.

11. Дуракова, И.Б. Управление персоналом : отбор и найм. Исследование зарубежного опыта / И.Б. Дуракова.- Воронеж, 1998.- 135 с.

12. Жариков, Е.С. Психология управления / Е.С. Жариков. - М. : 2003. – 164 с.

13. Зайцев, А.К. Управление персоналом / А.К. Зайцев. - СПБ., 2002. - 154 с.

14. Королевский, М.И. Поиск и отбор персонала / М.И. Королевский.- М., 1999. – 267 с.

15. Кочеткова, А.И. Психологические основы современного управления персоналом / А.П. Кочеткова. - М., 1999. – 225 с.

16. Кричевский, Р.А. Если вы - руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р.А. Кричевский. - М., 1999. – 287 с.

17. Мескон, М.Х.Основы менеджмента / М.Х. Мескон. - М. : Дело, 2000. – 650 с.

18. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации / В.П. Пугачев.- М.,1999.- 142с.

19. Томилов, В.В. Маркетинг рабочей силы / В.В. Томилов, Л.Н. Семеркова. - СПб., 2001. - 270 с.

20. Хентце, И., Метцнер И. Теория управления кадрами в рыночной экономике / И. Хентце, И. Метцнер. - М. : 2000. - 74 с.

21. Шкатулла, В.И. Настольная книга менеджера по кадрам / В.И. Шкатулла. - М., 1998. - 340 с.

22. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. - М., 2000. - 320 с.

1. Томилов, В.В. Маркетинг рабочей силы / В.В. Томилов, Л.Н. Семеркова. - СПб., 2001. – С. 189. [↑](#footnote-ref-1)
2. 1 Бизюкова, И.В. Кадры управления : подбор и оценка / И.В. Бизюкова. М., 1998 .- С. 166. [↑](#footnote-ref-2)
3. 1 Гордиенко, Ю.Ф. Управление персоналом / Ю.Ф. Гордиенко. М., 2004. - С. 67. [↑](#footnote-ref-3)
4. 1 Хентце, И. Теория управления кадрами в рыночной экономике / И. Хентце. М., 2000. - С. 34. [↑](#footnote-ref-4)
5. 1 Попов, С.Г. Управление персоналом : учебное пособие / С.Г. Попов. М., 2004. – С. 123. [↑](#footnote-ref-5)
6. 1 Кочеткова, А.И. Психологические основы управления персоналом / А.П. Кочеткова. М., 1999. - С. 18. [↑](#footnote-ref-6)
7. 1 Гастев, А.К. Экономика / А.К. Гастев. М., 1999. - С. 34. [↑](#footnote-ref-7)