

## **Содержание:**

# **Введение**

Основу любой организации составляет человеческий фактор, заключенный в знании субъектом управления своего дела, умение организовать собственную работу и работу команды.

Центральная фигура организации-профессиональный менеджер, способный видеть перспективы развития бизнеса, которым он занимается, способный быстро оценить реальную ситуацию, найти оптимальное решение для достижения поставленной цели.

В связи с этим руководитель должен обладать определенными профессиональными и личностными качествами. В основе человеческого фактора лежит личность: психологический образ человека как способного члена общества, осознающего свою роль в обществе.

Цель курсовой работы-выявить влияние человеческого фактора на формирование и деятельность организации АО «Завод радиотехнического оборудования»

Для достижения этой цели мы поставили следующие основные задачи: изучить развитие управления человеческими ресурсами; оценить профессиональное управление организацией; понять, как формируется бизнес-Организационное поведение; рассмотреть модели организационных структур по типу "организация - человек"; рассмотреть принципы управления человеческими ресурсами; для изучения роли человеческого фактора в управлении, роль методов исследования курсовой работы-сбор, обработка и анализ теоретического материала, материала научно-практических статей, а также документов конкретной организации.

Актуальность курсовой работы заключается в том, что руководители процветающих фирм любят повторять, что главный потенциал их предприятия, кроется в кадрах. Ни одно предприятие не может быть организовано без человека. Независимо от того, какие отличные идеи, новейшие технологии, благоприятные внешние условия, невозможно достичь высокой эффективности без хорошо подготовленного персонала. Инвестиции в человеческие ресурсы и кадровую работу становятся долгосрочным фактором конкурентоспособности и выживания компании. Объектом исследования является человек как важный элемент

производственного процесса на предприятии. Объектом исследования является человеческий фактор в управлении организацией, а также управления человеческими ресурсами.

# **Глава 1. Теоретические аспекты управления человеческими ресурсами**

## **1.1 Роль человеческого фактора в управлении**

Стратегия-Общий, не детализированный план какой-либо деятельности, охватывающий длительный период времени, способ достижения сложной цели. В современном представлении стратегия формализована в алгоритме управления, а предпринимательство наиболее полно представлено в структуре бизнес-плана, являющегося основой обеспечения реализуемости проекта. Управление людскими ресурсами является стратегическим и целостным подходом к управлению наиболее ценными активами организации, а именно людьми, которые индивидуально и коллективно способствуют достижению целей организации. Storey (1989) проводил различие между жесткими и гибкими подходами к управлению людскими ресурсами.

Стратегическое управление человеческими ресурсами-это подход к принятию решений относительно намерений и планов компании в области трудовых отношений, а также при формировании политики и практики в сфере найма, обучения, развития, управления эффективностью, оценки работы сотрудников и межличностных отношений. Такой подход является одной из основных составляющих корпоративной или бизнес-стратегии компании.

В период между первой и второй мировыми войнами, исходя из опыта западных стран, существовало два основных подхода к работе с личным составом:

- доктрина научной организации труда;
- доктрина человеческих отношений.

Если первая доктрина ориентирована на совершенствование технологий, в том числе "Тейлоровский конвейер" и минимизацию возможности вмешательства в технологии, чтобы сделать их независимыми от квалификации и других

характеристик рабочей силы, то вторая ориентирована на важность морально-психологических факторов влияния на персонал.

Представителем первого подхода был известный американский инженер Ф. Тейлор. Представитель второго-социолог Э. Мейо, который в 30-е годы проводил исследования в компании "Western electric company", которая работала неэффективно, несмотря на внедрение методов Тейлора. Суть его исследований в изменении и дежурстве условий труда-улучшение или ухудшение освещения и интерьера производственных помещений, музыка включалась во время работы, и в результате производительность труда не ухудшалась.

Научное управление человеческими ресурсами было сформировано под влиянием теории Д. Макгрегора, которая была освещена в его книге "человеческая сторона предприятия", в которой основное внимание уделялось формированию менеджеров, способных обеспечивать и формировать поведение человека, эффективно использовать талант, способности людей и создавать организационный климат, способствующий профессиональному росту. Д. МакГрегор считал, что для формирования управленческого состава необходимы знания многих наук, он должен уметь прогнозировать Развитие организации и экономики и на этой основе определять потребность в определенном количестве и качестве сотрудников. Управление персоналом формировалось на основе теоретического и эмпирического тестирования гипотез, теорий и концепций. В 60-х и 70-х годах XX века американские бизнес-школы расширили свои программы подготовки управленческих кадров, включив в них дисциплины по управлению человеческими ресурсами-промышленная психология, Организационное поведение и управление человеческими ресурсами, привлекая в экономику менеджеров, осознавших необходимость и важность управления человеческими ресурсами и понимающих специфику этого процесса в сравнении с финансовым менеджментом или закупками.

Состояние персонала компании, уровень его квалификации и профессионализма, способность сотрудников оптимально решать стоящие перед ними производственные задачи и получать прибыль компании напрямую зависят от теоретических подходов и практических методов работы с людьми, которые используют руководителей компании в своей повседневной работе. Иными словами, они связаны с кадровой стратегией компании.

Стратегия-это общее направление развития предприятия, которое формируется в ответ на изменения внешней среды с учетом особенностей внутренней среды

организации и является, по сути, планом организации будущего.

Реализации кадровой стратегии является важным этапом в процессе стратегического управления. Целью процесса реализации стратегии является обеспечение скоординированной разработки и реализации стратегических планов структурных подразделений организации в целом и системы управления персоналом. Инструментами реализации кадровой стратегии являются:

Кадровое планирование, планы развития персонала, в том числе обучение и карьерный рост, решение социальных проблем, мотивация и оплата труда. Реализация кадровой стратегии включает два этапа: внедрение стратегии и стратегический контроль за ее реализацией и координация всех действий по результатам контроля.

Этап внедрения стратегии включает: разработку плана внедрения стратегии управления персоналом; разработку стратегических планов подразделений системы управления персоналом в целом; активизацию стартовых мероприятий по внедрению стратегии.

Цель стратегического контроля-определить соответствие (или разность) реализуемой стратегии управления персоналом состоянию внешней и внутренней среды; наметить направления изменений в стратегическом планировании, выборе альтернативных стратегий.

Реализация кадровой стратегии, как и любой другой, связана с оценкой ее эффективности. Правильно выбранная кадровая стратегия обеспечивает:

1. Своевременное укомплектование кадрами рабочих и специалистов с целью обеспечения бесперебойной работы производства, своевременной разработки новой продукции.
2. Формирование необходимого уровня трудового потенциала коллектива предприятия при минимизации затрат.
3. Стабилизация коллектива с учетом интересов работников, предоставления возможностей для профессионального роста и получения других льгот.
4. Формирование более высокой мотивации к высокопроизводительному труду.
5. Рациональное использование рабочей силы по квалификации и специальной подготовки и др.

Однако достижение этих результатов возможно при правильной оценке осуществимости кадровой стратегии в конкретных организационно-технических и социальных условиях. Такая оценка необходима на этапе выбора кадровой стратегии.

Риск не реализовать выбранную кадровую стратегию либо реализовать со значительно меньшим эффектом может быть связан:

1. С изменением общей стратегии и производственной деятельности фирмы как реакции на неблагоприятное изменение ситуации со сбытом продукции.
2. С изменением ситуации на территориальном (или отраслевом) рынке труда.
3. С трудностями быстрой окупаемости средств, вложенных в труд.
4. С нежеланием работников реагировать и действовать в нужном для предприятия и т. д.

В заключение хотелось бы сказать, что необходимо проверить кадровую стратегию на предмет ее соответствия устоявшимся традициям предприятия в работе с персоналом, знакомым коллективу и принятым им. Необходимо учитывать психологический климат в компании, потенциал команды, изменения внешней среды.

## **1.2 Содержание формы и метода работы персонала**

В идеале разработка стратегий управления людскими ресурсами начинается с процесса, тесно связанного с разработкой стратегий деятельности организации. В теории, стратегия управления человеческими ресурсами может быть как под влиянием, так и под влиянием бизнес-стратегии. На практике, однако, последний вариант в основном работает, и большинство стратегий управления людскими ресурсами определяются бизнес-стратегиями, которые, в свою очередь, ориентируются на товарно-рыночные и финансовые вопросы. Вместе с тем стратегии управления людскими ресурсами могут по-прежнему вносить полезный и значительный вклад в разработку стратегий деятельности, например в области ресурсов. Значение этого вклада возрастает в условиях спонтанного и эволюционного развития стратегического процесса, посредством которого

решаются стратегические вопросы управления человеческими ресурсами по мере их возникновения в процессе формулирования и реализации корпоративной стратегии.

Purcell (Purcell, 1989), Purcell и Ahlstrand (Purcell и Ahlstrand, 1994) предлагают следующую классификацию таких вопросов:

1) "высшие" вопросы первого порядка относительно долгосрочного направления развития предприятия и масштаба его деятельности;

2) "нижние" вопросы второго порядка, ориентированные на внутренние операционные процедуры и то, как фирма организована для достижения своих целей;

3) "нижние" вопросы третьего порядка связаны с выбором структур и подходов в области ЧР и носят стратегический характер в том смысле, что они задают основные параметры управления трудовыми отношениями в компании.

Можно с уверенностью сказать, что стратегии УОКР, как и другие функциональные стратегии в таких областях, как разработка продуктов, производство продуктов или внедрение новых технологий, скорее всего, будут формироваться в контексте общей бизнес-стратегии, но это не означает, что стратегии УОКР должны ждать своей очереди. Замечания Армстронг и Лонг (1994) при изучении процесса выработки стратегии в 10 крупных британских компаний, есть только два уровня формулирования стратегии.

- Во-первых, есть корпоративная стратегия, касающаяся видения и миссии организации, но часто выраженная в плане маркетинговых и финансовых целей.

- Во-вторых, корпоративная стратегия создает конкретные стратегии, связанные с развитием товарных рынков, приобретением и продажей компаний, управлением человеческими ресурсами, финансами, новыми технологиями, организацией процессов и другими общими аспектами управления, такими как качество, гибкость, производительность, инновации и снижение затрат.

Процесс найма должен обсуждаться изолированно, без учета процессов кадрового планирования, документооборота и трудовых ресурсов, поэтому эти процессы образуют более широкое понятие "рабочая сила".

Этапы формирования кадрового потенциала можно рассматривать как:

1. Кадровое планирование, определение потребности в персонале;
2. Разработка критериев и определение методов отбора персонала;
3. Анализ работы и деятельности сотрудника, описание должности;
4. Выявление источника рекрутинга, каналов привлечения кандидатов;
5. Рекламные посты, маркетинг персонала (обеспечение спроса на рабочие места в организации, внешний PR организации);
6. Создание базы данных претендентов, управление потоком резюме;
7. Оценка кандидатов, отбор, определение финалистов;
8. Документальное оформление трудоустройства;
9. Введение в должность, адаптация сотрудников;
10. Анализ испытательного срока нового сотрудника, окончательное решение.

Формально процесс найма завершается документальным оформлением на работу, но в реальности существует возможность увольнения сотрудника в течение испытательного срока. Это крайне невыгодно для организации, так как приводит к удорожанию процедур отбора и адаптации. Таким образом, действительно отбор завершается только после успешного завершения испытательного срока новым сотрудником.

На первом этапе определения потребности в персонале, необходимо решить, можно ли оптимизировать деятельность существующих сотрудников и вообще обойтись без выбора? В порядке положительного ответа на этот вопрос следует принять решение о том, как наилучшим образом использовать и развивать персонал организации. Если Вы не можете обойтись без подбора новых сотрудников, необходимо учитывать влияние на планирование этого процесса двух факторов - внешних и внутренних отношений в организации.

К числу внешних факторов, влияющих на оценку потребностей персонала организации, относятся:

- 1) законодательная деятельность государства, внутренняя и внешняя экономическая политика, налоговые льготы;

- 2) Общие условия и изменения в структуре рынка товаров и услуг, экономические кризисы;
- 3) положение и наличие конкуренции на рынке труда, структурный и профессиональный состав свободной рабочей силы;
- 4) деятельность и нормативные ограничения профсоюзов
- 5) научные исследования и разработки.

Внутренние факторы, влияющие на планирование кадровых потребностей, включают::

- 1) планы и перспективы развития организации, новые проекты, изменение технологии, уровень оборудования и автоматизации производства.
- 2) текучесть кадров, естественная потеря персонала;
- 3) условия труда, сложность и трудоемкость, режим работы организации;
- 4) система управления и организации руды, стиль управления;
- 5) оценка работы сотрудников.

Вероятность целостной стратегии управления людскими ресурсами повышается, если все ее члены понимают Общие методы, которые организация намерена использовать для управления людскими ресурсами. Такие методы могут также служить моделью для разработки и развития конкретных стратегий. Наиболее распространенные методы перечислены ниже:

- 1) формирование высокого уровня приверженности;
- 2) Управление формированием высокой степени эффективности;
- 3) метод «наилучшей практики»

## **Глава 2. Профессиональное управление**

### **2.1 Новые требования к менеджерам.**

Менеджеры российских предприятий и компаний испытывают трудности, связанные с переходом на новые экономические отношения. Расширяется пространство их деятельности: создание и структуризация новых компаний, поиск рыночных ниш и платежеспособных потребителей, формирование корпоративной культуры, определение конкурентных преимуществ и главных компетенций фирмы, развитие новых продуктов и т. д. основная сложность работы менеджера - более высокие риски во внешней среде. Кроме того, она сталкивается с неопределенностью в отношении прав собственности на предприятии. Он должен преодолеть ранее практиковавшуюся блокировку с конкурентами партнера и немотивированный отказ от контрактов. Для многих руководителей, характерная неспособность достичь компромисса, авторитаризм не является достаточным деловой культуры и т. д. проблема заключается в высокой степени зависимости благосостояния компании от государства. Руководители отвечают за разработку стратегии преобразований и планирование мероприятий по осуществлению. Общая программа преобразований должна учитывать такие поведенческие вопросы, как возможное негативное отношение персонала к переменам и связанные с ними неопределенности, а также общую необходимость создания организации, способствующей переменам. Огромную роль в процессе внедрения изменений играют лидеры трансформации, то есть лидеры, инициирующие стратегические изменения, направленные на укрепление позиций компании, создание постоянно обучающейся организации. Одной из важных категорий профессионального менеджмента является видение организации, которое формируется ее топ-менеджментом. Видение - это долгосрочный образ компании, выраженный в определенной форме или представлении о том, чем она должна стать. Видение может также включать общие убеждения и ценности, которые являются основой для изменения организационной культуры. Руководитель постоянно строит миссии и цели фирмы. Более того, путь "от стратегического планирования через Стратегическое управление к стратегическому лидерству" может быть преодолен менеджером, ориентированным на достижение целей компании в кратчайшие сроки. В современных условиях повышаются требования к повышению уровня профессионализма в управлении. Прежде всего, это должно проявляться в оказании целенаправленного влияния на других людей, цель которого - побудить их к достижению тех или иных целей. Основными задачами менеджеров являются планирование процесса работы, создание структур организации и контроль за использованием ее ресурсов. Функции менеджера формализованы, но когда он усиливает свои действия неформальным влиянием, он действует как настоящий лидер. Из-за различий между руководством и руководством сильные лидеры могут

быть слабыми менеджерами. Такие индивидуумы способны привести свою группу в движение, но не в состоянии заставить ее двигаться в направлении, ведущем к кратчайшему пути к цели. Возможны и другие комбинации. Человек может быть слабым лидером и, тем не менее, эффективным менеджером, особенно если он руководит сотрудниками, которые четко осознают свои задачи и мотивированы к работе. Однако такого рода ситуации достаточно редки, а это значит, что у профессионального менеджера должны быть развитые лидерские навыки, тем более что умение руководить может быть улучшено на практике. Современные задачи повышения эффективности управления предъявляют особые требования к личности руководителя, его знаниям науки и передовым управленческим практикам в рыночных условиях. Отсутствие финансирования, необходимость поиска потребителей и каналов сбыта, формирование нового типа культуры и факторов мотивации в организациях ставят управляющих перед необходимостью изменения стиля и методов управления. Экономическая зависимость ушла в прошлое, когда государство оплачивало издержки просчетов и неудовлетворительной деятельности отстающих предприятий. Менеджеры должны самостоятельно решать ряд новых производственных задач: определение стратегических целей и задач управления; разработка детальных планов достижения этих целей; координация деятельности компании с другими компаниями и фирмами; совершенствование организационной структуры; оптимизация принятия управленческих решений; поиск наиболее эффективных стилей управления; повышение мотивации сотрудников. Успешная работа предприятия, уровень его конкурентоспособности во многом зависят от культуры организации. Все крупные и прибыльные фирмы в мире имеют свою культуру организации, то есть набор правил, традиций и символов, который постоянно совершенствуется. Конкретные задачи стоят перед предприятием в связи с новыми проблемами логистики и сбыта продукции. На первый план выходят профессиональные знания в таких областях, как Маркетинг, реклама, деловые контакты с партнерами, внешнеэкономическая деятельность.

## **2.2 Основные особенности управленческого профессионализма.**

Наиболее значимыми навыками руководства обычно являются технические, человеческие и концептуальные. Техническая квалификация характеризует знания и способности индивида в технологических или любых других процессах

(Бухгалтерский учет, дизайн и проектирование, Финансы и др.). Техническая квалификация-отличительный фактор рабочего процесса на операционном и профессиональном уровнях. С повышением ответственности руководителя важность его технических навыков уменьшается и возрастает его зависимость от уровня профессионализма подчиненных. Более того, во многих случаях современные менеджеры имеют очень приблизительное представление о технической стороне производственных процессов. Умение работать с людьми-это навыки эффективного взаимодействия лидера и сотрудников организации и создания рабочих команд. Менеджер любого управленческого уровня обязан обладать такими навыками. Концептуальные способности-это навыки анализа поведения людей, динамики структур и длительных отношений (долгосрочное планирование). Ценность этих навыков возрастает по мере перехода руководителя на более высокий уровень иерархии управления. Реализация концептуальных способностей предполагает умение лидера мыслить в абстрактных категориях, работа с людьми - поддерживать отношения с людьми, и технические навыки - понимать производственные процессы. Обобщение опыта лучших российских предприятий показывает, что в последние годы они делали ставку на собственные силы, на сохранение производственных, научно-технических коллективов, на профессиональное управление. Предприятия принята стратегия выживания (изменение ассортимента продукции, поиск ниши на рынке и т. д.). Многие руководители, эффективно используя внутренние ресурсы предприятий и частично внешние источники, обновили основные фонды, увеличили рабочие места, успешно преодолели кризис неплатежей и рассмотрели социальные вопросы. Анализ управления организацией на этих предприятиях и деятельности их руководителей позволяет выявить ряд основополагающих компетенций руководителей и основных особенностей профессионализма, к которым следует отнести:

- 1) стратегическое видение.
- 2) предпринимательский дух.
- 3) ориентация на клиента.
- 4) мотивация достижения.
- 4) мотивация достижения.
- 5) полностью обоснованных решений.
- 6) организационные навыки.

Не менее важными являются компетенции, такие как целенаправленное влияние на подчиненных, управление производительностью и т. д. Профессиональное управление организацией предполагает следующие моменты:

- 1) расширение стратегических руководящих принципов.
- 2) поиск новых моделей лидерства, позволяющих делегировать права и ответственность и отказаться от чрезмерной концентрации власти в одной руке; расширение стимулов для персонала, его переориентация на модель партнерства.
- 3) формирование мотивационной готовности к инновационным преобразованиям у менеджеров, переход от модели выживания к модели развития.

Профессиональные менеджеры систематически анализируют факторы, влияющие на будущее компании. Обоснованный прогноз тенденций рынка позволяет им разрабатывать стратегические планы, предвидеть возможные барьеры на пути к успеху и оперативно находить способы их преодоления. О перспективах своего бизнеса, профессиональные менеджеры всегда исходят из текущих и будущих потребностей клиентов. Четких приоритетов помогает им сосредоточиться на важных областях, анализировать различные альтернативы и находить оптимальные решения, даже если они противоречат сиюминутным интересам. Как правило, руководители являются инициаторами новых проектов и решений, отвечают за корректировку решений в случае непредвиденных изменений или кризисов, за использование ресурсов, а также участвуют в переговорах и отвечают за принятие решений и их реализацию. Профессиональные менеджеры сосредоточены на делегировании функций оперативного управления. Учет творческого потенциала подчиненных помогает им находить лучших исполнителей тех или иных производений. Они ставят четкие цели перед своими подчиненными, выделяя ключевые параметры и методы контроля. Профессиональные менеджеры нацелены на повышение творческого потенциала своих сотрудников. Что касается управленческих стратегий выживания предприятий в условиях переходной экономики, то стратегии российских менеджеров были в основном консервативными. Многие аналитики рассматривали этот консерватизм как неспособность быстро адаптироваться к рынку, и только в последние годы стало ясно, что сознательный консерватизм спас многие российские предприятия от потрясений, обеспечив необходимые возможности для будущих изменений. Исследования показали, что те руководители, которые отказались от фундаментальных изменений на предприятиях, заменив их эволюционными шагами, оказались в лучшем положении, чем их более радикальные коллеги.

Радикальная перестройка систем управления без учета "ценностной составляющей" деловой культуры российских предприятий, которая сложилась за десятилетия, во многих случаях привела к тому, что произошла значительная потеря управления предприятиями. Разработка и реализация долгосрочных стратегий развития предприятия несмотря на то, что нагрузка текущих управленческих задач не только не уменьшается, но и увеличивается, находятся в фокусе внимания многих российских предприятий. Лидеры российских компаний накопили положительный опыт профессионального менеджмента, в частности, по следующим направлениям: поиск новых партнеров и клиентов, новые направления деятельности; ориентация на выпуск уникальной продукции, позволяющей завоевывать новые ниши на рынке; расширение ассортимента продукции в соответствии с требованиями заказчика. максимальное учет потребностей заказчика, формирование долгосрочных партнерских стратегий; ориентация на модернизацию производства; обучение членов управленческой команды, повышение их образовательного уровня.

## **2.3 Взаимосвязь между качеством работы и профессионализмом сотрудников.**

Под понятием "профессионализм" понимается умение специалиста добиваться определенных профессиональных результатов. Сложная структура концепции качества работы и механизмы ее совершенствования требуют формирования нового взгляда на актуальность концепции профессионализма и методов ее совершенствования. Современный подход к понятию "профессионализм" в экономике достаточно ограничен и заключается в том, что уровень профессионализма определяется только уровнем образования специалиста и его опытом. Образование и опыт работы нужны для достижения определенных профессиональных результатов, но эти результаты влияют не только эти два фактора. Есть проблемы с несоблюдением стандартов ИСО и выполнением отдельных задач в области повышения качества труда в российских организациях, о которых можно судить по публикациям руководителей и специалистов в журналах "АПК: Экономика и управление", "стандарты и качество", "человек и труд", "все о качестве". Отечественные разработки " нельзя объяснить только такими категориями, как образование и опыт работников. Руководители российских организаций, исходя из существующей трактовки понятия профессионализма, неэффективно управляют своими компаниями, так как снимают

с них ответственность за создание хороших условий труда, считая их необязательными и не определяющими результаты работы организации. Что касается мер по улучшению качества работы, их реализация невозможна без уверенности сотрудников в честности руководителя и уверенности в признании их заслуг. Из вышесказанного можно сделать вывод о необходимости разработки новых критериев определения уровня профессионализма и методов его повышения. Для обобщения всех факторов, влияющих на уровень профессионализма, и определения их значимости разработаны Таблица и матрица профессиональных факторов. Таблица профессиональные факторы, используемые для установления аналитических причинно-следственных связей между факторами, влияющими на достижение успеха в различных видах деятельности и визуальную интеграцию этих факторов. Таблица состоит из 56 факторов, которые объединены в 6 групп факторов и показателей профессионализма. В группу показателей профессионализма входят 5 показателей, которые заимствованы из физики и переименованы для использования в экономике: пассивные, активные, результативные, силовые и рабочие. Для математических, а также аналитических формулировок профессионализма любого специалиста и любого фактора, влияющего на уровень квалификации, достаточно 5 показателей. Активный-абсолютно все факторы, способствующие достижению профессиональных результатов. К таким факторам относятся образование, опыт, уровень доверия к организации, уровень лидерства. Пассивно-абсолютно все факторы, препятствующие достижению профессиональных результатов. Среди факторов, определяющих ответственность, - уровень усталости, время транспортировки, уровень шума. Результат-младший показатель профессионализма равен соотношению актива к обязательству. Описаны результаты, достигнутые в работе. Мощность-наибольший показатель равен произведению результата в квадрате на пассивный. Описывает уровень сложности достижений. Мощность является самым высоким показателем по отношению к результату, так как отражает способность специалиста достигать определенных результатов в сложных условиях труда. Работа-самый высокий тариф равен к продукту силы одновременно. Характеризует общий объем выполненных работ за определенный период времени. Это самый высокий показатель, так как отражает способность специалиста к достижению определенных результатов в неблагоприятных условиях труда в долгосрочной перспективе и является гарантом надежности профессионалов и организаций. Расчет числовых значений пяти показателей основан на определении значений факторов профессионализма, которые объединены в шесть групп профессиональных факторов и входят в группу профессиональных показателей, а

значит, раскрывают их структуру. Для формирования отношений значимости между факторами была установлена матрица профессиональных факторов. Матрица имеет двоичную форму и была сформулирована путем парного ранжирования каждого фактора с 55 другими факторами. С помощью такого ранжирования были сформированы базовые оценки, равные числу единиц этого фактора. Помимо базовой оценки, фактор имеет экспертную оценку. Каждый фактор оценивается по уровню их состояния в организации или профессиональный. Общая значимость фактора определяется суммой базовых и экспертных оценок. Проблемы, связанные с фактором, имеющим наибольшую суммарную значимость, необходимо решать в первую очередь. При использовании этого метода для оценки профессионализма сотрудников не будет противоречить существующим методам, основанным на присвоении определенного класса или категории, так как если пренебречь всеми факторами, кроме образования и опыта, на основании которых присваивается определенный класс или Категория, этот метод полностью сводится к существующим методам. Для определения порядка формирования экспертных оценок была разработана и апробирована методика определения соответствия профессионализма сотрудников прогнозируемому качеству работы в организации. Экспертные оценки, согласно данной методологии, определяются на основе шести групп факторов, включенных в таблицу профессиональных факторов. Первая группа-экономическая. Она отражает материальное благополучие специалиста и его уровень жизни. Вторая группа-временная. Она включает в себя четыре фактора: время обучения, непрофильная работа (работа, не связанная с профессиональной деятельностью), транспортное время, отпуск. Третья группа-экологическая. Экологическая группа связана с улучшением психофизического состояния персонала за счет улучшения условий труда. Она включает в себя четыре фактора: уровень шума, загрязнение воздуха, температура, уровень вибрации. Четвертая группа-личная.

Персональная группа содержит перечень личностных характеристик специалиста. Включает в себя следующие факторы: болезнь, стресс, природные данные, уровень утомляемости, образование, стаж работы, перерыв в трудовом стаже (период, в течение которого специалист не осуществлял профессиональной деятельности), уровень доверия к организации и др. пятая группа-организационная. Эта группа напрямую связана с качеством менеджмента организации и отражает профессиональный уровень менеджмента. Включает в себя следующие факторы: недавний прогресс, уровень управления, уровень оборудования, уровень доверия к своим сотрудникам, средний срок службы сотрудников и так далее. шестая группа-государственно-организационная. Эта группа отражает государственную политику

в области экономики, а также уровень развития страны. Включает в себя следующие факторы: соответствие международным стандартам, история организации, продолжительность жизни.

## **Глава 3. Формирование организационного поведения бизнеса**

### **3.1 Значение норм и нормативного поведения в бизнесе.**

В деловой сфере социальное поведение людей регулируется многочисленными формальными и неформальными социальными нормами-правовыми, экономическими, административными, техническими, технологическими и социальными нормами и правилами, касающимися как качественных и количественных параметров продукции или услуг, так и характера совместной деятельности ее сотрудников и подразделений, а также их взаимодействия с внешней для предприятия средой-поставщиками, потребителями, государственными структурами и обществом в целом. Формальные и неформальные социальные нормы регулируют и контролируют поведение каждого работника, отдельных подразделений, их руководителей и предприятия в целом. Первый-это норма, документально подтвержденная и подкреплённая санкциями. Формальные нормы внутри предприятия представлены набором регламентов управления, охватывающих все системы и уровни управления, роль внешних формальных норм на предприятие соблюдает правовые, административные и технические нормы федерального, регионального и ведомственного характера. Вторая-неформальные нормы-формируется в процессе взаимодействия людей и отражается в сознании общества (или группы, если речь идет о групповых нормах) стандартами, правилами и требованиями поведения. Они играют важную роль в регулировании всех этих взаимодействий наряду с формальными нормами. Важно отметить объективную основу существующих неформальных норм. Собственно социальные нормы при регуляции трудовой деятельности будут приемлемы и эффективны в случае, когда они отражают реальный процесс взаимодействия людей в процессе их производственной деятельности. Объективные характеристики деятельности, ее задачи и цели, средства выполнения, расстановка и связь людей в ходе ее осуществления, типы взаимодействий,

которые необходимы для ее выполнения, стиль и характер отношений людей, вступающих в эти взаимодействия, - все это создает объективную основу для взаимоотношений людей, наряду и на основе формальных норм (технических, административных, экономических, правовых). Объективность, приоритетность, целеустремленность производственного процесса, определяющая Тип взаимодействия людей и средства, регулирующие эти взаимодействия, и создающая объективную основу для вырабатываемых здесь норм. Любые "произвольные" правила за основу противоречат требованиям производственного процесса, а потому будут подлежать корректировке не только по другим правилам, но и самим производственным процессом. Правила делового этикета-особый тип социальных норм, входящих в систему неформального социального контроля поведения. Соблюдение этих норм подкрепляется неформальными санкциями со стороны социального окружения, которое оценивает, насколько индивид соответствует совокупность требований, норм, моделей поведения. Результатом такой оценки является общественное (групповое) мнение человека, одобряющего или осуждающего его поведение.

Как составляющая системы социальных норм, нормы делового этикета выполняют следующие функции:

1. Благодаря своей вовлеченности в систему социального контроля они выполняют важнейшую функцию-регулирование поведения и совместной деятельности членов социальной группы, что дает возможность для этой деятельности, обеспечивая стабильность и порядок.
2. По своей объективной природе они направлены на повышение эффективности делового взаимодействия, оптимизируют деятельность и выполняют деловую функцию.
3. Как средством выражения уважения и доброжелательности, выполняют коммуникативную функцию, помогают устанавливать и поддерживать хорошие деловые отношения, избегать конфликтов.
4. Отражая различия в статусе, консолидируйте иерархию отношений, выполняя дисциплинирующую функцию.
5. В отношении группы выполняют интегративную функцию, обеспечивают сплоченность и однородность социальной группы за счет единства норм и социальных ожиданий ее членов. Именно выполнение определенных норм поведения (наряду с групповыми ценностями) определяет границы группы - в

данном случае, делового сообщества или его отдельного профессионального сегмента.

6. Для индивида являются условием кооптации (включения, принятия) группой, выполняют функцию самопрезентации.

7. Помогите человеку сориентироваться в ситуации, уменьшить ее неопределенность, и тем самым выполнить функцию своеобразной психологической поддержки.

Вся система правил делового этикета построена на следующих принципах:

1. Принцип уважения
2. Принцип приоритета старшего
3. Принцип приоритетности для женщин
4. Принцип эстетики
5. Принцип гигиены

### 3.2 Координация в организациях.

Организация является субъектом правительства, в котором люди и задачи, которые они выполняют, всегда взаимозависимы и взаимосвязаны. Координация используется для обеспечения синхронизации деятельности и взаимодействия различных частей организации. Координация представляет собой процесс распределения деятельности во времени, обеспечения взаимодействия различных частей организации для достижения ее целей. Координация обеспечивает целостность и устойчивость организации. Чем больше разделение труда и чем больше взаимозависимость подразделений, тем больше необходимость в координации. Если работу выполняют два человека в одном подразделении, то координация практически не требуется. В небольших организациях, где все сотрудники знают друг друга, нетрудно координировать свою работу. В крупных организациях с высокой степенью специализации и разделения труда, достижение необходимого уровня координации требует определенных усилий со стороны высшего руководства. Очевидно, что если деятельность предприятия распределена между десятками подразделений с тысячами сотрудников, то потребность в координации неизмеримо возрастает. Различают следующие виды взаимозависимости подразделений предприятия.

1. Номинальная взаимозависимость. Образования, Объединенные этой взаимозависимостью, вносят вклад в общее дело, но не связаны напрямую.
2. Последовательная взаимозависимость. С этим типом рычага, работа блоков в последующих участках зависит от работы в предыдущих участках. Последовательная взаимозависимость требует более тесной координации, чем Номинальная, особенно на более поздних этапах производства.
3. Взаимозависимость. В этом отношении входы одной единицы являются результатом работы другой, и наоборот.

При осуществлении номинальной взаимозависимости предприятия используют стандартную координацию, которая непосредственно не затрагивает людей. Для обеспечения взаимной взаимозависимости рекомендуется взаимное регулирование (индивидуальными и групповыми координаторами), а планирование (людьми и промышленностью) рекомендуется для последовательной взаимозависимости. Проблемы обеспечения эффективной координации деятельности всех подразделений организации имеют непосредственное отношение к уровню развития связи, необходимости поддержания постоянного информационного обмена. Когда руководитель производства передает указания или иную информацию через средства связи, он должен быть уверен, что его сообщение будет правильно понято и принято своевременно. Важно также обратный процесс передачи информации - от подчиненного к руководителю. На данном этапе возникают сбои, самая низкая ссылка не всегда знает, какая информация нужна руководству для принятия тех или иных решений. Это серьезная проблема, так как источником информации для решений на самом высоком уровне, самый низкий уровень организации. Координационная деятельность осуществляется через определенные механизмы, среди которых: неформальная непрограммируемая, программируемая обезличенная, программируемая индивидуальная и программируемая групповая координация. Предприятия могут использовать один или несколько таких подходов (механизмов) для координации. Рис.1. Координация при различных стилях управления в либеральном стиле является неформальной, с использованием групповых координаторов. В нем доминируют децентрализация, большие зоны управляемости и менее высокие в иерархии. В либеральном стиле управления больше внимания уделяется проявлению творческих способностей работников. Все стили организации имеют ту или иную степень формализации и стандартизации, но либеральный старается свести их к минимуму и структурировать предприятие по целям. Промежуточный стиль управления характеризуется множеством возможных комбинаций различных стилей.

### **3.3 Партиципативной организация.**

Участие работников всех уровней в управлении основывается на: участие в принятии решений; участие в установлении целей; участие в решении проблем. Принципиальное отличие модели партиципативной организации от традиционного и делегирование прав показана на рис.2. выдвижение предложений; выработка альтернативы; выбор окончательного решения. Первая степень - выдвижение предложений-не требует введения структурных и других изменений в традиционную организацию и может осуществляться руководителем. Такой подход до сих пор широко применяется на предприятиях с централизованным управлением. Вторая степень-разработка альтернатив-требует создания в рамках организации специализированных структур, способных эффективно решать эту проблему. На практике это выражается в создании временных или постоянных комитетов или комиссий, которым поручается выполнять данную работу. Примером таких организаций могут служить так называемые хозрасчетные или конфликтные комиссии (на российских предприятиях), рекрутинговые комитеты в рабочих группах (на американских предприятиях), кружки качества (на японских предприятиях). Третья степень-выбор альтернативы-предполагает, что участие в управлении осуществляется в форме специальных советов научно-технического, экономического и управленческого характера. Решения таких советов часто являются обязательными для руководителей, в которых они учреждаются. В состав этих советов входят, как правило, лица со следующим уровнем руководителя более низкого уровня иерархии в организации. Рис.2 различия в принятии корпоративных решений в традиционной, партиципативной и делегирующей организациях. В партийных организациях решение принимается с учетом мнения (вклада) руководителя и вклада работников. Примеры форм взаимодействия руководства и сотрудников: консультации по научно-технической политике (например, состав: начальник отдела, бригадиры рабочих участков). Техничко-экономические консультации (такие как: начальники отделов, начальники отделов, бригадиры рабочих зон). Советы по планированию (например, состав: руководители отделов, руководители отделов маркетинга и продаж). Кружки качества (бригадиры, работники, представители технико-экономического Совета). Целевые, антикризисные комитеты, рекрутинговые комитеты. Конфликтные комиссии (топ-менеджмент, средний менеджмент, независимые эксперты, представители кругов по качеству и сотрудники). Решения советов, комитетов, кружков качества, конфликтных комиссий, как правило, обязательны для руководителей, при которых

они создаются. В то же время они несут ответственность за свои решения. Очень важно обеспечить баланс сил между советами, комитетами, комиссиями и руководителями, под руководством которых они создаются. Структура участия распределена по частям или отдельным уровням управления Организации. Советы имеют следующие функции: координация деятельности подразделений, подчиненных руководителю, к которому относится; интеграцию деятельности подразделений, представленных в нем, с деятельностью одного или двух вышестоящих уровней управления и одного или двух нижних уровней (обычно руководитель каждого уровня представляет собой, в дополнение к его или ее собственному Совету, в два"); определяют политику (правила и процедуры) подчиненных им подразделений, которые совместимы с двумя другими уровнями. Важно отметить, что советы не принимают решения за отчетный подразделения, они принимают решения только относительно процессов, происходящих на их уровне. На некоторых досках поручено рассмотрение и одобрение деятельности их руководителю. Однако право уволить остается за вышестоящим руководством. Таким образом, каждый отдельный Руководитель получает поддержку как сверху, так и снизу. Условия, описанные придают структуре организации демократический характер: каждое лицо в организации, которое имеет власть над другими, подотчетно их совместному контролю. Это предотвращает произвол в отношении любого члена со стороны любого вышестоящего лица. Основные принципы партисипативного управления являются: добровольный характер участия сотрудников в управлении посредством работы в малых группах, или участия в опросах, или работы в комиссиях. Постоянная помощь и поддержка руководителя небольшой группы или комиссии, предоставление необходимой информации для обсуждения. Работа сотрудников в малых группах должны быть регламентирована, также должен быть регламент по другим формам участия (внесение предложений, участие в межфункциональных комиссиях и др.) отсутствие каких-либо санкций за продвижение идей и предложений все наработки сотрудников должны быть учтены, необходима Обратная связь по любой идее. Люди должны видеть, что их работа востребована, что она является. Даже если предложение отвергнуто, необходимо сообщить об этом сотруднику и объяснить, почему вы приняли такое решение. Все одобренные идеи должны быть реализованы. Руководитель должен содействовать осуществлению. Если сотрудники видят, что их идеи просто складываются в стол, энтузиазм быстро угасает. Следует отметить любые достижения сотрудников, необходимо, чтобы сотрудники знали, какие из их достижений оказались ценными и какое направление следует приветствовать.

Рис.3. Принципиальная схема структуры представительной организации

отличается от других структур тем, что подход, основанный на широком участии, в большей степени связан с управлением в целом, различия в организационных структурах проявляются не всегда. Так, для малых групп структура участия не будет отличаться от эдхократической, матрица или просто. В этом случае все различия будут заключаться в методах и принципах управления. Идея участия сотрудников в управлении путем обсуждения проблем компании и подразделения с последующей разработкой возможных решений этих проблем может быть использована в структурах любого типа. Достаточно организовать регулярные совещания по вопросам развития. В крупных организациях ситуация иная. Конечно, на уровне небольших подразделений (департаментов, групп) вполне возможно реализовать подход, основанный на широком участии, без каких-либо структурных изменений. Но это уже становится невозможным во всей организации. Поэтому, если структура Большой организации построена по партисипативному принципу, она отличается тем, что в ней появляются конкретные подразделения, чего обычно не бывает в других типах организаций. Для реализации партисипативного подхода создаются специальные постоянные комитеты в виде отдельных структурных подразделений. Их деятельность должна строго регулироваться. Это могут быть, например, комитеты по развитию, которые рассматривают предложения сотрудников, оценивают их, выбирают, какие из них вы хотите реализовать и координируют процесс реализации. Основное отличие такого комитета от аналогичных, но используемых в структурах другого типа состоит в том, что глава этого Комитета, а также часть сотрудников являются постоянными и освобожденными, то есть занимаются только этой работой и не совмещают ее с другими должностями. Кроме того, различие структур участия от других заключается в том, что любой работник в такой структуре имеет право инициировать процесс обсуждения. И не только имеет право и поощряется к этому. Если, например, в линейно-функциональной структуре сотрудник имеет представление о том, как улучшить работу всего отдела, он должен связаться со своим непосредственным руководителем и уже Руководитель решает, что делать дальше: либо принять предложение, либо проконсультироваться с кем-то из сотрудников, чтобы получить больше информации, либо отклонить предложение. В партисипативной структуре сотрудник может обратиться к своему непосредственному руководителю, и внести возникшую идею на общее обсуждение, обсудить, понять, насколько идея ценна, стоит ли ее принимать или стоит задуматься о ее доработке. Разница заключается в том, что в партисипативных структурах создан механизм таких обсуждений. Специальные группы работают на постоянной основе, и поэтому любые идеи могут обсуждаться

без каких-либо организационных трудностей. Даже если принципы партисипативности реализованы в иной форме (мы писали об этом выше), все равно существует определенное регулирование и, следуя ему, достаточно просто реализовать право сотрудников на участие в управлении. Преимущества как ни странно, а потому, что идеи участия-это человек, а основные преимущества партисипативного подхода базируются на психологии: повышение лояльности персонала и приверженности компании. Изменения внедряются менее болезненно, сотрудники понимают смысл перемен и поддерживают их. Противоречия между руководителями и подчиненными не выраженный характер, нет деления на "мы" и "они", коллектив воспринимает себя командой и меньше жалуется на начальников. Кроме того, такой стиль управления направлен на раскрепощение творческой деятельности сотрудника, ведь каждый может выразить себя и свои знания, выдвинув предложение по решению конкретной задачи. Менеджер в стиле управления является координатором группового процесса, обеспечивая всестороннее обсуждение наиболее важных проблем. Он не пытается навязывать свои взгляды и привержен конструктивному диалогу с группой. Не менее важное значение имеет практическая польза такого подхода. При правильно организованной работе участие в управлении повышает качество принимаемых решений. Рассматриваются новые альтернативы, привносится больше опыта для обсуждения, появляется больше идей. Совместный стиль управления не только создает чувство собственности, но и повышает мотивацию. Большая часть управления на основе участия основывается на важности улучшения взаимодействия между командами. И как следствие, в основу мотивации обычно ставятся не только индивидуальные достижения, но и в более общем плане результат работы компании. Соответственно, каждый сотрудник заинтересован в участии в управлении и в получении компанией большей прибыли. Однако недостатки, подход имеет свои ограничения. Большинство недостатков связано либо с бесхозяйственностью принципов участия, либо с отсутствием терпения, стремлением получить все сразу. Обсуждения занимают слишком много времени, и для этого требуется много работы. Но дискуссии на всем заканчиваются. В текущей деятельности изменений нет, поэтому рабочее время тратится впустую. Участие в различных группах (кружки качества и т. д.) не представляет интереса для рядовых работников. Они делают это формально, и зачастую работа таких групп сама по себе затухает. Принятие решений откладывается. То, что информированный менеджер может решить сразу, его сотрудники долго обсуждают и тратят время на поиск недостающей информации. Многие люди не стремятся к творчеству и необходимости участвовать в дискуссиях, вырабатывать

какие-то решения, воспринимаемые как пытки. Им гораздо легче выполнять четко определенные функции на ежедневной основе, когда все просто и понятно, чем пытаться решить проблемы, в которых они мало разбираются. По некоторым вопросам подчиненные не обладают достаточной компетенцией для принятия решений, поэтому решения могут быть ошибочными. На третьем уровне участия сотрудники могут намеренно блокировать убыточные решения или принимать заведомо неэффективные решения, просто узурпируя предоставленную им власть. Также на этом уровне участия деятельность руководителя подлежит коллективному контролю со стороны группы, что также может привести к негативным последствиям из-за рассеивания ответственности. На эффективность структур с участием работников в управлении (второй и третий уровень участия) существенное влияние оказывает поддержание баланса при назначении на высшие и нижние избирательные (или саморекламы) должности членов советов, комитетов и комиссий. В случае назначения всех членов комитета нарушается принцип добровольчества и соответственно снижается эффективность программ участия. Если все члены будут назначаться снизу или выдвигать свои предложения, то такой Комитет может не иметь специалистов, мнения которых были бы весьма ценными для выполнения поставленной задачи. Кроме того, если возникает необходимость в реформировании структур участия, то это может быть сложной задачей, поскольку структуру участия трудно реконструировать из-за большой роли человеческого фактора. Это связано с тем, что членам группы требуется время, чтобы привыкнуть друг к другу и начать продуктивно работать. Если, например, в компанию приходит новый менеджер, со своим видением ситуации и идеями, которые не совпадают с мнением коллектива, то могут начаться трения и противоречия, конфликтные ситуации. Там будет много нерешенных вопросов, можно приостановить процессы, которые уже начались и все это из-за возникающих разногласий. Группе потребуется некоторое время для восстановления конструктивных отношений. В каких случаях имеет смысл реализовывать структуру участия? Типы структур, основанные на участии, могут использоваться в различных организациях, независимо от размера или отрасли. Они могут охватывать только часть или отдельный уровень в организации, или они могут охватывать всю организацию. Их реализация может осуществляться как сверху, так и снизу, постепенно и последовательно, достигая одного уровня за другим. Однако наибольшим результатом является использование подхода, основанного на широком участии, в организациях, занимающихся плохо структурированной деятельностью. В деятельности, где нет жестких алгоритмов, а сотрудники никогда не решают ту же задачу, очень важно поддерживать

творческий тонус, что также предусмотрено управление с участием заинтересованных сторон. Это касается прежде всего научной, исследовательской, инновационной, консультативной деятельности. Партиципативные типы структур используются в различного рода организациях независимо от их размера и отраслевой принадлежности. Они, как и многомерные, могут распространяться только на часть или отдельный уровень в организации. Их внедрение может проводиться как сверху, так и снизу, постепенно и последовательно, достигая одного уровня за другим.

## **Глава 4. Модель взаимодействия человека и организационного окружения.**

В настоящее время работник организации рассматривается как важный фактор в развитии любого бизнеса. Именно человек, со своими привычками, желанием или нежеланием работать для достижения собственных или корпоративных целей, формирует организацию как определенный институт. Система отношений между человеком и организацией представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов, определяющих порядок взаимодействия между человеком (работником организации) и организацией. В процессе деятельности организация предоставляет работнику определенные ресурсы (материальные, денежные, и т. д.) с целью получения продукта, который впоследствии приносит прибыль организацией и способствует достижению организационных целей. Являясь частью организации, человек функционирует в условиях организационно-экономической, социально-культурной, институциональной, правовой и других формируемых организацией сред, что оказывает существенное влияние на экономическое поведение человека. Виды организаций во взаимодействии "индивид-организация":

1) корпоративная организация - как социальный Тип организации представляет собой группу людей, объединенных одной целью, с максимальной централизацией и авторитарностью управления, защиты узкокорпоративных интересов; четко выраженный приоритет корпорации над интересами индивидуума. Моральный дух корпоративной организации основан на лояльности к организации, послушании и трудолюбию, что чаще всего приводит корпорацию к жесткой бюрократической системе.

2) индивидуалистическая организация - как социальный Тип представляет собой группу людей, объединенных единой целью и осуществляющих совместную деятельность; в отличие от корпоративной организации, Ассоциации проводится на добровольной и открытой основе.

Можно выделить, как минимум, пять качественно разных уровней в отношениях человека как субъекта деятельности и организации (в системе "человек - организация").

1) человек - профессия (рабочее место, трудовой пост, филиал).

2) человек-социальная группа (профессиональные и межличностные взаимоотношения в трудовом коллективе).

3) человек - организация.

4) человек - социум (как совокупность политических, социально-экономических условий исторической эпохи).

На каждом из этих уровней можно различить два подуровня:

1) роли и функции (социальные роли, функции, полномочия, нормативы, стандарты и т. д.).

2) индивидуальность (личность, субъект своей жизнедеятельности).

Практически все аспекты взаимоотношений людей в системе "человек-организация" могут и, вероятно, должны рассматриваться как различные по происхождению, содержанию и психологическим механизмам поведения и деятельности людей на каждом из вышеперечисленных уровней и подуровней. Так, например, управление (организация, подразделение, люди) фактически воплощается отнюдь не как обезличенные и формализованные процессы.

Управление как процессы взаимодействия людей есть одна из сторон деятельности организации, в которой очевидно проявляется не только "человеческий фактор" в целом, но и неоднозначная роль индивидуальности человека (его профессионализма, мотивации, устойчивые индивидуальные особенности).

Системно поведение человека в организации может быть представлено с двух позиций:

1. С позиции взаимодействия человека с организационным окружением. В этом случае человек находится в центре модели.

2. С точки зрения организации, в том числе физическим лицам. В этом случае отправной точкой является организация в целом.

Человек, взаимодействуя с организационным окружением, получает от него мотивации к действию стимулирующие воздействия. Человек под воздействием стимулирующих сигналов со стороны организационного окружения осуществляет определенные действия. Действия, осуществляемые человеком, приводят к выполнению определенных работ и одновременно оказывают определенное воздействие на организационное окружение. Если первоначальный в рассмотрении взаимодействия человека и организационного окружения выступает человек, модель этого взаимодействия может быть описана следующим образом: Рис.4 модель включения человека в организационное окружение. В данной модели организационное окружение включает те элементы организационной среды, которые взаимодействуют с человеком. На стимулирующие воздействия охватывают весь спектр возможных стимулов, которые могут включать в себя устные и письменные сигналы, действия других людей, световые сигналы и т. д. В модели человек предстает как биологическое и социальное существо с определенными физиологическими и другими потребностями, опытом, знанием, навыками, моралью, ценностями и т. д. Реакция на стимулирующие воздействия охватывает восприятие этих воздействий человеком, их оценку и осознанное или неосознанное принятие решения об ответных мерах. Действия и поведение включают в себя мышление, телодвижения, речь, мимику, возгласы, жесты и так далее. результаты работы состоят из двух частей. Первое-это то, чего человек добился для себя, реагируя на стимулы, какие свои проблемы вызвал стимулирующий эффект, решил он. Вторая - что он сделал для организационного окружения, для организации в ответ на стимулирующие воздействия, которые организация применила к человеку. Организация как единый организм, имеющий вход, преобразователь и выход, взаимодействуя с внешним окружением определенным образом, соответствующим характеру и содержанию этого взаимодействия, включает человека как элемент организации в процесс организационного и материального обмена между организацией и средой. В данной модели человек рассматривается как составная часть входа и выступает в роли ресурса организации, который она наряду с другими ресурсами, использует в своей деятельности, в целом системная модель этого взаимодействия имеет следующий вид: Рис.5. Модель включения человека в организационное окружение с позиции организации. Организация как единый организм, имеющий вход, преобразователь и выход, взаимодействуя с внешним окружением определенным образом, соответствующим характеру и содержанию этого взаимодействия,

включает человека как элемент организации в процесс организационного и материального обмена между организацией и средой. В данной модели человек рассматривается как составная часть входа и выступает в роли ресурса организации, который, наряду с другими ресурсами, использует в своей деятельности. Социальные организации играют важную роль в современном мире. Их особенность:

1. Реализация потенциальных возможностей и способностей человека;
2. Формирование единства интересов людей (личных, коллективных, общественных). Единство целей и интересов служит системообразующим фактором;
3. Сложность, динамизм и высокий уровень неопределенности. Социальные организации как элемент социальной структуры-искусственное объединение институционального характера, занимающее определенное место в обществе и предназначена для выполнения строго определенных функций.

Существенные признаки социальной организации являются: наличие цели, конкретное воплощение отношений общественной власти; совокупность функциональных положений (статусов) и социальных ролей; правила, регулирующие отношения между ролями; формализация значительной части целей, задач и отношений. Важнейшими функциями социальной организации в обществе являются: интеграция и социализация индивидов в систему общественных отношений; социальный контроль действий ее членов в важных областях.

## **Глава 5. Доверие к организациям**

**5.1 характер и роль доверия доверие населения и его различных социальных слоев к экономическим преобразованиям является ключевым фактором и неременным условием прогрессивного развития общества.**

Содержание понятия доверия точно раскрыл известный российский психолог, профессор. Shikhirev. Он отмечает, что " потребность в доверии проистекает из уязвимости попечителя, неопределенности, оптимизма и надежды на лучшее в другом человеке, вызывая доверие. Таким образом, доверие опирается на ожидание того, что он не обманет, не подведет, не нарушит морального обязательства по отношению к беззащитным и уязвимым. В свою очередь, партнер попечитель также обязан исполнить свой долг, и это взаимное доверие становится морально-психологической основой для прочного и долгосрочного сотрудничества." Научная разработка этой проблемы, которая находится на стыке целого ряда отраслей знаний - экономики, социологии, психологии, политологии, существенно отстает от исследований в рамках каждой дисциплины, а также требованиям современных процессов социально-экономического развития. Понимание истоков доверия к изменениям в экономике страны, их оценка и прогнозирование призваны создать основу для обеспечения того, чтобы реформы соответствовали интересам, чаяниям и чаяниям всех слоев населения, а также для массовой поддержки и успешной реализации этих реформ. При определении направлений изучения рассматриваемой проблемы важно исходить из того, что уверенность человека в каких-либо явлениях, действиях, событиях зависит, с одной стороны, от его субъективных представлений о честности, искренности и справедливости, а с другой - от стереотипов, сложившихся в обществе, от структуры социально-экономических ценностей на данном историческом этапе развития. С философско-социологической точки зрения проблему доверия можно рассматривать как процесс формирования различных социальных групп со своей группой восприятием честности, добросовестности, ответственности, пониманием справедливости, адекватности процессов и явлений сложившимся представлениям о законности происходящего, соответствия устремлений и представлений результатам работы. Есть некие базовые характеристики доверия, которые неизменны для любой социальной группы и могут считаться общечеловеческими ценностями. Однако каждая социальная группа так или иначе привносит свое понимание этих ценностей и трансформирует категорию доверия, исходя из собственного восприятия действительности. Поэтому, любые изменения в обществе, адекватные представлениям людей об общечеловеческих ценностях, будут пользоваться доверием подавляющего большинства населения и, следовательно, получат поддержку. В то же время групповые ценности неизбежно будут ранжироваться с точки зрения доверия между различными группами населения. В данном случае следует говорить о социологическом типе ранжирования системы доверия. В практике международных исследований и

оценок ранжирование социально-экономических систем по критерию доверия осуществляется с помощью индекса доверия, который означает степень надежности институциональной среды. Например, определяется доверие инвесторов к государственным и частным структурам и соблюдение законов и правил. Известны масштабные обследования, в которых система показателей оценивалась по шестибальной шкале. Оценка "один" соответствовала максимальному напряжению задач, оценка "шесть" - отсутствию каких-либо трудностей. Не менее важным и не менее сложным является изучение психологического аспекта проблемы доверия. Доверие как психологическое состояние личности может возникать при слиянии воедино ряда факторов: интересов данного индивидуума, его установок, эмоциональных реакций, предыдущего собственного опыта или опыта предшествующих поколений, адаптивных способностей личности, уровня интеллектуального развития и т. д. В последнее время все большее значение ценностной ориентации, так или иначе связанные с социальным опытом личности, возрастные и половые особенности, мотивацию, поведение и т. д. Доверие возникает тогда, когда человек уверен в правильности и адекватности процессов и явлений своих ценностных установок, которые во многом зависят от его социального положения в обществе. Другими словами, чем выше его социальный статус и больше перспектив для самореализации, тем выше степень доверия к происходящим процессам. Доверие как психологическое состояние человека реализуется в его поведении. Любые положительные результаты любого действия создают уверенность в них в сознании и при повторении этих действий неизбежно приводят к закреплению положительной реакции уверенности в поведении индивида. Естественно, что любое новое явление исследуется человеком на основе проб и ошибок и в случае отрицательного воздействия на отдельного человека может быть отвергнуто с последующим закреплением реакции недоверия: это явление, даже если это отрицательное действие было случайным. Поэтому крайне важно, чтобы новые явления, оказывающие позитивное воздействие на экономическое и социальное развитие, с самого начала рассматривались как позитивные как отдельными лицами, так и социальными группами. Любой негативный опыт может закрепиться в сознании людей, вызывая неоднократное отрицание и упорное недоверие. Экономическое содержание категории Траст является наиболее специфичным и прикладным. Доверие к экономике можно увидеть на разных уровнях. В наиболее агрегированном виде доверие может быть рассмотрено на микро-и макроуровне, то есть на уровне отдельной организации и экономики в целом. В этом смысле повышение уровня доверия в организациях зависит от создания условий для

положительного решения ключевых вопросов качества трудовой жизни, что означает определенная совокупность потребностей работника и степень их удовлетворения. Ниже приводятся показатели качества трудовой жизни, опубликованные американским институтом труда. 1. Справедливая заработная плата-равная оплата за равный труд, Справедливая и разумная дифференциация заработной платы. Рекомендуются учитывать уровень индивидуальной ответственности за результаты совместной работы, предоставить дополнительное вознаграждение за длительный стаж работы в компании.

2. Программа дополнительных выплат - выплаты работнику и его семье в случае болезни, а также оплачиваемый отпуск в связи с праздниками, отпусками, оплачиваемые отпуска для получения образования.

3. Безопасность и гигиена труда. Это также включает установление нормального рабочего времени, пенсионного возраста и других факторов, определяющих социальные права трудящихся.

4. Гарантия занятости - обеспечение непрерывности трудового стажа и уверенности работника в будущем. Предпринимателям предлагается принять участие в расходах, возникающих в связи с вынужденной сменой места работы (Дополнительная профессиональная подготовка, переподготовка).

5. Развитие способностей сотрудников-программы повышения общего образования и профессионального уровня, переподготовки, самореализации личности.

6. Социальная интеграция-благоприятный социально-психологический климат; отношения между руководителями и подчиненными, способствующие открытости и доверию, свободе от предрассудков и равенству людей независимо от ранга и должности.

7. Участие сотрудников в управлении производством и недвижимостью, продвижение инициатив, продвижение новых идей. Осознание работником того, что деятельность его организации положительно влияет на развитие общества.

8. Демократия на рабочем месте. Работникам гарантируются права и привилегии, вытекающие из их членства в организации (свобода слова, право на неприкосновенность частной жизни, недискриминация и право участвовать во всех видах трудовой деятельности).

9. Образ жизни-работа должна быть гармоничной частью жизни индивида. Графики работы, командировки и сверхурочная работа должны быть разумно сбалансированы с обязанностями перед семьей, свободным временем, используемым для отдыха и развития личности.

## **5.2 виды и источники доверия.**

В развитой рыночной экономике отношение людей к определенным рыночным институтам и механизмам управления во многом привычный и долгосрочные, основанные на историческом опыте. В развивающейся рыночной экономике формируется несколько иной характер отношений. Новизна отношений в развивающейся рыночной экономике изначально вызывает некоторую осторожность. Для завоевания доверия требуется много времени и весомых доказательств искренности намерений, добросовестности действий, правильности предпринятых шагов и принятых решений. Опыт показывает, что доверие можно быстро заменить недоверием, даже в случае незначительных сбоев. Проблема доверия все больше начинает оказывать существенное влияние на динамику экономических отношений. В связи с их усложнением в современном обществе фактор доверия приобретает все больший экономический вес. Укрепление доверия между экономическими партнерами является прямым способом сокращения общих государственных расходов. Справедливость этого тезиса легко продемонстрировать "наоборот", если проанализировать текущий отечественный опыт. Недоверие между партнерами, между населением и коммерческими структурами, между населением и государством-источник прямых экономических потерь: низкие ставки частных сбережений в банках, отвлечение средств на 100% предоплату, низкие доли большинства предприятий, бегство капитала, долларизация сбережений и др. Имеются примеры отказа предпринимателей от прибыльных инвестиционных проектов из-за отсутствия уверенности в стабильности и предсказуемости программ государственной политики и законодательства. Механизм доверия в экономике так или иначе основан на психологии доверия каждого индивида и группы людей, что требует более полного знания природы доверия как психологической категории. Источники формирования и укрепления отношений доверия в организации представлены на рис.6. Отношения доверия в системах управления формируются и развиваются по следующим направлениям: доверие населения к проводимым экономическим реформам; доверие граждан к различным финансово-экономическим институтам (банкам, компаниям, фондам, кредитным учреждениям и др ... ; доверие

государственных органов к частным учреждениям; доверие граждан и предпринимателей к государственным регулирующим органам; доверие частных структур друг к другу; доверие между деловыми партнерами; доверие сотрудников к руководителям и руководителям к сотрудникам; доверие руководителей друг к другу; доверие между структурными подразделениями организации. Рис.6. Источники доверия к организации. В каждой организации доверие должно определять взаимоотношения между персоналом и старшим управленческим персоналом для эффективной реализации поставленных целей. Доверие в коллективе способствует успешной совместной работе, позволяет решать сложные вопросы, обмениваться мнениями, вырабатывать конструктивные решения. Поддержка сотрудниками руководителей высшего звена создает благоприятные условия для решения стратегических задач, формирования планов, принятия и реализации инвестиционных решений и др.

Следующие характеристики и оценки являются необходимыми предпосылками для доверия сотрудников к менеджерам.

1. Порядочность - Репутация честного и верного своему слову человека.
2. Компетентность-умение быстро и правильно принимать решения, способствующие эффективной работе предприятия на рынке, а также владение специальными знаниями и навыками межличностного общения, необходимыми для выполнения обязательств.
3. Справедливость-умение правильно оценивать результаты работы и вознаграждать сотрудников.
4. Честность как по отношению к своим сотрудникам и акционерам компании.
5. Последовательность-надежность, предсказуемость и здравый смысл в различных ситуациях.
6. Открытость - психологическая доступность или готовность свободно делиться идеями и информацией с другими.

Доверие работников порождает слаженность в работе коллектива, ускоряет процесс принятия решений и реализацию, повышает конкурентоспособность компании. Существенным элементом укрепления доверия является такой важнейший элемент системы управления, как Обратная связь, которая позволяет оценить правильность информации, посланной руководителями, ее восприятие

работниками. Доверие к команде снижает текучесть кадров, тем самым снижая административные и управленческие затраты на найм, обучение и переподготовку. Доверие должно стать основополагающим принципом взаимоотношений между различными структурными подразделениями компании. Это устраняет один из основных недостатков традиционных управленческих структур, где существуют противоречия между различными подразделениями, препятствуя обмену информацией между ними и координации усилий по решению общих задач. Доверие подразделений друг к другу дает возможность гибко реагировать на требования рынка, адаптироваться к изменяющейся внешней среде. Это способствует созданию временных команд для реализации индивидуальных проектов, состоящих из сотрудников различных подразделений. Важнейшей составляющей на микроуровне является также доверие высших управляющих друг к другу, так как это способствует быстрой выработке решений, взаимозаменяемости, нацеленности на реализацию общих задач компании. В контексте расширения экономических связей и укрепления договорных отношений компаниям крайне важно доверять своим деловым партнерам. То и дело возникают ситуации, когда предприниматели не доверяют чиновникам, а работники предприятий - руководителям. Взаимное доверие развивается со временем и определяется либо репутацией компании-партнера на рынке, либо долгосрочностью и стабильностью договорных отношений, гарантирующих от любых неожиданностей и сбоев в деловых отношениях. Доверительные отношения между компаниями друг к другу воплощаются в форме и содержании договоров, характере внесенных в них предложений, сроках и форме реализации договоров, форме оплаты. В странах с развитой рыночной экономикой и стабильной экономической, правовой и культурной средой отношения между предпринимателями, поддерживающими долгосрочные партнерские отношения, зачастую строятся без письменных договоров, на основе только устных соглашений. При отсутствии доверия между компаниями партнеры могут потребовать гарантии сделки от третьих лиц. В свою очередь, гарантии третьих лиц, которые могут выступать в качестве финансовых учреждений (банков, финансовых компаний, пенсионных и инвестиционных фондов и т. д.) и другие компании в значительной степени зависят от репутации, которой пользуются компании, запрашивающие эти гарантии. В современных условиях доверительные отношения становятся важной предпосылкой долгосрочных экономических отношений, выходят за рамки взаимодействия компаний и начинают влиять на экономические отношения на макроуровне.

# **Глава 6. Практическая часть. Человеческий фактор в организации на примере АО «Завод радиотехнического оборудования»**

## **6.1 Общая характеристика организации**

Краткая справка

АО «Завод радиотехнического оборудования» зарегистрирована по адресу Санкт-Петербург г, проспект. Обуховской Обороны, д.120, лит.Х, 192012. ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР организации АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО "ЗАВОД РАДИОТЕХНИЧЕСКОГО ОБОРУДОВАНИЯ" Подвязников Михаил Львович. Основным видом деятельности компании является Производство антенн, антенных отражателей всех видов и их деталей. Также АО «Завод радиотехнического оборудования» работает еще по 12 направлениям. Размер уставного капитала 95 252 000 руб.

Организация насчитывает 3 дочерние компании. Имеет 2 лицензии.

Компания АО «Завод радиотехнического оборудования» принимала участие в 55 торгах из них выиграла 51. Основным заказчиком является СЗРЦ Концерн ВКО "Алмаз - Антей".

На рынке 15 лет

ОАО "ЗРТО" — специализированное предприятие, основанное в 1966, являющееся разработчиком и изготовителем радиолокационной техники, предназначенной для наблюдения за наземными целями. Объединение входит в концерн ПВО «Алмаз-Антей»

Основные виды деятельности Общества:

Производство, реализация, гарантийное и послегарантийное обслуживание радиотехнических систем и комплексов радиоэлектронной техники специального назначения;

Разработка и проведение опытно-конструкторских работ в области создания и модернизации радиотехнических систем и комплексов радиоэлектронной техники специального назначения.

В своем составе Общество имеет:

Сборочно-монтажный цех;

Механо-сборочный цех;

Цех изготовления электроэлементов;

Испытательную базу с соответствующим оборудованием;

Отдел главного метролога;

Инструментальное производство;

Службу главного энергетика и главного механика.

Инжиниринг и конструкторские работы

Особое конструкторское бюро (ОКБ) занимается разработкой:

новых изделий по тематике завода;

конструкторской документации по техническим заданиям головного разработчика;

стендового и вспомогательного оборудования в интересах производства.

Кроме этого ОКБ проводит модернизации серийно выпускаемых заводом изделий:

передающей аппаратуры (передатчики сантиметрового и дециметрового диапазона для радиолокационных станций мощностью до сотен киловатт в импульсе);

гетеродинов с повышенными требованиями к сигналу;

антенн, в том числе фазированных антенных решеток, и их элементов (отдельных фазовращателей и модулей) сантиметрового и дециметрового диапазонов;

спецвычислителей;

аппаратуры управления, индикации;

радиорелейных станций;

источников питания, в том числе высоковольтных;

элементов волноводного тракта: волноводов различных длин и конфигураций, аттенюаторов, ответвителей, СВЧ-нагрузок, переключателей, коаксиально-волноводных переходов, рупоров, детекторных секций и т. д.;

моточных изделий (трансформаторы, дроссели и др.), блоков конденсаторов, резисторов, выпрямителей высоковольтного исполнения.

На предприятии имеется все необходимое для проведения полного цикла разработки изделий, изготовления опытных образцов и проведения испытаний.

Среди разработок последних лет можно отметить передатчик для комплекса радиотехнической защиты средств ПВО от противорадиолокационных ракет, медицинский прибор для проведения операций на сердце «Феникс», измеритель токов утечки троллейбуса «ИТУТ-3», установку доочистки сточных корабельных вод «Аква» и др.

#### Система менеджмента качества

В АО «ЗРТО» внедрена система менеджмента, отвечающая требованиям стандартов СРПП ВТ, ГОСТ Р ИСО 9001-2008 и ГОСТ РВ 15.002-2003. Соответствие системы качества распространяющейся на разработку, производство и ремонт ВВТ требованиям стандартов подтверждено органом по сертификации СМК Автономной некоммерческой организацией «Институт испытаний и сертификации ВВТ»

На предприятии имеется нормативная база современной системы менеджмента качества — «Руководство по качеству» определяет основные принципы СМК, устанавливает полномочия и ответственность руководителей и исполнителей процессов, а также взаимодействие процессов СМК.

На предприятии в настоящее время введены в действие следующие документы, имеющие статус внутренних законов и обязательных к исполнению:

стандарты предприятия, регламентирующие порядок и методы выполнения процессов системы качества;

положения о структурных подразделениях и должностные инструкции, которые обновляются с учетом изменения структуры предприятия и дальнейшего совершенствования системы.

#### Историческая справка

1 января 1966 года на основании приказа Министра Радиотехнической промышленности СССР за № 430 от 20.12.1965 года организация п/я 487 объединена с заводом Радиотехнического оборудования под названием последнего — ЛЗРТО -Ленинградский завод Радиотехнического оборудования (далее Государственный завод радиотехнического оборудования), подчиненному 13 Главному Управлению Министерства.

До объединения Завод радиотехнического оборудования организовался 3 апреля 1961 года по приказу Ленинградского Совета народного хозяйства на базе 71 военного завода тракторного производства. Ускорению радиопрофилирования завода РТО способствовал перевод специалистов по радиотехнике с завода полиграфических машин.

Слияние двух предприятий позволило создать в системе радиопромышленности страны высокопотенциальное объединение по выпуску оборонной радиотехники, которое стало постоянно участвовать в выполнении перспективных заданий государственной важности.

С 26 декабря 2002 года в результате приватизации завод преобразован в Открытое акционерное общество «Завод радиотехнического оборудования» в составе ОАО «Концерн ПВО «Алмаз-Антей». Осенью 2007 года руководством ОАО «Концерн ПВО «Алмаз-Антей» было принято решение о реализации проекта создания Северо-Западного регионального центра.

Идея строительства СЗРЦ на базе ОАО «ГОЗ Обуховский завод» полностью соответствует программе вывода промышленных предприятий из центра города, которую реализует правительство Санкт-Петербурга, и позволяет высвободить значительные площади для их дальнейшего использования в непроизводственных целях.

В соответствии с проектом создания СЗРЦ на территорию Обуховского завода планируется из центра Санкт-Петербурга перевести предприятия, входящие в состав Концерн ПВО «Алмаз-Антей»: ОАО «Завод радиотехнического оборудования», ОАО «Ордена Трудового Красного знамени Всероссийский научно-исследовательский институт радиоаппаратуры», ОАО «Конструкторское бюро специального машиностроения» и ОАО «Российский институт радионавигации и времени».

Первый этап строительства СЗРЦ, включающий в себя реструктуризацию и объединение двух предприятий Концерн: ОАО «ГОЗ Обуховский завод» и ОАО

«Завод радиотехнического оборудования», будет реализован в 2011 — 2013 годах.

В рамках второго этапа к 2015 году на площадку Обуховского завода переедут остальные предприятия Концерна, находящиеся на территории Санкт-Петербурга с сохранением профиля выпускаемых изделий.

## **6.2. Человеческий фактор в организации АО «Завод радиотехнического оборудования»**

Как упоминалось ранее, любая организация создается и управляется людьми. Человеческий фактор в организации трудно переоценить. Организация, взятая на анализ, не является исключением. На данном предприятии весь процесс производства и управления осуществляется людьми. Представленная схема организационной структуры наглядно показывает влияние человеческого фактора на формирование организации. Во главе организационной структуры стоит директор, он согласуется со всеми действиями и любыми мероприятиями, осуществляемыми в организации. Директор в данном случае является формальным руководителем и финансовое положение организации зависит от его решений. Неформальный лидер-мастер перемен, он дает рабочие задания подчиненным, решает их личные проблемы, руководит организацией и поддерживает благоприятный моральный климат в коллективе работников, занятых непосредственно на производстве. Организация как единый организм, имеющий вход, преобразователь и выход, взаимодействуя с внешним окружением определенным образом, соответствующим характеру и содержанию этого взаимодействия, включает человека как элемент организации в процесс организационного и материального обмена между организацией и средой. В этой организации человек рассматривается как составная часть входа и выступает в качестве ресурса предприятия, который она наряду с другими ресурсами, использует в своей деятельности. Линейные блоки управления предназначены для командования, а функциональные-для консультирования и оказания помощи в разработке конкретных вопросов. Следовательно, функциональные подразделения не могут давать указания производственным подразделениям, но тем не менее должны выполнять все технические приготовления к производству. В этих структурах делается попытка избавиться от недостатков функциональных структур. Эта организация базируется не только на выделении отдельных функций руководителя, но и в создании дополнительных структур под головкой, на основе линейных схем управления. К преимуществам данной организации можно отнести:

более углубленную подготовку решений и планов, связанных со специализацией работников. Освобождение главного линейного менеджера от глубокого анализа проблем. Возможность привлечения консультантов и экспертов. Однако есть и некоторые недостатки, к которым можно отнести: отсутствие тесных связей между производственными подразделениями. Ответственность недостаточно ясна, поскольку готовящееся решение не участвует в его реализации.

## **Заключение**

В данной курсовой работе мы постарались выявить актуальность темы человеческого фактора в организации, выявили его влияние на становление и деятельность организации. Для достижения поставленной цели мы решили поставленные задачи. Мы изучили развитие управления человеческими ресурсами, профессиональное управление организацией, поняли, как формируется бизнес-организационного поведения, рассмотрены модели организационных структур по типу " организация - человек", рассмотрены принципы управления человеческими ресурсами, изучал роль человеческого фактора в управлении, роль лидера в управлении, а также увидели на конкретном примере влияние человеческого фактора в организации АО «Завод радиотехнического оборудования» на современном этапе, интерес к человеку как основной фактор производства, фактору доходов, повышения производительности труда, как ценному ресурсу, на имущество организации в конкурентной борьбе. Управление персоналом охватывает все управленческие решения, которые влияют на взаимоотношения между организацией и ее сотрудниками. Это означает, что управление человеческими ресурсами тесно связано с бизнес-стратегией. Стратегия управления человеческими ресурсами основана на единстве целей управления человеческими ресурсами со стратегией бизнеса. Уровень и результаты работы организации зависят от качества управления. Современный менеджмент действует не столько как теория и практика управления, Организация управления, процесс принятия и реализации управленческих решений, сколько как искусство управления людьми. Основной потенциал любой организации является персонал. Управление персоналом-это ресурс, вложение в человеческие ресурсы, кадровая работа становится стратегическим фактором выживания организации. Человеческие возможности являются главными и определяющими в достижении целей, независимо от формы собственности. Без нужных квалифицированных работников ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить в конкурентной борьбе. Успех процесса набора персонала позволяет организации

удовлетворять свои потребности в людских ресурсах. Без людей нет организации.

## **Библиографический список**

1. Акимова, Т.А. Теория организации [Текст]: учеб. пособ. для студ. вузов, обучающихся по спец. "Менеджмент" / Т.А. Акимова. - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2003. - 367 с.
2. Баранников, А.Ф. Теория организации [Текст]: учебник для вузов / А.Ф. Баранников. - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2004. - 700 с.
3. Иванцевич, Дж.М., Лобанов, А.А. Человеческие ресурсы управления [Текст]: учебник для вузов / Дж.М. Иванцевич, А.А. Лобанов. - М.: Дело, 1993. - 304 с.
4. Калигин, Н.А. Принципы организационного управления [Текст]: учебник / Н.А. Калигин. - М.: Финансы и статистика, 2003. - 272 с.
5. Латфуллин, Г.Р. Теория организации [Текст]: учебник для вузов / Г.Р. Латфуллин, А.В. Райченко. - СПб: Питер, 2005. - 395 с.
6. Менеджмент в России и за рубежом [Текст]: журнал / учредитель ООО "Финпресс". - 2009, май - № 2. - М.: Финпресс, 2009
7. Блэк Л., Маккейб Д. Внедрение новой системы управления и организации труда в английской компании // Проблемы теории и практики управления. - 2011. - №1. - с. 78-82.
8. Мильнер, Б.З. Теория организации [Текст]: учебник / Б.З. Мильнер. - 7-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 864 с.
9. Огарков, А.А. Управление организацией [Текст]: учебник / А.А. Огарков. - М.: Эксмо, 2006. - 512 с.
10. Основы менеджмента [Текст]: учеб. для вузов / под ред. Т.Е. Березкиной, Д.Д. Вачугова. - М.: Высшая школа, 2003. - 376 с.
11. Основы социального управления [Текст]: учеб. пособ. / Под ред. В.Н. Иванова. - М.: Высшая школа, 2007. - 271 с.
12. Проблемы теории и практики управления [Текст]: междунар. журн. / учредитель ООО "Международная Медиа Группа". - 2009, сентябрь - № 9. - М.: Международная

Медиа Группа, 2009.

13. Смирнов, Э.А. Основы теории организации [Текст]: учеб. пособие для вузов. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. - 375 с.

14. Смолкин, А.М. Менеджмент: основы организации [Текст]: учеб. для студ. вузов / А.М. Смолкин. - М.: ИНФРА-М, 1999. - 248 с.

15. Тронин, Ю.Н. Менеджмент и проектирование фирмы [Текст]: учеб. пособ. Для студ. вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. - 416 с.

16. Управление персоналом [Текст]: учеб. для вузов / под ред.Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998. - 423 с.

17. Управление персоналом [Текст]: журнал / учредитель ООО "Журнал "Управление персоналом". - 2008, июнь - № 11 (190). - М.: Управление персоналом, 2008

18. Управление персоналом [Текст]: журнал / учредитель ООО "Журнал "Управление персоналом". - 2009, январь - № 1 (203). - М.: Управление персоналом, 2009

19. Управление персоналом [Текст]: журнал / учредитель ООО "Журнал "Управление персоналом". - 2008, апрель - № 7 (185). - М.: Управление персоналом, 2008

20. Управление современной компанией [Текст]: учебник / под ред. Б. Мильнера, Ф. Лииса. - М.: ИНФРА-М, 2001. - 342с.

21. Цыпкин, Ю.А. Менеджмент [Текст]: учеб. пособ. Для студ. вузов. - М.: ЮНИТИ, 2002. - 288 с.