### Управление развитием персонала в организации

# 2016

# ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

.1 Персонал организации как социальная общность

.2 Структура управления развитием персонала в организации

ГЛАВА 2. СПЕЦИФИКА УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВОГО РАЗВИТИЯ В ООО «СЕКЬЮРИТИ ПРО»

.1 Анализ стратегического состояния компании как фактор профессионального развития персонала ООО «Секьюрити Про»

.2 Исследование типов участников трудового процесса, как фактор профессионального развития персонала на примере торгово - монтажной компании «Секьюрити Про»

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

БИБЛИОГРАФИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. В современных условиях развития экономики важнейшей и необходимой задачей любой организации является повышение уровня квалификации и эффективности как отдельно взятых кадров организации, так и кадрового потенциала в целом. Персонал организации является прямым отражением конкурентоспособности этой организации: чем квалифицированнее кадры, тем конкурентоспособнее организация.

Вне зависимости от таланта и трудолюбия управленческого персонала, основной массив работы лежит на плечах рядовых специалистов. В связи с этим, немаловажную роль играет именно развитие таких специалистов.

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

Быть в курсе направления экономической политики в стране, адаптироваться к её условиям, функционировать в ситуации нестабильности внешней среды и острейшей конкуренции - вот наиболее значимые направления деятельности предприятий на сегодняшний день. Для того чтобы стать конкурентоспособной организацией и дать старт инновационной перестройке целесообразно иметь высококвалифицированный персонал, способный решить поставленные задачи. Следовательно, развитие персонала

– одна из ключевых задач, поставленная перед каждой организацией, которая заботится о своём будущем.

**Фитнес на дому**



[**http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml)

Но что если персонал развивается, а организация по-прежнему малоэффективная?! И как сделать так, чтобы после первого разовый успех не породил в кадровых рядах настроения самодовольства и обывательской самоуспокоенности жить былыми заслугами. В этом и заключается основная проблема - достижение баланса. Ведь, чтобы старания организации не были напрасными, персонал организации должен соответствовать определённым критериям: во-первых, быть лично заинтересованным в развитии организации, в которой работает; во-вторых, иметь достаточный уровень квалификации и быть способным быстро и качественно работать в условиях многозадачности, даже если поставленные задачи связаны с новой деятельностью; в-третьих, персонал должен нести личную ответственность, как внутреннюю, так и внешнюю, за полученный результат.

И.В. Сталин в своё время сказал: «Кадры решают всё». Так он сформулировал сущность партийно-политического управления обществом. Однако чтобы это управление было наиболее эффективным и оптимальным, необходимо не только правильно подобрать кадры, но и, что не менее важно, очень правильно должны быть расставлены руководящие кадры. На сегодняшний день эта установка, по моему мнению, не утратила своего смысла и значимости. Именно поэтому так велика актуальность управления развитием персонала.

Цель исследования заключается в изучении, с социологической точки зрения, методологии управления развитием персонала в организации для разработки рекомендаций по повышению эффективности управления.

## Данная цель достигается путём решения следующих задач:

1. Раскрыть смысл системы кадрового развития.

2. Изучить структуру развития персонала в организации.

3. Исследовать типы участников трудового процесса, как фактор профессионального развития персонала на примере торгово-монтажной компании «Секьюрити Про».

4. Разработать рекомендации по повышению эффективности развития персонала в исследуемой организации.

Объект исследования - Персонал организации.

Предмет исследования - Управление развитием персонала в организации как процесса по увеличению эффективности организации.

Проблема исследования обусловлена необходимостью изучения закономерностей повышения эффективного управления организацией и недостаточной изученностью в социологии.

Степень научной разработанности проблемы. Область управления развитием персонала является достаточно широко изученной в разных аспектах не только среди западных исследователей, но и среди отечественных учёных. Из зарубежных авторов, работающих по данной тематике можно назвать Кристиана Фрайлингера и Иоганнеса Фишера и их работу «Управление изменениями в организации». Также Лейф Эдвинссон и Майкл Мэлоун и их книга «Интеллектуальный капитал». В книге говорится о том, что каждая из выделенных ими форм «капитала» является следствием человеческих знаний. И именно их совокупность определяет скрытые источники ценности, с которыми рыночная оценка компании становится нетрадиционно высокой.

Среди отечественных авторов, занимающихся проблематикой управления развитием персонала, стоит отметить Кибанова Ардальона Яковлевича, доктора экономических наук, с его многочисленными работами в области управления персоналом, например, «Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала», Яхонтову Елену Сергеевну, доктора социологических наук, и её работу «Стратегическое управление персоналом», и другие.

Гипотеза исследования - управление развитием персонала может быть рассмотрено как социокультурный феномен, влияющий на жизнедеятельность общества.

Эмпирической базой диссертационной работы является проведение SPACE-анализа компании и опрос сотрудников ООО «Секьюрити Про».

Научно практическая значимость исследования заключается в том, что полученные в результате социологического исследования эмпирические данные, могут быть учтены в практике социального управления при разработке стратегии управления развитием персонала в организации.

Структура работы. Исходя из поставленной цели и обозначенных задач исследования, была сформирована следующая структура работы, состоящая из введения, двух глав, заключения, библиографии и приложения.

Первая глава диссертационной работы посвящена изучению теоретико- методологических основ управления развитием персонала в организации. Рассматривается персонал организации как социальная общность; изучается структура управления развитием персонала в организации.

Вторая глава посвящена изучению специфики управления кадрового развития в ООО «Секьюрити Про». Проанализирована система профессионального развития персонала, изложены результаты проведённого социологического исследования и даны рекомендации для эффективного управления персоналом в организации.

В заключении содержаться основные положения и выводы по проделанной работе.

## ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

В сложившейся на сегодняшний день экономической ситуации необходимо правильно расставить приоритеты, определить наиболее важные векторы развития организации. Состав, количественное соотношение определённых групп работников и квалификация персонала являются индикатором, показателем организации. В этой связи, управление развитием персонала является приоритетным направлением для компании. Кадровая составляющая организации определяет её конкурентоспособность.

Для начала нам необходимо прояснить, что мы будем понимать под терминами «управление», «развитие» и «управление развитием».

Управление - это деятельность, имеющая в основе определённую цель, которая создаёт условия для становления, стабилизации, неуязвимого функционирования и обязательного роста компании.

Развитие - это деятельность, направленная на достижение ранее не достигаемого результата. Эта деятельность может проходить с определённой скоростью и иметь особый характер изменений. Если мы говорим об относительно постепенных количественных, в большей степени, изменениях, то мы подразумеваем эволюцию (от лат. evolutio) - развёртывание. Если же говорить об относительно быстрых, преимущественно качественных и кардинальных изменениях, то это революция (от позд. лат. revolutio) - поворот, переворот, превращение.

Управление развитием - процесс, направленный на постепенное или резкое изменение количественных или качественных характеристик, соответственно, для достижения профессионального и карьерного роста персонала, в частности, и преобразования и роста компании, в целом.

## **1.1.**

## 1.1 Персонал организации как социальная общность

Социальная общность - это реальная совокупность индивидов, находящихся в одинаковых условиях жизнедеятельности и имеющих общие ценности, нормы, интересы и социальные связи.

Существуют определённые признаки для определения типа социальной общности, такие как:

 Количественный состав - количество взаимодействующих индивидов может варьироваться от двух участников до многочисленных движений.

 Время продолжительности существования - от нескольких минут, часов и дней до тысячелетий.

 Плотность связи между индивидами - может варьироваться от тесно сплочённого коллектива до абсолютно расплывчатых образований.

В связи с этим, можно разделить социальные общности на два вида: групповые и массовые общности. Персонал организации как раз относится к групповой социальной общности.

Важная роль в процессе изменения и развития сотрудников организации отводится идентификационному ядру. Это та часть трудового коллектива, которая в большей степени воплощает в своей деятельности цели, ценностно-нормативные установки и образцы трудового поведения, которые наиболее чётко отражают потребности современного общества.

Для социально-психологической и моральной идентификации работника с трудовым коллективом, для закрепления в системе устойчивых стереотипов и образцов поведения, ценностей, норм и мотиваций в структуре личности работника необходим достаточно длительный период времени, приблизительно 5-10 лет.

Когда в организации происходит совмещение персоналом социальных ролей, т.е. каждым работником реализуется двоякая роль, например, он является и исполнителем, и организатором, вдохновителем и координатором, то здесь мы уже говорим о многоуровневости социальных интересов. И подобная особенность трудового коллектива порождает определённый спектр социальных проблем в коллективе. К таким проблемам можно отнести проблему социальной конкуренции, возможности статусного продвижения, социальные конфликты, а если ситуация дойдёт до критической возможен и моббинг персонала.

Моббинг персонала - один из видов психологического давления. Он может проявляться в игнорировании сотрудниками другого сотрудника, признанного ими изгоем, с целью подавления в нём личности, ради удовлетворения каких - либо собственных интересов. Моббинг персонала также возможен с подачи руководителя, например, когда законных оснований в увольнении сотрудника нет. Чаще всего встречается женский моббинг, он же является самым серьёзным и несёт разрушительные последствия для жертвы моббинга.

Для предотвращения социальной напряжённости в коллективе важно уметь вовремя выявить эти проблемы, дать правильную оценку степени их срочности, максимально точно классифицировать и обеспечить оперативной и достоверной информацией для принятия управленческих решений.

Определённая структура социальных отношений в коллективе и система распределяемых ими верований и мотиваций - это отличительные характеристики социальной организации.

Французский инженер и исследователь, основоположник административной школы управления Анри Файоль в своей концепции «организация-машина» говорит о безличности организации и о формально- рациональных отношениях, поддерживает чёткую иерархию управления. Человек в этой системе управления является элементарной клеточкой, а функции администрации: прогнозировать, планировать, организовывать координировать, а также контролировать работу различных звеньев организации.

А. Файоль утверждал, что административные функции доступны, в определённой мере, всем участникам трудовых отношений, на любом уровне организации, и не рассматривал управление как «исключительную привилегию» высшего руководства. Поэтому, с повышением уровня организационной иерархии повышается и уровень административной ответственности, и наоборот.

Процесс организации, по мнению Файоля, это определение и создание общей структуры компании с учётом поставленных конкретных целей. В свою очередь, это порождает необходимость формирования всей структуры, строго определяет расположение и чётко очерчивает функции каждого из компонентов этой структуры. Такое образование А. Файоль определил как «социальный организм», который можно сконструировать, применяя различные вариации.

Начинается процесс организационного проектирования с создания простейшей организации, где руководитель является как управленцем, так и исполнителем. По мере расширения предприятия и появления нескольких дополнительных работников, с плеч руководителя снимается значительная доля «нагрузки» в исполнительном секторе.

С разрастанием числа участников трудового коллектива появляется промежуточное звено между руководителем компании и рядовыми исполнителями - мастер, при этом у каждой новой группы исполнителей должен быть свой мастер. В связи с увеличением количества мастеров появляется необходимость в новой должности - заведующего мастерской, а наличие заведующих, численность которых два и более, предполагает создание должности начальника отдела и т.д. На каждом новом уровне руководства в подчинении примерно четыре-пять рядовых исполнителей.

Важнейшим аспектом в административной теории Анри Файоля является единство командования и чёткое распределение обязанностей. В основе теории лежит административная «пирамида» с разными уровнями управления и состоящая из формальных связей.

Файоль сформулировал четырнадцать принципов управления:

1) Разделение труда.

2) Власть и ответственность

3) Дисциплина

4) Единоначалие (единство распорядительства)

5) Единство действий

6) Подчинённость личных интересов общим

7) Вознаграждение персонала

8) Централизация

9) Иерархия

10) Порядок

11) Справедливость

12) Стабильность персонала

13) Инициатива

14) Корпоративный дух

Целью разделения труда является повышение количества и качества производства при неизменяющихся затратах усилий, при этом сокращается число целей на отдельно взятого работника.

Право распоряжаться ресурсами компании, направлять и кооперировать усилия персонала на выполнение порученных заданий для достижения поставленной цели является инструментом власти, а там где существуют полномочия, возникает и ответственность. Ответственность некоторым образом контролирует процесс выполнения заданий и обеспечивает их благополучное завершение.

Наряду с ответственностью, в процессе управления незаменима и дисциплина, которая предполагает применение определённых санкций к работникам за невыполнение ранее обозначенных договорённостей.

Принцип единоначалия основывается на том, что для работника авторитет руководителя не подвергается сомнению и, соответственно, получать какие- либо распоряжения и указания по поводу выполнения своей работы он должен от своего непосредственного начальника. При этом каждая группа работников одного руководителя имеет свою цель и разработанный план действий для её достижения.

Каждый участник трудового процесса должен чётко осознавать, что личные интересы не могут превалировать над интересами общего дела, и за разделение интересов компании, за качественное выполнение своих должностных обязанностей производится оплата труда в соответствии с ранее обговорёнными условиями, которые должны удовлетворять как персонал организации, так и саму организацию.

Иерархическая система управления - необходимость, и если при такой системе интересы компании находятся под угрозой, то необходимо незамедлительно усовершенствовать систему.

Если руководитель может обеспечить своих работников собственным оборудованным рабочим местом, знает его потребности, и справедлив к нему, то такой руководитель имеет возможность иметь трудовые отношения с лояльным к компании персоналом, который будет стараться трудиться с полной отдачей.

Анри Файоль в своей теории указывал на недопустимость воплощения в управлении принципа «разделяй и властвуй», он считал более разумным и продуктивным, если в организации будет царить гармония и дух коллективизма.

Создателем другой теории управления является американский инженер и исследователь Фредерик Тейлор, он основал школу научного управления и разработал ряд принципов, из которых и состоит управление, которые могут быть применены ко всем видам социальной деятельности.

Первый принцип заключается в научном изучении каждого отдельного вида трудовой деятельности. Этот аспект является значимым для дальнейшей деятельности организации. Путём научного изучения разрабатываются определённые критерии для оценки деятельности персонала. Здесь мы уже говорим о втором принципе Тейлора - отбор, тренировка и обучение исполнителей и руководителей на основе научных критериев. Следующие принципы тесно связаны друг с другом и имеют схожие черты с принципами Файоля, к таким принципам относится сотрудничество администрации с трудовым коллективом и равномерное и справедливое распределение обязанностей, разделяющее планирование и управление.

В своей теории Тейлор утверждает, что отбор людей, которые способны удовлетворить рабочие требования и дальнейшая их подготовка и обучение для работы по конкретному направлению лежит на плечах руководства, является обязанностью организации. Подготовка кадров к профессиональной деятельности является определяющим моментом для повышения эффективности работы всей организации. И когда персонал организации всесторонне «подкован» в области своей специализации, он должен осуществлять именно ту работу, в которой разбирается, во избежание рисков, с которыми организация может столкнуться. При этом, специализации труда одинаково важна как на управленческом, так и на исполнительном уровне.

Большое значение Фредерик Тейлор отводит созданной им системе дифференциальной оплаты труда, в которой проявляется прямо пропорциональная зависимость заработной платы от увеличения производительности труда.

Главная идея Тейлора заключалась в становлении управления как системы, основанной на определённых научных принципах и осуществляемой специально разработанными методами и мероприятиями, необходимостью применять нормы и стандарты не только к технике производства, но и к труду, организации труда и самому управлению.

Научное управление у Тейлора сосредотачивается именно на работе, которую выполняли рядовые исполнители, то есть на самом нижнем уровне организации. Происходит интерпретация человека как фактора производства, рабочий является механическим исполнителем предписанных ему инструкций, разработанных путём научного изучения, для реализации поставленных задач и достижения целей организации.

Труд для Тейлора является главным источником эффективности, и чтобы работники заботились только о выполнении своих обязанностей, он разработал методологические основы нормирования труда, стандартизировал рабочие операции, применил на практике научные подходы отбора, расстановки и стимулирования труда персонала.

Система организационных мер включает в себя: хронометраж, инструктивные карточки, методы переобучения рабочих, плановое бюро и сбор социальной информации.

Основные принципы школы научного управления:

1. Рациональная организация труда

2. Формальная структура организации

3. Разграничение исполнительных и управленческих функций.

И Фредерик Тейлор и Анри Файоль в своих концепциях упоминают о необходимости распределения ролей в организации для наиболее эффективного управления. Более подробно изучением ролей в команде занимался доктор психологических наук, профессор Рэймонд Мередит Белбин (Великобритания).

Исследования команд Белбина при участии Колледжа менеджмента Хенли начались в 1967 году, более 10 лет он занимался эмпирическими исследованиями, экспериментальным построением команд и наблюдением за ними. Эксперименты не были призваны подтвердить или опровергнуть ранее выдвинутую концепцию, наоборот, экспериментальным путём была разработана теория.

В результате экспериментов в Хенли появилось понятие командных ролей и выделения 9 поведенческих характеристик в дополнение к существующим функциональным ролям:

1) Генератор идей

2) Исследователь ресурсов

3) Координатор

4) Шейпер (мотиватор)

5) Аналитик - стратег (критик)

6) Душа команды (вдохновитель)

7) Работник компании (реализатор, рабочая пчёлка)

8) Педант (контролёр, завершитель)

9) Специалист

Белбин разделял командные роли в группы по характеру деятельности, так он выделил три группы: «люди действий», «социально направленные», «интеллектуальные роли». К группе «Люди действий» он отнёс такие командные роли как шейпер, работник компании и педант. Такие роли как координатор, исследователь ресурсов и душа команды состоят в группе «Социально направленные». К группе «Интеллектуальные роли» принадлежат роли генератора идей, аналитика - стратега и специалиста.

Роли в команде можно группировать и по направлению деятельности: «руководство и организация работы», «идеи и предложения», «те, кто собственно работает».

Группа «Руководство и организация»:

 Координатор - организовывает процесс, распределяет полномочия, принимает решения, достаточно спокоен. Направляет потенциал каждого члена команды в нужное русло для наиболее эффективного использования. Ориентируется на результат, людей, ценности и время.

 Мотиватор - это относительно жёсткий лидер, ориентированный на поставленные цели и задачи, нервозен. Успех и победа - в приоритете.

 Вдохновитель - это тот человек, который вносит гармонию в коллектив. Умеет разряжать напряжённую атмосферу и стабилизирует эмоциональный фон в команде.

Как мы видим, эти роли дополняют друг друга с точки зрения руководства командой, во избежание дисбаланса в коллективе.

Группа «Идеи и предложения»:

 Генератор идей - обладает высокими умственными и креативными способностями, что помогает ему при решении самых сложных задач. Способен создавать огромное количество новых идей.

 Исследователь ресурсов - тот, кто оказался в нужное время в нужном месте. Экстраверт, полон энергии, коммуникабельный. Он черпает всю необходимую информацию извне, и развивает идеи скромных и безынициативных работников. Максимально активен.

 Аналитик - стратег погружается вглубь проблемы, чтобы найти оптимальное решение, занимается доскональным изучением всех нюансов и деталей, которые в свою очередь из-за возможного поверхностного рассмотрения были упущены из поля зрения генератора идей и исследователя ресурсов.

Эти роли могут совмещаться и в одном человеке, иногда одна из ролей будет преобладать, а порой роли могут быть просто сопоставимы.

Группа «Те, кто собственно работает»:

 Для достижения необходимого команде результата есть работник, именно для него разрабатывается план действий, даётся подробная инструкция с поставленными задачами для выполнения и достижения поставленной цели.

 Специалист - работает по узконаправленному профилю, в отличие от работника, зато в своей зоне компетенции его невозможно превзойти.

 Контролёр - человек, для которого важно обеспечить максимальную защиту команды от ошибок. Степень внимания к деталям превышает обычную.

Нельзя сказать, что роли в этой группе максимально совместимы, так как сильные стороны одной командной роли являются слабой стороной другой, но при этом возможность присутствия у одного человека есть.

Мы рассмотрели командные роли по Белбину и, стоит отметить, что при отсутствии хотя бы одной из этих ролей, команда начнёт ослабевать и станет подвержена конфликтным ситуациям.

А теперь рассмотрим матрицу стилей руководства разработанную американскими психологами, специалистами в теории менеджмента Робертом Блейком и Джейном Моутоном, иначе говоря управленческую решётку Блейка - Моутона, включающую в себя 5 основных стилей руководства, ориентированных либо на людей, либо на производство.

Подход, ориентированный на людей, характеризуется тем, что внимание руководителя направлено на персонал организации, на его потребности и ожидания, всячески поддерживает хорошие отношения со своими подчинёнными, он открыт для жалоб и предложений. Руководитель компании при таком подходе придерживается мнения о том, что персонал организации это основа успеха всей компании, поэтому если коллектив удовлетворён, то и организация становиться более эффективной.

Второй подход, ориентированный на производство (задачу) основан на сосредоточении внимания руководителя на организационных задачах, пренебрегая порой интересами работников. Руководители, придерживающиеся данного подхода, положительно оцениваются у вышестоящего начальства, в связи с этим не возникает критически напряжённых отношений с подчинёнными.

Управленческая решётка Блейка - Моутона изображена на рисунке 1.

**В тексте данного диплома отсутствуют рисунки и приложения.**

**Наши специалисты могут попробовать найти полный текст диплома. Напишите нам** [**st-20@yandex.ru**](mailto:st-20@yandex.ru) **. От вас никаких обязательств. Если вам понравится новый вариант диплома, оплата будет не более 500 руб.**

Рис. 1. Управленческая решётка Блейка - Моутона (матрица стилей управления)

управление персонал трудовой торговый

На вертикальной оси «забота о людях» ранжируется по шкале от 1 до 9, а на горизонтальной оси представлена «забота о производстве», которая в свою очередь тоже проранжирована по шкале от 1 до 9. Стиль руководства зависит от этих двух критериев, 9 позиций по вертикали и 9 позиций по горизонтали в совокупности дают 81 вариант стиля управления. Так как никакого конкретного смысла из номера того или иного квадрата мы не сможем извлечь, да этого и не требуется, Блейк и Моутон решили описать наиболее характерные позиции матрицы, ими являются пять крайних позиций.

Позиция 1.1 - страх перед бедностью (примитивное руководство). В данной позиции руководитель характеризуется как отчасти равнодушный, безынициативный человек, в экстренной ситуации ищущий поддержки и помощи со стороны. Он скорее «похож на комнатное растение», дорожит своим «местом на солнце», ему комфортно. Как правило, экстренные ситуации возможны, только, если это связано именно с профессиональными затруднениями, так как конфликтов и неурядиц при таком стиле управления просто не может возникнуть. Но рано или поздно при самых серьёзных трудностях всё - таки придётся пересмотреть стиль руководства, либо попрощаться с руководителем.

Позиция 1.9 - загородный клуб (социальное руководство). При таком стиле управления руководитель будет высоко цениться в рядах своих подчинённых, иметь дружеские отношения и поддержку в трудной ситуации со стороны сотрудников. Так как он сосредоточен в основном на коллективе, на его потребностях и интересах, устраивает частые тимбилдинги, но мало внимания уделяет эффективности выполнения заданий, потому что считает, что успех компании зависит от подчинённых, и чем больше они удовлетворены условиями своего труда, тем выше коэффициент эффективности организации. Такой стиль управления опасен тем, что сотрудники могут злоупотреблять доверием и хорошим к себе отношением, или вовсе «подсидеть» своё начальство.

Позиция 9.1 - авторитет и подчинение. Руководитель, придерживающийся данного стиля управления стремиться достичь максимальной эффективности выполняемой работы. Он считает, взаимодействие с подчинёнными на уровне «друзей» является проявление мягкотелости и приводит команду к посредственным результатам. Между руководителем и исполнителями всегда есть дистанция, но сохраняется групповая дисциплина. Достоинствами таких менеджеров является высокая степень ответственности, организаторский талант и интеллектуальные способности высокого уровня.

Позиция 5.5 - организация (производственно - социальное управление). Этот стиль управления характеризует руководителя как человека, который виртуозно балансирует между двумя сферами: «заботой о людях» и «заботой о производстве». Однако, как говориться, «за два дела возьмёшься, ни в одном не преуспеешь», так и здесь подобный стиль управления не способствует развитию и продвижению вперёд всего производства, а коллектив некоторой степени предоставлен сам себе. Такой руководитель отличается прогрессивностью взглядов, нестандартностью мышления, постоянством и заинтересован в успехе начинаний.

Позиция 9.9 - команда. Руководитель, придерживающийся данной позиции, обеспечивает в своём коллективе высокий моральный настрой и высокую производительность, за счёт сознательного приобщения подчинённых к целям организации. Он не просто делает так, чтобы сотрудники трудились в комфортных для них условиях, а внушает им, что то и их дело тоже, что вместе они смогут достичь наивысшего результата. Руководитель мотивирует персонал к самостоятельному совершенствованию для достижения поставленной цели, он «разжигает в них огонёк» и допускает к процессу активного принятия решений, чтобы персонал чувствовал себя единой командой вместе с руководителем. Это повышает удовлетворённость трудом всех работников и наилучшим способом увеличивает производительность.

Для Блейка и Моутона оптимальным стилем управления было поведение руководителя в позиции «команды». Это наиболее эффективное управление, с повышенным вниманием, как людям, так и к производству, где руководитель и подчинённый движутся в одном направлении, преследуя единую цель.

Управленческая решётка Блейка - Моутона позволяет руководителям оценить свою позицию на сегодняшний день и начать процесс усовершенствования стиля управления, если в этом есть необходимость.

В этом параграфе мы говорили о персонале организации, как о социальной общности. Мы выяснили, что персонал организации относится, к групповой социальной общности, что идентификационному ядру отводится важнейшая роль в процессе изменения и развития сотрудников организации. Узнали о многоуровневости социальных интересов, уделили внимание рассмотрению теорий управления Анри Файоля и Фредерика Тейлора. Изучили систему командных ролей по Белбину и проанализировали матрицу стилей управления Блейка и Моутона. В связи с этим мы заключили и выделили основной посыл проработанного нами материала - персонал организации, имея огромное количество вариаций к своему управлению, является основой, неким «зерном» для становления эффективной компании.

## 1.2 Структура управления развитием персонала в организации

Главной задачей структуры управления развитием персонала является обеспечение эффективного использования потенциала компании, а также профессионального и социального развития.

Развитие является изменением, а наиболее часто встречаемая трудность - это сопротивление коллектива и нежелание развиваться. Люди противятся переменам не только потому, что они им вредят, но и в том случае, если в перспективе они принесут им пользу. Одной из основных причин такого сопротивления является боязнь и неготовность выйти из своей зоны комфорта. Именно поэтому важной и просто необходимой задачей руководителя является формирование и развития у сотрудника определённых способностей и моделей поведения, которые тесно связаны с целями и задачами компании. Неотъемлемой частью управления развитием является и создание благоприятных условий, как в коллективе, так и на производстве для наиболее эффективного применения способностей сотрудника.

Существует ряд причин, по которым развитие персонала становиться необходимым условием не только для компании, но и для сотрудников организации:

1) Отсутствие у сотрудника чёткого представления о путях развития компании и ожиданиях руководителя.

2) Обмен знаниями внутри компании сделает её более независимой и защитит в случае потери ценного сотрудника.

3) Обучение персонала является страховкой компании при всевозможных рисках.

4) Развивая персонал организации компания сможет забыть о застоях в производстве.

Для правильной организации процесса обучения для начала необходимо определить потребности, затем сформировать бюджет обучения, определить цели и критерии оценки обучения. Затем необходимо правильно подобрать программу и методику обучения и приступать к самому процессу обучения. После получения профессиональных навыков и знаний следует снова вернуться к определению потребностей.

Для предотвращения социальной напряжённости в коллективе важно уметь вовремя выявить эти проблемы, дать правильную оценку степени их срочности, максимально точно классифицировать и обеспечить оперативной и достоверной информацией для принятия управленческих решений.

Определённая структура социальных отношений в коллективе и система распределяемых ими верований и мотиваций - это отличительные характеристики социальной организации.

Руководитель мотивирует персонал к самостоятельному совершенствованию для достижения поставленной цели, он «разжигает в них огонёк» и допускает к процессу активного принятия решений, чтобы персонал чувствовал себя единой командой вместе с руководителем. Это повышает удовлетворённость трудом всех работников и наилучшим способом увеличивает производительность.

Подход, ориентированный на людей, характеризуется тем, что внимание руководителя направлено на персонал организации, на его потребности и ожидания, всячески поддерживает хорошие отношения со своими подчинёнными, он открыт для жалоб и предложений. Руководитель компании при таком подходе придерживается мнения о том, что персонал организации это основа успеха всей компании, поэтому если коллектив удовлетворён, то и организация становиться более эффективной.

Если компания планирует начать процесс внедрения нововведений в производство, то неотъемлемой частью управления развитием должны стать инновации, которые бросают вызов традиционному управлению.

В современных рыночных условиях внедрение в процесс управления инновация является необходимым условием для конкурентоспособной борьбы. С развитием новых технологий и с развитием инновационной деятельности компаний, мы получаем совершенно новый продукт, способный произвести революции в промышленной отрасли и, следовательно, повысить в несколько раз эффективность организации.

Примитивное руководство там, где руководитель характеризуется как отчасти равнодушный, безынициативный человек, в экстренной ситуации ищущий поддержки и помощи со стороны. То есть индивиды, составляющие тот или иной трудовой коллектив, являются и носителями определенных качеств (профессиональных, социальных, социокультурных и т.д.). Он скорее «похож на комнатное растение», дорожит своим «местом на солнце», ему комфортно. Мало внимания уделяет эффективности выполнения заданий, потому что считает, что успех компании зависит от подчинённых, и чем больше они удовлетворены условиями своего труда, тем выше коэффициент эффективности организации. Как правило, экстренные ситуации возможны, только, если это связано именно с профессиональными затруднениями, так как конфликтов и неурядиц при таком стиле управления просто не может возникнуть. Но рано или поздно при самых серьёзных трудностях всё - таки придётся пересмотреть стиль руководства, либо попрощаться с руководителем. Именно поэтому важной и просто необходимой задачей руководителя является формирование и развития у сотрудника определённых способностей и моделей поведения, которые тесно связаны с целями и задачами компании.

При социальном стиле управления руководитель будет высоко цениться в рядах своих подчинённых, иметь дружеские отношения и поддержку в трудной ситуации со стороны сотрудников. Так как он сосредоточен в основном на коллективе, на его потребностях и интересах, но мало внимания уделяет эффективности выполнения заданий, потому что считает, что успех компании зависит от подчинённых, и чем больше они удовлетворены условиями своего труда, тем выше коэффициент эффективности организации. Управленец сосредоточен в основном на коллективе, на его потребностях и интересах, но мало внимания уделяет эффективности выполнения заданий, потому что считает, что успех компании зависит от подчинённых, и чем больше они удовлетворены условиями своего труда, тем выше коэффициент эффективности организации. Как правило, экстренные ситуации возможны, только, если это связано именно с профессиональными затруднениями, так как конфликтов и неурядиц при таком стиле управления просто не может возникнуть. При этом, специализации труда одинаково оценивается как на управленческом, так и на другом уровне. Менеджер, работая с определённой группой людей, необходимо было выработать такие качества как ответственность, инициативность, внимательность и уважение к чужому труду. Определённой частью управления развитием является и создание благоприятных условий, как в коллективе, так и на производстве для наиболее эффективного применения способностей сотрудника. Количественное соотношение определённых групп работников и квалификация персонала являются индикатором, показателем организации. Потребовалось достаточно много времени, чтобы разработать действующую систему и добиться желаемого результата. Такой стиль управления опасен тем, что сотрудники могут злоупотреблять доверием и хорошим к себе отношением, или вовсе «подсидеть» своё начальство. Авторитет и подчинение. То есть индивиды, составляющие тот или иной трудовой коллектив, являются и носителями определенных качеств. Руководитель, придерживающийся данного стиля управления стремиться достичь максимальной эффективности выполняемой работы. Он считает, взаимодействие с подчинёнными на уровне «друзей» является проявление мягкотелости и приводит команду к посредственным результатам. Так как он сосредоточен в основном на коллективе, на его потребностях и интересах, но мало внимания уделяет эффективности выполнения заданий, потому что считает, что успех компании зависит от подчинённых, и чем больше они удовлетворены условиями своего труда, тем выше коэффициент эффективности организации. Между руководителем и исполнителями всегда есть дистанция, но сохраняется групповая дисциплина. Достоинствами таких менеджеров является высокая степень ответственности, организаторский талант и интеллектуальные способности высокого уровня. Как правило, экстренные ситуации возможны, только, если это связано именно с профессиональными затруднениями, так как конфликтов и неурядиц при таком стиле управления просто не может возникнуть. На сегодняшний день эта установка, по моему мнению, не утратила своего смысла и значимости. Мало внимания уделяет эффективности выполнения заданий, потому что считает, что успех компании зависит от подчинённых, и чем больше они удовлетворены условиями своего труда, тем выше коэффициент эффективности организации. Поэтому важной и просто необходимой задачей руководителя является формирование и развития у сотрудника определённых способностей и моделей поведения, которые тесно связаны с целями и задачами компании.

Важно понимать, что любые мероприятия по развитию персонала организации являются тщательно продуманным планированием. Приведём пример. Организация, имея в числе своих сотрудников специалиста - эколога, допустим, решила сократить эту должность, при этом предложив сотруднику вакантное место уже не просто специалиста - эколога, а место специалиста - эколога - агронома. Так компания избавилась от ряда проблем: раньше у компании был сотрудник, который выполнял исключительно свои должностные обязанности и получал за это заранее обговоренное вознаграждение, теперь же у компании по-прежнему есть этот же сотрудник, у которого уровень вознаграждения не изменился, а функционал прибавился. Мало внимания уделяет эффективности выполнения заданий, потому что считает, что успех компании зависит от подчинённых, и чем больше они удовлетворены условиями своего труда, тем выше коэффициент эффективности организации. Именно поэтому важной и просто необходимой задачей руководителя является формирование и развития у сотрудника определённых способностей и моделей поведения, которые тесно связаны с целями и задачами компании. Естественно, этот сотрудник проходил курсы по повышению квалификации, и теперь он знает и умеет в два раза больше. Но, спустя время, появляется новая должность, снова с такой же формулировкой, только теперь вместо специалиста - эколога - агронома, сотруднику предлагают пойти на курсы повышения квалификации по специальности - Специалист по ГО и ЧС (специалист по гражданской обороне и чрезвычайным ситуациям). С первого взгляда может показаться, что сотрудник вообще не заинтересован в таком развитии с учётом того, что вознаграждение за труд остаётся прежним, и это при том, что сотрудник постоянно повышает свою квалификацию в различных профессиональных областях. Но если посмотреть на ситуацию с другого ракурса, то мы отчётливо видим, что компания должна «пылинки сдувать» с этого сотрудника, ведь он получил знания, закрепил их опытным путём и в любом случае он в выигрыше, в отличие от организации, которая может понести колоссальные убытки. Управленец сосредоточен в основном на коллективе, на его потребностях и интересах, но мало внимания уделяет эффективности выполнения заданий, потому что считает, что успех компании зависит от подчинённых, и чем больше они удовлетворены условиями своего труда, тем выше коэффициент эффективности организации. Как правило, экстренные ситуации возможны, только, если это связано именно с профессиональными затруднениями, так как конфликтов и неурядиц при таком стиле управления просто не может возникнуть. При этом, специализации труда одинаково оценивается как на управленческом, так и на другом уровне. Менеджер, работая с определённой группой людей, необходимо было выработать такие качества как ответственность, инициативность, внимательность и уважение к чужому труду. Определённой частью управления развитием является и создание благоприятных условий, как в коллективе, так и на производстве для наиболее эффективного применения способностей сотрудника. Количественное соотношение определённых групп работников и квалификация персонала являются индикатором, показателем организации. Потребовалось достаточно много времени, чтобы разработать действующую систему и добиться желаемого результата. Мало внимания уделяет эффективности выполнения заданий, потому что считает, что успех компании зависит от подчинённых, и чем больше они удовлетворены условиями своего труда, тем выше коэффициент эффективности организации. Это был пример того, что при реализации развития персонала, необходимо прибегнуть к стратегическому планированию и грамотно произвести процедуру обучения персонала, чтобы это принесло пользу и повысило уровень эффективности организации. Именно поэтому важной и просто необходимой задачей руководителя является формирование и развития у сотрудника определённых способностей и моделей поведения, которые тесно связаны с целями и задачами компании. Развитие является изменением, а наиболее часто встречаемая трудность - это сопротивление коллектива и нежелание развиваться. Люди противятся переменам не только потому, что они им вредят, но и в том случае, если в перспективе они принесут им пользу. Одной из основных причин такого сопротивления является боязнь и неготовность выйти из своей зоны комфорта. Так как он сосредоточен в основном на коллективе, на его потребностях и интересах, но мало внимания уделяет эффективности выполнения заданий, потому что считает, что успех компании зависит от подчинённых, и чем больше они удовлетворены условиями своего труда, тем выше коэффициент эффективности организации. Именно поэтому важной и просто необходимой задачей руководителя является формирование и развития у сотрудника определённых способностей и моделей поведения, которые тесно связаны с целями и задачами компании. Как правило, экстренные ситуации возможны, только, если это связано именно с профессиональными затруднениями, так как конфликтов и неурядиц при таком стиле управления просто не может возникнуть. Управленец сосредоточен в основном на коллективе, на его потребностях и интересах, но мало внимания уделяет эффективности выполнения заданий, потому что считает, что успех компании зависит от подчинённых, и чем больше они удовлетворены условиями своего труда, тем выше коэффициент эффективности организации. Как правило, экстренные ситуации возможны, только, если это связано именно с профессиональными затруднениями, так как конфликтов и неурядиц при таком стиле управления просто не может возникнуть. При этом, специализации труда одинаково оценивается как на управленческом, так и на другом уровне. Менеджер, работая с определённой группой людей, необходимо было выработать такие качества как ответственность, инициативность, внимательность и уважение к чужому труду. Определённой частью управления развитием является и создание благоприятных условий, как в коллективе, так и на производстве для наиболее эффективного применения способностей сотрудника.

Количественное соотношение определённых групп работников и квалификация персонала являются индикатором, показателем организации. Потребовалось достаточно много времени, чтобы разработать действующую систему и добиться желаемого результата. Неотъемлемой частью управления развитием должны стать инновации, которые бросают вызов традиционному управлению. Определённой частью управления развитием является и создание благоприятных условий, как в коллективе, так и на производстве для наиболее эффективного применения способностей сотрудника. Количественное соотношение определённых групп работников. Нередко они перерастают в образы-символы, воздействующие на духовный и эмоциональный мир человека и оказывающие влияние на формирование его убеждений, ценностных ориентацией эстетических образов. Управленец сосредоточен в основном на коллективе, на его потребностях и интересах, но мало внимания уделяет эффективности выполнения заданий, потому что считает, что успех компании зависит от подчинённых, и чем больше они удовлетворены условиями своего труда, тем выше коэффициент эффективности организации. Как правило, экстренные ситуации возможны, только, если это связано именно с профессиональными затруднениями, так как конфликтов и неурядиц при таком стиле управления просто не может возникнуть. При этом, специализации труда одинаково оценивается как на управленческом, так и на другом уровне. Менеджер, работая с определённой группой людей, необходимо было выработать такие качества как ответственность, инициативность, внимательность и уважение к чужому труду. Определённой частью управления развитием является и создание благоприятных условий, как в коллективе, так и на производстве для наиболее эффективного применения способностей сотрудника. Количественное соотношение определённых групп работников и квалификация персонала являются индикатором, показателем организации. Потребовалось достаточно много времени, чтобы разработать действующую систему и добиться желаемого результата. Неотъемлемой частью управления развитием является и создание благоприятных условий, как в коллективе, так и на производстве для наиболее эффективного применения способностей сотрудника. Количественное соотношение определённых групп работников и квалификация персонала являются индикатором, показателем организации. Также, организация, имея в числе своих сотрудников специалиста - эколога, допустим, решила сократить эту должность, при этом предложив сотруднику вакантное место уже не просто специалиста - эколога, а место специалиста - эколога - агронома. Так компания избавилась от ряда проблем: раньше у компании был сотрудник, который выполнял исключительно свои должностные обязанности и получал за это заранее обговоренное вознаграждение, теперь же у компании по-прежнему есть этот же сотрудник, у которого уровень вознаграждения не изменился, а функционал прибавился. Организационная структура управления состоит из двух самостоятельных органов управления, выполняющих определенные функции. Именно поэтому важной и просто необходимой задачей руководителя является формирование и развития у сотрудника определённых способностей и моделей поведения, которые тесно связаны с целями и задачами компании. Естественно, этот сотрудник проходил курсы по повышению квалификации, и теперь он знает и умеет в два раза больше. Но, спустя время, появляется новая должность, снова с такой же формулировкой, только теперь вместо специалиста - эколога - агронома, сотруднику предлагают пойти на курсы повышения квалификации по специальности - Специалист по гражданской обороне и чрезвычайным ситуациям. С первого взгляда может показаться, что сотрудник вообще не заинтересован в таком развитии. С учётом того, что вознаграждение за труд остаётся прежним, и это при том, что сотрудник постоянно повышает свою квалификацию в различных профессиональных областях. Но если посмотреть на ситуацию с другого ракурса, то мы отчётливо видим, что компания должна «пылинки сдувать» с этого сотрудника, ведь он получил знания, закрепил их опытным путём и в любом случае он в выигрыше, в отличие от организации, которая может понести колоссальные убытки. Это был пример того, что при реализации развития персонала, необходимо прибегнуть к стратегическому планированию и грамотно произвести процедуру обучения персонала, чтобы это принесло пользу и повысило уровень эффективности организации. В этой связи, управление развитием персонала является приоритетным направлением для компании. Кадровая составляющая организации определяет её конкурентоспособность.

Существует такое понятие как моббинг персонала, и если среди сотрудников он распространён, то можно забыть о дальнейшем развитии персонала организации, так как является одном из видов психологического давления. Он может проявляться в игнорировании сотрудниками другого сотрудника, признанного ими изгоем, с целью подавления в нём личности, ради удовлетворения каких - либо собственных интересов. Моббинг персонала также возможен с подачи руководителя, например, когда законных оснований в увольнении сотрудника нет. Чаще всего встречается женский моббинг, он же является самым серьёзным и несёт разрушительные последствия для объекта моббинга. Агрессия, порождаемая моббингом, имеет такие черты агрессии как настойчивость, мужество, храбрость, отвага, воля, амбиции - это нормальные качества личности, необходимые для нормального развития общества. Главное видеть границу, сохранить равновесие и не допустить перехода данных качеств в насилие, жестокость.

Если компания планирует начать процесс внедрения нововведений в производство, то неотъемлемой частью управления развитием должны стать инновации, которые бросают вызов традиционному управлению. Определённой частью управления развитием является и создание благоприятных условий, как в коллективе, так и на производстве для наиболее эффективного применения способностей сотрудника.

Количественное соотношение определённых групп работников и квалификация персонала являются индикатором, показателем организации.

В современных рыночных условиях внедрение в процесс управления инновация является необходимым условием для конкурентоспособной борьбы. С развитием новых технологий и с развитием инновационной деятельности компаний, мы получаем совершенно новый продукт, способный произвести революции в промышленной отрасли и, следовательно, повысить в несколько раз эффективность организации. Компания, имея в числе своих сотрудников специалиста - эколога, допустим, решила сократить эту должность, при этом предложив сотруднику вакантное место уже не просто специалиста - эколога, а место специалиста - эколога - агронома. Так компания избавилась от ряда проблем: раньше у компании был сотрудник, который выполнял исключительно свои должностные обязанности и получал за это заранее обговоренное вознаграждение, теперь же у компании по-прежнему есть этот же сотрудник, у которого уровень вознаграждения не изменился, а функционал прибавился. Организационная структура управления состоит из двух самостоятельных органов управления, выполняющих определенные функции. Именно поэтому важной и просто необходимой задачей руководителя является формирование и развития у сотрудника определённых способностей и моделей поведения, которые тесно связаны с целями и задачами компании. Естественно, этот сотрудник проходил курсы по повышению квалификации, и теперь он знает и умеет в два раза больше. Но, спустя время, появляется новая должность, снова с такой же формулировкой, только теперь вместо специалиста - эколога - агронома, сотруднику предлагают пойти на курсы повышения квалификации по специальности - Специалист по гражданской обороне и чрезвычайным ситуациям. С первого взгляда может показаться, что сотрудник вообще не заинтересован в таком развитии. С учётом того, что вознаграждение за труд остаётся прежним, и это при том, что сотрудник постоянно повышает свою квалификацию в различных профессиональных областях. Но если посмотреть на ситуацию с другого ракурса, то мы отчётливо видим, что компания должна «пылинки сдувать» с этого сотрудника, ведь он получил знания, закрепил их опытным путём и в любом случае он в выигрыше, в отличие от организации, которая может понести колоссальные убытки. Это был пример того, что при реализации развития персонала, необходимо прибегнуть к стратегическому планированию и грамотно произвести процедуру обучения персонала, чтобы это принесло пользу и повысило уровень эффективности организации. В этой связи, управление развитием персонала является приоритетным направлением для компании.

Отбор людей, которые способны удовлетворить рабочие требования и дальнейшая их подготовка и обучение для работы по конкретному направлению лежит на плечах руководства, является обязанностью организации. Подход, ориентированный на задачу, основан на сосредоточении внимания руководителя на организационных задачах, пренебрегая порой интересами работников. Как правило, экстренные ситуации возможны, только, если это связано именно с профессиональными затруднениями, так как конфликтов и неурядиц при таком стиле управления просто не может возникнуть. Руководители, придерживающиеся данного подхода, положительно оцениваются у вышестоящего начальства, в связи с этим не возникает критически напряжённых отношений с подчинёнными.

Важно понимать, что любые мероприятия по развитию персонала организации являются тщательно продуманным планированием.

Для предотвращения социальной напряжённости в коллективе важно уметь вовремя выявить эти проблемы, дать правильную оценку степени их срочности, максимально точно классифицировать и обеспечить оперативной и достоверной информацией для принятия управленческих решений.

Если руководитель может обеспечить своих работников собственным оборудованным рабочим местом, знает его потребности, и справедлив к нему, то такой руководитель имеет возможность иметь трудовые отношения с лояльным к компании персоналом, который будет стараться трудиться с полной отдачей. Изменение количественных или качественных характеристик для достижения профессионального и карьерного роста персонала, в частности, и преобразования и роста компании, в целом. Определённой частью управления развитием является и создание благоприятных условий, как в коллективе, так и на производстве для наиболее эффективного применения способностей сотрудника. Количественное соотношение определённых групп работников и квалификация персонала являются индикатором, показателем организации.

Как правило, экстренные ситуации возможны, только, если это связано именно с профессиональными затруднениями, так как конфликтов и неурядиц при таком стиле управления просто не может возникнуть. Важно понимать, что любые мероприятия по развитию персонала организации являются тщательно продуманным планированием. Управленец сосредоточен в основном на коллективе, на его потребностях и интересах, но мало внимания уделяет эффективности выполнения заданий, потому что считает, что успех компании зависит от подчинённых, и чем больше они удовлетворены условиями своего труда, тем выше коэффициент эффективности организации. Как правило, экстренные ситуации возможны, только, если это связано именно с профессиональными затруднениями, так как конфликтов и неурядиц при таком стиле управления просто не может возникнуть. При этом, специализации труда одинаково оценивается как на управленческом, так и на другом уровне. Менеджер, работая с определённой группой людей, необходимо было выработать такие качества как ответственность, инициативность, внимательность и уважение к чужому труду. Определённой частью управления развитием является и создание благоприятных условий, как в коллективе, так и на производстве для наиболее эффективного применения способностей сотрудника. Количественное соотношение определённых групп работников и квалификация персонала являются индикатором, показателем организации. Потребовалось достаточно много времени, чтобы разработать действующую систему и добиться желаемого результата. Всё основывалось на личном примере: я работала над собой, над приобщением людей к общему делу, к общим ценностям и постепенно, когда во мне увидели лидера, и не было никаких сомнений в моей компетенции, люди стали показывать хорошие результаты своего труда без постоянного контроля. Научилась достаточно полно отражать психологию управляемой группы в ходе решения совместных задач, показала себя как энергичный человек, способный заряжать своей энергией организуемых людей. Также усовершенствовала свои организаторские способности, наблюдательность и способность к прогнозированию ситуаций и результатов деятельности. Характеризуется тем, что внимание руководителя направлено на персонал организации, на его потребности и ожидания, всячески поддерживает хорошие отношения со своими подчинёнными, он открыт для жалоб и предложений. Руководитель компании при таком подходе придерживается мнения о том, что персонал организации это основа успеха всей компании, поэтому если коллектив удовлетворён. Управленец сосредоточен в основном на коллективе, на его потребностях и интересах, но мало внимания уделяет эффективности выполнения заданий, потому что считает, что успех компании зависит от подчинённых, и чем больше они удовлетворены условиями своего труда, тем выше коэффициент эффективности организации. Как правило, экстренные ситуации возможны, только, если это связано именно с профессиональными затруднениями, так как конфликтов и неурядиц при таком стиле управления просто не может возникнуть. При этом, специализации труда одинаково оценивается как на управленческом, так и на другом уровне. Менеджер, работая с определённой группой людей, необходимо было выработать такие качества как ответственность, инициативность, внимательность и уважение к чужому труду. Определённой частью управления развитием является и создание благоприятных условий, как в коллективе, так и на производстве для наиболее эффективного применения способностей сотрудника. Количественное соотношение определённых групп работников и квалификация персонала являются индикатором, показателем организации. Потребовалось достаточно много времени, чтобы разработать действующую систему и добиться желаемого результата.

Необходимо выработать такие качества как ответственность, инициативность, внимательность и уважение к чужому труду. Потребовалось достаточно много времени, чтобы разработать действующую систему и добиться желаемого результата. Всё основывалось на личном примере: я работала над собой, над приобщением людей к общему делу, к общим ценностям и постепенно, когда во мне увидели лидера, и не было никаких сомнений в моей компетенции, люди стали показывать хорошие результаты своего труда без постоянного контроля. Определённой частью управления развитием является и создание благоприятных условий, как в коллективе, так и на производстве для наиболее эффективного применения способностей сотрудника. Количественное соотношение определённых групп работников и квалификация персонала являются индикатором, показателем организации.

Достаточно полно отражать психологию управляемой группы в ходе решения совместных задач, показать себя как энергичный человек, способный заряжать своей энергией организуемых людей. Также усовершенствовала свои организаторские способности, наблюдательность и способность к прогнозированию ситуаций и результатов деятельности.

Сегодня страна нуждается в современно образованных, нравственных, предприимчивых людях, обладающих развитым чувством ответственности за судьбу нашей страны и всего человечества.

Подготовка кадров к профессиональной деятельности является определяющим моментом для повышения эффективности работы всей организации. И когда персонал организации всесторонне «подкован» в области своей специализации, он должен осуществлять именно ту работу, в которой разбирается, во избежание рисков, с которыми организация может столкнуться. Так как он сосредоточен в основном на коллективе, на его потребностях и интересах, но мало внимания уделяет эффективности выполнения заданий, потому что считает, что успех компании зависит от подчинённых, и чем больше они удовлетворены условиями своего труда, тем выше коэффициент эффективности организации. Как правило, экстренные ситуации возможны, только, если это связано именно с профессиональными затруднениями, так как конфликтов и неурядиц при таком стиле управления просто не может возникнуть. При этом, специализации труда одинаково оценивается как на управленческом, так и на другом уровне.

Работая с определённой группой людей, необходимо было выработать такие качества как ответственность, инициативность, внимательность и уважение к чужому труду. Определённой частью управления развитием является и создание благоприятных условий, как в коллективе, так и на производстве для наиболее эффективного применения способностей сотрудника. Количественное соотношение определённых групп работников и квалификация персонала являются индикатором, показателем организации.

Потребовалось достаточно много времени, чтобы разработать действующую систему и добиться желаемого результата. Всё основывалось на личном примере: я работала над собой, над приобщением людей к общему делу, к общим ценностям и постепенно, когда во мне увидели лидера, и не было никаких сомнений в моей компетенции, люди стали показывать хорошие результаты своего труда без постоянного контроля. Научилась достаточно полно отражать психологию управляемой группы в ходе решения совместных задач, показала себя как энергичный человек, способный заряжать своей энергией организуемых людей. Также усовершенствовала свои организаторские способности, наблюдательность и способность к прогнозированию ситуаций и результатов деятельности.

Ориентированность на людей, характеризуется тем, что внимание руководителя направлено на персонал организации, на его потребности и ожидания, всячески поддерживает хорошие отношения со своими подчинёнными, он открыт для жалоб и предложений. Руководитель компании при таком подходе придерживается мнения о том, что персонал организации это основа успеха всей компании, поэтому если коллектив удовлетворён, то и организация становиться более эффективной.

Подход, ориентированный на задачу, основан на сосредоточении внимания руководителя на организационных задачах, пренебрегая порой интересами работников. Как правило, экстренные ситуации возможны, только, если это связано именно с профессиональными затруднениями, так как конфликтов и неурядиц при таком стиле управления просто не может возникнуть. Руководители, придерживающиеся данного подхода, положительно оцениваются у вышестоящего начальства, в связи с этим не возникает критически напряжённых отношений с подчинёнными.

Важно понимать, что любые мероприятия по развитию персонала организации являются тщательно продуманным планированием.

Для предотвращения социальной напряжённости в коллективе важно уметь вовремя выявить эти проблемы, дать правильную оценку степени их срочности, максимально точно классифицировать и обеспечить оперативной и достоверной информацией для принятия управленческих решений.

Если руководитель может обеспечить своих работников собственным оборудованным рабочим местом, знает его потребности, и справедлив к нему, то такой руководитель имеет возможность иметь трудовые отношения с лояльным к компании персоналом, который будет стараться трудиться с полной отдачей. Определённой частью управления развитием является и создание благоприятных условий, как в коллективе, так и на производстве для наиболее эффективного применения способностей сотрудника.

Количественное соотношение определённых групп работников и квалификация персонала являются индикатором, показателем организации.

Как правило, экстренные ситуации возможны, только, если это связано именно с профессиональными затруднениями, так как конфликтов и неурядиц при таком стиле управления просто не может возникнуть. Важно понимать, что любые мероприятия по развитию персонала организации являются тщательно продуманным планированием.

Если компания планирует начать процесс внедрения нововведений в производство, то неотъемлемой частью управления развитием должны стать инновации, которые бросают вызов традиционному управлению.

В современных рыночных условиях внедрение в процесс управления инновация является необходимым условием для конкурентоспособной борьбы. С развитием новых технологий и с развитием инновационной деятельности компаний, мы получаем совершенно новый продукт, способный произвести революции в промышленной отрасли и, следовательно, повысить в несколько раз эффективность организации. При этом, специализации труда одинаковое значение имеет как на управленческом, так и на другом уровне. Быть в курсе направления экономической политики в стране, адаптироваться к её условиям, функционировать в ситуации нестабильности внешней среды и острейшей конкуренции это наиболее значимые направления деятельности предприятий на сегодняшний день. Эта установка, по моему мнению, не утратила своего смысла и значимости. Для того чтобы стать конкурентоспособной организацией и дать старт инновационной перестройке целесообразно иметь высококвалифицированный персонал, способный решить поставленные задачи. Следовательно, развитие персонала - одна из ключевых задач, поставленная перед каждой организацией, которая заботится о своём будущем. Чтобы персонал организации стремился к развитию необходимо «заразить» его общей идеей, дать почувствовать себя нужным, вовлекая в решение каких - либо спорных ситуаций.

Чтобы старания организации не были напрасными, персонал организации должен соответствовать определённым критериям. Во-первых, быть лично заинтересованным в развитии организации, в которой работает; во-вторых, иметь достаточный уровень квалификации и быть способным быстро и качественно работать в условиях многозадачности, даже если поставленные задачи связаны с новой деятельностью; в-третьих, персонал должен нести личную ответственность, как внутреннюю, так и внешнюю, за полученный результат.

Управление развитием - процесс, направленный на постепенное или резкое изменение количественных или качественных характеристик, соответственно, для достижения профессионального и карьерного роста персонала, в частности, и преобразования и роста компании, в целом. Он не просто делает так, чтобы сотрудники трудились в комфортных для них условиях, а внушает им, что то и их дело тоже, что вместе они смогут достичь наивысшего результата. На сегодняшний день эта установка, по моему мнению, не утратила своего смысла и значимости. Руководитель мотивирует персонал к самостоятельному совершенствованию для достижения поставленной цели, он «разжигает в них огонёк» и допускает к процессу активного принятия решений, чтобы персонал чувствовал себя единой командой вместе с руководителем. Это повышает удовлетворённость трудом всех работников и наилучшим способом увеличивает производительность.

В современных рыночных условиях внедрение в процесс управления инновация является необходимым условием для конкурентоспособной борьбы. С развитием новых технологий и с развитием инновационной деятельности компаний, мы получаем совершенно новый продукт, способный произвести революции в промышленной отрасли и, следовательно, повысить в несколько раз эффективность организации. Когда речь идёт о развитии персонала, невольно задумываешься, а зачем его развивать, что будет, если оставить всё как есть, не требуя ничего ни от организации, ни от персонала этой организации. Как правило, экстренные ситуации возможны, только, если это связано именно с профессиональными затруднениями, так как конфликтов и неурядиц при таком стиле управления просто не может возникнуть. Человек сам должен хотеть развиваться и приобщаться к ценностям компании, ведь если он выбрал эту компанию, он стал её частичкой. И теперь изменения, происходящие в нем самом, происходят и в организации.

Человек должен радеть за то дело, которому он решил посвятить свою жизнь. И если экономическая ситуация требует более высоких показателей, то сотрудник организации при поддержке компании неуклонно изменяет и свою жизнь, ради достижения общих целей.

Отбор людей, которые способны удовлетворить рабочие требования и дальнейшая их подготовка и обучение для работы по конкретному направлению лежит на плечах руководства, является обязанностью организации. Подготовка кадров к профессиональной деятельности является определяющим моментом для повышения эффективности работы всей организации. И когда персонал организации всесторонне «подкован» в области своей специализации, он должен осуществлять именно ту работу, в которой разбирается, во избежание рисков, с которыми организация может столкнуться. При этом, специализации труда одинаково важна как на управленческом, так и на исполнительном уровне. Быть в курсе направления экономической политики в стране, адаптироваться к её условиям, функционировать в ситуации нестабильности внешней среды и острейшей конкуренции это наиболее значимые направления деятельности предприятий на сегодняшний день. Эта установка, по моему мнению, не утратила своего смысла и значимости. Для того чтобы стать конкурентоспособной организацией и дать старт инновационной перестройке целесообразно иметь высококвалифицированный персонал, способный решить поставленные задачи. Следовательно, развитие персонала - одна из ключевых задач, поставленная перед каждой организацией, которая заботится о своём будущем. Чтобы персонал организации стремился к развитию необходимо «заразить» его общей идеей, дать почувствовать себя нужным, вовлекая в решение каких - либо спорных ситуаций. При выборе стиля управления руководителю рекомендуется ориентироваться на эффективную работу, доверие и уважение к людям.

Формирование команды опираться на особенности типов личности своих подчинённых для того, чтобы избежать конфликтных ситуаций и сбалансировать состав персонала, которым предстоит руководить. Компания планирует начать процесс внедрения нововведений в производство, то неотъемлемой частью управления развитием должны стать инновации, которые бросают вызов традиционному управлению. В современных рыночных условиях внедрение в процесс управления инновация является необходимым условием для конкурентоспособной борьбы. При инновационной деятельности компаний, мы получаем совершенно новый продукт, способный произвести революции в промышленной отрасли и, следовательно, повысить в несколько раз эффективность организации.

Перед тем как начинать изменения в своей компании рекомендуется исследовать организацию на определение стратегического состояния и в зависимости от результата планировать дальнейшие действия. Подготовка кадров к профессиональной деятельности является определяющим моментом для повышения эффективности работы всей организации. И когда персонал организации всесторонне «подкован» в области своей специализации, он должен осуществлять именно ту работу, в которой разбирается, во избежание рисков, с которыми организация может столкнуться. Так как он сосредоточен в основном на коллективе, на его потребностях и интересах, но мало внимания уделяет эффективности выполнения заданий, потому что считает, что успех компании зависит от подчинённых, и чем больше они удовлетворены условиями своего труда, тем выше коэффициент эффективности организации. Как правило, экстренные ситуации возможны, только, если это связано именно с профессиональными затруднениями, так как конфликтов и неурядиц при таком стиле управления просто не может возникнуть. При этом, специализации труда одинаково оценивается как на управленческом, так и на другом уровне.

Работая с определённой группой людей, необходимо было выработать такие качества как ответственность, инициативность, внимательность и уважение к чужому труду. Определённой частью управления развитием является и создание благоприятных условий, как в коллективе, так и на производстве для наиболее эффективного применения способностей сотрудника. Количественное соотношение определённых групп работников и квалификация персонала являются индикатором, показателем организации.

Потребовалось достаточно много времени, чтобы разработать действующую систему и добиться желаемого результата. Всё основывалось на личном примере: я работала над собой, над приобщением людей к общему делу, к общим ценностям и постепенно, когда во мне увидели лидера, и не было никаких сомнений в моей компетенции, люди стали показывать хорошие результаты своего труда без постоянного контроля. Научилась достаточно полно отражать психологию управляемой группы в ходе решения совместных задач, показала себя как энергичный человек, способный заряжать своей энергией организуемых людей. Также усовершенствовала свои организаторские способности, наблюдательность и способность к прогнозированию ситуаций и результатов деятельности. Характеризуется тем, что внимание руководителя направлено на персонал организации, на его потребности и ожидания, всячески поддерживает хорошие отношения со своими подчинёнными, он открыт для жалоб и предложений. Руководитель компании при таком подходе придерживается мнения о том, что персонал организации это основа успеха всей компании, поэтому если коллектив удовлетворён, то и организация становиться более эффективной.

Подход, ориентированный на задачу, основан на сосредоточении внимания руководителя на организационных задачах, пренебрегая порой интересами работников. Как правило, экстренные ситуации возможны, только, если это связано именно с профессиональными затруднениями, так как конфликтов и неурядиц при таком стиле управления просто не может возникнуть. Руководители, придерживающиеся данного подхода, положительно оцениваются у вышестоящего начальства, в связи с этим не возникает критически напряжённых отношений с подчинёнными.

Важно понимать, что любые мероприятия по развитию персонала организации являются тщательно продуманным планированием.

Для предотвращения социальной напряжённости в коллективе важно уметь вовремя выявить эти проблемы, дать правильную оценку степени их срочности, максимально точно классифицировать и обеспечить оперативной и достоверной информацией для принятия управленческих решений.

Если руководитель может обеспечить своих работников собственным оборудованным рабочим местом, знает его потребности, и справедлив к нему, то такой руководитель имеет возможность иметь трудовые отношения с лояльным к компании персоналом, который будет стараться трудиться с полной отдачей. Определённой частью управления развитием является и создание благоприятных условий, как в коллективе, так и на производстве для наиболее эффективного применения способностей сотрудника. Количественное соотношение определённых групп работников и квалификация персонала являются индикатором, показателем организации.

Как правило, экстренные ситуации возможны, только, если это связано именно с профессиональными затруднениями, так как конфликтов и неурядиц при таком стиле управления просто не может возникнуть. Важно понимать, что любые мероприятия по развитию персонала организации являются тщательно продуманным планированием.

Если компания планирует начать процесс внедрения нововведений в производство, то неотъемлемой частью управления развитием должны стать инновации, которые бросают вызов традиционному управлению.

В современных рыночных условиях внедрение в процесс управления инновация является необходимым условием для конкурентоспособной борьбы. С развитием новых технологий и с развитием инновационной деятельности компаний, мы получаем совершенно новый продукт, способный произвести революции в промышленной отрасли и, следовательно, повысить в несколько раз эффективность организации. При этом, специализации труда одинаковое значение имеет как на управленческом, так и на другом уровне. Быть в курсе направления экономической политики в стране, адаптироваться к её условиям, функционировать в ситуации нестабильности внешней среды и острейшей конкуренции это наиболее значимые направления деятельности предприятий на сегодняшний день. Эта установка, по моему мнению, не утратила своего смысла и значимости. Для того чтобы стать конкурентоспособной организацией и дать старт инновационной перестройке целесообразно иметь высококвалифицированный персонал, способный решить поставленные задачи. Следовательно, развитие персонала - одна из ключевых задач, поставленная перед каждой организацией, которая заботится о своём будущем. Чтобы персонал организации стремился к развитию необходимо «заразить» его общей идеей, дать почувствовать себя нужным, вовлекая в решение каких - либо спорных ситуаций.

Чтобы старания организации не были напрасными, персонал организации должен соответствовать определённым критериям. Во-первых, быть лично заинтересованным в развитии организации, в которой работает; во-вторых, иметь достаточный уровень квалификации и быть способным быстро и качественно работать в условиях многозадачности, даже если поставленные задачи связаны с новой деятельностью; в-третьих, персонал должен нести личную ответственность, как внутреннюю, так и внешнюю, за полученный результат.

Управление развитием - процесс, направленный на постепенное или резкое изменение количественных или качественных характеристик, соответственно, для достижения профессионального и карьерного роста персонала, в частности, и преобразования и роста компании, в целом. Он не просто делает так, чтобы сотрудники трудились в комфортных для них условиях, а внушает им, что то и их дело тоже, что вместе они смогут достичь наивысшего результата. На сегодняшний день эта установка, по моему мнению, не утратила своего смысла и значимости. Руководитель мотивирует персонал к самостоятельному совершенствованию для достижения поставленной цели, он «разжигает в них огонёк» и допускает к процессу активного принятия решений, чтобы персонал чувствовал себя единой командой вместе с руководителем. Это повышает удовлетворённость трудом всех работников и наилучшим способом увеличивает производительность.

В современных рыночных условиях внедрение в процесс управления инновация является необходимым условием для конкурентоспособной борьбы. С развитием новых технологий и с развитием инновационной деятельности компаний, мы получаем совершенно новый продукт, способный произвести революции в промышленной отрасли и, следовательно, повысить в несколько раз эффективность организации. Когда речь идёт о развитии персонала, невольно задумываешься, а зачем его развивать, что будет, если оставить всё как есть, не требуя ничего ни от организации, ни от персонала этой организации. Как правило, экстренные ситуации возможны, только, если это связано именно с профессиональными затруднениями, так как конфликтов и неурядиц при таком стиле управления просто не может возникнуть. Человек сам должен хотеть развиваться и приобщаться к ценностям компании, ведь если он выбрал эту компанию, он стал её частичкой. И теперь изменения, происходящие в нем самом, происходят и в организации.

Человек должен радеть за то дело, которому он решил посвятить свою жизнь. И если экономическая ситуация требует более высоких показателей, то сотрудник организации при поддержке компании неуклонно изменяет и свою жизнь, ради достижения общих целей.

Отбор людей, которые способны удовлетворить рабочие требования и дальнейшая их подготовка и обучение для работы по конкретному направлению лежит на плечах руководства, является обязанностью организации. Подготовка кадров к профессиональной деятельности является определяющим моментом для повышения эффективности работы всей организации. И когда персонал организации всесторонне «подкован» в области своей специализации, он должен осуществлять именно ту работу, в которой разбирается, во избежание рисков, с которыми организация может столкнуться. Так как он сосредоточен в основном на коллективе, на его потребностях и интересах, но мало внимания уделяет эффективности выполнения заданий, потому что считает, что успех компании зависит от подчинённых, и чем больше они удовлетворены условиями своего труда, тем выше коэффициент эффективности организации. Как правило, экстренные ситуации возможны, только, если это связано именно с профессиональными затруднениями, так как конфликтов и неурядиц при таком стиле управления просто не может возникнуть. При этом, специализации труда одинаково оценивается как на управленческом, так и на другом уровне.

Работая с определённой группой людей, необходимо было выработать такие качества как ответственность, инициативность, внимательность и уважение к чужому труду. Определённой частью управления развитием является и создание благоприятных условий, как в коллективе, так и на производстве для наиболее эффективного применения способностей сотрудника. Количественное соотношение определённых групп работников и квалификация персонала являются индикатором, показателем организации.

Потребовалось достаточно много времени, чтобы разработать действующую систему и добиться желаемого результата. Всё основывалось на личном примере: я работала над собой, над приобщением людей к общему делу, к общим ценностям и постепенно, когда во мне увидели лидера, и не было никаких сомнений в моей компетенции, люди стали показывать хорошие результаты своего труда без постоянного контроля. Научилась достаточно полно отражать психологию управляемой группы в ходе решения совместных задач, показала себя как энергичный человек, способный заряжать своей энергией организуемых людей. Также усовершенствовала свои организаторские способности, наблюдательность и способность к прогнозированию ситуаций и результатов деятельности.

Ориентированность на людей, характеризуется тем, что внимание руководителя направлено на персонал организации, на его потребности и ожидания, всячески поддерживает хорошие отношения со своими подчинёнными, он открыт для жалоб и предложений. Руководитель компании при таком подходе придерживается мнения о том, что персонал организации это основа успеха всей компании, поэтому если коллектив удовлетворён, то и организация становиться более эффективной.

Подход, ориентированный на задачу, основан на сосредоточении внимания руководителя на организационных задачах, пренебрегая порой интересами работников. Как правило, экстренные ситуации возможны, только, если это связано именно с профессиональными затруднениями, так как конфликтов и неурядиц при таком стиле управления просто не может возникнуть. Руководители, придерживающиеся данного подхода, положительно оцениваются у вышестоящего начальства, в связи с этим не возникает критически напряжённых отношений с подчинёнными.

Важно понимать, что любые мероприятия по развитию персонала организации являются тщательно продуманным планированием.

Для предотвращения социальной напряжённости в коллективе важно уметь вовремя выявить эти проблемы, дать правильную оценку степени их срочности, максимально точно классифицировать и обеспечить оперативной и достоверной информацией для принятия управленческих решений.

Если руководитель может обеспечить своих работников собственным оборудованным рабочим местом, знает его потребности, и справедлив к нему, то такой руководитель имеет возможность иметь трудовые отношения с лояльным к компании персоналом, который будет стараться трудиться с полной отдачей. Определённой частью управления развитием является и создание благоприятных условий, как в коллективе, так и на производстве для наиболее эффективного применения способностей сотрудника. Количественное соотношение определённых групп работников и квалификация персонала являются индикатором, показателем организации.

Как правило, экстренные ситуации возможны, только, если это связано именно с профессиональными затруднениями, так как конфликтов и неурядиц при таком стиле управления просто не может возникнуть. Важно понимать, что любые мероприятия по развитию персонала организации являются тщательно продуманным планированием.

Если компания планирует начать процесс внедрения нововведений в производство, то неотъемлемой частью управления развитием должны стать инновации, которые бросают вызов традиционному управлению.

В современных рыночных условиях внедрение в процесс управления инновация является необходимым условием для конкурентоспособной борьбы. С развитием новых технологий и с развитием инновационной деятельности компаний, мы получаем совершенно новый продукт, способный произвести революции в промышленной отрасли и, следовательно, повысить в несколько раз эффективность организации. При этом, специализации труда одинаковое значение имеет как на управленческом, так и на другом уровне. Быть в курсе направления экономической политики в стране, адаптироваться к её условиям, функционировать в ситуации нестабильности внешней среды и острейшей конкуренции это наиболее значимые направления деятельности предприятий на сегодняшний день. Эта установка, по моему мнению, не утратила своего смысла и значимости. Для того чтобы стать конкурентоспособной организацией и дать старт инновационной перестройке целесообразно иметь высококвалифицированный персонал, способный решить поставленные задачи. Следовательно, развитие персонала - одна из ключевых задач, поставленная перед каждой организацией, которая заботится о своём будущем. Чтобы персонал организации стремился к развитию необходимо «заразить» его общей идеей, дать почувствовать себя нужным, вовлекая в решение каких - либо спорных ситуаций.

Чтобы старания организации не были напрасными, персонал организации должен соответствовать определённым критериям. Во-первых, быть лично заинтересованным в развитии организации, в которой работает; во-вторых, иметь достаточный уровень квалификации и быть способным быстро и качественно работать в условиях многозадачности, даже если поставленные задачи связаны с новой деятельностью; в-третьих, персонал должен нести личную ответственность, как внутреннюю, так и внешнюю, за полученный результат.

Управление развитием - процесс, направленный на постепенное или резкое изменение количественных или качественных характеристик, соответственно, для достижения профессионального и карьерного роста персонала, в частности, и преобразования и роста компании, в целом. Он не просто делает так, чтобы сотрудники трудились в комфортных для них условиях, а внушает им, что то и их дело тоже, что вместе они смогут достичь наивысшего результата. На сегодняшний день эта установка, по моему мнению, не утратила своего смысла и значимости. Руководитель мотивирует персонал к самостоятельному совершенствованию для достижения поставленной цели, он «разжигает в них огонёк» и допускает к процессу активного принятия решений, чтобы персонал чувствовал себя единой командой вместе с руководителем. Это повышает удовлетворённость трудом всех работников и наилучшим способом увеличивает производительность.

В современных рыночных условиях внедрение в процесс управления инновация является необходимым условием для конкурентоспособной борьбы. С развитием новых технологий и с развитием инновационной деятельности компаний, мы получаем совершенно новый продукт, способный произвести революции в промышленной отрасли и, следовательно, повысить в несколько раз эффективность организации. Когда речь идёт о развитии персонала, невольно задумываешься, а зачем его развивать, что будет, если оставить всё как есть, не требуя ничего ни от организации, ни от персонала этой организации. Как правило, экстренные ситуации возможны, только, если это связано именно с профессиональными затруднениями, так как конфликтов и неурядиц при таком стиле управления просто не может возникнуть. Человек сам должен хотеть развиваться и приобщаться к ценностям компании, ведь если он выбрал эту компанию, он стал её частичкой. И теперь изменения, происходящие в нем самом, происходят и в организации.

Человек должен радеть за то дело, которому он решил посвятить свою жизнь. И если экономическая ситуация требует более высоких показателей, то сотрудник организации при поддержке компании неуклонно изменяет и свою жизнь, ради достижения общих целей.

Отбор людей, которые способны удовлетворить рабочие требования и дальнейшая их подготовка и обучение для работы по конкретному направлению лежит на плечах руководства, является обязанностью организации. Подготовка кадров к профессиональной деятельности является определяющим моментом для повышения эффективности работы всей организации. И когда персонал организации всесторонне «подкован» в области своей специализации, он должен осуществлять именно ту работу, в которой разбирается, во избежание рисков, с которыми организация может столкнуться. При этом, специализации труда одинаково важна как на управленческом, так и на исполнительном уровне. Быть в курсе направления экономической политики в стране, адаптироваться к её условиям, функционировать в ситуации нестабильности внешней среды и острейшей конкуренции это наиболее значимые направления деятельности предприятий на сегодняшний день. Эта установка, по моему мнению, не утратила своего смысла и значимости. Для того чтобы стать конкурентоспособной организацией и дать старт инновационной перестройке целесообразно иметь высококвалифицированный персонал, способный решить поставленные задачи. Следовательно, развитие персонала - одна из ключевых задач, поставленная перед каждой организацией, которая заботится о своём будущем. Чтобы персонал организации стремился к развитию необходимо «заразить» его общей идеей, дать почувствовать себя нужным, вовлекая в решение каких - либо спорных ситуаций. При выборе стиля управления руководителю рекомендуется ориентироваться на эффективную работу, доверие и уважение к людям.

Формирование команды опираться на особенности типов личности своих подчинённых для того, чтобы избежать конфликтных ситуаций и сбалансировать состав персонала, которым предстоит руководить. Компания планирует начать процесс внедрения нововведений в производство, то неотъемлемой частью управления развитием должны стать инновации, которые бросают вызов традиционному управлению. В современных рыночных условиях внедрение в процесс управления инновация является необходимым условием для конкурентоспособной борьбы. При инновационной деятельности компаний, мы получаем совершенно новый продукт, способный произвести революции в промышленной отрасли и, следовательно, повысить в несколько раз эффективность организации.

Перед тем как начинать изменения в своей компании рекомендуется исследовать организацию на определение стратегического состояния и в зависимости от результата планировать дальнейшие действия.

И когда персонал организации всесторонне «подкован» в области своей специализации, он должен осуществлять именно ту работу, в которой разбирается, во избежание рисков, с которыми организация может столкнуться. При этом, специализации труда одинаково важна как на управленческом, так и на исполнительном уровне. Быть в курсе направления экономической политики в стране, адаптироваться к её условиям, функционировать в ситуации нестабильности внешней среды и острейшей конкуренции это наиболее значимые направления деятельности предприятий на сегодняшний день. Эта установка, по моему мнению, не утратила своего смысла и значимости. Для того чтобы стать конкурентоспособной организацией и дать старт инновационной перестройке целесообразно иметь высококвалифицированный персонал, способный решить поставленные задачи. Следовательно, развитие персонала - одна из ключевых задач, поставленная перед каждой организацией, которая заботится о своём будущем. Чтобы персонал организации стремился к развитию необходимо «заразить» его общей идеей, дать почувствовать себя нужным, вовлекая в решение каких - либо спорных ситуаций. При выборе стиля управления руководителю рекомендуется ориентироваться на эффективную работу, доверие и уважение к людям.

Формирование команды опираться на особенности типов личности своих подчинённых для того, чтобы избежать конфликтных ситуаций и сбалансировать состав персонала, которым предстоит руководить. Компания планирует начать процесс внедрения нововведений в производство, то неотъемлемой частью управления развитием должны стать инновации, которые бросают вызов традиционному управлению. В современных рыночных условиях внедрение в процесс управления инновация является необходимым условием для конкурентоспособной борьбы. При инновационной деятельности компаний, мы получаем совершенно новый продукт, способный произвести революции в промышленной отрасли и, следовательно, повысить в несколько раз эффективность организации.

Перед тем как начинать изменения в своей компании рекомендуется исследовать организацию на определение стратегического состояния и в зависимости от результата планировать дальнейшие действия.

Чтобы это управление было наиболее эффективным и оптимальным, необходимо не только правильно подобрать кадры, но и, что не менее важно, очень правильно должны быть расставлены руководящие кадры. На сегодняшний день эта установка, по моему мнению, не утратила своего смысла и значимости. Как правило, экстренные ситуации возможны, только, если это связано именно с профессиональными затруднениями, так как конфликтов и неурядиц при таком стиле управления просто не может возникнуть. Именно поэтому так велика актуальность управления развитием персонала. Количественное соотношение определённых групп работников и квалификация персонала являются индикатором, показателем организации.

В современных рыночных условиях внедрение в процесс управления инновация является необходимым условием для конкурентоспособной борьбы. С развитием новых технологий и с развитием инновационной деятельности компаний, мы получаем совершенно новый продукт, способный произвести революции в промышленной отрасли и, следовательно, повысить в несколько раз эффективность организации.

Отбор людей, которые способны удовлетворить рабочие требования и дальнейшая их подготовка и обучение для работы по конкретному направлению лежит на плечах руководства, является обязанностью организации.

Неотъемлемой частью управления развитием является и создание благоприятных условий, как в коллективе, так и на производстве для наиболее эффективного применения способностей сотрудника. На сегодняшний день эта установка, по моему мнению, не утратила своего смысла и значимости. Сегодня страна нуждается в современно образованных, нравственных, предприимчивых людях, обладающих развитым чувством ответственности за судьбу нашей страны и всего человечества.

Планирование развития содержит в себе описание целей развития, разделённых определённым критериям:

 По рабочему месту

 По профессии

 По области изменения

 По видам проводимых мероприятий

Если компания планирует начать процесс внедрения нововведений в производство, то неотъемлемой частью управления развитием должны стать инновации, которые бросают вызов традиционному управлению.

В современных рыночных условиях внедрение в процесс управления инновация является необходимым условием для конкурентоспособной борьбы. С развитием новых технологий и с развитием инновационной деятельности компаний, мы получаем совершенно новый продукт, способный произвести революции в промышленной отрасли и, следовательно, повысить в несколько раз эффективность организации.

Если компания планирует начать процесс внедрения нововведений в производство, то неотъемлемой частью управления развитием должны стать инновации, которые бросают вызов традиционному управлению.

В современных рыночных условиях внедрение в процесс управления инновация является необходимым условием для конкурентоспособной борьбы. При инновационной деятельности компаний, мы получаем совершенно новый продукт, способный произвести революции в промышленной отрасли и, следовательно, повысить в несколько раз эффективность организации.

Важнейшим условием на пути к развитию является установка на саморазвитие. Ключевой компетенцией сотрудника является постоянное развитие и трансформация. Сотрудник должен быть открыт к новым знаниям, умениям, чтобы создать положительные изменения не только в компании, в которой он работает, но и привнести изменения в окружающий мир.

Подводя итог сказанному в этом параграфе, стоит ещё раз отметить, что развитие является изменением, а наиболее часто встречаемая трудность - это сопротивление коллектива и нежелание развиваться. Люди противятся переменам не только потому, что они им вредят, но и в том случае, если в перспективе они принесут им пользу. Одной из основных причин такого сопротивления является боязнь и неготовность выйти из своей зоны комфорта. Именно поэтому важной и просто необходимой задачей руководителя является формирование и развития у сотрудника определённых способностей и моделей поведения, которые тесно связаны с целями и задачами компании. Неотъемлемой частью управления развитием является и создание благоприятных условий, как в коллективе, так и на производстве для наиболее эффективного применения способностей сотрудника.

Руководитель мотивирует персонал к самостоятельному совершенствованию для достижения поставленной цели, он «разжигает в них огонёк» и допускает к процессу активного принятия решений, чтобы персонал чувствовал себя единой командой вместе с руководителем. Это повышает удовлетворённость трудом всех работников и наилучшим способом увеличивает производительность.

## ГЛАВА 2. СПЕЦИФИКА УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВОГО РАЗВИТИЯ В ООО «СЕКЬЮРИТИ ПРО»

ООО «Секьюрити Про» молодая торгово - монтажная организация, основанная в 2013 году. Сфера деятельности компании включает в себя поставки технических средств безопасности, монтаж и техническое обслуживание:

 Видеонаблюдение

 Аудио- и видеодомофоны

 Охранно - пожарная сигнализация

 Огнетушители

 Турникеты и шлагбаумы

За время своего существования ООО «Секьюрити Про» сталкивалась с рядом трудностей. Чтобы попытаться разобраться в причинах затруднений компании, необходимо оценить стратегическое положение компании, привлекательность сферы её деятельности, возможность и способность вести здоровую конкуренцию на рынке. Стоит разобраться в типах персонала данной организации, узнать сильные и слабые его стороны, изучить процесс со всех сторон.

Методом для оценки стратегического положения компании является метод SPACE - анализа (матрица стратегического положения и оценки действий), а для определения типов личности персонала компании воспользуемся психогеометрическим подходом Сьюзен Деллингер.

## 2.1 Анализ стратегического состояния компании как фактор профессионального развития персонала ООО «Секьюрити Про»

Используя метод SPACE - анализа (Strategic Position and Action Evaluation), выявим стратегическое состояние компании ООО «Секьюрити Про». Для оценки используется четыре группы факторов:

 Факторы стабильности экономической среды (Environmental Stability)

 Факторы промышленного потенциала (Industry Strength)

 Факторы конкурентных преимуществ (Competitive Advantage)

 Факторы финансового потенциала (Financial Strength)

Оценивание по каждой группе факторов проводилось по шкале от 0 до 6. После получения оценки, необходимо узнать среднее значение полученных данных, для дальнейшего построения графика, на котором будет отображено стратегическое состояние компании. В матрице стратегического положения организации выделяется четыре типа различных стратегических состояний:

 Агрессивное

 Конкурентное

 Консервативное

 Оборонительное (защитная стратегия)

Обратимся к результатам, которые у нас получились (таблица 1 - таблица 4)

Таблица 1. Факторы стабильности экономической среды (ES)

Таблица 2. Факторы промышленного потенциала (IS)

Таблица 3. Факторы конкурентных преимуществ (CA)

Таблица 4. Факторы финансового потенциала (FS)

Теперь, когда мы обладаем необходимыми данными, вычислим среднее значение полученных результатов по каждой группе факторов:

 Среднее значение группы ES равно 2,4

 Среднее значение группы IS равно 3,9

 Среднее значение группы CA равно 3,6

 Среднее значение группы FS равно 4,1

Имея среднее значение, мы можем построить график, отображающий стратегическое состояние компании:

График 1. Стратегическое состояние компании

На Графике 1. видно, что вектор указывает на квадрант FS - IS, это свидетельствует о том, что компания находится в агрессивном стратегическом состоянии. Это характеризует компанию как привлекательную отрасль с незначительной неопределённостью экономической среды.

С помощью финансового потенциала организация может сохранить и даже приумножить уже имеющиеся конкурентные преимущества.

Уязвимость такого стратегического состояния компании незначительна, но руководителю следует сконцентрироваться на обеспечении интересов компании и выработать необходимые нормы поведения для расширения производства, продаж и освоения новых секторов рынка.

Исследование стратегического состояния компании ООО «Секьюрити Про» показало, что условия для развития персонала в организации благоприятные. Компания будет стремиться к усовершенствованию производства и достижения максимального охвата рынка, а руководитель направит все средства для достижения поставленной цели, и прекрасно будет совмещать заботу о своих сотрудниках и заботу о производстве, приобщая персонал организации к общей цели.

## 2.2 Исследование типов участников трудового процесса, как фактор профессионального развития персонала на примере торгово-монтажной компании «Секьюрити Про»

Для проведения исследования по определению типов персонала компании ООО «Секьюрити Про» была составлена анкета в соответствии с психогеометрическим подходом Сьюзен Деллингер. Сьюзен разработала систему знаков, к которым предрасположены люди с самого рождения и каждому из этих знаков дала особую характеристику.

Составленная нами анкета имеет 5 блоков по несколько вопросов на каждый знак, определённый С. Деллингер.

Блок: КВАДРАТ

Скажите, пожалуйста, есть ли у Вас цель в жизни?

\* Есть ли у Вас определённый план для достижения поставленной цели?

Как Вы чувствуете себя в ситуации хаоса? Блок: ТРЕУГОЛЬНИК

Способны ли Вы быть инициатором конфликта?

Для Вас важна ориентация на себя или на коллег?

Уверены ли Вы в себе? Блок: ПРЯМОУГОЛЬНИК

Легко ли Вами управлять (манипулировать)?

Удовлетворены ли Вы тем, что имеете?

Как часто Ваши действия имеют логичное объяснение? Блок: КРУГ

Вы конфликтный человек?

В ситуации спора, стараетесь поддерживать всех его участников?

Для Вас важно мнение окружающих?

Блок: ЗИГЗАГ

Часто ли вы проявляете свои чувства?

Всегда ли доводите начатое (задуманное) до конца?

Легко ли Вас вывести из себя?

Мы провели опрос всех сотрудников компании ООО «Секьюрити Про» как штатных, так и внештатных рабочих (всего 10 человек), чтобы определить к какому типу в психогеометрической системе они относятся.

В результате проведённого социологического исследования определилась предрасположенность сотрудников компании к следующим знакам:

 знак квадрата - 1 человек (10%);

 знак треугольника - 3 человека (30%);

 знак прямоугольника - 3 человека (30%);

 знак круга - 1 человек (10%);

 знак зигзага - 2 человека (20%).

Результаты свидетельствуют о том, что в организации преобладает два противоположных типа сотрудника: треугольник и прямоугольник.

Человек, которому присущ знак треугольника, по своей натуре является лидером. Он авантюристичен, уверен в своих силах, амбициозен, способен решительно идти к достижению главной цели.

Знак прямоугольника, наоборот, характеризует своего обладателя как человека с низкой самооценкой, легко поддающегося различным манипуляциям. Такой человек находится в состоянии неопределённости, он непоследователен и непредсказуем, но тяготеет к общению для получения поддержки. Данный тип личности является временным до того момента, пока не определиться в отношении себя. И наличие 30% сотрудников компании с подобными характеристиками может попросту затормозить развитие всей организации, что приведёт к неизбежным убыткам. Поэтому руководителю организации нужно уделять особое внимание подчинённым со знаком прямоугольника: помочь ему выбраться из состояния неопределённости или попрощаться с ним.

Меньшинство в организации составляют сотрудники, предрасположенные к знакам квадрата и круга, то есть те, кто выполняет основную работу, так называемые «трудовые пчёлки» и те, кто является гармонизатором всего коллектива, его душой. И это не является существенным недостатком, ведь компания молодая и небольшая, но руководителю при оценке всевозможных рисков необходимо проанализировать тот факт, что количественное превосходство на стороне неопределившихся, а не «двигателей процесса».

И последняя форма личности «зигзаг» занимает 20% от всего коллектива компании. Представители этого типа берутся за несколько дел сразу, их интересуют практически все сферы жизни, но ни одно дело не доводят до конца. Не любят когда их контролируют, но являются прекрасными генераторами идей. Однако, Белбин говорил о том, что наличие двух генераторов идей равносильно их отсутствию.

И если обобщить вышесказанное и провести параллель с ролями в команде по Белбину, то в исследуемой нами организации есть: вдохновитель команды (круг), работник компании или реализатор (квадрат), шейпер или мотиватор, исследователь ресурсов (треугольник), генератор идей (зигзаг). Как мы видим, в компании большая часть сотрудников являются представителями гиперактивных форм личности, и было бы рациональным взять в команду человека, который будет сдерживать их энергию и направлять её в нужное русло. У Белбина человек, выполняющий эту роль, называется координатором команды.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель диссертационной работы была достигнута путём реализации поставленных задач.

В первой главе, посвящённой изучению теоретико - методологических основ управления развитием персонала в организации, мы говорили о персонале организации, как о социальной общности. Мы выяснили, что персонал организации относится, к групповой социальной общности, что идентификационному ядру отводится важнейшая роль в процессе изменения и развития сотрудников организации. Узнали о многоуровневости социальных интересов, уделили внимание рассмотрению теорий управления Анри Файоля и Фредерика Тейлора. Изучили систему командных ролей по Белбину и проанализировали матрицу стилей управления Блейка и Моутона. В связи с этим мы заключили и выделили основной посыл проработанного нами материала - персонал организации, имея огромное количество вариаций к своему управлению, является основой, неким «зерном» для становления эффективной компании.

Также мы изучили структуру управления развитием персонала в организации и узнали, что люди противятся переменам не только потому, что они им вредят, но и в том случае, если в перспективе они принесут им пользу. Одной из основных причин такого сопротивления является боязнь и неготовность выйти из своей зоны комфорта.

Во второй главе мы провели ряд исследований по изучению системы профессионального развития персонала ООО «Секьюрити Про». Для анализа стратегического состояния компании был выбран метод SPACE - анализа. Оценка факторов проходила по шестибалльной шкале, после чего, используя полученные данные, мы построили график, отражающий стратегическое состояние компании. Исследование показало, что условия для развития персонала в организации благоприятные. Компания будет стремиться к усовершенствованию производства и достижения максимального охвата рынка, а руководитель направит все средства для достижения поставленной цели, и прекрасно будет совмещать заботу о своих сотрудниках и заботу о производстве, приобщая персонал организации к общей цели.

Другое исследование, где целью было определить типы участников трудового коллектива, было проведено среди участников компании ООО

«Секьюрити Про» методом опроса. Участникам предлагалось ответить на вопросы из 5 блоков, которые соответствовали определённому знаку в психогеометрической системе Сьюзен Деллингер.

В результате проведённого социологического исследования определилась предрасположенность сотрудников компании к следующим знакам:

 знак квадрата - 1 человек (10%);

 знак треугольника - 3 человека (30%);

 знак прямоугольника - 3 человека (30%);

 знак круга - 1 человек (10%);

 знак зигзага - 2 человека (20%).

Оказалось, что в организации преобладает два противоположных типа сотрудника: треугольник и прямоугольник.

Человек, которому присущ знак треугольника, по своей натуре является лидером. Он авантюристичен, уверен в своих силах, амбициозен, способен решительно идти к достижению главной цели.

Знак прямоугольника, наоборот, характеризует своего обладателя как человека с низкой самооценкой, легко поддающегося различным манипуляциям. Такой человек находится в состоянии неопределённости, он непоследователен и непредсказуем, но тяготеет к общению для получения поддержки. Данный тип личности является временным до того момента, пока не определиться в отношении себя. И наличие 30% сотрудников компании с подобными характеристиками может попросту затормозить развитие всей организации, что приведёт к неизбежным убыткам. Поэтому руководителю организации нужно уделять особое внимание подчинённым со знаком прямоугольника: помочь ему выбраться из состояния неопределённости или попрощаться с ним.

Меньшинство в организации составляют сотрудники, предрасположенные к знакам квадрата и круга, то есть те, кто выполняет основную работу, так называемые «трудовые пчёлки» и те, кто является гармонизатором всего коллектива, его душой. И это не является существенным недостатком, ведь компания молодая и небольшая, но руководителю при оценке всевозможных рисков необходимо проанализировать тот факт, что количественное превосходство на стороне неопределившихся, а не «двигателей процесса».

Форма личности «зигзаг» занимает 20% от всего коллектива компании. Представители этого типа берутся за несколько дел сразу, их интересуют практически все сферы жизни, но ни одно дело не доводят до конца. Не любят когда их контролируют, но являются прекрасными генераторами идей. Что не является позитивным моментом при разработке механизмов для управления развитием персонала.

В исследуемой нами организации есть и вдохновитель команды (круг), работник компании или реализатор (квадрат), шейпер или мотиватор, исследователь ресурсов (треугольник), генератор идей (зигзаг). Как мы видим, в компании большая часть сотрудников являются представителями гиперактивных форм личности, и ей не хватает человека, который будет сдерживать их энергию и направлять её в нужное русло, т.е. координатора команды.

Данные исследования показали, что и организация и персонал, в целом, готовы к развитию и сплочению для достижения общей цели. Но чтобы это произошло с максимальной пользой, как для предприятия, так и для персонала, мы разработали несколько рекомендаций:

 Чтобы персонал организации стремился к развитию необходимо «заразить» его общей идеей, дать почувствовать себя нужным, вовлекая в решение каких - либо спорных ситуаций.

 При выявлении на предприятии сотрудника, длительное время находящегося в ситуации неопределённости, руководителю рекомендуется уделить особое внимание данному сотруднику, во избежание рисков, связанных с утратой компанией своей эффективности.

 При выборе стиля управления руководителю рекомендуется ориентироваться на эффективную работу, доверие и уважение к людям.

 При формировании команды рекомендуется опираться на особенности типов личности своих подчинённых для того, чтобы избежать конфликтных ситуаций и сбалансировать состав персонала, которым предстоит руководить.

 Перед тем как начинать изменения в своей компании рекомендуется исследовать организацию на определение стратегического состояния и в зависимости от результата планировать дальнейшие действия.

Гипотеза, выводимая в начале диссертационной работы, о том, что управление развитием персонала может быть рассмотрено как социокультурный феномен, влияющий на жизнедеятельность общества, подтвердилась. На современном этапе развития общества управление развитием персонала является многогранным социокультурным феноменом, который в достаточной мере определяет структуру социальных и межкультурных отношений.

## БИБЛИОГРАФИЯ

3 Андреева Г.М. Социальная психология. ― М.: Наука, 1980. ― С. 310.

Авдеев, В.В. Управление персоналом. Оптимизация командной работы: Реинжиниринговая технология: Практикум / В.В. Авдеев. ― М.: ФиС, 2008. ― С. 256

5 Анисимова И. Концепция формирования системы аудита управления персоналом в организации // Кадровик. ― 2010. ― №11. ― С. 19-24.

6 Артемов О.Ю., Архипова Н.И., Ермакова И.Н. Овчинникова Н.В. Теория и практика работы с кадрами. ― М.: РГГУ, 2007. ― С. 789.

7 Аттестация как компонент эффективной кадровой политики // Научно-практический журнал «Современные научные исследования и инновации». [Электронный ресурс]. ― Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2013/06/25252>

Белбин Р.М. Типы ролей в командах менеджеров. М.: Hippo, 2003 (2).

Бобнева М.И. Социальные нормы и регуляция поведения. ― М.: Прогресс, 1978. ― С. 278.

Бутенко И.А. Анкетный опрос, как общение социолога с респондентом. ― М.: Высшая школа, 1989. ― С. 238.

Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. ― М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. ― С. 192

12 .Вачков И.В. Сказкотерапия: Развитие самосознания через психологическую сказку. - М.: Ось-89, 2001. - С. 144.

13 .Ветошкина Т. Фрмирование менеджмента качества персонала // Кадровик. ― 2010. ― №1. ― С.42-47.

.Видоевич З. Глобализация, хаотизация и конфликты в современном мире / Социологические исследования. 2005. ― №4. ― С. 25-32.

14.1 13. ВКК ― Национальный союз кадровиков. [Электронный ресурс]. ― Режим доступа: <http://www.kadrovik.ru/>

14.2 14.Волкогонова О.Д., Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник / О.Д.Волкогонова, А.Т.Зуб. ― М: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2006. ― С. 256

15 Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - С. 282.

Гончарук В.А. Развитие предприятия. ― М.: Дело, 2000. ― С. 208

Горелов И.Н. Невербальные компоненты коммуникации. ― М.,1980. ― С. 321.

Грушин Б. А. Массовое сознание. ― М.: Наука, 1987. ― С. 368.

Дженстер П. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей / Дженстер П. ― М.: Вильямс, 2003. - С. 368

20 Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология. Учебник для ВУЗов. ― СПб.: Питер, 2001г. ― С. 720

Дырин С. Управление персоналом: от кадрового подхода - к многоаспектном // Кадровик. ― 2010. ― №9. ― С.5-10.

Егоршин А.П. Организация труда персонала: учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. ― М.: ИНФРА-М, 2011. ― С. 113.

Ефимова Н.С. Психология общения. Практикум по психологии: учеб. пособие. - М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2006. - С. 192.

Завьялова Е.К. Особенности управления человеческими ресурсами инновационно-активных компаний // Вестник СПбУ. Сер.8. Менеджмент. - 2012. - Вып.2. - С. 78-106.

Ивановская, Л.В. Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - С. 695

Ишунин П. Управление рисками персонала: проблемы и решения // Кадровик. ― 2011. ― №3. ― С. 129-135.

Каплан Р.С., Нортон Д.П. Организация, ориентированная на стратегию Р.С.Каплан, Д.П. Нортон. ― М.: Олимп-Бизнес, 2005. ― С. 416

Каплан Р.С., Нортон Д.П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р.С. Каплан, Д.П.Нортон. ― М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. ― С. 512

Каштанова, Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. ― М.: Проспект, 2013. ― С. 64

30 Кей Беверли, Джордан-Эванс Шерон. Любите их или вы их потеряете. Как удержать ценных сотрудников. ― М.: Добрая книга, 2006. ― С. 320.

Кибанов А. Методология оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом // Кадровик. ― 2010. ― №12. ― С.32-43.

32 Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник ― М.: ИНФРА-М, 2007. ― С. 656

Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно- практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2012. - С. 56.

Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. ― М.: Проспект, 2013. ― С. 80

Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - С. 301.

Кох Р. Стратегия: Как создавать и использовать эффективную стратегию / Р.Кох. - СПб.: Питер, 2003. - С. 320.

Кошелева Ю. Мотивация персонала / Ю. Кошелева, М. Архипов, М. Токарева // Управление персоналом. ― 2012. ― №16. ― С.12-34.

38 Кравченко А.И. Социология. ― М.: Прогресс, 2000. ― С. 365.

Крысько В.Г. Общая психология в схемах и комментариях: учеб. пособие / В.Г. Крысько. - СПб.: Питер, 2006. - С. 254.

40 Круглов М.И. Стратегическое управление компанией: Учебник для вузов / М.И.Круглов. - М.: Русская Деловая Литература, 1998. ― С. 768.

Кузин Ф.А. Магистерская диссертация. Методика написания, правила оформления и процедура защиты. Практическое пособие для магистрантов. ― М.: «Ось-89», 2007. ― С. 230

42 Кэмпбел Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент: Учебник/ пер. с англ. Н.И. Алмазовой. ― М.: ООО «Издательство Проспект», 2003. ― С. 336.

Лапин А.Н. Стратегическое управление современной организацией / А.Н.Лапин. ― М.: Управление персоналом, 2004. ― С. 288.

Леонтьев С.В., Масютин С.А., Тренев В.Н., «Стратегия успеха. Обобщение опыта реформирования промышленных предприятий», М.: Типография «Новости», 2000. ― 336с.

45 Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.Д. Маркова, С.А.Кузнецова, ― М: ИНФРА - М, 2005. ― С. 288

46 Масленченков Ю.С., Тронин Ю.Н. Стратегический и кризисный менеджмент фирмы: Учебное пособие / Ю.С.Масленченков, Ю.Н.Тронин. ― М.: Дашков и К, 2005. ― С. 884

47 Мелихов Ю.Е., Малуев П.А. Управление персоналом: портфель надежных технологий /учебно-практическое пособие ― М.: «Дашков и К», 2008. ― С. 478

Минина В. Ключевые сотрудники организации: подходы к идентификации и проблемы управления // Кадровик. ― 2011. ― №1. ― С. 86-98.

Морнель П. Технологии эффективного найма. Новая система оценки и отбора персонала ― М.: Добрая книга, 2005. ― С. 264.

Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. ― М.: Проспект, 2013. ― С. 72.

Михайлова А. «Четыре колеса» адаптации персонала // Кадровик. ― 2011. ― №2. ― С.115-124.

Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для бакалавров / Е.Б. Моргунов. ― М.: Юрайт, 2011. ― С. 561

Морозов А.В. Социальная психология: учебник. - М.: Академический Проект; 2005. - С. 336.

Науменко Т.В. Социология массовых коммуникаций в структуре социологического знания / Социологические исследования. ― 2003. ―

.1 № 10. ― С. 39-46.

55 Научные работы: Методика подготовки и оформления / И.Н. Кузнецов. ― М: «Амалфея», 2010.

56 Непрерывное образование - всеобщий закон развития современной цивилизации. [Электронный ресурс]. ― Режим доступа: <http://www.mosgu.ru/nauchnaya/publications/professor.ru/Jakimov/>

Никитина И.А. Эффективность систем управления персоналом. СПб.: СПбГИЭА, 1998. ― С. 118.

Обучение и развитие персонала [Электронный ресурс]. ― Режим доступа: <http://trainings.ru/>

Петрова Н. Вначале самолеты… ну а энергия, характер, интеллект - потом (подбор и оценка персонала) // Управление персоналом. ― 2012. - №5. ― С. 46-49.

Пихало, В.Т. Управление персоналом организации: учебное пособие / В.Т. Пихало, Ю.Н. Царегородцев, С.А. Петрова, Ю.Е. Ефремова. ― М.: Форум, 2010. ― С. 400.

Практический журнал по кадровой работе «Кадровое дело» [Электронный ресурс]. ― Режим доступа: <http://www.kdelo.ru/>

61.1 Пригожин А.И. «Методы развития организаций» ― М.: МЦФЭР, 2003 864 С. ― (Приложение к журналу «Консультант», 9―2003)

62 Пригожин А. И. Управленческие идеи. М.: Ленанд, 2015. ― С. 284

Пугачев В.П. Руководство персоналом. - М.: Аспект-Пресс, 2006. - С. 416.

64 Реан А.А. Психология и педагогика: учебник / А.А. Реан, Н.В. Бордовская, С.И. Розум. - СПб.: Питер, 2001. - С. 432.

Скалепов А.Н. Основы научных исследований. М.: Юридический институт МИИТа, 2012. ― С. 161

Социология управления: фундаментальное и прикладное знание / Отв. ред. А.В. Тихонов. ― М.: Канон+РООИ Реабилитация, 2014. ― С. 257

Стаут Л.У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера / пер. с англ. ― М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2007. ― 536 с.

67.1 Тейлор Ф. «принципы научного менеджмента» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.improvement.ru/bibliot/taylor/index.shtm>

68 Томпсон А.А, Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов / А.А.Томпсон, А.Дж.Стрикленд / Пер. с англ. ― М.: Банки и биржи, ЮНИТИ,1998. ― С. 576

69 Траут Дж. Дифференцируйся или умирай / Дж.Траут . ― СПб.: Питер, 2006. ― С. 240

70 Тренев В.Н., «Основы стратегического менеджмента. Учебно- методическое пособие», М, СИНТЕГ, 2011. ― С. 315

71 Файоль А. «Общее и промышленное управление». Пер. с франц. /Науч.ред. и предисловие проф.Е.А.Кочерина. М.: Журнал «Контроллинг», 1992. ― С. 111

72 Филатов О.К., Козловских Л.А., Цветкова Т.Н. Планирование, финансы, управление на предприятии: Практическое пособие./ О.К. Филатов, Л.А. Козловских, Т.Н. Цветкова. ― М.: Финансы и статистика, 2004. ― С. 384.

73 Фокс Джеффри Дж. Как стать первоклассным руководителем. Правила привлечения и удержания лучших специалистов. ― М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. ― С. 172.

Фрайлингер Кристиан, Фишер Иоганнес, «Управление изменениями в организации», /Пер. с нем. Н.П.Береговой, И.А.Сергеевой. ― М. Книгописная палата, 2002. ― С. 264

Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. ― М.: ГроссМедиа, 2006. ― 224.

76 Шутов И. Кейс-метод как одна из методик оценки персонала // Управление персоналом. ― 2011. ― №9. ― С. 34-39.

Эдвинссон Л., Мэлоун М. Интеллектуальный капитал: определение истинной стоимости компании / Новая постиндустриальная волна на Западе / Под ред. В.Л. Иноземцева. - М.: Academia., 1999 . ― С. 384

77.1 Электронный журнал «Работа с персоналом» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.hr-journal.ru/>

78 Юдина Е.Н. Социологические исследования для снижения рисков в маркетинге (на примере маркетинговых, рекламных, PR-акций и кампаний). Методическое пособие для проведения мастер-классов. ― М.: «Спутник +», 2013. ― С. 123

79 Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. ― М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. ― С. 384

80 Ядов В. А. Взаимосвязь ценностных ориентаций и социальных <https://publications.hse.ru/view/97258273> установок <https://publications.hse.ru/view/97258273> // В кн.: Саморегуляция и прогнозирование социального поведения личности: Диспозиционная концепция / Рук.: В. А. Ядов; под общ. ред.: В. А. Ядов. 2-е расширенное издание. М. : Центр социального прогнозирования и маркетинга, 2013. Гл. Часть I. Глава III.1. ― С. 78-88.

Ядов В.А. «Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение, понимание социальной реальности» / В.А. Ядов. - 3-е изд., испр. - Москва: Омега-Л, 2007. - С. 567

ПРИЛОЖЕНИЕ №1

Управленческая решётка Блейка - Моутона (матрица стилей управления)

ПРИЛОЖЕНИЕ №2.

Результаты исследования стратегического состояния компании методом SPACE - анализа.

Обратимся к результатам, которые у нас получились (таблица 1 - таблица 4)

Таблица 2. Факторы промышленного потенциала (IS)

**В тексте данного диплома отсутствуют рисунки.**

**Наши специалисты могут попробовать найти полный текст диплома. Напишите нам** [**st-20@yandex.ru**](mailto:st-20@yandex.ru) **. От вас никаких обязательств. Если вам понравится новый вариант диплома, оплата будет не более 500 руб.**

Таблица 3. Факторы конкурентных преимуществ (CA)

Таблица 4. Факторы финансового потенциала (FS)

ПРИЛОЖЕНИЕ №3

График 1. Стратегическое состояние компании.

**В тексте данного диплома отсутствуют рисунки и приложения.**

**Наши специалисты могут попробовать найти полный текст диплома. Напишите нам** [**st-20@yandex.ru**](mailto:st-20@yandex.ru) **. От вас никаких обязательств. Если вам понравится новый вариант диплома, оплата будет не более 500 руб.**

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |