

Лекция 14. Аттестация педагогических и управленческих кадров в образовании

- Подготовка, переподготовка и повышение квалификации управленческих и педагогических кадров в системах образования.
- Обучение новым технологиям.
- Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности.
- Системы стимулирования труда педагогических и управленческих кадров.
- Конфликты в трудовом коллективе: методы предупреждения и разрешения конфликтов.

Традиционная модель подготовки и переподготовки управленческих кадров начала формироваться еще в 70-е годы прошлого столетия и нашла свое выражение в двух основных формах:

- рационализация (эксперименты управления), представляющая собой выполнение учебными и отраслевыми институтами консалтинговых проектов по проблемам совершенствования управления предприятиями;
- обучение руководителей, которое ознаменовало собой открытие специальностей в сфере управления.

Появление данной модели было обусловлено существенным отрывом практической деятельности в области управления от научных разработок в указанной сфере. Помимо этого, еще одной причиной, повлиявшей на необходимость создания целостной формы подготовки и переподготовки управленческого персонала, стало то, что производство предъявляло высокие требования к обновлению конкретных знаний и навыков руководителей,

обеспечение ими оперативного внедрения новейших технических, организационных идей в практику деятельности предприятия.

В основе рассматриваемой модели подготовки и переподготовки управленческого персонала лежит так называемая концепция «специализированного обучения», имеющая своей главной целью передачу менеджерам необходимых им знаний в рамках проведения краткосрочных или среднесрочных учебных курсов. В настоящее время подобный подход не может быть признан полностью целесообразным, хотя некоторые аспекты данной модели, безусловно, могут и должны быть использованы при подготовке современных менеджеров.

Таким образом, традиционная форма имеет как положительные, так и отрицательные черты.

Позитивными аспектами рассматриваемой модели могут быть названы:

- наличие специализированных структур, занимающихся вопросами подготовки и переподготовки управленческого персонала;

- тесное сотрудничество промышленных предприятий с учебными заведениями;

- быстрота и оперативность обучения;

- навыки работы с большими группами обучающихся.

Однако помимо положительных аспектов традиционная модель подготовки и переподготовки управленческого персонала, как было указано выше, обладает и негативными чертами, к которым, относятся:

- периодичность и бессистемность обучения;

- коллективная ориентированность обучения;

- недостаточное внимание к инновационным разработкам западных деятелей и практиков;

- подготовка управленцев, но не лидеров;

- отсутствие четкой системы оценки эффективности проведенного обучения.

Для того чтобы традиционная модель подготовки и переподготовки управленческого персонала соответствовала требованиям, предъявляемым современной ситуации на рынке, необходимо произвести ее модернизацию, а точнее, использовать ее положительные аспекты наряду с инновационными достижениями в области обучения руководителей. Современные быстро меняющиеся условия рынка заставляют менеджеров оперативно реагировать на них, внося коррективы в свою деятельность. Однако это невозможно без постоянного совершенствования профессиональных навыков и личностных качеств управленцев, что обуславливает необходимость постоянного непрерывного обучения, которое, во-первых, должно быть информационно насыщено; во-вторых, должно представлять собой последовательность курсов, программ, взаимодополняющих и развивающих друг друга, то есть, определенную систему; в-третьих, должно основываться на сочетании традиционных методов обучения и новейших разработок; в-четвертых, должно позволять производить оценку эффективности материальных и временных затрат.

Только в этом случае рассматриваемая модель может быть полноценно использована для обучения высококлассных специалистов в области управления организациями.

Без роста профессиональных знаний невозможно повышение коэффициента деловой активности руководителей. При этом специальные знания морально устаревают все быстрее. Научный прогресс охватывает не только технические области исследований, он приобретает системный характер. Задачей лидера начала XXI в. становится использование технологии менеджмента – особенно в той его части, которая касается методик повышения эффективности организации. Не последнее место среди таких методик занимает собственно повышение квалификации персонала – образно говоря, «экономическая педагогика».

Повышение квалификации является взаимообусловленным процессом, оказывающим влияние, как на эффективность труда, так и на качество кадрового потенциала компании, что находит проявление в следующем:

-в процессе обучения происходит повышение способности персонала адаптироваться к изменяющимся экономическим условиям, что обеспечивает организации повышение ценности находящихся в ее распоряжении человеческих ресурсов;

-обучение работников позволяет организации более успешно решать проблемы, связанные с новыми направлениями деятельности и поддерживать необходимый уровень конкурентоспособности, что находит проявление в повышении качества обслуживания клиентов и эффективности труда персонала, сокращении издержек.

Повышение квалификации сопровождается ростом приверженности персонала своей организации, а также снижением текучести кадров; обучение позволяет поддерживать и распространять среди сотрудников основные ценности и приоритеты организационной культуры, пропагандировать новые подходы и нормы поведения, призванные поддерживать организационную стратегию.

В свою очередь, работник в процессе обучения получает следующие преимущества:

-расширение карьерных перспектив как внутри, так и за пределами организации;

-более высокую удовлетворенность своей работой;

-повышение самооценки;

-повышение квалификации и профессиональной компетентности.

Таким образом, повышение квалификации работников в современных условиях становится неотъемлемой составляющей процесса управления организацией.

Однако российский опыт показывает, что для подавляющего числа компаний до недавнего времени было характерно явно недостаточное внимание к обучению персонала. Это связано, прежде всего, с тем, что обучение работников не рассматривается компаниями как один из самых значительных ресурсов в повышении эффективности их работы.

Вместе с тем современная система бизнес-образования исходит из того, что качество обучения персонала для любой организации самым непосредственным образом связано с качеством управления, а значит, и с эффективностью работы компании, и с уровнем ее конкурентоспособности. Особенно возрастает роль обучения в условиях организационных изменений, когда старые подходы к работе, старые управленческие схемы не только становятся менее действенными, но часто оказывают отрицательное воздействие на эффективность труда. В то время как повышение квалификации, как приобретение знаний, навыков и умений, позволяет достичь цели за более короткий срок, поскольку направлено на последовательное совершенствование профессиональных знаний и рост мастерства по имеющейся у работника профессии. Особенность повышения квалификации состоит еще в том, что слушатели, уже обладая определенными знаниями и практическими навыками выполнения работ, могут в силу этого критически относиться к учебному материалу, стремясь получить именно то, что им, прежде всего, нужно для производственной деятельности.

Одним из сдерживающих факторов развития системы повышения квалификации является экономия на затратах организации по управлению персоналом. Этот фактор оказывает существенное влияние на политику компаний в части развития ее персонала. Однако, стремясь к максимальной экономии, компании не используют все имеющиеся в арсенале системы повышения квалификации ресурсы. Так малоэкономичным и эффективным способом повышения квалификации персонала являются внутренние

тренинговые программы. Среди современных форм повышения квалификации внутри организаций в последнее время значительно повышается роль корпоративных тренингов.

Корпоративный тренинг представляет собой подготовку и развитие навыков персонала для эффективной работы в конкретной организации. Конкретная задача корпоративного тренинга - вклад в рост прибыли компании, повышение эффективности ее работы.

Повышение квалификации руководителей и специалистов будет более эффективным при соблюдении принципа преемственности обучения и последующего рационального использования кадров с учетом приобретенных ими знаний и навыков. Чтобы повысить ответственность и заинтересовать кадров в непрерывном повышении своей квалификации, необходимо обеспечить взаимосвязь результатов повышения квалификации, аттестации, должностных перемещений и оплаты труда работников с качеством знаний и эффективностью их практического использования.

Работа по повышению квалификации является основной частью подготовки кадрового резерва и потому предусматривается коллективными договорами администрации с работниками предприятия, а сами мероприятия по повышению квалификации находят отражение в системе планирования на предприятии.

В системе повышения квалификации на производстве существуют жесткие экономические критерии, она ориентируется на конечный практический результат, осуществляется тщательный контроль и обязательно оценивается эффективность каждой программы. Повышение квалификации осуществляется в двух основных формах тренировки профессиональных навыков и развития работников. В последнем случае обычно предполагается подготовка к следующей должности.

Переход к новым технологиям требует значительных затрат, связанных с обновлением знаний, переподготовкой работников. Считается, что переподготовить работника дешевле, чем заменить его.

Таким образом:

1. подготовка и повышение квалификации работников в настоящее время должны носить непрерывный характер и проводиться в течение всей трудовой жизни.

2. предприятия должны рассматриваться затраты на подготовку персонала как инвестиции в основной капитал, которые позволят наиболее эффективно использовать новейшие технологии.

3. подготовка кадров заключается в обучении их трудовым навыкам, необходимым для качественного выполнения работы. Для эффективности непрерывного обучения необходимо, чтобы работники были в нем заинтересованы. Администрации необходимо создать климат, благоприятствующий обучению.

Обучение полезно и нужно в трех случаях:

а) когда человек поступает на работу;

б) когда работника назначают на новую работу;

в) когда установлено, что у работника не хватает определенных навыков для работы.

В самом общем смысле карьера- это движение сотрудника по позициям организационной структуры компании.

Карьера — это последовательность этапов развития человека в профессиональных сферах жизни, являющихся результатом его осознанной позиции и поведения, характеризующиеся постоянной динамикой и направленные на достижение целей профессиональной деятельности (профессионального развития)/

Карьерный путь – это движение сотрудника внутри компании с заданными начальными условиями (стартовой должностной позицией) и общим пониманием направления к дальней цели – развитию

Выбор того или иного вида карьеры часто не зависит только от сотрудника – компания в своих программах кадрового резерва обычно принимает планы развития персонала, опираясь на логику замещения и взаимозависимости должностей, а неконкретных лиц, находящихся в данный момент на этих должностях.

Эффективность профессиональной деятельности, по мнению многих авторов, тесно связана с успехом человека в профессии, а следовательно, с его карьерой. Поэтому, на наш взгляд, в качестве предметной фиксации профессиональной социализации следует рассматривать профессиональную карьеру.

Несмотря на то, что общепризнанного определения термину «карьер» нет, все же большинство авторов обращают свое внимание на следующие факты:

- как правило, выбор карьеры связан с целями, желаниями и установками индивида;

- существенной составляющей понятия карьеры является фактор прогрессивного развития, в результате которого происходит рост знаний, умений, навыков;

- критерии достижения «высшей точки карьеры», как правило, меняются на протяжении всей жизни человека;

- карьер представляет собой ряд сменяющих друг друга этапов;

- результатом карьеры является достижение, во-первых, высокого статуса или должности, во-вторых, успеха в профессиональной деятельности.

Карьеру — траекторию своего движения — человек строит сам, сообразуясь с особенностями внутри- и внеорганизационной реальности и, главное, — со своими собственными целями, желаниями и установками.

В литературе описано несколько возможных факторов, влияющих на выбор человеком своей будущей профессии.

Традиция — вопрос о выборе не возникал в силу традиций и обычаев выбора профессии, принятых в семье.

Случай — выбор произошел случайным образом в силу некоего значимого события, повлиявшего на выбор будущей профессии.

Долг — выбор профессии связан с представлением о долге, о своей миссии, призвании или обязательствах перед людьми.

Целевой выбор — выбор связан с сознательным определением целей профессиональной деятельности, исходя из анализа реальных проблем и путей их решения.

Дж. Холланд исследовал особенности выбора карьеры людьми и в результате выделил шесть типов личности, в зависимости от выбора ими профессиональной деятельности.

Каждый тип является идеализацией, гипотетической конструкцией для описания определенной группы людей, обладающих сходными личностными и профессиональными признаками. Типологические особенности личности являются результатом взаимодействия множества факторов: культурных и личностных. К таким факторам, в частности, относятся влияние семьи, родителей, значимых людей, квалификация и опыт предыдущей работы и т. д.

Так под влиянием этих факторов личность предпочитает одни и отвергает другие виды профессиональной деятельности и социальной активности. В зависимости от выбранной деятельности у личности формируются интересы. Эти интересы ведут к развитию определенных способностей. И, наконец, интересы и способности формируют личностные

диспозиции, которые определяют дальнейшую профессиональную жизнь человека. Основанием карьеры является стремление человека достичь положения, позволяющего ему наиболее полно и свободно достигать своих целей, удовлетворять желания и потребности. Это может быть стремление к самореализации, самосовершенствованию, к лидерству, признанию, высокому уровню доходов, получению интересной работы, уверенности в завтрашнем дне и т.д. Движение к цели связано с эффективным освоением среды жизнедеятельности, которая может поддержать карьерную активность. Освоение карьерной стратегии означает готовность человека к деятельности в изменяющихся условиях, к оптимальному использованию движущих механизмов и ослаблению действий любых факторов сдерживания и сопротивления. При таком понимании карьерной стратегии, стратегической целью является обеспечение продвижения карьеры. Традиционно выделяют следующие основания для типологизации карьеры: по характеру, по времени и по возможности осуществления карьеры.

Е. Молл, учитывая четыре показателя карьеры: скорость продвижения по уровням иерархии системы управления, последовательность занимаемых должностей (позиций), личностный смысл должностного продвижения и перспективная ориентация — выделил восемь типов карьеры, которые в значительной степени описывают карьеру менеджеров.

Анализ литературы, посвященной вопросам профессиональной карьеры, свидетельствует, что успешность карьеры обуславливается тремя основными факторами. Во-первых, способностью человека адаптироваться к быстро меняющимся условиям организационной и окружающей среды. Во-вторых, принятием личностью ответственности за развитие карьеры на себя. В-третьих, постоянным стремлением личности к самообразованию. Эти факторы действительно являются важными для людей, ориентированных на построение успешной карьеры. Но, есть еще один момент, он связан с рефлексивным отношением человека к своей карьере. В каком-то смысле это

пересекается с умением самому управлять своей карьерой, но только этого, недостаточно. В данном контексте используется термин «рефлексия» в философском понимании как процесс размышления индивида о событиях, происходящих с ним, путем установления между ними причинно-следственных связей. Другими словами, большинство событий, которые происходили на жизненном и профессиональном пути человека, во-первых, были, как правило, запланированы им, а во-вторых, изначально предполагали достижение определенных целей и задач.

Итак, формирование личности профессионала является длительным, сложным процессом, который начинается задолго до вступления человека в профессиональную деятельность. Большое значение в процессе становления профессионала имеет профессиональное обучение, в ходе которого происходит не только овладение знаниями, умениями, навыками, но и достигается определенный уровень личностного и профессионального самосознания. Успешное прохождение профессионального обучения обуславливает адекватный выбор профессиональной карьеры, который основывается на соответствии личностных особенностей человека и условий профессиональной деятельности.

Можно выделить несколько принципиальных траекторий движения человека в рамках профессии или организации, которые приведут к разным типам карьеры.

Профессиональная карьера, как правило, ориентирована либо на специализацию, т.е. постоянное углубление в одну, выбранную в начале профессионального пути, линию движения, либо на транспрофессионализацию — овладение смежными областями человеческого опыта, связанное, скорее, с расширением инструментария и областей деятельности.

Внутриорганизационная карьера — связана с траекторией движения человека в организации. Она может идти по линии:

- вертикальной карьеры — должностной рост;
- горизонтальной карьеры — продвижение внутри организации, например работы в разных подразделениях одного уровня иерархии;
- центростремительной карьеры — продвижение к ядру организации, центру управления, все более глубокое включение в процессы принятия решений.

Встречаясь с новым сотрудником, менеджер по персоналу должен учитывать этап карьеры, который он проходит в данный момент. Это поможет уточнить цели профессиональной деятельности, степень динамичности и главное — специфику индивидуальной мотивации.

Этап карьеры (как точка на временной оси) не всегда связан с этапом профессионального развития. Человек, находящийся на этапе продвижения, в рамках другой профессии может не быть еще высоким профессионалом. Поэтому важно разделять этап карьеры — временной период развития личности и фазы развития профессионала — периоды овладения деятельностью.

Рассматривая процесс становления профессионала, разные авторы выделяют разные стадии его становления.

А. К. Маркова выделяет следующие уровни профессионализма:

Допрофессионализм. На этом этапе человек осуществляет некоторую деятельность, еще не обладая качествами, свойственными профессионалу. Человек работает, не овладев нормами и правилами профессии, тем более, не достигая в труде высоких и творческих результатов.

Профессионализм. Здесь человек последовательно овладевает качествами профессионала, формируя навыки профессиональной деятельности. По мере развития мотивационной сферы, целеполагания он сознательно выбирает свои цели в труде, повышает профессиональное

мастерство, осознавая при этом себя в профессии, развивает себя средствами профессии.

Суперпрофессионализм. Этот уровень характеризует профессиональную деятельность в ее высоких достижениях и творческих успехах. Главной особенностью этого уровня является «выход человека за пределы профессии», творческое обогащение деятельности своим личным вкладом. По мнению автора, «именно этот уровень профессионализма отдельного человека наиболее существенно влияет на прогресс общества».

Непрофессионализм (псевдопрофессионализм). Это уровень, который характеризуется отсутствием необходимых профессиональных знаний, умений и навыков для выполнения профессиональной деятельности. На этом уровне человек внешне осуществляет достаточно активную трудовую деятельность, но при этом наблюдается деформация в становлении его профессионализма, которая может быть выражена в следующей форме:

- выполнение неэффективной, не соответствующей нормам деятельности;
- осуществление внешне кипучей трудовой деятельности, маскирующей отсутствие профессионализма;
- чрезмерное заикливание на работе, неправомерное сведение всего своего личностного пространства к профессиональному и искажение своего профессионального и личностного развития;
- опора на неверные духовно-нравственные ориентиры, с преследованием, например, цели узко личностного индивидуального преуспеяния в ущерб другим людям, и т. п.

Послепрофессионализм. На этом уровне человек может оказаться либо просто «профессионалом в прошлом», либо остаться консультантом, наставником, экспертом в своей сфере. Этот уровень помогает человеку обрести новые грани профессионализма, состоящие в духовном обогащении других людей.

Е.А.Климов сгруппировал фазы жизненного пути профессионала следующим образом:

Фаза оптации. В этой фазе человек озабочен вопросами выбора или вынужденной перемены профессии и делает этот выбор.

Фаза адепта. Это фаза, когда человек уже встал на путь приверженности профессии и начинает осваивать ее. В зависимости от профессии эта фаза может быть многолетней или кратковременной.

Фаза адаптации. На этой стадии специалист входит во многие тонкости работы, узнает непривычные для него нормы, регулирующие и поведение, и образ жизни. Таким образом, на этой стадии специалист не только адаптируется к производственной деятельности, тут происходят и некоторые личностные изменения специалиста.

Фаза интернала. Здесь интернал — это уже опытный работник, который любит свое дело и может вполне самостоятельно, все более надежно и успешно справляться со своими профессиональными функциями, и это признается его коллегами.

Фаза мастерства. Находясь на этой стадии развития, работник может решать любые и простые, и самые трудные профессиональные задачи, с которыми могут справиться далеко не все коллеги. На этой стадии человек обладает своим индивидуальным профессиональным стилем деятельности.

Фаза авторитета. Это уже хорошо известный в профессиональном кругу или даже за его пределами мастер своего дела.

Фаза наставничества. Это человек, у которого не просто опыт «за плечами», а который «обрастает» единомышленниками, учениками и последователями.

Переход от одного уровня профессионализма к другому и движение внутри уровней протекает у большинства специалистов как последовательное овладение разными этапами становления профессионала, которые могут проявляться как последовательно, так и параллельно друг с

другом. Относительно высокие уровни могут сосуществовать с более низкими, что в целом можно охарактеризовать как своеобразный и неповторимый путь конкретного человека.

Планирование карьеры - это одно из направлений кадровой работы в организации, ориентированное на определение стратегии и этапов развития и продвижения специалистов. Планирование карьеры представляет собой процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека, с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста.

Перечень профессиональных и должностных позиций в организации (и вне ее), фиксирующий оптимальное развитие профессионала для занятия им определенной позиции в организации, представляет собой карьерограмму, формализованное представление о том, какой путь должен пройти специалист для того, чтобы получить необходимые знания и овладеть нужными навыками для эффективной работы на конкретном месте. Одним из условий карьеры является продвижение по службе. Оно определяется не только личными качествами работника (образование, квалификация, отношение к работе, система внутренних мотиваций), но и объективными, в частности:

- высшая точка карьеры — высший пост, существующий в конкретной рассматриваемой организации;
- длина карьеры — количество позиций на пути от первой позиции, занимаемой индивидуумом в организации, до высшей точки;
- показатель уровня позиции — отношение числа лиц, занятых на следующем иерархическом уровне, к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидуум в данный момент своей карьеры;

- показатель потенциальной мобильности — отношение (в некоторый определенный период времени) числа вакансий на следующем иерархическом уровне к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидуум.

В зависимости от объективных условий внутриорганизационная карьера может быть перспективной или тупиковой — у сотрудника может быть либо длинная карьерная линия, либо очень короткая. Менеджер по персоналу уже при приеме кандидата должен спроектировать возможную карьеру и обсудить ее с кандидатом, исходя из индивидуальных особенностей и специфики мотивации. Одна и та же карьерная линия для разных сотрудников может быть и привлекательной, и неинтересной, что существенным образом скажется на эффективности их дальнейшей деятельности.

Вопросы условий оптимального профессионального развития, совокупности личностно-деловых и профессиональных характеристик, обеспечивающих эффективную карьеру, последнее время все больше и больше интересуют исследователей. Человек включен в мир, постоянно меняющийся за счет внешних и внутренних изменений, и, следовательно, он вынужден непрерывно двигаться и адаптироваться в нем. Отсюда и понимание карьеры как активного продвижения. Человек, делающий карьеру, должен обладать огромным потенциалом, мотивацией достижения и внутреннего развития, интересом к своей деятельности.

Оценка людьми своей эффективности обуславливает во многом выбор ими сфер профессиональной деятельности. Люди, как правило, склонны избегать как тех ситуаций, так и тех видов деятельности, в которых, по их мнению, их возможности и способности недостаточны. В соответствии с этим мировая практика построения систем общего и профессионального образования предполагает работу над развитием человека как профессионала в двух социально личностных планах. С одной стороны, осуществляется

формирование необходимых профессиональных знаний, способностей и умений, а с другой — профессиональное развитие личности, включающее развитие профессиональной карьеры, формирование жизненных планов, а также соответствующих им интересов и мотивов к конкретному виду профессиональной деятельности.

Планирование и подготовка резерва руководителей современные организации создают специальные системы подбора и перемещения, будущих руководителей и рассматривают управление ими как стратегически важную задачу.

Система подготовки резерва руководителей объединяет три основных процесса:

1. Выявление сотрудников организации, обладающих потенциалом для занятия руководящей должности;
2. Подготовка этих сотрудников к работе в руководящей должности;
3. Обеспечение плавного замещения освободившейся должности и утверждение в ней нового сотрудника.

Большинство организаций при работе с резервом руководителей выделяют две группы – преемников или дублёров и молодых сотрудников с лидерским потенциалом. Преемники или дублёры – это кандидаты на замещение определённых ключевых должностей компании, которые готовы к работе в этих должностях в настоящий момент или будут готовы к этому в ближайшее время. Но подготовка преемников представляет собой сложный процесс, и далеко не все современные организации эффективно управляют этим процессом, многие до сих пор решают проблему преемственности в момент освобождения ключевой должности.

Определение ключевых должностей. Это первый этап в работе с резервом. Как правило, ключевыми являются должности руководителей организации, но иногда ключевые должности могут оказаться и на более низких ступенях организационной иерархии. Их число и конкретный состав

зависит от размеров и специфики организации. Так же руководству необходимо представлять, как ситуация изменится в течении следующих лет. Это особенно актуально в современных условиях быстрых организационных изменений, вызванных конкуренцией и ускорившимся технологическим прогрессом.

И последнее, что нужно сделать на этом этапе – подготовить план освобождения ключевых должностей. Для этого отдел кадров совместно с руководителем должны проанализировать сложившуюся ситуацию с учётом возраста, перспектив продвижения, личных интересов, состояния здоровья сотрудников, занимающих ключевые должности, и определить сроки освобождения каждой из них. Подготовленный план ляжет в основу управления подготовкой преемников.

Определение характеристик будущих руководителей. Этот этап играет исключительно важную роль во всём процессе подготовки резерва. Без понимания того, какими качествами должны обладать занимающие ключевые должности руководители, организация не может эффективно определить потенциальных преемников, подготовить планы их развития и оценить готовность занять планируемую должность.

При планировании резерва портрет руководителя складывается из множества характеристик. Очень важно учитывать такие положительные черты руководителей как: стратегическое мышление; организованность; коммуникабельность; умение выступать перед публикой, управлять конфликтами и деловыми взаимоотношениями; способность адаптироваться; а так же лидерство и многое другое. И каждая организация должна составить свой портрет «идеального руководителя», который наиболее соответствует её особенностям. Помощь в решении этой проблемы могут оказать консультанты, специализирующиеся в области подготовки руководителей и специально занимающиеся вопросами управленческого прогнозирования.

Отбор кандидатов. Отбор производится применительно к конкретной ключевой должности с учётом трёх основных критериев:

Соответствия индивидуальных характеристик кандидата профилю идеального сотрудника для данной должности. Наиболее простым методом определения соответствия является метод экспертных оценок.

Результатов работы в занимаемой в данный момент должности и занимаемых ранее должностях.

Степени готовности кандидата. Определение степени готовности является наиболее трудным моментом в отборе кандидатов. Часто здесь требуется особое чутьё, которое вырабатывается многолетним опытом работы.

Общий список преемников, как правило, является конфиденциальным, доступ к нему имеют только руководитель организации и директор по человеческим ресурсам.

Подготовка планов развития производится на основе сопоставления характеристик каждого резервиста с портретом идеального сотрудника для данной должности.

Существуют два основных метода проведения подобной оценки – тестирование и экспертные оценки. Тестирование позволяет провести всестороннюю и достаточно объективную оценку преемников, однако требует разработки специальных тестов. Второй метод заключается в оценке экспертами индивидуальных характеристик кандидата по каждой из составляющих портрет идеального сотрудника. В качестве экспертов выступают хорошо знающие преемника сотрудники организации: его непосредственный руководитель, коллеги, директор по человеческим ресурсам, и т.д.

План развития должен содержать конкретные мероприятия, направленные на ликвидацию показателей по которым кандидат не соответствует стандартам «идеала», а так же сроки их реализации.

Реализация планов подготовки преемников требует участия всех трёх сторон – самого сотрудника, отдела человеческих ресурсов и высшего руководства организации. Без активного участия самого преемника, без его мотивации и усилий самый совершенный план подготовки обречён на неудачу. А руководство должно мотивировать его на активное участие, так как реализация плана требует от приемника дополнительных затрат времени, интеллектуальных и физических усилий. Так же руководители располагают необходимыми для развития ресурсами, принимают решение о назначении на должность. Роль отдела человеческих ресурсов состоит в осуществлении общего контроля за процессом подготовки преемников и привлечении внимания высших руководителей к этому стратегически важному для организации процессу.

Оценка прогресса развития. Ежегодно (в некоторых организациях чаще) руководитель организации совместно с директором по человеческим ресурсам проводит формальную оценку прогресса каждого из преемников. В ходе оценки происходит детальное обсуждение работы преемника в занимаемой должности, реализации плана индивидуального развития, а так же оценка степени готовности занять ключевую должность.

Назначение на должность. В случае освобождения ключевой должности руководство организации проводит обсуждение готовности преемников, принимает решение о назначении. При определении готовности преемника учитываются результаты реализации плана развития, работа в занимаемой должности, авторитет в организации и т.д. Знания людей, опыт, интуиция руководителей позволяют сделать правильный вывод и принять правильное решение. А осуществление постоянного контроля за развитием преемников, регулярное обобщение информации об их достижениях и недостатках позволяет сделать это решение более обоснованным.

Подготовка преемников является эффективным средством оптимизации использования персонала организации, подбора и перемещения

руководящих кадров, обеспечения преемственности руководства, а на этой основе повышения эффективности работы всей организации.

В течение своей профессиональной жизни человек, как правило, занимает не одну, а несколько должностей. Такая последовательность должностей называется профессиональной карьерой. А последовательность должностей, занимаемых сотрудником в одной организации, называется его карьерой в организации.

Для одних людей карьера становится результатом многолетних трудов и усилий. Однако для большинства, карьера – это набор случайностей. Понятно, что для успешного развития карьеры недостаточно одного желания человека. Для продвижения «вверх по карьерной лестнице» необходимы профессиональные навыки, знания, опыт, настойчивость и определённый элемент везения. Чтобы свести все эти компоненты воедино, человеку необходима внешняя помощь. А в современном мире важнейшим источником поддержки сотрудника в развитии карьеры становится организация, в которой он работает. Естественно, что планирование и управление развитием карьеры требует от работника и от организации дополнительных усилий, но в то же время даёт целый ряд преимуществ, как самому сотруднику, так и организации, в которой он работает.

Для сотрудника это означает:

- более высокую степень удовлетворённости от работы в организации, предоставляющей ему возможности профессионального роста и повышения уровня жизни;
- более чёткое видение личных профессиональных перспектив и возможность планировать другие аспекты собственной жизни;
- возможность целенаправленной подготовки к будущей профессиональной деятельности;
- повышение конкурентоспособности на рынке труда.

Организация получает следующие преимущества:

- мотивированных и лояльных сотрудников, связывающих свою профессиональную деятельность с данной организацией, что повышает производительность труда и снижает текучесть кадров;
- возможность планировать профессиональное развитие работников и всей организации с учётом их личных интересов;
- планы развития карьеры отдельных сотрудников в качестве важного источника определения потребностей в профессиональном обучении;
- группу заинтересованных в профессиональном росте, подготовленных, мотивированных сотрудников для продвижения на ключевые должности.

Осознание этих и многих других преимуществ побудило руководство многих организаций задуматься над созданием системы управления развитием карьеры своих сотрудников.

Наиболее распространённой системой является система партнёрства по планированию и развитию карьеры. Партнёрство предполагает сотрудничество трёх сторон – работника, его руководителя и отдела человеческих ресурсов. Работник несёт ответственность за планирование и развитие собственной карьеры. Руководитель выступает в качестве наставника или спонсора сотрудника. А отдел человеческих ресурсов осуществляет общее управление процессом развития карьеры в организации. Специалисты этого отдела формируют заинтересованность сотрудника в развитии карьеры, и предоставляют инструменты для начала управления собственной карьерой. Сотрудник, со своей стороны, должен определить собственные профессиональные интересы и методы их реализации, и определить, является ли данный план развития карьеры реалистичным и сопоставимым с его возможностями. Многие организации, в таких случаях, проводят специальное тестирование для выявления сильных и слабых сторон своих сотрудников, а результаты оказывают существенную помощь в планировании карьеры.

Реализация плана развития карьеры зависит, прежде всего, от самого сотрудника. При этом необходимо иметь в виду весь набор условий, делающих это возможным:

- результаты работы в занимаемой должности;
- профессиональное и индивидуальное развитие;
- эффективное партнёрство с руководителем;
- заметное положение в организации.

Управление развитием карьеры является сложным, требующим значительных ресурсов процессом. К сожалению, само по себе наличие этого процесса не гарантирует реализации профессиональных амбиций всем сотрудникам организации. Однако его отсутствие вызывает неудовлетворённость работников, текучесть кадров, а так же ограничивает способность организации эффективно заполнять вакантные должности.

С другой стороны, многие сотрудники рассматривают свои отношения с организацией как временный союз. И пытаются планировать свою карьеру в глобальном масштабе, а работу в рамках одной организации рассматривают как один из шагов к конечной цели. Их интерес состоит в увеличении собственной ценности на внешнем рынке труда. Естественно, что долговременное планирование карьеры внутри организации в этом случае практически лишено смысла.

Подготовка руководящих кадров в основном ведется для того, чтобы руководящие работники овладели умениями и навыками, требующимися для реализации целей организации. Другим соображением, неотделимым от предыдущего, является необходимость удовлетворения потребностей более высокого уровня: профессионального роста, успеха, испытания своих сил.

К сожалению, многие организации не предоставляют достаточных возможностей для удовлетворения таких потребностей путем повышения ответственности и продвижения по службе. Исследования показали, что выпускники министерских курсов обучения бизнесу отмечали большое

расхождение между их личными ожиданиями на рост и продвижение по службе и тем, что им смогли предоставить в действительности. Если эти ожидания имеют для человека большое значение, то он обычно увольняется с такой работы. Нет необходимости говорить о нежелательности текучести управленческих кадров в силу высокой стоимости их найма и адаптации в организации. Замена такого служащего может обходиться в несколько его месячных окладов.

Есть множество методов подготовки управленческих кадров. Подготовка управленческих кадров может проводиться путем организации лекций, дискуссий в составе небольших групп, разбора конкретных деловых ситуаций, чтения литературы, деловых игр и ролевого тренинга. Вариантами этих методов являются организуемые ежегодно курсы и семинары по проблемам управления. Другим широко применяемым методом является ротация по службе. Перемещая руководителя низового звена, из отдела в отдел на срок от трех месяцев до одного года, организация знакомит нового руководителя со многими сторонами деятельности. В результате, молодой менеджер познает разнообразные проблемы различных отделов, уясняет необходимость координации, неформальную организацию и взаимосвязь между целями различных подразделений. Такие знания жизненно необходимы и для успешней работы на более высоких должностях, но особенно полезны для руководителей низших уровней управленческой иерархии.

Японские организации прибегают к ротации гораздо чаще, чем американцы. Профессор Оучи, автор бестселлера «Теория Зет», говорит: «В Японии фактически каждый отдел располагает кадрами, которые знают людей, проблемы и практику работы любой части организации. Когда требуется что-то скоординировать, обе стороны могут понять друг друга и прийти к сотрудничеству. Может быть наиболее важным является тот факт, что каждый работник знает, что в течение всей своей карьеры он будет переходить из одних подразделений фирмы в другие, даже расположенные в

разных географических местах. Кроме того, во многих японских фирмах ротация в течение всей трудовой жизни распространяется на всех ее служащих. Инженер-электрик с проектирования схем может быть направлен на производство или на сборку, техника каждый год могут переводить на новые станки или в другие подразделения, руководителей перемещать по всем отраслям бизнеса... Когда люди работают все время по одной специальности, у них возникает тенденция к формированию локальных целей, связанных только с этой специальностью, а не с будущим всей фирмы, у них нет тех знаний людей и проблем, которые позволили бы им оказывать эффективную помощь другим специалистам внутри своей организации».

Другим важным приемом является подготовка руководящих кадров в процессе, их работы. Некоторые фирмы поручают новым руководителям столь тривиальную работу, что они разочаровываются в ней. «Сознавая эту проблему отдельные компании, такие как «Ай Ти энд Ти», «Проктер энд Гэмбл», «Форд» разработали программы, в соответствии с которыми перспективным новым руководителям с самого начала поручают достаточно ответственную работу, являющуюся испытанием их способностей, но, предположительно, приходящуюся им по силам. Обычно в начале такое назначение связано с ответственной оперативной деятельностью, а примерно через год предусматривает руководство постоянным подразделением».

В одном из исследований была установлена тесная связь между уровнем требований в процессе обучения новых менеджеров и их последующим продвижением по службе. Те лица, перед которыми с самого начала ставились более трудные задачи, выработали в себе более высокие рабочие качества и оказались лучше подготовленными к будущим задачам, чем те, которым давались менее сложные задания. Первая группа менеджеров и по службе продвигалась тоже быстрее.

Все методы российского бизнес-образования можно разделить на два типа:

- 1) традиционные (лекции и семинары);
- 2) специальные (разбор кейсов, тренинги, деловые игры, симуляция).

Новые технологии обучения

Одним из недостатков существующей в нашей стране классно-урочной системы обучения является неподготовленность выпускников школы к жизни, неумение применять полученные и получаемые знания на практике. Традиционная система обучения направлена на некоего усредненного ученика, которого не существует. Однако современному обществу нужны специалисты, способные работать в коллективе, способные осуществлять поиск решений проблем и умеющие эти решения внедрять в жизнь. Для решения этих задач нужны новые подходы к обучению.

Сегодня в педагогической и психологической литературе часто встречается понятие «технология», пришедшее к нам вместе с развитием компьютерной техники и внедрением новых компьютерных технологий. В науке появилось специальное направление – педагогическая технология. Это направление зародилось в 60-е годы XX в. в США, Англии и в настоящее время распространилось практически во всех странах мира, в том числе и в России. Основная цель педагогической технологии – повысить эффективность образовательного процесса, гарантировать достижение учащимися запланированных результатов обучения.

Технологические понятия до 70-х гг. прошлого века почти не использовались в отечественной педагогике и дидактике. Представителей традиционной дидактики и педагогики пугал производственный термин «технология» при рассмотрении сущности таких творческих и психологических процессов, как обучение и воспитание, поскольку само понятие «технология» исторически возникло в связи с техническим процессом.

Вместе с тем технологические идеи не являются в дидактике и педагогике абсолютно новыми. Мысль о технологизации процесса обучения высказал еще

Ян Амос Коменский 400 лет назад. Во введении («Привет читателям») своего знаменитого труда «Великая дидактика» (1632) Я. А. Коменский обосновывает в качестве одной из ведущих задач теории обучения – «всех учить всему», но учить при этом «с верным успехом, так, чтобы неуспеха последовать не могло». Таким образом, им была сформулирована одна из важнейших идей технологии – гарантированность результата. Была сформулирована и другая идея технологии – «учить быстро», чтобы ни у учителя, ни у учащихся «не было обременения или скуки», «учить основательно». Механизм обучения, то есть учебный процесс, приводящий к результатам, Я. А. Коменский назвал «дидактической машиной». По Коменскому, для достижения успешных результатов обучения важно:

1. отыскать цели;
2. отыскать средства достижения этих целей;
3. отыскать правила пользования этими средствами.

Таким образом, вырисовывается своеобразная система: цель – средства – правила их использования – результат. Это базовое звено любой технологии в образовании. В дальнейшем элементы педагогической технологии можно найти в работах швейцарского педагога Иоганна Генриха Песталоцци (1746 – 1827).

Новый всплеск интереса к педагогическим технологиям характерен для США 30-х гг. XX в., когда появились первые программы аудиовизуального обучения (обучение на основе технических средств). Появился термин «технология в образовании». Сторонники технизации учебного процесса видели суть повышения эффективности обучения в широком использовании технических средств.

С появлением программированного обучения и разработкой дидактических машин появляется термин «технология образования», который в буквальном переводе означал: как строить процесс обучения (и воспитания) в целом. В 70-е гг. появляется термин «педагогические технологии»,

обозначающий способы достижения в педагогическом процессе гарантированного результата.

Понятие «педагогическая технология» получает в последнее время все более широкое распространение в теории обучения. Именно в этом смысле термин «технология» и его вариации («технология обучения», «образовательные технологии», «технологии в обучении», «технологии в образовании») стали использоваться в педагогической литературе и получили, как отмечают исследователи, более 300 формулировок в зависимости от того, как авторы представляют структуру и составляющие образовательно-технологического процесса.

На сегодняшний день в теории обучения отсутствует единое понимание термина «педагогическая технология». Наиболее часто встречаются такие определения:

- Педагогическая технология, по определению Ф. А. Фрадкина, «это системное, концептуальное, нормативное, объективированное, инвариантное описание деятельности учителя и ученика, направленное на достижение образовательной цели. Оно всегда квинтэссенция воспитательной системы, базовое основание, в котором фиксируются ее своеобразие и специфические особенности теоретического состава и категориального аппарата».

- Педагогическая технология «предполагает формулировку целей через результаты обучения, выраженные в действиях учащихся, надежно осознаваемых и определяемых» (И. Я. Лернер).

- Технология – это система предложенных наукой алгоритмов, способов, средств решения поставленных задач (И. П. Подласый).

- Педагогическая технология – это проект определенной педагогической системы, реализуемой на практике (В. П. Беспалько).

- Педагогическая технология – это системный метод создания, применения и определения всего процесса преподавания и усвоения с учетом

технических и человеческих ресурсов и их взаимодействия, ставящей своей задачей оптимизацию форм образования (ЮНЕСКО).

Анализ приведенных формулировок показывает, что содержание понятия «педагогическая технология», отражающее существенные признаки обозначенного явления, зависит от того, как авторы представляют структуру образовательно-технологического процесса и его составляющие элементы. Это, в свою очередь, обусловлено теми методологическими ориентирами, с позиции которых исследуется педагогическая технология как явление педагогической реальности. Такое глубокое методологическое обоснование изучения педагогической технологии и отражение ее существенных принципов в соответствующем определении дается в работах известного отечественного ученого В. П. Беспалько. В качестве методологического ориентира в исследовании этого явления он использует системный метод. «Системный подход, - пишет Беспалько, - лежит в основе любой педагогической технологии, воспроизводимости и планируемой эффективности которой зависят от ее системности и структурированности».

Многие педагогические технологии по своим целям, содержанию, применяемым методам и средствам имеют достаточно много сходства и по этим общим признакам могут быть классифицированы в несколько обобщенных групп.

По сущностным и инструментально значимым свойствам (например, целевой ориентации, характеру взаимодействия учителя и ученика, организации обучения) выделяются следующие классы педагогических технологий:

- По уровню применения выделяются общепедагогические, частнометодические (предметные) и локальные (модульные) технологии.

- По философской основе: материалистические и идеалистические, диалектические и метафизические, научные (сциентические) и религиозные, гуманистические и антигуманные, антропософские и теософские,

прагматические и экзистенциалистские, свободного воспитания и принуждения и другие разновидности.

- По ведущему фактору психического развития: биогенные, социогенные, психогенные и идеалистские технологии. Сегодня общепринято, что личность есть результат совокупного влияния биогенных, социогенных и психогенных факторов, но конкретная технология может учитывать или делать ставку на какой-нибудь из них, считать его основным.

В принципе не существует таких монотехнологий, которые использовали бы только один какой-либо единственный фактор, метод, принцип - педагогическая технология всегда комплексна. Однако своим акцентом на ту или иную сторону процесса обучения технология становится характерной и получает от этого свое название.

- По научной концепции усвоения опыта выделяются: ассоциативно-рефлекторные, бихевиористские, гештальттехнологии, интериоризаторские, развивающие. Можно упомянуть еще малораспространенные технологии нейролингвистического программирования и суггестивные.

- По ориентации на личностные структуры: информационные технологии (формирование школьных знаний, умений, навыков по предметам – ЗУН); операционные (формирование способов умственных действий – СУД); эмоционально-художественные и эмоционально-нравственные (формирование сферы эстетических и нравственных отношений – СЭН); технологии саморазвития (формирование самоуправляющихся развитий личности – СУМ); эвристические (развитие творческих способностей) и прикладные (формирование действенно-практической сферы – СДП).

- По характеру содержания и структуры называются технологии: обучающие и воспитывающие, светские и религиозные, общеобразовательные и профессионально-ориентированные, гуманитарные и технократические, различные отраслевые, частнопредметные, а также монотехнологии, комплексные (политехнологии) и проникающие технологии.

В монотехнологиях весь учебно-воспитательный процесс строится на какой-либо одной приоритетной, доминирующей идее, принципе, концепции, в комплексных – комбинируется из элементов различных монотехнологий. Технологии, элементы которых наиболее часто включаются в другие технологии и играют для них роль катализаторов, активизаторов, называют проникающими.

· По типу организации и управления познавательной деятельностью В. П. Беспалько предложена такая классификация педагогических систем (технологий). Взаимодействие учителя с учеником (управление) может быть разомкнутым (неконтролируемая и некорректируемая деятельность учащихся), цикличным (с контролем, самоконтролем и взаимоконтролем), рассеянным (фронтальным) или направленным (индивидуальным) и, наконец, ручным (вербальным) или автоматизированным (с помощью учебных средств). Сочетание этих признаков определяет следующие виды технологий:

- 1) классическое лекционное обучение;
- 2) обучение с помощью аудиовизуальных технических средств;
- 3) система «консультант»;
- 4) обучение с помощью учебной книги – самостоятельная работа;
- 5) система «малых групп» - групповые, дифференцированные способы обучения;
- 6) компьютерное обучение;
- 7) система «репетитор» - индивидуальное обучение;
- 8) «программное обучение», для которого имеется заранее составленная программа.

В практике обычно выступают различные комбинации этих «монодидактических» систем, самыми распространенными из которых являются:

$\frac{3}{4}$ традиционная классическая классно-урочная система Я. А. Коменского, представляющая комбинацию лекционного способа изложения и самостоятельной работы с книгой (дидахография);

$\frac{3}{4}$ современное традиционное обучение, использующее дидахографию в сочетании с техническими средствами;

$\frac{3}{4}$ групповые и дифференцированные способы обучения, когда педагог имеет возможность обмениваться информацией со всей группой, а также уделять внимание отдельным учащимся в качестве репетитора;

$\frac{3}{4}$ программированное обучение, основывающееся на адаптивном программном управлении с частичным использованием всех остальных видов.

Принципиально важной стороной в педагогической технологии является позиция ребенка в образовательном процессе, отношение к ребенку со стороны взрослых. Здесь выделяется несколько типов технологий:

а) Авторитарные технологии, в которых педагог является единоличным субъектом учебно-воспитательного процесса, а ученик есть лишь «объект». Они отличаются жесткой организацией школьной жизни, подавлением инициативы и самостоятельности учащихся, применением требований и принуждения.

б) Высокой степенью невнимания к личности ребенка отличаются дидактоцентрические технологии, в которых также господствуют субъект-объектные отношения педагога и ученика, приоритет обучения над воспитанием, и самыми главными факторами формирования личности считаются дидактические средства. Дидактоцентрические технологии в ряде источников называют технократическими, однако последний термин, в отличие от первого, больше относится к характеру содержания, а не к стилю педагогических отношений.

в) Личностно-ориентированные технологии ставят в центр всей школьной образовательной системы личность ребенка, обеспечение комфортных, бесконфликтных и безопасных условий ее развития, реализации ее природных

потенциалов. Личность ребенка в этой технологии субъект приоритетный; она является целью образовательной системы, а не средством достижения какой-либо отвлеченной цели (что имеет место в авторитарных и дидактоцентрических технологиях). Такие технологии характеризуются антропоцентричностью, гуманистической и психотерапевтической направленностью и имеют целью разностороннее, свободное и творческое развитие ребенка.

г) Гуманно-личностные технологии отличаются, прежде всего, своей гуманистической сущностью, психотерапевтической направленностью на поддержку личности, помощь ей. Они «исповедают» идеи всестороннего уважения и любви к ребенку, оптимистическую веру в его творческие силы, отвергая принуждение.

д) Технологии сотрудничества реализуют демократизм, равенство, партнерство в субъект-субъектных отношениях педагога и ребенка. Учитель и учащиеся совместно вырабатывают цели, содержание, дают оценки, находясь в состоянии сотрудничества, сотворчества.

е) Технологии свободного воспитания делают акцент на предоставление ребенку свободы выбора и самостоятельности в большей или меньшей сфере его жизнедеятельности. Осуществляя выбор, ребенок наилучшим способом реализует позицию субъекта, идя к результату от внутреннего побуждения, а не от внешнего воздействия.

ж) Эзотерические технологии основаны на учении об эзотерическом («неосознаваемом», подсознательном) знании – Истине и путях, ведущих к ней. Педагогический процесс – это не сообщение, не общение, а приобщение к Истине. В эзотерической парадигме сам человек (ребенок) становится центром информационного взаимодействия со Вселенной.

В настоящее время в большинстве отечественных школ ведущей остается классическая классно-урочная система, имеющая ряд недостатков. В частности, в школах с классно-урочной системой обучения не учитываются

индивидуальные особенности ребенка. Однако о необходимости учитывать индивидуальные, личностные особенности учащихся говорили еще советские психологи: Л. В. Выготский (теория зоны ближайшего развития ребенка), П. Я. Гальперин (теория поэтапного формирования умственных действий), А. А. Леонтьев (психология общения) и др. В условиях же классно-урочной системы, господства авторитарного стиля в педагогике реализовать эти идеи применительно к каждому ученику невозможно.

В условиях личностно-ориентированного обучения учитель приобретает иную роль и функцию в учебном процессе, не менее значимую, чем при традиционной системе обучения, но несколько иную. Если при традиционной системе образования учитель вместе с учебником были основными и наиболее компетентными источниками знания, то при личностно-ориентированном обучении учитель выступает больше в роли организатора самостоятельной активной познавательной деятельности учащихся, компетентного консультанта и помощника. Его профессиональные умения должны быть направлены не просто на контроль знаний и умений школьников, а на диагностику их деятельности, для того, чтобы вовремя помочь квалифицированными действиями устранить намечающиеся трудности в познании и применении знаний. Эта роль значительно сложнее, нежели при традиционном обучении, и требует от учителя более высокой степени мастерства.

Современное постиндустриальное общество заинтересовано в том, чтобы его граждане были способны самостоятельно мыслить, активно действовать, принимать решения, гибко адаптироваться к изменяющимся условиям жизни. Создать условия для формирования личности, обладающей выше перечисленными качествами, должна школа. Выпускники школ с традиционной системой обучения эти задачи, к сожалению, решить не могут, они не умеют применять знания, полученные при изучении различных естественнонаучных дисциплин в реальных ситуациях. Помочь изменить эту

ситуацию могут новые педагогические технологии. В нашей работе мы рассмотрим некоторые технологии личностно-ориентированного обучения, которые наиболее легко могли бы вписаться в учебный процесс существующей в нашей стране классно-урочной системы, и отвечающие требованиям и интересам современного общества.

Мотивация – это процесс побуждения человека к определенной деятельности с помощью внутриличностных и внешних факторов.

Мотив – это внутреннее побуждение человека к деятельности, связанное с удовлетворением определенных потребностей.

Потребности могут быть естественными (в пище, воде и т.п.) и социальными (в признании, славе); врожденными (в общении) и приобретенными (в обучении); первичными (в факторах, обеспечивающих выживаемость) и вторичными (в условиях развития личности); материальными и нематериальными.

Побудительным мотивом к удовлетворению потребности могут стать различные причины – стимулы - побуждение к действию, побудительная причина поведения. Стимулы могут быть внутренними (отношение к делу, моральные обязательства) и внешними (действия других людей, предоставляющиеся возможности).

На основе внутренней мотивации люди действуют спокойнее, быстрее, добросовестнее, тратят меньше сил, лучше усваивают задания и знания. Внутреннее побуждение к действию является результатом взаимодействия сложной совокупности потребностей, которые постепенно меняются, и, чтобы мотивировать, руководитель должен определить эти потребности и найти способ их удовлетворения. Добиться желаемого поведения можно двумя путями: подобрать человека с заданным уровнем внут-ренней мотивации или воспользоваться внешней.

По содержанию стимулы бывают экономическими и неэкономическими.

Суть экономических стимулов состоит в том, что люди в результате выполнения требований, предъявляемых к ним, получают определенные выгоды, повышающие их благосостояние. Они могут быть прямыми (денежный доход) или косвенными, облегчающими получение прямых (дополнительное свободное время, позволяющее заработать в другом месте).

Неэкономические стимулы делятся на организационные и моральные.

Организационные включают в себя привлечение работников к участию в делах организации, которое предполагает, что им предоставляется право голоса при решении ряда проблем социального характера.

Моральные стимулы включают следующие элементы.

1. Создание условий, при которых люди испытывали бы профессиональную гордость за то, что лучше других могут справиться с порученной работой, причастность к ней, личную ответственность за ее результаты; ощущали бы ценность результатов, их важность.

2. Обеспечение возможностей каждому на своем рабочем месте показать свои способности, выразить себя в труде, в его результатах, иметь доказательства того, что он может что-то сделать.

3. Признание, которое может быть личным и публичным. Суть личного признания состоит в том, что особо отличившиеся работники упоминаются в специальных докладах высшему руководству организации, представляются ему.

4. Высокие цели, которые воодушевляют людей на эффективный, а порой и самоотверженный труд.

5. Атмосфера взаимного уважения, доверия, поощрения разумного риска и терпимости к ошибкам и неудачам; внимательное отношение со стороны руководства и товарищей по работе.

Четкой грани между экономическими и неэкономическими стимулами не существует, на практике они тесно переплетены, обуславливают друг друга, а порой просто неразделимы.

Соотношение мотивов, влияющих на поведение людей, образует его мотивационную структуру, последняя достаточно стабильна, но поддается целенаправленному формированию. У каждого человека она индивидуальна и обуславливается множеством факторов: уровнем благосостояния, социальным статусом, квалификацией, должностью, ценностями и др.

Для успешного руководства людьми каждый менеджер должен представлять, чего хотят и чего не хотят его подчиненные, каковы основные мотивы их поведения, в каком соотношении они находятся, как можно воздействовать на них и каких результатов при этом ожидать. Исходя из этого, он либо изменяет мотивационную структуру их поведения, развивая желательные мотивы и ослабляя нежелательные, либо осуществляет прямое стимулирование их действий.

Стимулами выступают любые блага (потребности человека), получение которых предполагают трудовую деятельность, т.е. благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда. Другими словами, говоря о мотивах труда, мы ведем речь о работнике, стремящемся получить благо посредством трудовой деятельности (мотив), а говоря о стимулах, об органах управления, обладающих набором благ, необходимых работнику и предоставляющих их ему при условии эффективной трудовой деятельности.

Стимулирование труда эффективно только в том случае, когда органы управления умеют добиваться и поддерживать тот уровень работы, за который платят. Цель стимулирования не вообще побудить человека работать, а побудить его делать лучше (больше) того, что обусловлено трудовыми отношениями. Эта цель может быть достигнута только при системном подходе и стимулировании труда.

Система морального и материального стимулирования труда предполагает комплекс мер, направленных на повышение трудовой активности работающих и, как следствие, повышение эффективности труда, его качества. Но при этом работник должен знать, какие требования к нему

предъявляются, какое вознаграждение он получит при их неукоснительном соблюдении, какие санкции последуют в случае их нарушения. Поэтому система стимулов труда должна опираться на определенную базу (нормативный уровень трудовой деятельности).

Сам факт вступления работника в трудовые отношения предполагает, что он должен выполнять некоторый круг обязанностей за предварительно оговоренное вознаграждение. В этой ситуации для стимулирования еще нет места. Здесь находится сфера контролируемой деятельности, в которой работают мотивы связанные со страхом наказания за невыполнение предъявляемых требований.

Таких наказаний, связанных с потерей материальных благ, может быть как минимум два: частичная выплата обусловленного вознаграждения либо разрыв трудовых отношений.

Однако грань между контролируемым и мотивированным поведением условна и подвижна, так как работник с сильной мотивацией труда обладает самодисциплиной, привычкой добросовестно выполнять требования и относиться к ним как к собственным нормам поведения.

Далее рассмотрим основной элемент стимулирования – заработную плату.

Заработная плата представляет собой цену рабочей силы, соответствующую стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника.

В модели стоимости товара К. Маркса заработная плата составляет важнейший компонент стоимости продукции:

где S - стоимость товара в денежном измерении;

C - стоимость овеществленных средств и предметов труда;

V - стоимость рабочей силы; m - прибавочный продукт.

Эта модель существенно не изменилась в последующие сто лет и в современной рыночной экономике имеет следующий вид:

[prc] где М - стоимость материалов, сырья и полуфабрикатов;

А - амортизационные отчисления;

З - заработная плата (основная и дополнительная);

О - обязательные отчисления от заработной платы;

Н - накладные расходы;

П - прибыль.

Структура оплаты труда позволяет определить, какие составляющие элементы входят в оплату труда работника, в каких статьях себестоимости и прибыли они отражаются, каков удельный вес конкретного элемента в общей величине заработной платы. Структура оплаты труда в процентном отношении весьма специфична для различных регионов России, отраслей народного хозяйства и конкретных типов предприятий.

В основе оплаты труда лежит много принципов, которые зависят от преобладающей формы собственности в общественном производстве, политики государства в обеспечении минимальной заработной платы, уровня развития национальной экономики, национального богатства страны и др.

В качестве основных принципов оплаты труда для отдельной организации могут быть названы следующие: определение размера средней оплаты труда работников выше минимальной оплаты труда, установленной государством; максимальная самостоятельность организации в вопросах организации и оплаты труда; опережающие темпы роста производительности труда по сравнению с темпами роста заработной платы; оплата по конечным результатам и в соответствии с количеством затраченного труда; поощрение высокого качества продукции, труда, работ и услуг; материальная заинтересованность работников в росте производительности труда; обеспечение рациональных соотношений в оплате сложного и простого, умственного и физического труда; обеспечение соотношений в оплате труда

отдельных профессий, категорий и групп; индексация заработной платы в соответствии с темпами роста инфляции; обеспечение оптимального удельного веса заработной платы в себестоимости продукции; анализ средней заработной платы по аналогичным организациям и планирование ее превышения; анализ средней заработной платы одного работника в регионе (районе) и планирование ее превышения; выбор рациональной системы оплаты труда (сдельной, повременной) для отдельных категорий работников; анализ динамики роста заработной платы и отдельных ее компонентов (оклады, тарифные ставки, вознаграждения, премии).

Основной ячейкой структуры современного общества так или иначе является организация.

Специфика общественных отношений такова, что люди не могут жить, не будучи включенными в те или иные организации - самые разнообразные объединения людей, имеющие некоторую совокупность целей и задач, провозглашаемых ими публично или преследуемых негласным образом. Организации подразделяются между собой в зависимости от специфики их деятельности и характера выполняемых общественных функций. Внешние требования общества по отношению к организации во многом определяют и характер внутренних отношений в самих организациях, а следовательно, воздействуют и на специфику разворачивания в них конфликтов, и на способы их регулирования.

Всякая организация проходит в своем развитии через серию внутренних конфликтов, что она не может существовать без внутренней напряженности и без столкновений между определенными позициями, представленными в ней, между группировками людей, между так называемыми кликами.

Во внутренней жизни каждой организации можно выделить по меньшей мере следующие группы конфликтов:

а) конфликты между управляющими и управляемыми в рамках данной организации;

б) конфликты адаптационные: между теми правилами и нормами внутреннего общения, которые сложились в данной организации, и новичками, не осведомленными или не догадывающимися о существовании таких правил;

в) конфликты на управленческом уровне, связанные с разработкой различных стратегий поведения соответствующих организаций, с выработкой критериев эффективности ее совокупной деятельности. Как правило, эти конфликты теснейшим образом переплетены с личностными и кадровыми конфликтами, с практикой продвижения персонала в рамках данной организации, с борьбой за распределение наиболее важных позиций в ее собственной структуре.

Самое главное в организации состоит в том, что она есть объединение людей для совместной деятельности.

Анализ конфликтов начинается со структуры потребностей, набор которых специфичен для каждой личности и социальной группы. Все эти потребности А. Маслоу подразделяет на пять основных типов: 1) физические потребности (пища, секс, материальное благополучие и т.п.); 2) потребности в безопасности; 3) социальные потребности (потребности в общении, социальных контактах, взаимодействии); 4) потребности в достижении престижа, знаний, уважения, определенного уровня компетенции; 5) высшие потребности в самовыражении, самоутверждении (например, потребности в творчестве). Все желания, стремления индивидов и социальных групп можно отнести к какому-либо типу этих потребностей. Сознательно или бессознательно индивиды мечтают добиться своей цели в соответствии с потребностями.

Любой конфликт имеет довольно сложную внутреннюю структуру.

Анализ содержания и особенностей протекания конфликта целесообразно проводить по следующим основным стадиям: предконфликтная стадия, непосредственно конфликт и стадия разрешения конфликта.

. Предконфликтная стадия. Ни один конфликт не возникает мгновенно. Эмоциональное напряжение, раздражение и злость обычно накапливаются в течение некоторого времени, поэтому предконфликтная стадия иногда затягивается настолько, что забывается первопричина столкновения.

Характерной особенностью каждого конфликта в момент его зарождения является наличие объекта, обладание которым связано с фрустрацией потребностей двух субъектов, втягиваемых в конфликт. Этот объект должен быть принципиально неделимым или казаться таковым в глазах соперников. Бывает, что этот объект может быть разделен и без конфликта, но в момент его зарождения путей к этому соперники не видят, и их агрессия направляется друг на друга.

. Непосредственно конфликт. Эта стадия характеризуется прежде всего наличием инцидента, т.е. социальных действий, направленных на изменение поведения соперников. Это активная, деятельная часть конфликта. Таким образом, весь конфликт складывается из конфликтной ситуации, формирующейся на предконфликтной стадии, и инцидента.

Действия, составляющие инцидент, могут быть различными. К первой группе относятся действия соперников в конфликте, носящие открытый характер. Ко второй группе относятся скрытые действия соперников в конфликте.

. Разрешение конфликта. Внешним признаком разрешения конфликта может служить завершение инцидента. Именно завершение, а не временно прекращение. Это означает, что между конфликтующими сторонами прекращается конфликтное взаимодействие. Устранение, прекращение инцидента - необходимое, но недостаточное условие погашения конфликта. Часто, прекратив активное конфликтное взаимодействие, люди продолжают переживать фрустрирующее состояние, искать его причину. И тогда угаснувший было конфликт вспыхивает вновь.

Разрешение конфликта возможно лишь при изменении конфликтной ситуации. Это изменение может принимать разные формы. Но наиболее эффективным изменением конфликтной ситуации, позволяющим погасить конфликт, считается:

- устранение причины конфликта;
- изменение установок соперников относительно друг друга;
- изменения требований одной из сторон: соперник идет на уступки и изменяет цели своего поведения в конфликте.

Важно помнить о том, что любое общение и взаимодействие с людьми разворачивается в конкретном коллективе или группе, которой в данный момент принадлежит человек (семья, производственный коллектив, творческая группа и т.п.).

В социальной психологии для обозначения принадлежности человека тому или иному объединению (людей) принято понятие «социальной группы».

Наиболее простой классификацией социальных групп является их деление на «большие» и «малые» группы.

Как правило большие социальные группы - это стихийно формирующиеся образования, связанные с какими-либо массовыми мероприятиями, целями (болельщики, зрители, демонстранты и т.п.).

Большие группы не имеют постоянного и стабильного состава своих членов и единства целей и взглядов.

В отличие от них малые группы, наоборот, являются достаточно стабильными образованиями (медсестры одного отделения, одной смены) и обладают рядом признаков.

Малая группа определяется как немногочисленная по составу группа, члены которой объединены общей деятельностью и находятся в непосредственном личном контакте, что является основой для возникновения групповых норм, процессов и межличностных отношений.

Известно восемь характерных особенностей взаимодействия и общения людей в малой группе. В малой группе (коллективе) люди:

- регулярно и длительно контактируют друг с другом напрямую, без посредников;

- имеют общую цель, реализация которой дает возможность участникам удовлетворить значимые, важнейшие потребности и интересы;

- участвуют в общей (единой) системе распределения функций и ролей во внутригрупповом взаимодействии;

- следуют общим (единым) нормам и правилам общения и взаимодействия внутри группы и в межгрупповых ситуациях;

- испытывают удовлетворение от принадлежности группе, а также чувство солидарности и социально-психологической защищенности;

- обладают достаточно ясным представлением друг о друге;

- связаны друг с другом достаточно стабильными эмоциональными отношениями;

- осознают себя членами одной общности, одной группы и таковыми воспринимаются со стороны.

Деятельность малой группы всегда многомерна, и возникающие в ней взаимодействия и отношения достаточно разнообразны.

Как правило наиболее устойчивые отношения складываются в определенную горизонтальную структуру соподчиненных позиций членов группы.

Существует несколько наиболее важных параметров, на основе которых выстраивается иерархическая система соподчиненности: на основе симпатии и антипатии (структура эмоциональных предпочтений); по степени психологического влияния (лидерская структура); на основе движения информации в группе (коммуникативная структура).

Рассмотрим феномен лидерства и руководства в малой группе.

Принято считать, что «лидером становится тот член группы, чьи ценностные установки и целевые ориентиры, реализуемые в конкретном поведении, являются для большинства членов группы референтными (наиболее значимыми, важными). Поведение, реализуемое лидером в значимых групповых ситуациях, служит источником его влияния на других членов группы, которые воспринимают его как образец, а высказываемые им оценки являются ориентиром для построения самооценки.

У руководителя возможностей для влияния на людей в коллективе гораздо больше, чем у лидера. Руководитель опирается не только на собственные ценностные и психологические ресурсы (возможности), но и на экономические, социальные, дисциплинарные и т.п. рычаги.

В связи с этим различают два вида управления коллективом: административный и психологический (лидерский).

Одним из механизмов регуляции внутригрупповых отношений являются групповые нормы. Групповые нормы - это определенный свод законов и правил данной группы о том, что можно и чего нельзя делать «правильному» члену группы. Выполнение всеми членами принятых в группе норм обеспечивает группе структурную целостность, устойчивость функционирования и поведенческую стабильность.

Для того, чтобы стимулировать и поддерживать нормативное поведение членов группы и снизить риск ненормативных проявлений, в группе существует система санкций.

Санкции - это определенные формы поощрения за соблюдение нормативности и наказания за проявления ненормативности поведения членов группы.

Нормативным членам группы как правило оказывается больше уважения, доверия, внимания, поддержки, психологического принятия.

Важными механизмами формирования межличностных отношений в группе являются совместимость и сработанность.

Основой совместимости членов группы является эмоциональная привлекательность. Важным условием также является комплиментарность (совместимость) темпераментов и характеров.

Считается, что высокой совместимостью обладают люди (партнеры) с взаимодополняемыми свойствами темперамента и характера и сходными личностными ориентациями и особенностями.

Межличностная совместимость - это сложный психологический эффект сочетания, взаимодействия общающихся людей, результат согласования ими поведения, эмоциональных переживаний и взаимопонимания.

Сработанность формируется в условиях совместной деятельности членов группы как результат общей успешности в работе. Субъективно сработанность представлена в сознании человека удовлетворенностью результатами взаимодействия, собой и отношениями.

Отсутствие сработанности или совместимости членов группы часто может стать причиной конфликтных ситуаций.

Ранее считалось, что конфликт в организации или группе - это признак слабого и неэффективного управления, а также результат малоэффективной деятельности.

В настоящее время все больше психологов и социологов склоняются к тому, что иногда конфликты даже в наилучшем образом организованном коллективе вполне возможны.

По мнению Д. Майерса, «конфликты случаются тогда, когда люди не согласны с оценками своих вкладов и сомневаются в справедливости своих вознаграждений». Это касается прежде всего производственных конфликтов, хотя в психологическом смысле это может относиться и к любым другим видам конфликтных ситуаций.

Психологическими причинами возникновения конфликтов на производстве могут стать конфликтогенные личности. Выделяют несколько наиболее конфликтогенных типов работников.

«Реактивные» субъекты - это люди, у которых реакция в ответ на происходящие события или на обращенные к ним слова и действия возникает стремительно, мгновенно. Они импульсивны в своих проявлениях, вспыльчивы и гневны, их поступки и высказывания часто поспешны и не отличаются продуманностью (не успел подумать, а уже высказал свое мнение и отношение - среагировал).

Как правило эмоции у таких людей сильные, яркие, «захлестывающие», неконтролируемые, чрезмерные. Даже по незначительным поводам такие люди создают вокруг себя такой накал эмоций, чем сильно утомляют окружающих.

Если они вдобавок обладают повышенной раздражительностью и агрессивной реакцией на критику и несогласие с ними, то все эти качества могут стать мощным источником конфликтов.

Ранимые и чувствительные люди обладают как правило повышенной тревожностью, обидчивостью, мнительностью, пессимизмом и опасениями по поводу возможного недоброжелательного отношения к ним со стороны других людей.

Они могут увидеть несправедливость, подвох, негативизм и неодобрение там, где их совсем нет. Они готовы бесконечно обсуждать эту тему с окружающими, вовлекая их в свои проблемы, или же замыкаются, уходят в себя, в свою обиду и молча страдают «от несправедливости и непонимания» окружающих.

Критичные и категоричные люди как правило имеют обо всем готовое и «единственно правильное» суждение. Они заранее знают, как нужно поступать в том или ином случае, и готовы учить всех и каждого, как вести себя, что думать и говорить, не замечая, однако, что все это выводит из себя (из равновесия) окружающих.

Эмоционально незрелые личности («взрослые дети») как правило не умеют контролировать свои эмоции, которые преобладают над рассудком, или проявлять их естественно и в соответствии с обстоятельствами.

Их недостаточная социальная зрелость проявляется в предъявлении высоких требований к окружающим, перекладывании на других своей доли ответственности, недостаточной критике собственных поступков и высказываний, преувеличении роли обстоятельств и людей в собственной жизни.

Личности с неразвитыми навыками общения - это люди, которые плохо владеют общепринятыми стандартами (нормами и правилами) общения: они не здороваются при встрече, не смотрят в глаза собеседнику, не проявляют к нему интереса во время общения и т.п.

Плохо воспитанные люди - это как правило люди, склонные к нецивилизованным, грубым и вульгарным формам выражения своего недовольства, несогласия или протеста, часто сознательно пренебрегающие общепринятыми моральными нормами поведения и общения.

Люди с деформацией личности - это люди с дисгармоничной личностной организацией, которая приводит к неадекватному восприятию себя и окружающих людей и соответственно к неадекватному отношению.

Для них характерна озлобленность по отношению к другим, некритичность в оценке собственных действий и поступков, резкое несовпадение представлений о себе с истинным личностным обликом, необоснованное опасение скрытого негативизма, обмана и «происков» со стороны других людей. Все это, естественно, чрезвычайно негативно отражается на процессе взаимодействия и общения с другими людьми.

Психически нездоровые люди как правило чаще всего проявляют неадекватное поведение и конфликтность в отношениях с другими людьми. В наиболее острых случаях требуется вмешательство психиатра.

Все вышеперечисленные типы людей вносят напряженность в отношения в коллективе и многократно повышают вероятность возникновения конфликтов.

Разрешение конфликта может быть полное или частичное. Полное разрешение означает прекращение конфликта, кардинальную перестройку всего образа конфликтной ситуации. При этом «образ врага» трансформируется в «образ партнера», установка на борьбу сменяется ориентацией на сотрудничество.

При частичном же разрешении конфликта чаще изменяется только внешняя его форма, но сохраняются внутренние побудительные установки к продолжению противоборства.

Психологами выявлено пять основных стилей разрешения конфликтов, которые еще называются стратегиями поведения в конфликтных ситуациях.

1. Уклонение. Данная стратегия предполагает стремление человека уйти от конфликта, избежать его любыми способами. Как правило, она может быть оправданной в следующих случаях: когда предмет разногласий для данного человека не представляет большой ценности; когда ситуация может разрешиться сама собой; когда в данный момент условия для конструктивного и эффективного разрешения конфликта отсутствуют, но могут появиться через какое-то время и т.п.

2. Сглаживание. Основной принцип, лежащий в основе данной стратегии, можно выразить так: «давайте жить дружно» или «не надо раскачивать лодку», или «лучше плохой мир, чем хорошая ссора» и т.п.

Человек, использующий данный стиль, стремится не выпускать наружу проявления и признаки конфликта, старается не подчеркивать имеющиеся разногласия сторон, призывает к солидарности.

Естественно, что при этом не выявляются причины противостояния и конфликта, не ведется работа по их устранению. Временно достигнутое перемирие и фаза покоя не решают проблемы. Отрицательные эмоции,

недовольство, негативизм накапливаются скрыто, неявно, что в определенный момент может привести к «взрыву», с которым трудно будет справиться и последствия которого могут оказаться разрушительными.

3. Принуждение. Данная стратегия предполагает достаточно жесткое отстаивание собственной позиции, правоты, собственного мнения при совершенном игнорировании мнения других людей.

В основе данного стиля лежит агрессивное поведение, использование всех видов давления (психологического, административного и т.д.), власти над людьми для принуждения их принять определенное решение в конфликтной ситуации.

Данная стратегия может быть оправдана, когда используется руководителем в ситуации, угрожающей самому существованию организации или дела и связанной с отстаиванием интересов производства и учреждения (коллектива). Главным недостатком этой стратегии является подавление и игнорирование инициативы подчиненных и возможность повторных вспышек конфликта в будущем.

4. Компромисс. Эта стратегия отличается способностью учесть и принять точку зрения другой стороны (оппонента), но лишь до определенной степени.

Способность к компромиссу позволяет достаточно быстро разрешить конфликтную ситуацию и нейтрализовать негативизм и недоброжелательность оппонентов. Тем не менее эта стратегия полностью не устраняет причину, приведшую к конфликту, в результате чего через некоторое время могут проявиться последствия проблемы, решенной лишь частично. То есть конфликт может принять другую форму.

5. Сотрудничество. Эта стратегия предполагает равноправное участие других людей (оппонентов) в решении проблемы и уважительное отношение к другому мнению. Она основывается на признании права каждого человека на собственное мнение (позицию) и на готовности, стремлении понять и

проанализировать реальные причины разногласий и найти приемлемый для всех и конструктивный вариант решения проблемы.

Главная позиция здесь - не стремление добиться своей цели любыми путями, даже за счет других, а поиск оптимального, эффективного неконструктивного решения проблемы.

В общении с конфликтующими рекомендуется соблюдать несколько важных правил:

- Проявлять выдержку, такт, осторожность.
 - Не дать вовлечь себя в конфликт или усугубить его.
 - Дать возможность собеседнику выговориться, излить все наболевшее, высказаться до конца. Полностью выслушать другую сторону.
 - Не спешить с выводами и обещаниями. Не «рубить сплеча».
 - Проверить все факты и заявления.
 - Осмыслить ситуацию. Проанализировать причины. Оценить расклад сил.
- Выявить и обсудить все приемлемые варианты конструктивного разрешения проблемы.

Список литературы:

1. Батяев А. А. Идеальный персонал. Профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации, Альфа-Пресс, 2007г - 176 с.
2. Бухалков М.И. Управление персоналом: Учебник. - М.: ИНФРА-М 2007. - 368 с
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. - 3-е издание. - М.: Издательство МГУ, 2005 - 363 с.;
4. Герчекова И.А. Менеджмент: Учебник. - М.: Бизнес и биржи, 1994 г., 620 стр
5. Десслер Г. Управление персоналом. -- М.: БИНОМ, 2007.
6. Евневич М. Развитие персонала. - // Менеджмент сегодня/ - 2004. - №1

7. Егоршин А.П. Управление персоналу: учебник для ВУЗов 3-е издание Н. Новгород: НИМБЮ 2001. - 270стр.
8. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. - 6-е изд., доп. и перераб. - Н. Новгород: НИМБ, 2007. - 1100с.
9. Журнал «Управление персоналом»/ - 2008. - №5
10. Кафидов В.В. Управление персоналом: Учебное пособие для вузов. - М.: Академический Проект, 2003 - с. 97;
11. Коротков Э. Принципы менеджмента: управление в системе цивилизованного предпринимательства./Учебное пособие. - М.:ИНФРА-М, 1996г. 224стр.
12. Левина Е. The well. - //Журнал о карьере и корпоративном развитии/ - 2009. - №3
13. Левина Е. The well. - //Журнал о карьере и корпоративном развитии/ - 2009. - №7
14. Магура М.И., Курбатова М.Б. - М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2004. - С.146.
15. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. - М.: Инфра-М, 1999. - 312 с..
16. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред, П.В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М; 1999. - 312 с.
17. Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. Основы менеджмента. Издательство: Дело, 1997 г. 704 стр.
18. Организация и методика производственного обучения рабочих: Методические указания работникам отделов технического обучения под ред. Г.К. Пукас. - Днепропетровск, 1987 г., 305 стр.
19. Руководство персоналом организации. В.П. Перачев. - Москва, 1998. - 447 стр.
20. Сенченко И.Т. Повышение квалификации рабочих на производстве. - М.:Педагогика 1992г. 112стр.

21. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента - М.:1995 г. 205стр.
22. Трудовой кодекс РФ.
23. Управление организацией: Учебник /под ред. А.Г. Поршнева. З.П. Румянцевой - 2-е издание, Москва, 2004 г., 282 стр.
24. Управление организацией: Учебник /под ред. А.Г. Поршнева. З.П. Румянцевой - 2-е издание, Москва, 1999 г., 282 стр.
25. Управление персоналом организации: Учебник./Под ред. А.Я. Кибанова. - 3-3 изд., Доп. И перераб. - М.: ИНФРА-М, 2006. - 638 с.
26. Формы и методы обучения рабочих на предприятии: Методическое пособие для преподавателей теоретического обучения под ред. М.М. Сибирякова. - Свердловск, 1988 г., 115 стр.
27. Черкасов Г.Н., Громов Ф.А. Условия труда: анализ и пути совершенствования. - М.: Профиздат, 1974 г., 176 стр.
28. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации - М.: 2002. - 355стр.
- 29.Бершадский М. Е. В каких значениях используется понятие «технология» в педагогической литературе?//Школьные технологии. 2002. №1. - С. 3 - 18.
30. Беспалько В. П. Слагаемые педагогической технологии. - М.: Педагогика, 1989. - 192 с.
31. Бордовский Г. А., Извозчиков В. А. Новые технологии обучения: вопросы терминологии./Педагогика. 1993. №5. - С. 12-15.
32. Воскобойникова Н. П., Галыгина И. В., Галыгина Л. В. К вопросу о педагогических технологиях и системах обучения.//Химия в школе. 2002. №2. - С. 16 - 21.
33. Гузев В. В. Образовательная технология: от приема до философии/М.: Сентябрь, 1996. - 112 с. - (Б-чка журнала «Директор школы»: Вып. 4.).
34. Дидактика средней школы: некоторые проблемы современной дидактики. Учеб. пособие для слушателей ФПК, директоров общеобразоват. школ и в

- качестве учеб. пособия по спецкурсу для студентов пед. ин-тов/Под ред. М. В. Скаткина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Просвещение, 1982. - С. 269 - 296.
35. Загрекова Л. В. Теория и технология обучения. Учеб. пособие для студентов пед. вузов/Загрекова Л. В., Николина В. В. - М.: Высш. шк., 2004. - С. 6 - 50.
36. Кашлев С. С. Современные технологии педагогического процесса: Пособие для педагогов/С. С. Кашлев. - Мн.: Высш. шк., 2002. - С. 5 - 19.
37. Кларин М. В. Педагогическая технология в учебном процессе: (Анализ зарубежного опыта). - М.: Знание, 1989. - 77 с.
38. Коменский Я. А. Великая дидактика//Пискунов А. И. Хрестоматия по истории зарубежной педагогики: Учеб. пособие для студентов пед. ин-тов/Сост. и авт. вводных статей А. И. Пискунов. - 2-е изд., перераб. - М.: Просвещение, 1981. - С. 80 - 161.
39. Левитес Д. Г. Практика обучения: современные образовательные технологии. - М.: Издательство «Институт практической психологии»; Воронеж: НПО «МОДЭК», 1998. - С. 195 - 264.
40. Новые педагогические и информационные технологии в системе образования: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений/Е. С. Полат, М. Ю. Бухаркина, М. В. Моисеева, А. Е. Петров; под ред. Е. С. Полат. - 3-е изд., испр. и доп. - М.: Издательский центр «Академия», 2008. - С. 3 - 144.
41. Педагогика: педагогические теории, системы, технологии: Учеб. пособие для студ. сред. пед. учеб. заведений/С. А. Смирнов, И. Б. Котова, Е. Н. Шиянов, Т. И. Бабаева и др.: Под ред. С. А. Смирнова. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: Издательский центр «Академия», 1999. - С. 309 - 328.
42. Педагогическое мастерство и педагогические технологии: Учебное пособие/Под ред. Л. В. Гребенкиной, Л. А. Байковой. - 3-е изд., испр. и доп. - М.: Педагогическое общество России, 2000. - С. 6-17.

43. Педагогические технологии: Учебное пособие для студентов педагогических специальностей/Под общей ред. В. С. Кукушина. - Серия «Педагогическое образование». - М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д.: Издательский центр «МарТ», 2004.
44. Подласый И. П. Педагогика: Учеб. для студентов высших пед. учеб. заведений. - М.: Просвещение: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 1996. - С. 569 - 626.
45. Селевко Г. К. Альтернативные педагогические технологии. М.: НИИ школьных технологий, 2005. - 224 с.
46. Селевко Г. К. Взгляд на проблему.//Народное образование. 1997. №9. - С. 27 - 32.
47. Селевко Г. К. Современные образовательные технологии: Учебное пособие. - М.: Народное образование, 1998. - С. 14 - 32, 39 - 49.
48. Шмелькова Л. В. Технология образовательного процесса как средство его индивидуализации.//Школа. 2001. №5 (44). - С. 37.
49. Л.Н. Организация управленческого труда М.: ИНФРА-М 1997 – 256 с
50. Верховцев А.В. Справочник работника кадровой службы 2001 – 762 с
51. Морозова Л.Л. Квалификационные характеристики должностей работников современных предприятий торговли.
52. Менеджмент, г.Екатеринбург , 2002
53. Человек и труд 2003 №3
54. Бовыкин И.В. Новый менеджмент. – М.,1998 – 368с.
55. Пугачев В.П. Управление персоналом организации: Учебник. – М.: Аспект Пресс, 1998. – 279 с. – (Серия «Управление персоналом»).
56. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. 3-е перераб. и доп. (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом») – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998 – 352 с.
57. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. М., 1995

58. Человек и труд 2002 №10
59. П.В. Журавлев, С.А. Карташов, Н.К. Маусов, Ю.Г. Одегов Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера – М. 1999. – 576 с
60. Егоршин А. П. Управления персоналом 2001 – 720 с
61. Человек и труд 2002 №6
62. Гнездовский Ю.И., Поварич И.П. Проблемы организации оплаты труда в современных условиях. – Кемерово: Кузбассвузиздат, 1998. – 124с
63. Бурлаков Г.Р. Мотивационный климат организации. //Управление персоналом. – 1998.
64. Абакумова Н.Н., Подовалова Р.Я. Политика доходов и заработной платы. – Новосибирск: НГАЭиУ; М.: ИНФРА–М, 1999. – 224с.
65. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента – Мн. 2002 – 336 с.
66. Человек и труд 2002 №4
67. Кокорев В.П. Мотивация в управлении.
68. Поляков А. Технология карьеры. - М., 1993.
69. Андреева Г.М. Социальная психология.- М.: 1997.
70. Битянова М.Р. Социальная психология: наука, практика и образ мыслей. Учебное пособие.- М.: ЭКСМО-Пресс, 2009.
71. Лавриненко В.Н. Социология. Учебник. М.: ЮНИТИ, 1998.
72. Орлова Т.В. Конфликты в коллективе: как их избежать. - Журнал «Справочник кадровика», 2009, № 8, с.102-108, №9, с.107-112.
73. Столяренко Л.Д. Психология делового общения и управления.- Ростов н/Д: «Феникс», 2008.
74. Удальцова М.В., Аверченко Л.К. Социология и психология управления: практикум.- М.: «ИНФРА-М», 2009.
75. Фролов С.С. Социология / Учебник для высших уч.завед. М.: «Наука», 1994.

Ссылки:

1. http://menzo.ucoz.ru/load/motivacija_povedenija_v_processe_trudovoj_dejatelno sti/1-1-0-36
2. http://studopedia.net/7_43393_konflikti-v-trudovom-kollektive.html
3. <http://www.kazedu.kz/referat/178036>