

**Нижегородский государственный университет
им. Н.И.Лобачевского
Национальный исследовательский университет**

Факультет социальных наук

Л.Н.Захарова, И.С.Леонова, А.И.Махалин

**«СОВРЕМЕННЫЕ КОНЦЕПЦИИ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ
ПЕРСОНАЛОМ»**

Направление подготовки 38.04.03 Управление персоналом

Квалификация (степень) «Магистр»

Профиль подготовки:

"Управление персоналом и развитие человеческих ресурсов организации"

Электронное учебно-методическое пособие

**Рекомендовано методической комиссией
факультета социальных наук для студентов ННГУ,
обучающихся по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом**

Нижний Новгород

2019

- 3-38 Захарова Л.Н., Леонова И.С., Махалин А.И. «Современные концепции и методы управления персоналом»: Учебно-методическое пособие. – Нижний Новгород: Нижегородский государственный университет им.Н.И.Лобачевского, 2019 – 48 с.

Рецензент: доктор социологических наук, профессор, зав.каф. общей социологии и социальной работы С.А.Судьин

Учебно-методическое пособие по дисциплине «Современные концепции и методы управления персоналом» разработано в соответствии с требованиями Федерального образовательного стандарта по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом, квалификация (степень) «Магистр» для профиля подготовки: "Управление персоналом и развитие человеческих ресурсов организации".

В учебно-методическом пособии определены цель, задачи и формируемые компетенции дисциплины. Материал подобран так, что сочетает тезисное изложение теоретической части изучаемой темы, вопросы для обсуждения и задания для практической работы. Углублённому пониманию и успешному освоению предмета способствуют предлагаемые автором тесты, конкретные ситуации для решения, вопросы для самостоятельного изучения и закрепления материала. Оригинальной частью являются авторские разработки по актуальной проблеме управления персоналом, - управлению разновозрастным мужским и женским персоналом в условиях изменения технологического уклада.

Список литературы отражает современные проблемы и направления концепций и методов работы с персоналом современной организации с учетом гендерной принадлежности и возраста.

Рекомендовано методической комиссией факультета социальных наук для студентов ННГУ, обучающихся по направлению 38.04.03 - Управление персоналом.

Ответственный за выпуск:

председатель методической комиссии факультета социальных наук ННГУ, кандидат биологических наук, доцент А.В.Орлов

УДК 159.9(07) (075), 316.354:351/354
ББК 88.411я73. 60.54,60.55

© Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2019
©Захарова Л.Н., Леонова И.С., Махалин А.И., 2019

		3
1.	Цель и задачи освоения дисциплины «Современные концепции и методы управления персоналом»	4
2	Планы теоретических и практических занятий	5
	Тема 1. Основные концепции управления персоналом: история, современное состояние, новые вызовы.	
	Тема 2. Управление бизнесом и управление персоналом: сбалансированная система показателей и менеджмент тотального качества. Группы качества	6
	Тема 3. Управление бизнесом и управление персоналом: клиент-ориентированная организация	9
	Тема 4. Прямые и косвенные методы управления персоналом. Ключевые ценности и компетенции	12
	Тема 5. Социальный возраст персонала. Индивидуальные и групповые инструменты управления разновозрастным персоналом современной организации.	15
	Тема 6. Современные управленческие технологии: создание технологий управления персоналом под задачу развития организации Социальный возраст персонала. Организация корпоративного обучения.	18
3	Учебно-методическое обеспечение дисциплины	21
	Основная литература. Дополнительная литература. Интернет-ресурсы.	21
	Приложение 1. Психологическое содержание принципов Э.Деминга	27
	Приложение 2. Конкретная ситуация «Романовы» и вопросы к ее анализу	28
	Приложение 3. Тест «Командные роли» Р.М.Белбина	30
	Приложение 4. Конкретная ситуация «Молодой специалист в фирме МВМ»	35
	Приложение 5. Тест «Психологический возраст»	42
	Приложение 6. Как разрабатываются и рассчитываются КПУ – коэффициенты трудового участия	45

1. Место дисциплины «Современные концепции и методы управления персоналом» в структуре основной профессиональной образовательной программе (ОПОП) «Управление персоналом организации».

Дисциплина относится к базовой части профессионального цикла, обязательна для обучения в первом семестре. Трудоемкость дисциплины составляет три зачетные единицы.

Цель освоения дисциплины:

Становление системной компетентности в разработке стратегии и конкретных программ управления персоналом современной организации.

Задачи освоения дисциплины:

1. Сформировать комплексное видение современных проблем управления персоналом в организации и понимание взаимосвязи управления организацией в целом и ее персоналом;
2. Обеспечить становление умений разработки философию и концепции управления персоналом, кадровой и социальной политики, стратегии управления персоналом в организации;
3. Развить умения разработки и организации применения современных технологий управления персоналом, в том числе с учетом гендерной принадлежности и возраста.

В результате освоения дисциплины магистрант должен:

Знать:

- Знать традиционные и современные концепции управления персоналом;
- Специфику управления персоналом в кадровой работе и на рабочих местах;
- Содержание зависимости подходов в управлении персоналом от стратегических целей организации, внешних вызовов, социального и организационного контекста;
- Современные концепции, модели, технологии и методы управления персоналом;
- Знать гендерную и возрастную специфику персонала.

Уметь:

- Осуществлять диагностику организационного и социального контекста управления персоналом в конкретной организации;
- Выбирать и применять методы адаптации персонала, его мотивирования и подготовки, формирования психологического контракта адекватно стратегическим целям компании;
- Обосновывать выбор управленческих концепций, технологий и методов управления персоналом применительно к стратегии развития организации и специфике бизнеса, образовательному уровню, гендерной принадлежности и возрасту персонала;
- Проводить основные виды работ, входящие в сферу управления персоналом на основе новых концепций, технологий и методов.

Владеть:

- Технологией разработки стратегии и конкретных программ управления персоналом;
- Конкретными методами управления персоналом.

Содержание дисциплины

Наименование и краткое содержание тем дисциплины	Контактная работа			Сам. Работа	Форма текущего контроля
	Всего	Лекции	ПЗ		
Тема 1. Основные концепции управления персоналом: история, современное состояние, новые вызовы	4	4		10	Тест, ч.1
Тема 2. Управление бизнесом и управление персоналом: сбалансированная система показателей (BSC) и менеджмент тотального качества (TQM)	4	2	2		Тест, ч.2 Индивидуальное обоснование своей позиции в команде
Тема 3. Управление бизнесом и управление персоналом: клиент-ориентированная организация. Группы качества	6	2	4		
Тема 4. Прямые и косвенные методы управления персоналом. Ключевые ценности и компетенции	6	4	2		
Тема 5. Социальный возраст персонала. Индивидуальные и групповые инструменты управления разновозрастным персоналом современной организации	6	2	4	10	Тест, ч.3. Письменный отчет по решению конкретной ситуации «Романовы»
Тема 6. Современные управленческие технологии: создание технологий управления персоналом под задачу развития организации. Возрастные стереотипы и социальный возраст персонала. Организация корпоративного обучения	6	2	4		Групповой отчет о работе Группы качества с индивидуальными коэффициентами и участия. Траектория профессионального развития до 35 лет
ИТОГО	32	16	16	20	

2. Планы теоретических и практических занятий.

Тема 1. Основные концепции управления персоналом: история, современное состояние, новые вызовы (Лекция, 4 часа).

Цель изучения темы: обосновать актуальность знания эволюции научных взглядов на человека в системе трудовых отношений для анализа современных проблем управления персоналом.

Теоретическое введение. Классическая школа теории управления организацией, школа человеческих отношений, школа социальных систем,

системно-эмпирический подход. Глобализация, неопределенность условий, конкуренция, кризисы как условия развития современного бизнеса. Транзитивная экономика и изменения управленческой парадигмы. Основные сценарии развития российской экономики. Проблема жизнеспособности предприятия и психологическая жизнеспособность персонала.

Основная литература

1. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата. — М.: Издательство Юрайт, 2018. Глава 1. Организационный контекст управления персоналом. Глава 2. С. 63-81. URL: <https://biblio-online.ru/book/C1BB0C87-7E89-47BA-A06F-D00C2F6D0B5B>
2. Захарова Л.Н., Леонова И.С., Коробейникова Е.В. Ценностный конфликт и психологическая жизнеспособность персонала российских предприятий. Монография. Нижний Новгород: ННГУ. 2017. Глава 1. С.29-51. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_34962484_58678719.pdf

Дополнительная литература

- Фоссен Ф., Зоргнер А. Будущее труда: деструктивные и трансформационные эффекты цифровизации // Форсайт. 2019. Т. 13. № 2. С. 10–18. URL: <https://foresight-journal.hse.ru/2019-13-2/289421283.html>

Вопросы для самостоятельной подготовки

1. Дайте характеристику современного состояния экономики РФ, значимые точки зрения, оценки человеческого капитала организации и управления персоналом.
2. Что означает понятие «транзитивная экономика»? С какими феноменами в управлении персоналом может столкнуться начинающий специалист в сфере HR?
3. Пользуясь рекомендованной литературой, напишите 5-7 тезисов, отражающих специфику управления персоналом в условиях современной России.
4. Приведите примеры из своих наблюдений или наблюдений ваших друзей и родителей, свидетельствующие о сохранении подходов к управлению персоналом, соответствующих концепциям Ф.Тейлора и А.Файоля.
5. В чем проявляется в настоящее время влияние школы человеческих отношений Э.Мэйо в теоретических подходах и практике управления персоналом?

Тема 2. Управление бизнесом и управление персоналом: сбалансированная система показателей (BSC), менеджмент тотального качества (TQM) и клиент-ориентированная организация.

Цель изучения темы: Развить компетенции работы HR-специалиста при реализации в компании менеджмента тотального качества;

Теоретическое введение (Лекция 2 часа). Экономический смысл BSC. Семь правил при разработке ССП. Семь шагов: Целевая картина и главная цель. Стратегические координаты. Мероприятия, Разработка проектов, Отчетная ССП, Использование опыта. Контрольный перечень действий при разработке ССП. Подготовка персонала всех уровней для разработки и внедрения ССП. Экономический смысл менеджмента тотального качества. Э.Деминг об управлении качеством как новой управленческой парадигме. Основные принципы: Ориентация на потребителя, Вовлечение персонала, Процессный подход, Единство системы, Стратегический и систематический подход, Непрерывное улучшение, Принятие решений на основе фактов, коммуникации. Изменения в системе управления персоналом при внедрении TQM. Коэффициенты KPI - ключевой показатель результата деятельности и KПУ – коэффициент трудового участия. Возможности и ограничения применения этих показателей в управлении персоналом.

Основная литература:

1. Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата. — М.: Издательство Юрайт, 2018. Глава 3. Жизненные стадии и циклы организации. Раздел III. Методы управления персоналом. URL: <https://biblio-online.ru/book/C1BB0C87-7E89-47BA-A06F-D00C2F6D0B5B>

2. Деминг Э. Выход из кризиса Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007 (любой год издания), особое внимание ко второй главе «Принципы преобразования западного менеджмента»

<http://lifeinbooks.net/что-почитай/выход-из-кризиса-новая-парадигма-управления-людьми-системами-и-процессами-едвардс-деминг/>

3. Захарова Л.Н. Основы психологического консультирования организаций. М.Логос. 2012. Глава 2. Организационно-психологическое консультирование как профессиональная деятельность. Разделы 2.3.1. Менеджмент тотального качества, 2.3.2. Управление на основе сбалансированной системы показателей, 2.3.4. URL: <http://znanium.com/catalog/product/468691>

4. Кайдзен // Менеджмент качества. URL: http://www.kpms.ru/General_info/Kaizen.htm

Практическое занятие (2 часа)

Вопросы для обсуждения и задания для практической работы

1. Ознакомьтесь с принципами Э.Деминга. Насколько они актуальны в настоящее время? Обоснуйте свое мнение, приведите примеры, подтверждающие вашу точку зрения.

Принципы Э.Деминга («Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами», 1982)	Психологическое содержание
Новая философия качества. Невозможность более ужиться с обычным уровнем задержек, ошибок, дефектов в материалах, брака в работе. Непоколебимая приверженность высшего руководства постоянному повышению качества.	
Улучшение постоянно, сегодня и всегда всех процессов планирования, производства и оказания услуг. Постоянный поиск проблем, чтобы улучшать все виды деятельности и функции в компании, повышать качество, снижать издержки. Непрерывное улучшение системы, включающей разработку и проектирование, поставку комплектующих и материалов, обслуживание и улучшение работы оборудования, методов управления, подготовки и переподготовки кадров, есть первейшая обязанность руководства.	
Введение практики подготовки, переподготовки и повышения квалификации всего персонала, включая руководителей и управляющих, чтобы не отставать от идущих изменений. Поощрение стремления к образованию и самосовершенствованию.	
Лидерство как метод работы, имеющий целью помочь работникам как можно лучше выполнять свою работу.	
Убирайте страх	
Разрушение барьеров между различными подразделениями предприятия. Работа сотрудников из разных подразделений в командах с целью устранения проблем, которые возникают или могут возникнуть с продукцией или услугами.	
Отказ от пустых лозунгов и призывов, <i>связь с управлением по целям</i>	
Устранение произвольных количественных норм и заданий.	

2. Как эти принципы касаются работы HR-специалистов на предприятии, где внедряется эта система?

3. С какими концепциями управления персоналом согласуется этот подход в менеджменте?

4. Найдите в каждом принципе психологическую составляющую и заполните правый столбец таблицы.

5. Ознакомьтесь с одним из вариантов психологического содержания принципов Э.Деминга в Приложении 1.

6. Как могут быть реализованы принципы Э.Деминга на предприятии, в организации: через организацию каких деятельности? Какие программы могут предложить HR службы в рамках проекта TQM?

Используйте для ответа на этот вопрос схему Т.Парсонса, раскрывающую закономерности организации поведения:



7. Что такое система Кайдзен? Каковы ее принципы, составляющие элементы, подходы к реализации?

8. Есть ли смысловые связи Кайдзен и менеджмента тотального качества? Если есть, то в чем они состоят?

9. Как могут быть реализованы принципы Кайдзен на предприятии, в организации: через организацию каких деятельности? Какие программы могут предложить HR службы в рамках проекта Кайдзен?

10. Ознакомьтесь с конкретной ситуацией «Романовы» (Приложение 2). Ответьте на предложенные вопросы.

Внедрение какой бизнес-технологии вы бы считали наиболее эффективным решением? Почему?

Вопросы для самостоятельной работы и закрепления материала

1. Что такое менеджмент тотального качества (TQM)? Можно прочитать на сайте Executive.ru – URL:

[https://www.executive.ru/wiki/index.php/%D0%92%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5_%D0%A1%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D1%8B_%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0_%D0%9A%D0%B0%D1%87%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0_\(%D0%A1%D0%9C%D0%9A\)](https://www.executive.ru/wiki/index.php/%D0%92%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5_%D0%A1%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D1%8B_%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0_%D0%9A%D0%B0%D1%87%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0_(%D0%A1%D0%9C%D0%9A))

2. В чем близость этой управленческой концепции с принципами Э.Деминга?

3. Постарайтесь найти примеры реализации TQM в российских условиях.

4. Какие функции при внедрении и закреплении менеджмента тотального качества может выполнить служба персонала?

Тема 3. Управление бизнесом и управление персоналом: клиент-ориентированная организация. Группы качества

Цели изучения темы:

1. Развить компетенции работы HR-специалиста при реализации в компании модели «Клиент-ориентированная организация»;
2. Освоить метод управления персоналом «Группа качества».

Теоретическое введение (лекция 2 часа). Экономический и управленческий смысл клиент-ориентированной организации как бизнес-технологии. Отличия качественного сервиса и клиент-ориентированности. Три ступени развития клиент-ориентированной организации: Компания, развивающая «качественный сервис», Компания на уровне «профессионального сервиса», Компания как «центр обслуживания клиентов». Условия клиент-ориентированности Дж.Шоула: Приверженность руководства. Достаточное финансирование. Заметное улучшение качества обслуживания. Стандарты культуры обслуживания, Регламенты действий всех сотрудников компании, Обучение, Отношения внутри компании, Участие всех сотрудников. Политика компании в отношении управления персоналом при переходе к модели клиент-ориентированности.

Основная литература

Захарова Л.Н. Основы психологического консультирования организаций. М.Логос. 2012. Глава 2. Организационно-психологическое консультирование как профессиональная деятельность. Раздел 2.3.3. Клиент-ориентированная компания. URL: <http://znanium.com/catalog/product/468691>

Иванов М.А. Клиент-центрированный подход в работе с ценностями при управленческом консультировании // Организационная психология. ВШЭ. 2016. Т. 6. № 3. С. 67—90. URL: <https://orgpsyjournal.hse.ru/2016-6-3/192871327.html>

Практическое занятие (4 часа)

Вопросы для обсуждения и задания для практической работы

1. Разработайте миссию, видение, стратегические цели и принципы кадровой политики для компании П.Романова при ее переходе к клиент-ориентированной бизнес-модели в двух вариантах: под руководством Петра и Павла Романовых.
2. Как вы полагаете, какая управленческая специфика проявится при том и другом управлении. Какая модель будет эффективнее? Аргументируйте свою позицию.
3. Как бы вы организовали группы качества на предприятии П.Романова? сформулируйте основные положения для проекта «Группы качества» так, как если бы П.Романов поручил это лично вам.
4. Есть ли необходимость работы Групп качества на ФСН ННГУ, в том числе студенческой группы?
5. Разработайте проект работы такой группы.
6. Используя тест «Командные роли» (Приложение 3), создайте внутреннюю «архитектуру» команды (команд).
7. Наметьте план деятельности к следующему занятию.

Дополнительная литература

1. Бахарев М.С., Григоренко В.В., Микшина В.С., Назина Н.Б. Системный анализ и математическое обеспечение оценки количества и качества труда медицинских работников // Образовательные ресурсы и технологии. 2014. Т.4. № 1. С.50-56. URL: https://www.muiv.ru/vestnik/pdf/pp/ot_2014_1_050-056.pdf

2. Захарова Л.Н. Клиентоориентированность как вектор развития современного бизнеса: проблема ценностей и методологии // Трансформация человеческого потенциала в контексте столетия /под общ.ред. проф. З.М.Саралиевой. Н.Новгород: Изд-во НИСОЦ, 2017. Т.2. С.680-683

URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=30723253>

3. Шоул Дж. Первокласное обслуживание как конкурентное преимущество. М.: «Альпина Паблишер», 2013. 450 с.

Задание для самостоятельной работы и закрепления материала

Договоритесь с деканом о принципах взаимодействия.

1. Выявите и исследуйте проблемы, существующие на ФСН, применяя метод Группы качества.

2. Определите роль каждого в Группе;

3. Определите динамичные обязанности каждого участника;

4. Составьте план действий с указанием сроков выполнения тех или иных работ и подачей соответствующих отчетов;

5. Подготовьте письменный отчет, содержащий гипотезу и обоснованные предложения декану для утверждения и определения графика подачи ему отчетов и предложений.

6. Разработайте показатели для расчета КПУ – коэффициента трудового участия, заложив в него возможности использования при прохождении промежуточной аттестации в виде экзамена по данному курсу.

Для решения этой задачи 6.1. Дайте описание КТУ= 1 для каждой роли в группе.

6.2. Заполните следующую таблицу, опираясь на материалы приложения 6.

Таблица
Расчет КТУ по Группе качества ФСН ННГУ

№	ФИО	Роль в команде	Примерные Показатели							Сумма баллов	КТУ
			Своевременность подачи индивидуального отчета	Количество предлагаемых улучшений	Их обособность	Инициатива					

7. Подготовьте доклад на основе письменного отчета к практическому занятию.

Тема 4. Прямые и косвенные методы управления персоналом.

Ключевые ценности и компетенции

Цели изучения темы:

1. Раскрыть связь между уровнем развития технологий и спецификой управления персоналом;
2. Развить умения использовать и разрабатывать косвенные методы управления персоналом в условиях изменения технологического уклада;
3. Освоить метод управления персоналом «Группа качества»

Теоретическое введение (Лекция 4 часа). Система управления персоналом. Технологии и идеология в управлении персоналом. Поведенческая психология и теория социального научения как методологические основания управления персоналом. Последствия имитации технологий. Критерии эффективности организации. Должностные обязанности, инструктирование. Понятие компетенции. Предыстория развития компетентностного подхода. Типология компетенций Дж.Читама и Дж.Чиверса. Характеристика этических, личностных, когнитивных, функциональных и метакомпетенций. Связь компетенций со структурой деятельности. Применение деятельностного алгоритма проектирования при решении задач управления персоналом. Компетенции в управленческой деятельности. Связь управленческой идеологии и методов управления персоналом. Косвенные методы управления и эффективность современной организации. Организационная культура, лидерство, вовлеченность, модели управленческого взаимодействия. Индустрия 4.0: новые компетенции, новые поколения персонала, новые подходы к управлению.

Практическое занятие.

Вопросы для обсуждения и практические задания

1. Какие проблемы в управлении персоналом обусловили необходимость разработки и развития компетентностного подхода.
2. Какие новые компетенции будут востребованы при смене технологического уклада?
3. Каковы причины внедрения компаниями Agile подхода в управление компанией и персоналом?
4. Что такое Agile технология, перечислите ее основные принципы?
5. При решении каких задач внедряется Agile подход к управлению персоналом?
6. С каким типом организационной культуры и моделью управленческого взаимодействия соотносим Agile?
7. Какими характеристиками должен обладать персонал при внедрении Agile? Нет ли опасности при традиционном стремлении российского управления к администрированию превращения Agile в разновидность авторитарной модели управленческого взаимодействия?
8. Предоставьте результаты исследования проблемы вашей группой качества.

9. Доработайте принципы ее работы с использованием Agile. Оформите новые предложения декану в готовящемся докладе.

10. **Практическое задание (2 часа):** Дайте анализ манифеста Agile, ответив на следующие вопросы:

10.1. Что дает для производительности и качества труда реализация каждого пункта Манифеста?

10.2. На сколько реалистичны принципы Манифеста и для каких типов бизнеса они наиболее актуальны, почему?

10.3. Как изменится работа HR – специалистов при переходе к принципам Agile?

10.4. Вы являетесь сторонником такой технологии или нет? Аргументируйте свою позицию.

Agile-манифест разработки программного обеспечения (февраль 2001 года на встрече 17 независимых практиков нескольких методик программирования, именующих себя «[Agile Alliance](#)»). В настоящее время Текст манифеста доступен на более чем 50 языках (в т. ч. на русском), и включает в себя ценности и принципы.

1. Мы постоянно открываем для себя более совершенные методы разработки программного обеспечения, занимаясь разработкой непосредственно и помогая в этом другим.
2. Благодаря проделанной работе мы смогли осознать, что:
 - Люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов;
 - Работающий продукт важнее исчерпывающей документации;
 - Сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта;
 - Готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану;
 То есть, не отрицая важности того, что справа, мы всё-таки больше ценим то, что слева.

Основополагающие принципы Agile-манифеста

Мы следуем таким принципам:

- Наивысшим приоритетом для нас является удовлетворение потребностей заказчика, благодаря регулярной и ранней поставке ценного программного обеспечения.
- Изменение требований приветствуется, даже на поздних стадиях разработки.
- Agile-процессы позволяют использовать изменения для обеспечения заказчику конкурентного преимущества.
- Работающий продукт следует выпускать как можно чаще, с периодичностью от пары недель до пары месяцев.
- На протяжении всего проекта разработчики и представители бизнеса должны ежедневно работать вместе.
- Над проектом должны работать мотивированные профессионалы. Чтобы работа была сделана, создайте условия, обеспечьте поддержку и полностью доверьтесь им.
- Непосредственное общение является наиболее практичным и эффективным способом обмена информацией как с самой командой, так и внутри команды.
- Работающий продукт — основной показатель прогресса.

- Инвесторы, разработчики и пользователи должны иметь возможность поддерживать постоянный ритм бесконечно. Agile помогает наладить такой устойчивый процесс разработки.
- Постоянное внимание к техническому совершенству и качеству проектирования повышает гибкость проекта.
- Простота — искусство минимизации лишней работы — крайне необходима.
- Самые лучшие требования, архитектурные и технические решения рождаются у самоорганизующихся команд.
- Команда должна систематически анализировать возможные способы улучшения эффективности и соответственно корректировать стиль своей работы.

Основная литература:

1. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата. — М.: Издательство Юрайт, 2018. Глава 3. Жизненные стадии и циклы организации. Раздел IV. Технологии управления персоналом. URL: <https://biblio-online.ru/book/C1BB0C87-7E89-47BA-A06F-D00C2F6D0B5B>
2. Захарова Л.Н. Психология управления. Учебное пособие. М.:Логос. 2016. Глава 4. С.154-215.

Дополнительная литература

1. Agile-манифест разработки программного обеспечения URL: <https://agilemanifesto.org/iso/ru/principles.html>
Капелли Т., Тэвис А. Кадровики идут в Agile // HARVARD BUSINESS REVIEW Russia. 03 апреля 2018..
URL: <https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/a26311>
2. Грудзинский А.О., Захарова Л.Н., Буреева Н.Н., Личностные компетенции управленческого резерва предпринимательского университета // Университетское управление: практика и анализ // 2016. №3 (103). С.104-117.
<https://elibrary.ru/item.asp?id=26465386>
3. Зогнер А. Технологический прогресс, трансформация рынков труда и спрос на компетенции // Форсайт. 2019. Т. 13. № 2. С. 6–8.
4. Квачев В.Г., Юдина М.А. Индустрия 4.0: поражение работы или победа творческого труда // Государственное управление. Электронный вестник. 2017. Октябрь, С.140-158. URL: https://www.researchgate.net/publication/320923272_Industria_40_porazenie_raboty_ili_pobeda_tvorceskogo_truda_Industry_40_A_Loss_for_Labor_or_a_Victory_for_Creative_Work
5. Кротенко Т. Ю., Жернакова М. Б. Компетенции менеджера эпохи цифровой революции // Вестник университета (Государственный университет управления). 2019. №5. С. 23–26. URL: <https://vestnik.guu.ru/jour/article/view/1453/788>

Вопросы для самостоятельной работы и закрепления материала

1. Какими характеристиками должен обладать специалист в сфере HR для внедрения Agile?

2. Каковы основные этапы внедрения Agile в компании?
3. Составьте словарь терминов, используемых в Agile.
4. Дайте анализ управления персоналом, принятого в компании МБМ (приложение 4). Для полноты анализа ответьте на вопросы к ситуации, а в заключении отметьте:
 - 4.1. Какова эффективность компании по Р.Дафту;
 - 4.2. Какие ценностные установки на управление персоналом имеют менеджеры?
 - 4.3. Какой стиль управленческого взаимодействия, по Дж.Ньюстрому и К.Дэвису, они используют?
 - 4.4. Какой тип организационной культуры, по К.Камерону и Р.Куинну сложился в компании?
 - 4.5. Как эти характеристики управления персоналом сказываются на эффективности компании?
 - 4.6. Какие риски существуют?
 - 4.7. Что и как можно изменить или компания идет к банкротству, и ей уже ничего не поможет? Обоснуйте свою точку зрения.
5. Используя типологию компетенций Дж.Читама и Дж.Чиверса, знания о компетенциях периода изменения технологического уклада, выделите компетенции, необходимые HR специалисту и разработайте траекторию собственного профессионального развития на период до 35 лет.

Тема 5. Социальный возраст персонала. Индивидуальные и групповые инструменты управления разновозрастным персоналом современной организации.

Цели изучения темы:

1. Определить возрастную и гендерную специфику персонала современной организации.
2. Научиться использовать знания о возрастной и гендерной специфике персонала при разработке управленческих подходов в условиях перехода к новому технологическому укладу.

Теоретическое введение (Лекция 2 часа). Возрастные психологические особенности в трудоспособном возрасте. Ранняя зрелость. Личность, семья и работа. Жизненный цикл мужчины и периодизация жизни женщины, сходство и различия, по Д.Левинсону. Период начинаний: 17-33 (увязка мечты с реальностью, нахождение наставника, обеспечение карьеры, налаживание интимных отношений). Кульминационный период ранней зрелости (33-40). Период средней зрелости (40-60). Период поздней зрелости (от 60 лет).

Теория поколений Н.Хоува и В.Штрауса: психологические характеристики поколений X, Y и Z, особенности их проявления в выборе образования, места работы, карьеры. Особенности поколенных проявлений психологических особенностей в трудовой деятельности. Психологический и социально-психологический возраст человека.

Практическое занятие (4 часа).

Вопросы для обсуждения и практические задания:

1. В чем разница между хронологическим, психологическим и социально-психологическим возрастом?
2. Как эти понятия могут использовать HR- специалисты при отборе, расстановке, адаптации, социализации и обучении персонала?

Практическое задание 1:

Представьте, что вы работодатель.

Читаем внимательно характеристики оптанта и решаем, кто кто хочет такого работника? На какую работу и почему?

Каковы их ценности? Заполняем таблицу.

Таблица

Характеристики претендентов на вакантные должности в вашей организации и их восприятие работодателем

Характеристики	Положительные стороны	Отрицательные стороны	А ваши характеристики каковы?
1. Терпеливы, не любят проявлять инициативу. Не любят слова: «давай быстрее», «начинай», «прояви инициативу», «просто сделай это»			
2. Не ориентированы на достижение цели, с трудом фокусируются на результате. Не любят слова: «цель», «результат», «иметь», «получать», «достигать».			
3. Предпочитают следовать знакомым процедурам, когда действия прописаны и заранее известны. Теряются при форс-мажорных обстоятельствах. Не любят слова: придумай другой вариант, альтернативы, возможности.			
4. Слишком общие задачи не понятны, трудно мыслить по аналогии и выделять общее, есть проблемы с делегированием и приоритетами, нужно дробить задачи на более мелкие. Не любят слова: в целом, глобально.			
5. В шумной обстановке теряют концентрацию.			
6. Выше ценят комфортную обстановку на работе, чем зарплату и повышение.			
7. Не очень интересуются вертикальной карьерой и статусом, хотят иметь хорошие отношения на работе и дружить с коллегами.			
8. Могут болезненно реагировать на критику			

9. Из-за того, что они не любят планировать и плохо это делают, живут сегодняшним днем, им трудно предсказать последствия своих действий. Не любят слова: структура, план			
Каков, на ваш взгляд хронологический возраст оптантов с такими характеристиками			
Ценности			
Высокие или низкие КПУ будут у таких сотрудников, в каких видах деятельности?			
При каких условиях принимаем на работу, на какие виды деятельности			

Практическое задание 2: Выполните тест из Приложения 5.

2.1. Разработайте ключ к обработке данных теста, используя знания из курса «Возрастная психология».

2.2. Вы согласны с тем психологическим возрастом, какому вы соответствуете, исходя из данных теста?

2.3. Как можно организовать работу, например, при собеседовании, чтобы повысить надежность получаемых результатов?

2.4. Разработайте вариант теста и собеседования для определения социально-психологического возраста оптанта.

Основная литература: Сорокоумова Е.А. Возрастная психология. Учебное пособие для академического бакалавриата. М.: Юрайт. 2019. 228 с. Раздел 3. Глава 11. Психологические особенности развития личности в зрелом возрасте. URL: <https://biblio-online.ru/viewer/voznrastnaya-psihologiya-438353>

Дополнительная литература.

1. Захарова Л.Н., Саралиева З.М. Женщины как персонал современного предприятия: ценностный аспект // Женщина в российском обществе. 2017, №3. С.45-57. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=30006594>

2. Захарова Л.Н., Леонова И.С. Социально-психологический возраст персонала предприятий с организационной культурой разного типа // Современное состояние и перспективы развития психологии труда и организационной психологии / Отв. ред. А. Н. Занковский, А. Л. Журавлев. – М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2018. С.936-950. URL: http://www.ipras.ru/engine/doc_images/2.19.10.%202018_1.pdf

3. Крайг Г. Психология развития. СПб:Питер, 2000. с.672- 825.

Вопросы для самостоятельной работы и закрепления материала

1. Проверьте правильность разработанности ключа к тесту «Ваш психологический возраст на сайте <https://play.howstuffworks.com/quiz/what-is-your-psychological-age>.

Для этого заполните вопросы от лица людей разного возраста или попросите ответить на вопросы теста реальных людей, о чем психологическом возрасте вы имеете ясные представления. Внесите необходимые, на ваш взгляд, коррективы в свой ключ.

2. Выявите психологический возраст кого-то из ваших близких людей старшего возраста: родителей, бабушки. Сделайте письменное обоснование и заключение, на какие работы в условиях изменения технологического уклада могут претендовать эти люди и при каком обучении?

Тема 6. Современные управленческие технологии: создание технологий управления персоналом под задачу развития организации. Возрастные стереотипы и социальный возраст персонала. Организация корпоративного обучения.

Цели изучения темы:

1. Развитие компетенций мотивирования разновозрастного персонала в системе корпоративного обучения;
2. Развитие компетенций разработки конкретных ситуаций и элементов поведенческого тренинга для системы корпоративного обучения.

Теоретическое введение. (Лекция 2 часа). Возрастные и гендерные стереотипы. Стереотипы старших и молодых возрастов. Социальный возраст: владение конкретными трудовыми компетенциями и мотивация профессионального развития: возраст социальной старости, социальный возраст старения, социальный возраст развития и возраст социальной зрелости. Корпоративное обучение. Методы управления персоналом в системе корпоративного обучения. Ценностная переориентация, мотивирование, применение конкретных ситуаций в диагностических целях и целях обучения, поведенческие и рефлексивные тренинги.

Практическое занятие (4 часа).

Вопросы для обсуждения и практические задания

1. Ознакомьтесь с паспортом федерального проекта «Кадры цифровой экономики» URL: <https://digital.gov.ru/uploaded/files/pasport-federalnogo-proekta-kadryi-dlya-tsifrovoj-ekonomiki.pdf>, начиная со стр.38.
2. Что такое модель компетенций цифровой экономики, персональный профиль компетенций и персональная траектория развития?

Практическое задание 1. Прочитайте ситуацию из Приложения 4 «молодой специалист в фирме МБМ». Ответьте на следующие вопросы:

1. Попробуйте сформулировать угрозы развитию фирмы, исходящие от сложившейся системы управления персоналом, дайте обоснование своему мнению.
2. Дайте характеристики основным действующим лицам с обоснованием характеристик фактами и событиями.

Характеристики	Иван	Сергей Леонидович	Борис Григорьевич	Леша	Остальные
Автономность-коллективизм					

Авторитарность-подчинение					
Вера в возможности людей					
Стабильность поведения					
Уровень самооценки					
Комплексность осознания явлений					
Восприятие рисков, склонность к риску					
Сфера контроля					
Социальный возраст в трудовой деятельности					

Для определения социального возраста воспользуйтесь следующей схемой:

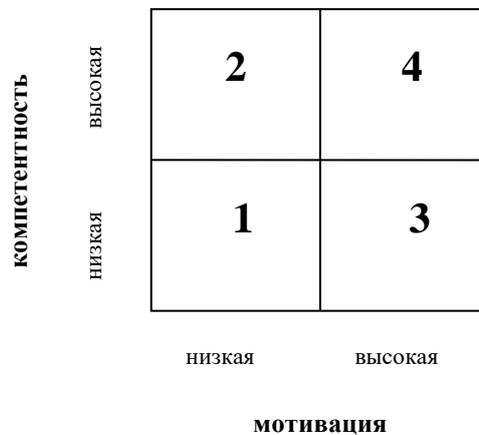


Рис. Социальный возраст сотрудников

Первый квадрант: люди не обладают трудовой мотивацией и не имеют необходимых компетенций. В отношении трудовой деятельности, - это «старый» социальный возраст. **Социальный возраст старости.**

Второй квадрант: люди еще сохраняют компетенции, но в отсутствии мотивации и в условиях необходимости постоянного развития они в скором времени утратят компетентность и сравняются с людьми, попадающими в первый квадрант. В отношении трудовой деятельности, - это стареющий персонал. **Социальный возраст старения.**

Третий квадрант: люди с высокой мотивацией развития, но на данный момент они пока не обладают достаточными компетенциями. В отношении трудовой деятельности, - это растущий персонал. **Социальный возраст роста.**

Четвертый квадрант. Мотивированные компетентный люди, работающие над поддержанием и развитием необходимых компетенций. **Социальный возраст зрелости**

3. Кто и какую пользу (какой вред) наносит фирме своим поведением? Влияет ли социальный возраст на эффективность работника?

4. Что и кому нужно делать в такой ситуации. Предложите обоснованные сценарии.

Практическое задание 2. Ознакомьтесь с Программой «Цифровая экономика Российской Федерации» от 28 июля 2017 г. URL: <http://static.government.ru/media/files/9gFM4FHj4PsB79I5v7yLVuPgu4bvR7M0.pdf>

Практическое задание: Найдите в Дорожной карте Программы Цифровой экономики РФ, отражающей цел, ключевые вехи и задачи, те задачи, которые решают и будут решать HR-специалисты. Это раздел 2. «Кадры и образование», с. 34.

В соответствии с задачей 2.3. Создать формат индивидуальных профилей компетенций граждан и траекторий их развития, а также определить правила доступа к этой информации физических и юридических лиц разработайте индивидуальные профили компетенций и траекторий их развития для себя с соответствии со своей траекторией профессионального развития до 35 лет для себя как члена Группы качества.

Основываясь на положении «Создание системы мотивации по освоению необходимых компетенций и участию в развитии цифровой экономики России» (с. 41) и в соответствии с задачей 2.10. Мотивировать граждан на освоение базовых компетенций цифровой экономики разработать мотивирующий модуль системы корпоративного обучения для женского персонала предпенсионного возраста. Введите в это модуль задачу ценностной переориентации и элементы рефлексивного тренинга.

Основная литература:

1. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. М.: Юрайт. 2019. Глава 7. Обучение и подготовка персонала. URL: <https://biblio-online.ru/viewer/upravlenie-personalom-issledovanie-ocenka-obuchenie-431885>

2. Сорокоумова Е.А. Возрастная психология. Учебное пособие для академического бакалавриата. М.: Юрайт. 2019. 228 с. Раздел 3. Глава 12. Психологические особенности развития личности в старческом возрасте. URL: <https://biblio-online.ru/viewer/voznrastnaya-psihologiya-438353>

Дополнительная литература:

1. Бражников П.П. Теория поколений в кадровой политике и ее связь с конкуренцией работодателей на рынке труда // Тренды и управление. 2016. №2 С. 194 –201. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=26301346>

2. Захарова Л.Н., Леонова И.С. Многоликость возраста: актуальные проблемы исследования // Общество и государство в зеркале социологических измерений (VIII Рязанские социологические чтения): материалы Национальной научно-практической конференции с международным участием; Ряз. гос. ун-т имени С.А. Есенина, г. Рязань, 21-22 ноября 2018 г. / Отв. ред.: Р.Е. Маркин, А.В. Проноза. – М.: Издательство Ипполитова, 2018. 575 с. С.180-186. <https://elibrary.ru/item.asp?id=36941325>

3. Захарова Л.Н., Саралиева З.М. Поддерживающий тип поведения как ключевая компетенция менеджеров и педагогов программ развития цифровых компетенций женского персонала // Гендерное измерение цифровой экономики: от стратегии к действию (2018-2030)». Материалы Всероссийской конф. с междунар. участием 20-21 апреля 2018, ИвГУ, г.Иваново: ИвГУ. 2018. – 174 с. С.24-28.

URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=35219017>

4. Захарова Л.Н., Саралиева З.М., Леонова И.С. Усталость как показатель социально-психологического возраста персонала // Системная психология и социология. 2019, № 30. С.36-52. URL: http://systempsychology.ru/journal/2019_30/571-titulnyy-list-30.html

5. Клименко Л.В., Посухова О.Ю. Гендерные аспекты прекариатизации труда в российском обществе. Женщина в российском обществе. 2017. №1. С. 29–40. URL: <https://womaninrussiansociety.ru/article/klimenko-l-v-posuxova-o-yu-gendernye-aspekty-prekariatizacii-truda-v-rossijskom-obshhestve-str-29-40/>

6. Крайг Г. Психология развития. СПб:Питер, 2000. С.826-921.

Задания для самостоятельной работы и закрепления материала

1. Подготовьте в письменной форме решение конкретной задачи «Молодой специалист в компании МБМ.

2. Подготовьте групповой отчет о работе Группы качества с индивидуальными коэффициентами участия.

3. Подготовьте в письменной форме Траекторию профессионального развития до 35 лет

Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины:

а) основная литература:

а) основная литература

3. Армстронг М. - Практика управления человеческими ресурсами: учеб. для слушателей, обучающихся по программам "Мастер делового администрирования". - СПб.: Питер, 2005, 2007, 2009 - 832 с. ФБ ННГУ – 4 экз.

4. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Издательство Юрайт, 2018. 381 с. URL: <https://biblio-online.ru/book/C1BB0C87-7E89-47BA-A06F-D00C2F6D0B5B>

5. Бражников П.П. Теория поколений в кадровой политике и ее связь с конкуренцией работодателей на рынке труда // Тренды и управление. 2016. №2 С. 194 –201. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=26301346>

6. Егоршин А. П. - Управление персоналом: учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Управление персоналом" и "Менеджмент организации". Н. Новгород: НИМБ, 2003. 720 с. 2003, 2005 ФБ ННГУ – 8 экз.

7. Захарова Л.Н. Психология управления. Учебное пособие. М.: Логос, Университетская книга. Серия «Новая университетская библиотека». 2009, 2011. 374 с. ФБ ННГУ- 15 экз.

8. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. М.: Юрайт. 2019. Глава 7. Обучение и подготовка персонала. URL: <https://biblio-online.ru/viewer/upravlenie-personalom-issledovanie-ocenka-obuchenie-431885>

9. Сорокоумова Е.А. Возрастная психология. Учебное пособие для академического бакалавриата. М.: Юрайт. 2019. 228 с. Раздел 3. URL: <https://biblio-online.ru/viewer/vozzrastnaya-psihologiya-438353>

б) дополнительная литература:

1. Акимова А.Р. Психология тренинга: исследования субъективных и объективных компонентов эффективности. М.:ФЛИНТА, 2014. 119 с. URL:<http://e.lanbook.com/book/63060>

2. Бахарев М.С., Григоренко В.В., Микшина В.С., Назина Н.Б. Системный анализ и математическое обеспечение оценки количества и качества труда медицинских работников // Образовательные ресурсы и технологии. 2014. Т.4. № 1. С.50-56. URL: https://www.muiv.ru/vestnik/pdf/pp/ot_2014_1_050-056.pdf

3. Брукинг Э. - Интеллектуальный капитал: Ключ к успеху в новом тысячелетии. - СПб.: Питер, 2001. 288 с. ФБ ННГУ – 2 экз.

4. Васильева И.И. Об объектной детерминации организационной культуры // Психология. Журнал ВШЭ. 2016. Т. 6. № 3. С. 8—21. URL: [https://orgpsyjournal.hse.ru/.../OrgPsy2016_3\(1\)Vasilieva\(8-21\).pdf](https://orgpsyjournal.hse.ru/.../OrgPsy2016_3(1)Vasilieva(8-21).pdf)

5. Васильева И.В. Организационно-психологическая диагностика. М.: ФЛИНТА, 2013. 136 с. URL: <http://e.lanbook.com/book/44120>

6. Грудзинский А.О., Захарова Л.Н., Буреева Н.Н., Личностные компетенции управленческого резерва предпринимательского университета // Университетское управление: практика и анализ // 2016. №3 (103). С.104-117. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=26465386>

7. Дафт Р. Менеджмент.: учеб. для слушателей, обучающихся по программе "Мастер делового администрирования". СПб.: Питер, 2010. 800 с. ФБУ – 3 экз.

8. Дементий Л.И. Классические и современные методы диагностики самосознания личности: учебно-методическое пособие. Омск: ОмГУ, 2010. 76с. URL: <http://e.lanbook.com/book/75430>

9. Деминг В. Е. Выход из кризиса. Тверь: Альба, 1994. 497 с. ФБ ННГУ – 2 экз.

10. Десслер Г. Управление персоналом. М.: Бином, 1997. 2004. 799 с. ФБ ННГУ – 6 экз.

11. Джуэлл. Л. Индустриально-организационная психология. С-Пб: «Питер», 2001. ФБ ННГУ – 6 экз.

12. Доценко Е. Л. Психология манипуляции: Феномены, механизм и защита. М.: ЧеРо, 1997. 344 с. ФБ ННГУ – 5 экз.

13. Дресвянников В.А. Концепция интеллектуального менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. 2014. № 1. С. 100-105. URL: <https://old.mgpu.ru/materials/7/7541.pdf>

14. Захарова Л.Н. Основы психологического консультирования организаций. М.Логос, 2012. Глава 2. Организационно-психологическое консультирование как профессиональная деятельность. Разделы 2.3.1.

Менеджмент тотального качества, 2.3.2. Управление на основе сбалансированной системы показателей, 2.3.4. URL: <http://znanium.com/catalog/product/468691>

15. Захарова Л.Н. Клиент-ориентированность как вектор развития современного бизнеса: проблема ценностей и методологии // Трансформация человеческого потенциала в контексте столетия /под общ.ред. проф. З.М.Саралиевой. Н.Новгород: Изд-во НИСОЦ, 2017. Т.2. С.680-683

16. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=30723253>

17. Захарова Л.Н., Леонова И.С., Коробейникова Е.В. Ценностный конфликт и психологическая жизнеспособность персонала российских предприятий. Монография. Нижний Новгород: ННГУ, 2017. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_34962484_58678719.pdf

18. Захарова Л.Н., Леонова И.С. Многоликость возраста: актуальные проблемы исследования // Общество и государство в зеркале социологических измерений (VIII Рязанские социологические чтения): материалы Национальной научно-практической конференции с международным участием; Ряз. гос. ун-т имени С.А. Есенина, г. Рязань, 21-22 ноября 2018 г. / Отв. ред.: Р.Е. Маркин, А.В. Проноза. М.: Издательство Ипполитова, 2018. С.180-186. <https://elibrary.ru/item.asp?id=36941325>

19. Захарова Л.Н., Саралиева З.М. Поддерживающий тип поведения как ключевая компетенция менеджеров и педагогов программ развития цифровых компетенций женского персонала // Гендерное измерение цифровой экономики: от стратегии к действию (2018-2030)». Материалы Всероссийской конф. с междунар. участием 20-21 апреля 2018, ИвГУ, г.Иваново: ИвГУ. 2018. – 174 с. С.24-28. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=35219017>

20. Захарова Л.Н., Саралиева З.М., Леонова И.С. Усталость как показатель социально-психологического возраста персонала // Системная психология и социология. 2019, № 30. С.36-52. URL: http://systempsychology.ru/journal/2019_30/571-titulnyy-list-30.html

21. Зогнер А. Технологический прогресс, трансформация рынков труда и спрос на компетенции // Форсайт. 2019. Т. 13. № 2. С. 6–8. URL: <https://foresight-journal.hse.ru/data/2019/06/24/1490429598/%D0%A4%D0%BE%D1%80%D1%81%D0%B0%D0%B9%D1%82%202-2019.pdf>

22. Егоршин А. П. - Организация труда персонала: учебник для вузов. - Н. Новгород: НИМБ, 2008. 320 с. ФБУ – 2 экз.

23. Ермакова О.М., Моница Г.Б. Психология переговорного процесса: Электронное учебное пособие. СПб.: ИЭО СПбУТУиЭ, 2009. 182 с. URL: <http://e.lanbook.com/book/63837>

24. Иванов М.А. Клиент-центрированный подход в работе с ценностями при управленческом консультировании // Организационная психология. ВШЭ. 2016. Т. 6. № 3. С. 67—90. URL: <https://orgpsyjournal.hse.ru/2016-6-3/192871327.html>

25. Казанцев Р.В. Расчет коэффициента трудового участия // Справочник экономиста. 2015. № 9. С.70-74. URL: https://www.profiz.ru/se/9_2015/
26. Кайдзен // Менеджмент качества. URL: http://www.kpms.ru/General_info/Kaizen.htm
27. Капелли Т., Тэвис А. Кадровики идут в Agile // HARVARD BUSINESS REVIEW Russia. 03 апреля 2018. URL: <https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/a26311>
28. Квачев В.Г., Юдина М.А. Индустрия 4.0: поражение работы или победа творческого труда // Государственное управление. Электронный вестник. 2017. Октябрь, С.140-158. URL: https://www.researchgate.net/publication/320923272_Industria_40_porazenie_raboty_ili_pobeda_tvorceskogo_truda_Industry_40_A_Loss_for_Labor_or_a_Victory_for_Creative_Work
URL: <https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/a26311>
29. Клименко Л.В., Посухова О.Ю. Гендерные аспекты прекариатизации труда в российском обществе. Женщина в российском обществе. 2017. №1. С. 29–40. URL: <https://womaninrussiansociety.ru/article/klimenko-l-v-posuxova-o-yu-gendernye-aspekty-prekariatizacii-truda-v-rossijskom-obshhestve-str-29-40/>
30. Кожемякин В.А. Экономическая эффективность и организационная культура предприятия // Управленческое консультирование. 2016. Т.92. №8. С.133-139. URL:<http://elibrary.ru/item.asp?id=27157130>
31. Крайг Г. Психология развития. СПб:Питер, 2000. С.826-921.
32. Криони А.Е. Сыскной аудит. Методология проведения частного расследования с целью выявления ненадежных деловых партнеров // Менеджмент в России и за рубежом. 2012. №5. С.112-117. URL:<https://old.mgpu.ru/materials/7/7541.pdf>
33. Кротенко Т. Ю., Жернакова М. Б. Компетенции менеджера эпохи цифровой революции // Вестник университета (Государственный университет управления). 2019. №5. С. 23–26. URL: <https://vestnik.guu.ru/jour/article/view/1453/788>
34. Кудрявцева Е.И. Когнитивная экономика и когнитивный менеджмент: новая концепция управления человеческими ресурсами // Управленческое консультирование. 2014. № 4 . С. 62-69. URL:<http://www.ago-consult.ru/publications.htm/368>
35. Мусина В.П. Изучение профессиональной активности личности. СПб. 2012. 168 с. URL:<http://e.lanbook.com/book/90202>
36. Маслов Е.В. Управление персоналом: технология и идеология // Организационная психология. 2015. Т. 5. № 1. С. 73–90. URL:<https://orgpsyjournal.hse.ru/2015-5-1/146308802.html>
37. Одегов Ю.Г. Долженкова Ю. В., Малинин С. В. Аутсорсинг в управлении персоналом: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. М.: Издательство Юрайт. 2016. 389 с. (Бакалавр и магистр.

Академический курс). URL: <https://biblio-online.ru/book/5D3173E4-FD58-4CE3-8C5C-6C4A87CE0D07>

38. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления: (Опыт лучших компаний) : пер. с англ. М.: Прогресс, 1986. 418. ФБ ННГУ ФБ ННГУ – 3 экз.

39. Полтерович В.М. Современное состояние теории экономических реформ // Экономическая наука современной России, 2008. т.40. № 1. С. 1-34. URL: http://spatial-economics.com/images/spatial-economimics/2_2008/polterovich2008.pdf

40. Попов Н.И., Третьяк О.А. Экономические факторы низкой клиентоориентированности компаний в странах БРИКС // Российский журнал менеджмента. 2014. Т. 12. № 1. С. 109-138. URL: <https://publications.hse.ru/articles/?mg=60391306>

41. Прянишников Н. Клиентоориентированность: что это значит? Videоблог Президента Microsoft Россия. 2014. URL:<http://www.microsoft.com/ru-ru/cpe/customer-centricity.aspx>

42. Психология бизнеса : учебник для магистров / под общ. ред. Н. Л. Ивановой, В. А. Штроо, Н. В. Антоновой. М.: Издательство Юрайт, 2016. 509 с. (Магистр). URL.: <https://biblio-online.ru/book/7EED72AE-7EDB-4198-8F36-A89850D53A49>

43. Саванович С.В. Проблема повышения инновационной активности российских предприятий. URL: <http://www.mai.ru/events/sfiro/articles/sec7/savanovich.doc>

44. Соломанидина Т. О., Соломанидин В.Г. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2017. 323 с. (Бакалавр. Академический курс). URL: <https://biblio-online.ru/book/71208252-F3D2-4EFD-96C8-7F68760B2BEE>

45. Темницкий А.Л.. Становление наемного работника рыночного типа в условиях трансформации отношений собственности // Социологические исследования. 2014. С.47–58. URL: <http://socis.isras.ru/article.html?id=5715>

46. Темницкий А.Л. Патерналистские основы российской цивилизации в сфере труда // Социологическая наука и социальная практика. 2015. № 2. С. 51-69. URL: http://www.isras.ru/index.php?page_id=2384&id=3122

47. Травин В. В., Магура М. И., Курбатова М. Б. - Управление человеческими ресурсами: Модуль 4 : учеб.-практ. пособие. -М.: Дело, 2004. 128 с. ФБ ННГУ – 2 экз..

48. Травин В. В., Дятлов В. А - Основы кадрового менеджмента. М.: Дело, 1997. 336 с. ФБ ННГУ – 3 экз.

49. Программа «Цифровая экономика Российской федерации» от 28 июля 2017 г. URL:

<http://static.government.ru/media/files/9gFM4FHj4PsB79I5v7yLVuPgu4bvR7M0.pdf>

50. Фоссен Ф., Зоргнер А. Будущее труда: деструктивные и трансформационные эффекты цифровизации // Форсайт. 2019. Т. 13. № 2. С. 10–18. URL: <https://foresight-journal.hse.ru/2019-13-2/289421283.html>

51. Чалдини Р. Психология влияния. - СПб.: Питер, 1999, 2003, 2005 - 288 с. ФБ ННГУ – 7 экз.

52. Шоул Дж. Первокласное обслуживание как конкурентное преимущество. М.: «Альпина Паблишер», 2013. 450 с.

В) Интернет-ресурсы:

№	Владелец сайта	Ресурс	Интернет-адрес
1	Институт экономики РАН	Вестник института экономики РАН	https://inecon.org/zhurnaly-uchrezhdennye-ie-ran/vestnik-instituta-ekonomiki-ran.html
2	Институт психологии РАН	Организационная психология и психология труда	http://work-org-psychology.ru/
3		Человек и мир	http://chelovekimir.ru/
4	Управление персоналом		www.top-personal.ru/
5	Работа с персоналом (HR- Journal)		www.hr-journal.ru/
6	Экономический факультет МГУ им.М.В.Ломоносова	Вестник Московского университета. Серия 14. Экономика	https://www.econ.msu.ru/science/economics/
7	ННГУ им.Н.И.Лобачевского	Вестник ННГУ им.Н.И.Лобачевского. Серия «Социальные науки»	http://www.vestnik-soc.unn.ru/ru
8	Высшая школа экономики	Психология. Журнал высшей школы экономики	https://psy-journal.hse.ru/
9		Организационная психология	https://orgpsyjournal.hse.ru/
10		Российская экономика: прогнозы и тенденции	https://rusecon.hse.ru/
11	Отдел Регионального Партнерства Центра тестирования и развития «Гуманитарные технологии»	Профориентационное и образовательное тестирование Телетестинг	http://www.teletesting.ru/
12	Консалтинговая компания ITeam	ITeam – технологии корпоративного управления	https://iteam.ru/
13	Международный	Проблемы теории и	http://www.uptp.ru/

	научно-исследовательский институт проблем управления	практики управления	
14	Институт практической психологии ИМАТОН	ИМАТОН	http://imaton.ru/
15	Кудрявцева Е.И.	AGO Консалт. Консалтинговое бюро Елены Кудрявцевой, член Ленинградской областной торгово-промышленной палаты	http://www.ago-consult.ru/
16	МЦФЭР (Международный центр финансово-экономического развития)	Директор по персоналу. Практический журнал по управлению человеческими ресурсами	https://www.hr-director.ru/
17	Европейская ассоциация психологии труда и организационной психологии (European Association of Work and Organizational Psychology - EAWOP)	Ресурсы Европейской ассоциации психологии труда и организационной психологии	www.eawop.org/

Приложение 1. Психологическое содержание принципов Э.Деминга Психологическое содержание принципов Эдварда Деминга (1900-1993)

Принципы Э.Деминга («Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами», 1982)	Психологическое содержание
Новая философия качества. Невозможность более ужиться с обычным уровнем задержек, ошибок, дефектов в материалах, брака в работе. Непоколебимая приверженность высшего руководства постоянному повышению качества.	Принятие персоналом ценности качества
Улучшение постоянно, сегодня и всегда всех процессов планирования, производства и оказания услуг. Постоянный поиск проблем, чтобы улучшать все виды деятельности и функции в компании, повышать качество,	Мотивация поиска проблем и возможностей решений, психологическая готовность к инновациям

снижать издержки. Непрерывное улучшение системы, включающей разработку и проектирование, поставку комплектующих и материалов, обслуживание и улучшение работы оборудования, методов управления, подготовки и переподготовки кадров, есть первейшая обязанность руководства.	
Введение практики подготовки, переподготовки и повышения квалификации всего персонала, включая руководителей и управляющих, чтобы не отставать от идущих изменений. Поощрение стремления к образованию и самосовершенствованию.	Психологическая готовность персонала к работе в режиме TQM
Лидерство как метод работы, имеющий целью помочь работникам как можно лучше выполнять свою работу.	Тренерский стиль лидерства и реализация поддерживающей модели организационного поведения
Убирайте страх	Освобождение творческой энергии людей
Разрушение барьеров между различными подразделениями предприятия. Работа сотрудников из разных подразделений в командах с целью устранения проблем, которые возникают или могут возникнуть с продукцией или услугами.	Хорошие горизонтальные и вертикальные организационные коммуникации, готовность к командной работе
Отказ от пустых лозунгов и призывов, <i>связь с управлением по целям</i>	Рефлексивное мышление как ПВК менеджера
Устранение произвольных количественных норм и заданий.	Психологическая готовность персонала к работе в условиях научно обоснованного нормирования труда

Приложение 2. Конкретная ситуация «Романовы» и вопросы к ее анализу.

Приложение 2.1. Мотивирование работников мяскокомбината (ситуация разработана на основе [34, с. 83-85])

Когда П.Романов стал директором и основным совладельцем Подмосковского мяскокомбината, предприятие находилось в неплохом финансовом положении. Комбинат продавал свою продукцию во все близлежащие области и регионы. Люди покупали продукцию комбината, ценя баланс цены и качества. Однако Романов вскоре заметил, что работники комбината не уделяют достаточно внимания уровню выполнения своей работы. Они делали крупные ошибки, путая, например, упаковку и наклейки для разных образцов продукции, добавляя в нее не те добавки, плохо перемешивая состав колбас и сосисок. Были случаи, когда работники неумышленно портили готовую продукцию средствами для чистки рабочих мест.

Вопросы:

1. Есть ли и в такой ситуации угрозы развитию бизнеса? Если есть, то в чем они состоят?

2. Что собой представляет персонал: линейные менеджеры и работники?
 - Дайте характеристику их мотивации.
 - Каково их отношение к комбинату?
 - О чем они говорят на кухне, если речь заходит о комбинате?
 - Как относятся к менеджерам более высокого уровня?
 - Как строятся их межличностные и деловые отношения?
3. Есть ли здесь проблемы управления персоналом? Если есть, то в чем они состоят?
4. Нужно ли что-то делать? Если нужно, то кому и что?

Приложение 2.2. Философия Петра Романова

Петр Романов считал, что успех его бизнеса определялся следующими причинами:

1. Люди хотят быть великими. И если это не так, то случается это по причине того, что этого не хочет руководство.
2. Люди выполняют работу на том уровне, который соответствует их ожиданиям. Если говорить людям, что вы от них ожидаете, то можно влиять на уровень выполнения ими своей работы и таким образом мотивировать их.
3. Сами ожидания работников определяются целями, которые они перед собой ставят, и системой вознаграждения.
4. Любые действия руководства и менеджеров предприятия в значительной мере влияют на формирование у работников ожидания.
5. Любой работник способен научиться выполнению многих разнообразных новых задач в рамках своей работы.
6. Результаты деятельности предприятия показывают мне, кто я есть и что есть моя работа. Моя работа заключается в создании условий, при которых наивысший уровень выполнения работы каждым служит как его индивидуальным интересам, так и интересам компании в целом.

Вопросы:

1. В чем Вы согласны, а с чем не согласны с Петром Романовым?
2. Какие меры могли быть приняты под его руководством?
3. Каковы последствия этих мер на уровне установок и поведения работников?

Приложение 1.3. Философия Павла Романова

Павел Романов считал, что успех его бизнеса определяется следующими причинами:

1. Слагаемые успеха – это хороший маркетинг, передовые технологии, квалифицированный персонал. Хорош тот руководитель, который обеспечивает такой технологический процесс, при котором роль человеческого фактора сводится к минимуму.
2. Работники выполняют работу на том уровне, который обеспечивается контролем менеджеров, преданных хозяину производства.

3. Взаимоотношения с менеджерами должны строиться по принципу «доверяй, но проверяй».
4. Менеджеры должны вести себя с работниками в соответствии с принципами:
 - а) «кнута и пряника»;
 - б) «разделяй и властвуй».
5. Качество труда работников определяется не лозунгами и не целями производства, а системой вознаграждения. Практически любой работник не стал бы работать, если бы имел такую возможность.
6. Результаты деятельности предприятия показывают мне, кто я есть и что есть моя работа. Моя работа заключается в том, чтобы быть лучшим в том бизнесе, который я для себя выбрал. «Потребители ценят, конкуренты боятся, менеджеры уважают, технологический процесс работает с точностью швейцарских часов».

Вопросы:

1. В чем Вы согласны, а с чем не согласны с Павлом Романовым?
2. Какие меры могли быть приняты под его руководством?
3. Каковы последствия этих мер на уровне установок и поведения работников?

Приложение 3. Тест «Командные роли» Р.М.Белбина

Рэймонд Мередит Белбин (Raymond Meredith Belbin) — британский исследователь и бизнес-консультант, чья система подбора и создания команд с учетом соблюдения баланса сильных сторон и «допустимых слабостей» участников стала стандартом в бизнесе. Ключевыми работами Р. М. Белбина являются книги «Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач», 1996, 2003 (внесена в перечень 50 основополагающих книг по бизнесу, составленный «Financial Times») и «Типы ролей в командах менеджеров», 1993, 2010.

Инструкция. В каждом из семи блоков данного опросника распределите 10 баллов между возможными ответами согласно тому, как вы полагаете они лучше всего подходят вашему собственному поведению. Если вы согласны с каким-либо утверждением на все 100%, вы можете отдать ему все 10 баллов. При этом одному предложению можно присвоить минимум 2 балла. Проверьте, чтобы сумма всех баллов по каждому блоку не превышала 10. Перенесите свои баллы из каждого блока опросника в таблицу внизу. Проследите, чтобы общая сумма всех баллов в итоговой строке была равна 70. Если итог не равен 70, пересчитайте, пожалуйста, еще раз, где-то была допущена ошибка.

Наивысший балл по командной роли показывает, насколько хорошо Вы можете исполнять эту роль в управленческой команде. Следующий результат после наивысшего может обозначать поддерживающую роль, на которую Вы можете переключиться, если Ваша основная командная роль занята в группе.

Блок 1. Какой вклад я могу внести в работу команды:			
№	Вопросы	Баллы	
10	Я думаю, что способен быстро замечать новые возможности и извлекать из них выгоды		
11	Я могу успешно работать с самыми разными людьми		
12	Генерация идей — моё врожденное достоинство		

13	Моим достоинством является умение находить людей, способных принести пользу команде		
14	Моя способность доводить всё до конца во многом обеспечила мою профессиональную эффективность		
15	Я готов перенести временную непопулярность, если вижу, что мои действия принесут в конечном счете полезные результаты		
16	Я быстро выясняю, что сработает в данной ситуации, если в подобную ситуацию я уже попадал		
17	Личные заблуждения и предубеждения не мешают мне находить и доказывать преимущества альтернативных действий		

Блок 2. Мои недостатки, которые могут проявиться в командной работе:

№	Вопросы	Баллы	
20	Я чувствую себя неуверенно на совещании, если отсутствуют четкая повестка дня и контроль за её соблюдением		
21	Я склонен быть слишком великодушным к людям, имеющим правильную точку зрения, но не высказывающим её открыто		
22	Я склонен слишком много говорить, когда в группе обсуждаются новые идеи		
23	Вследствие моей осмотрительности я не склонен быстро и с энтузиазмом присоединяться к мнению коллег		
24	Я иногда выгляжу авторитарным и нетерпимым, когда чувствую необходимость достичь чего-то		
25	Мне трудно повести людей за собой, поскольку я слишком подвержен влиянию атмосферы, царящей в группе		
26	Я слишком захвачен идеями, которые мне приходят в голову, и поэтому плохо слежу за тем, что происходит вокруг		
27	Мои коллеги находят, что я слишком много внимания уделяю деталям и чрезмерно беспокоюсь о том, что дела идут неправильно		

Блок 3. Участие в совместном проекте:

№	Вопросы	Баллы	
30	Я умею влиять на людей, не оказывая на них давления		
31	Врожденная осмотрительность предохраняет меня от ошибок, возникающих из-за невнимательности		
32	Я готов оказать давление, чтобы совещание не превращалось в пустую трату времени и не терялась из виду основная цель обсуждения		
33	Можно рассчитывать на поступление от меня оригинальных предложений		
34	Я всегда готов поддержать любое предложение, если оно служит общим интересам		
35	Я энергично ищу среди новых идей и разработок свежайшие		
36	Я надеюсь, что моя способность выносить беспристрастные суждения признаётся всеми, кто меня знает		

37	На меня можно возложить обязанности следить за тем, чтобы наиболее существенная работа была организована должным образом		
----	--	--	--

Блок 4. Особенности моего стиля работы в команде:

№	Вопросы	Баллы	
40	Я постоянно стараюсь лучше узнать своих коллег		
41	Я неохотно возражаю своим коллегам и не люблю сам быть в меньшинстве		
42	Я обычно нахожу вескую аргументацию против плохих предложений		
43	Я полагаю, что обладаю талантом быстро организовать исполнение одобренных планов		
44	Я обладаю способностью избегать очевидных решений и умею находить неожиданные		
45	Я стремлюсь добиться совершенства при исполнении любой роли в командной работе		
46	Я умею устанавливать контакты с внешним окружением команды		
47	Я способен воспринимать любые высказываемые мнения, но без колебаний подчиняюсь мнению большинства после принятия решения		

Блок 5. Я получаю удовлетворение от работы, потому что:

№	Вопросы	Баллы	
50	Мне доставляет удовольствие анализ ситуаций и взвешивание всех шансов		
51	Мне нравится находить практические решения проблем		
52	Мне нравится сознавать, что я создаю хорошие рабочие взаимоотношения		
53	Я способен оказывать сильное влияние на принятие решений		
54	Я получаю возможность встретиться с людьми, способными предложить что-то новое для меня		
55	Я способен добиться согласия людей на реализацию необходимого курса действий		
56	Я чувствую себя в своей стихии, когда могу уделить задаче все мое внимание		
57	Мне нравится находить задачи, требующие напряжения воображения		

Блок 6. Если мне неожиданно предложат решить трудную задачу за ограниченное время с незнакомыми людьми, то:

№	Вопросы	Баллы	
60	Я бы почувствовал необходимость сначала в одиночестве обдумать пути выхода из тупика, прежде чем начать действовать		

61	Я был бы готов работать с человеком, указавшим наиболее позитивный подход, каковы бы ни были связанные с этим трудности		
62	Я бы попытался найти способ разбиения задачи на части в соответствии с тем, что лучше всего умеют делать отдельные члены команды		
63	Присущая мне обязательность помогла бы нам не отстать от графика		
64	Я надеюсь, мне бы удалось сохранить хладнокровие и способность логически мыслить		
65	Я бы упорно добивался достижения цели, несмотря ни на какие помехи		
66	Я был бы готов действовать силой положительного примера при появлении признаков отсутствия прогресса в командной работе		
67	Я бы организовал дискуссию, чтобы стимулировать выдвижение новых идей и придать начальный импульс командной работе		

Блок 7. Проблемы, с которыми я сталкиваюсь, работая в команде:

№	Вопросы	Баллы	
70	Я склонен проявлять нетерпимость по отношению к людям, мешающим, по моему мнению, прогрессу в делах группы		
71	Окружающие иногда критикуют меня за чрезмерный рационализм и неспособность к интуитивным решениям		
72	Мое стремление обеспечить условия, чтобы работа выполнялась правильно, может приводить к снижению темпов		
73	Я слишком быстро утрачиваю энтузиазм и стараюсь почерпнуть его у наиболее активных членов групп		
74	Я тяжел на подъем, если не имею ясных целей		
75	Мне иногда бывает очень трудно разобраться во встретившихся мне сложностях		
76	Я стесняюсь обратиться за помощью к другим, когда не могу что-либо сделать сам		
77	Я испытываю затруднения при обосновании своей точки зрения, когда сталкиваюсь с серьезными возражениями		

Ключ

№ блока	Командные роли							
	Председатель / Координатор	Навигатор / Формирователь	Генератор идей / Мыслитель	Эксперт / Оценщик	Работник / Исполнитель	Исследователь / Разведчик	Дипломат / Коллективист	Реализатор / Доводчик
1	13	15	12	17	14	10	11	16
2	21	24	26	23	27	22	25	20
3	30	32	33	36	31	35	34	37
4	47	41	44	42	45	46	40	43
5	55	53	57	50	56	54	52	51
6	62	66	60	64	63	67	61	65

7	76	70	75	71	72	73	77	74
Итого 70 баллов								

Психологические характеристики ролей

№	Роль	Характеристики личности	Вклад в работу команды	Допустимые слабости
1	Председатель / Координатор	Зрелый. Уверенный в себе, доверяющий.	Разъясняет цели и расставляет приоритеты. Мотивирует коллег, повышает в должности.	Не очень интеллигентен, личность не высоко творческая.
2	Навигатор / Формирователь	Очень сильная личность. Общителен, динамичен.	Способен работать в режиме высокого напряжения, преодолевать препятствия для достижения цели.	Легко поддается на провокацию.
3	Генератор идей / Мыслитель	Умный. С хорошим воображением. Неординарный.	Предлагает оригинальные идеи. Решает сложные вопросы.	Слабо контактирует и плохо управляет обыкновенными членами команды.
4	Эксперт / Оценщик	Трезво оценивает обстановку. Интеллигентен. Скуп на эмоции. Объективен.	Рассматривает все варианты. Анализирует. Старается предвидеть результат.	Недостает способности вдохновить остальной коллектив.
5	Работник / Исполнитель	Консервативен. Дисциплинирован. Надежен.	Организует. Претворяет в жизнь идеи и планы.	Негибок. Медленно реагирует на новые возможности.
6	Исследователь / Разведчик	Экстраверт. Энтузиаст. Любопытен. Общителен.	Изучает новые возможности. Развивает контакты. Переговорщик.	Теряет интерес по мере угасания первоначального энтузиазма.
7	Дипломат / Коллективист	Ориентирован на общество. Мягок, уживчив, восприимчив.	Слушает. Строит, улаживает разногласия. Работает с трудными людьми.	Теряется в острых ситуациях.
8	Реализатор / Доводчик	Сознательный. Беспокойный.	Ищет ошибки, недоработки. Концентрируется и ориентирует других на установленные сроки.	Имеет тенденцию напрасно беспокоиться. Не любит

				делегируют полномочия.
--	--	--	--	------------------------

- **Исполнитель:** консервативен, обязателен, предсказуем, обладает организационными способностями, имеет здравую точку зрения, трудолюбив. Допустимые слабости: недостаток гибкости, невосприимчивость к недоказанным идеям.
- **Председатель:** спокоен, самоуверен, контролирует себя, умеет воздать должное всем участникам процесса, целеустремлен. Допустимые слабости: интеллект среднего уровня и творческие порывы.
- **Воспитатель:** нервно восприимчив, отзывчив, динамичен, готов к борьбе с инертностью, бездействием, самоуспокоенностью, самообманом. Допустимые слабости: склонен к провоцированию других, раздражителен, нетерпелив.
- **Мыслитель:** яркая индивидуальность, серьезен, неортодоксален, одарен воображением, интеллектом, знаниями. Допустимые слабости: витает в облаках, склонен к невниманию к практическим деталям и протоколам.
- **Искатель:** экстраверт, полон энтузиазма, любопытен, общителен, обладает умением заводить знакомства и открывать новое, умеет противостоять трудностям. Допустимые слабости: может потерять интерес, как только начальное любопытство ушло.
- **Оценщик-наставник:** трезво мыслит, неэмоционален, благоразумен, рассудителен, пронизателен, упрям. Допустимые слабости: недостаток вдохновения или неумение мотивировать окружающих.
- **Коллективист:** социально ориентирован, мягок, чувствителен, умеет реагировать на людей и ситуации, поднимать командный дух. Допустимые слабости: нерешителен в моменты кризиса.
- **Доводчик:** старателен, аккуратен, добросовестен, собран, педант, обладает умением довести дело до конца. Допустимые слабости: склонен волноваться по мелочам, нелегко расстается с тем, что держит в уме.

Приложение 4. Конкретная ситуация «Молодой специалист в фирме «МВМ»»

Молодой специалист в фирме "МВМ" (на основе «Конкретные ситуации для обучения управлению» / под ред. А.И.Наумова. М.: Ассоциация развития управления 2007. С. 45-53)

Иван К., после того, как он прошел краткосрочный курс обучения в одной из известных Школ бизнеса, поступил на работу в быстроразвивающуюся компанию, осуществляющую разработку и сбыт информационного продукта для систем планирования и учета движения финансовых средств в коммерческих организациях. До этого он окончил престижный ВУЗ, готовивший специалистов в области конструирования летательных аппаратов. Работать по профилю он не пошел не только потому, что его туда активно никто не зазывал, но также и потому, что многие друзья Ивана с головой окунулись в предпринимательство. Родители были категорически против такой карьеры сына. Им бы хотелось, чтобы он работал по профилю своего образования в надежной государственной корпорации. Отец обращал внимание Ивана на то, что многие: и старые, и молодые уходят из бизнеса, поскольку работать в бизнесе становится все труднее. Однако при этом ему никак не хотелось становиться "технарем", винтиком в хорошо отлаженной машине конструкторского бюро. Его тянуло к независимости, самостоятельности, свободе, творческому труду. Он мог часами с неослабевающим интересом работать на персональном компьютере. Такое повеление Ивана для многих его друзей выглядело довольно странным, так как они знали его, как очень общительного и коммуникабельного парня, всегда с удовольствием готового поддерживать хорошую компанию, с жаром пообсуждать

политическую жизнь страны или же поговорить о музыке. Поэтому то, что Иван часами мог вести диалог только с компьютером, их очень удивляло.

Еще на последнем курсе института друзья Ивана неоднократно предлагали ему заняться вместе с ними делом. Иван, в общем-то, был не прочь поработать с друзьями, сделать немного денег, которых ему явно не хватало. Но что-то сдерживало его, и он так ни разу и не испытал себя в бизнесе. Обсуждать обсуждал, давал советы, успокаивал тех, кто "пролетел", старался вселить в них надежду на будущий успех. Но сам не рискнул стать на стезю коммерсанта. Однако, закончив институт с "красным дипломом", Иван четко решил, что на скучное государственное предприятие не пойдет, а займется чем-то более интересным, живым и доходным. Конечно, став дипломированным специалистом, можно было бы уже и перестать думать об обучении и заняться делом. Но скрытое внутри ощущение, что отсутствие нужных знаний по экономике и бизнесу не даст возможности работать качественно и профессионально, что ведение дела на основе интуиции, догадок в ожидании счастливого случая, делало Ивана неуверенным в себе. Ему казалось, что он не сможет стать полноценным членом коллектива и нормальным работником, если не будет восприниматься другими, как специалист, знаток своего дела. И уж никак не хотелось ему попасть в положение "подай-принеси". Поэтому он опять, как и тогда, когда был студентом, не решился начать работать, а счел необходимым пойти учиться на бизнесмена. Расстроенные намерениями сына родители все же поддержали эту его затею, решив быть, он все-таки одумается, послушав всю эту экономическую чушь, которую не только нельзя назвать наукой, но и нельзя отнести к области сколько-нибудь содержательных и доказательных знаний.

Однако ожиданиям родителей не суждено было сбыться. Более того, результат получился совершенно противоположным тому, какой они ожидали. Занятия в Школе бизнеса захватили Ивана буквально всего целиком. Там все было совсем не так, как это было в его институте. Преподаватели были просто замечательные, специалисты своего дела, увлеченные и эрудированные. Казалось, они видели весь свет. Со студентами вели себя как с равными, всегда открыты для беседы, улыбались, шутили. И занятия проводились совсем по-другому, чем в их институте. Не было этих скучных лекций с бесконечным конспектированием и семинаров, на которых либо решали задачки, либо отвечали на вопросы преподавателей. В Школе бизнеса даже во время лекций студенты творили вместе с преподавателем. А так, в основном, были дискуссии, анализ ситуаций, групповые упражнения. Ивану это все ужасно нравилось. На занятиях преподаватели много и убедительно рассказывали о том, какая интересная и замечательная жизнь кипит в передовых крупных компаниях США, Японии, других развитых стран, о том, сколь увлекательна, сложна и ответственна работа менеджеров. Иван слушал их с огромным интересом и все более и более загорался желанием пойти работать в частную предпринимательскую фирму с тем, чтобы, благодаря знаниям, энергии и самоотверженной работе, стать менеджером высокого класса, сделать карьеру и войти в управленческую элиту. Он видел себя почти среди звезд западного менеджмента таких, как Ли Якокка или Акио Морита.

Занятия в Школе бизнеса проводились во второй половине дня с трех часов. По утрам же у Ивана была масса свободного времени, и он это время старался отдавать повышению своего мастерства во владении компьютером. Иван записался в компьютерный клуб, где он сумел существенно расширить свои познания и научиться очень многим тонкостям в обращении с компьютером, следил за появлением нового программного обеспечения. Не пропускал ни одной выставки, на которых выставлялась компьютерная техника. На одной из таких выставок около стенда, на котором была выставлена рекламная литература по информационным продуктам, Иван познакомился с Сергеем Леонидовичем. Разговор завелся как-то спонтанно, и через некоторое время он перерос в беседу двух увлеченных одним и тем же делом людей. Сергей Леонидович сразу произвел на Ивана хорошее впечатление. Иван увидел в нем человека, глубоко знающего свое дело, четко и

логично мыслящего, одним словом, специалиста - компьютерщика. Но не только это вызвало у Ивана симпатию по отношению к Сергею Леонидовичу. Его подкупила также и доброжелательность этого человека. Ивану было очень лестно, что этот уже немолодой и, наверное, признанный специалист, работающий в фирме, создающей программное обеспечение, разговаривает с ним, как с себе равным, вежливо обращаясь к Ивану на Вы и внимательно выслушивая его, в общем-то, дилетантские (так думал Иван) рассуждения. Сергей Леонидович подробно расспросил Ивана о том, где он учился, чем занимается, что может и хочет делать. При этом он высказал заинтересованность в привлечении Ивана к своей работе, конечно, если этого захочет Иван, и, если он на самом деле сможет справиться с теми задачами, которые могут быть поставлены перед ним. После этой встречи на выставке Иван еще пару раз навещал Сергея Леонидовича в офисе фирмы "МВМ", в которой тот работал. Между этими посещениями он выполнил контрольное задание, которое ему дал Сергей Леонидович. С заданием Иван справился успешно, и Сергей Леонидович предложил ему пойти к ним в компанию на работу. К этому времени уже закончилась учебная программа в Школе бизнеса, и Ивану надо было идти работать.

Конечно "МВМ" не была крупной компанией, о работе в которой Иван мечтал во время обучения в Школе бизнеса. Однако здесь его ждала работа с компьютерными технологиями, компания была, хотя и не очень большой, но все-таки частной и с большими перспективами роста, как об этом говорил Сергей Леонидович. И, наконец, у Ивана как бы возникли внутренние обязательства перед Сергеем Леонидовичем. Ивану казалось, что раз к нему так хорошо отнеслись, то отказывать как-то неудобно. Иван немножко поколебался и согласился пойти работать в "МВМ".

Фирму "МВМ" Борис Григорьевич создал после того, как со скандалом после трех лет довольно успешной работы развалилась компания "Прогресс", занимавшаяся импортом в Россию и продажей персональных компьютеров. Борис Григорьевич в конце 80-х годов после окончания МАДИ несколько лет, как он считает, совершенно бесполезно проработал в НИИ и даже пытался писать диссертацию. Однако понял, что это не для него, и сумел по большому благу устроиться на станцию техобслуживания автомобилей мастером в цех, проводивший кузовные работы. Там Борис Григорьевич сумел сколотить небольшой капитал. Но, что самое важное, с его точки зрения, там он сумел познакомиться со многими нужными людьми. В цехе Борис Григорьевич усвоил для себя одно важное правило: с рабочими надо вести дела очень просто – плати, и они сделают что нужно и так, как надо. Но при этом все равно доверять им нельзя, как только ослабишь контроль, то или обманут, или, еще чего хуже, обворуют.

Материальной стороной своей работы на станции техобслуживания Борис Григорьевич был доволен. Однако ему не нравилась обстановка: грязь, грубость, работяги в замасленных спецовках, жалобы клиентов, проверки, опасность попасть под суд. Ему хотелось такой же интеллигентной жизни, как была в НИИ, и такой же доходной, как на станции техобслуживания.

С двумя из своих клиентов, имевших так же, как и он, деньги и желавших сделать их еще больше, но более законно и интеллигентно, чем они делали это ранее, Борис Григорьевич создал компанию "Прогресс" и занялся продажей персональных компьютеров. Бизнес сразу пошел очень успешно. Спрос на компьютеры был очень высок, цены просто астрономические, и через год при кооперативе уже крутилась широкая сеть посредников, работа которых строилась на контрактной основе с оплатой в виде установленного процента от объема реализации. Администрация считала, что выгоднее иметь дело с временными посредниками, чем иметь постоянных сотрудников. Но постепенно становилось работать все труднее и труднее. Возникло много крупных конкурентов, торговавших компьютерной техникой, которые имели существенные преимущества перед застывшим в карликовом состоянии "Прогрессом". Произошло определенное насыщение рынка персональными компьютерами и, наконец, ужесточились условия ввоза компьютеров в страну, выросли таможенные пошлины, и, наконец, компьютеры стали

собрать в России. Все это в совокупности поставило "Прогресс" на грань катастрофы. Начались скандалы между тремя партнерами, выяснение того, кто виноват. И, наконец, компания распалась. Борис Григорьевич получил свою долю и начал думать о том, что делать дальше. Печальный конец "Прогресса" он четко связывал с тем, что не было создано солидной фирмы с достаточным количеством сотрудников. И поэтому решил для себя, что следующее дело, которым он займется, должно быть организовано как настоящая солидная фирма, с постоянными сотрудниками, с хорошим офисом и в хорошем бизнесе. Именно таким хорошим бизнесом Борису Григорьевичу представлялась разработка информационного продукта. По своему предыдущему опыту он знал, что многие организации имеют много компьютеров, а вот как заставить это "железо" работать на себя не очень знают и не очень могут. Задачи, стоящие перед бизнесом, становились все сложнее, требовались все новые и новые программные продукты.

Деньги для создания фирмы у Бориса Григорьевича были. Однако он понимал, что сам этого дела не потянет, если не возьмет в партнеры кого-нибудь, кто является специалистом в области разработки компьютерных программ и на кого можно будет положиться в совместном деле. Скандальный "развод" с партнерами по «Прогрессу» оставил серьезный след в памяти Бориса Григорьевича. Поэтому он очень обстоятельно подошел к выбору кандидатуры партнера. После серьезных раздумий он решил переговорить со своим бывшим коллегой по НИИ Сергеем Леонидовичем, который продолжал работать там же в должности зав. отделом автоматизации. Хотя Сергей Леонидович был немного старше Бориса Григорьевича, тем не менее, тогда, в 90-е годы, Сергей явно находился под сильным влиянием Бориса. Думая о будущем партнере, Борис Григорьевич хотел видеть его хорошим специалистом, беспрекословно подчиняющимся ему и абсолютно не влезавшим в дела бизнеса. "Именно таким будет Сергей. Пусть руководит своими программистами, делает продукт, а что делать с этим продуктом буду решать я," - думал Борис Григорьевич.

Разговор будущих партнеров оказался очень результативным. Сергей Леонидович ужасно удивился тому, что после стольких лет отсутствия каких-либо контактов, Борис Григорьевич позвонил ему. На встречу он пришел очень радостный, в приподнятом настроении. Когда же Борис Григорьевич объяснил ему, зачем он предложил встретиться, он сразу согласился с предложением создать вместе фирму и начать в ней работать. Его не смутило то, что Борис Григорьевич предложил ему долю всего в 10%. Он воспринимал эту возможность как подарок судьбы, так как НИИ давно перестало существовать, и он работал то там, то там. Почти везде в сфере высоких технологий руководителями были довольно молодые люди, они хотели и более молодых сотрудников.

Компанию создали втроем. Борис Григорьевич с долей в 60%, его жена с долей в 30% и Сергей Леонидович с долей в 10%. По предложению Бориса Григорьевича компанию назвали "МВМ".

В первый день на работу Иван пришел на 10 минут раньше. Не потому, что он боялся опоздать. Просто не терпелось начать работать, ощутить себя в качестве сотрудника компании. Хотелось также с самого первого дня показать себя "преданным и надежным сотрудником". Так называли на занятиях в Школе бизнеса тот тип сотрудников, которые находятся в гармоничном взаимодействии с компанией. И Ивану хотелось быть именно таким человеком в организации.

К удивлению и даже некоторому расстройству Ивана в офисе уже находилось несколько сотрудников, которые при этом даже не болтали друг с другом, а работали, сосредоточенно всматриваясь в экраны мониторов. Иван поздоровался, остальные ответили на его приветствие, даже не взглянув в его сторону. Накануне Сергей Леонидович показал Ивану его рабочее место, и он молча прошел на него, включил компьютер и задумался о том, почему они совершенно не реагируют на него, ничего не спрашивают, не стараются что-либо объяснить ему. Ивану было ужасно досадно, что его первый день начался так серо и неинтересно. Однако уже через несколько минут он успокоил себя, решив, что это

происходит потому, что его уже раньше видели в офисе, и Сергей Леонидович представлял его как будущего сотрудника.

В районе девяти часов стали приходить остальные сотрудники. Они приветствовали всех с порога и сразу садились за свои компьютеры. Присутствующие в комнате им так же, как Ивану, отвечали на приветствия, не поворачивая головы. Рабочий день начался.

Фирма "МВМ" размещалась в четырех комнатах. В двух больших комнатах располагались программисты, еще в одной комнате сидела администрация. И, наконец, в четвертой комнате находился офис президента фирмы. Сергей Леонидович сидел в одной из комнат вместе с программистами. У него был гораздо больший стол, чем у остальных. На столе стоял его персональный телефон. Все остальные должны были пользоваться своими сотовыми телефонами.

Первое, что сказал Сергей Леонидович Ивану, когда он пришел на работу, так это то, что в 10 часов Ивана приглашает для беседы Шеф. Причем в это сообщение Сергей Леонидович вложил столько торжественного пафоса, а в слово Шеф столько почтения, что Ивана охватило какое-то внутреннее волнение. Около десяти часов сосед Ивана неожиданно оторвался от своего компьютера и спросил у Ивана, не забыл ли он о том, что ему в десять часов надо быть у Шефа. Ивана это очень обрадовало, так как он уже начал думать, что никому до него нет никакого дела. Без двух минут десять Сергей Леонидович поднял Ивана и сам лично проводил его в кабинет президента. Секретарше президента он сказал, что Шеф пригласил их на десять часов, и стал ждать, пока она не осведомилась у Бориса Григорьевича, действительно приглашал ли он их к себе.

Выйдя из кабинета президента, секретарша движением руки предложила им войти и направилась за свой стол. В кабинете президента Сергей Леонидович, поздоровавшись, быстро представил Ивана и сразу удалился.

Кабинет президента произвел на Ивана странное, если не сказать комичное впечатление. На стенах были развешаны увеличенные чуть ли не до размеров афиш вырезки из программ, то ли совещаний, то ли конференций, на которых была пропечатана фамилия президента, увеличенные копии фрагментов каких-то публикаций, где попадалась все та же фамилия и, наконец, фотографии президента в окружении почтенных господ и дам, которых Иван никогда ранее не видел, но которые, по-видимому, были известными и важными персонами. Узнал он только мэра. Не менее странное впечатление на Ивана произвел и сам президент. Это был пожилой невысокий, упитанный мужчина с густой бородой и обширной лысиной, которую прикрывали, тянущиеся от левого уха к правому хилые пряди волос. Но больше всего Ивана поразили глаза президента, которые как будто буравили насквозь, но в которые невозможно было взглянуть, так как они моментально отворачивались в сторону.

Президент произнес довольно длинную речь, в которой похвалил Ивана за правильный выбор, сказав, что фирма "МВМ" успешно развивается и в скором будущем добьется огромных успехов. Он много говорил о том, что задача Ивана - хорошо работать, а уж он сделает все, чтобы ему хорошо платить. При этом он несколько раз подчеркнул, что на фирме прекрасное оборудование, поэтому сотрудники могут не о чем не беспокоиться, а плодотворно работать и получать большие деньги. Иван попытался задать конкретные вопросы относительно того, что ему надо будет делать и какие задачи он должен будет решать. Он даже попытался задать вопросы относительно того, какие цели ставит перед собой фирма, с кем она сотрудничает, кто ее клиенты. Президент от ответа на эти вопросы либо уходил в сторону, либо вообще не отвечал. Либо же отвечал очень обще и совсем неопределенно. Ивану беседа с президентом совсем не понравилась. Почувствовал он, что и президент также остался чем-то недоволен и даже раздражен. Особо заметную негативную реакцию президента вызвал вопрос Ивана о том, на каком сегменте рынка фирма ведет конкурентную борьбу. Спрашивая это, Иван хотел продемонстрировать свою ученость, показать, что он не только "технар", но и набрался серьезных знаний в Школе

бизнеса. Однако эффект от этого вопроса получился совсем противоположный тому, на какой рассчитывал Иван.

Возвратившись от Шефа на свое рабочее место, Иван почувствовал на себе любопытствующие взгляды сотрудников. Сразу же после его возвращения в комнату зашла секретарша президента и сказала Сергею Леонидовичу, что Борис Григорьевич просит его зайти к нему. Вернувшись через несколько минут, Сергей Леонидович бледный и с дрожащими то ли от страха, то ли от негодования губами, подошел к Ивану и попросил его выйти в коридор. Там он обругал Ивана мальчишкой, лезущим не в свои дела, и посоветовал ему не строить из себя умника, и вообще знать свое место. Иван не понял в чем его вина. Он же не делал ничего плохого, только хотел узнать о том, что ему предстоит делать в компании и вообще, чем компания занимается. Но ни это расстроило и удивило Ивана. Он увидел совсем другого Сергея Леонидовича. Иван никак не мог представить, что сейчас с ним говорит тот же человек, с которым он разговаривал тогда на выставке.

Во время обеда программисты, которые сидели в одной с Иваном комнате, проявили к нему большой интерес. Все искали возможности побеседовать с ним один на один. При этом их интересовало, в основном, то, что сказал ему шеф, и не упоминал ли он их в беседе с Иваном. После обеда ничего памятного не произошло. Так прошел первый рабочий день в жизни Ивана К.

Четыре месяца пролетели очень быстро, почти незаметно. За это время Иван привык к работе, почти смирился с ситуацией отсутствия коллектива. Люди работали вместе, но кроме общих задач их мало что объединяло. Более того, в отношениях между сотрудниками заметно присутствовали взаимное недоверие и подозрительность. Программисты сидели рядом, однако прямых контактов было очень мало. Все дела замыкались на Сергее Леонидовиче, и все связи шли через него. Шефа Иван больше ни разу не видел, что, по его мнению, было к лучшему.

Атмосфера была совсем не такая, о какой рассказывали в Школе бизнеса, и о какой мечтал Иван. Однако работа выручала. Ему нравилось решать задачи, которые ставил Сергей Леонидович. На работе компьютер стал Ивану лучшим другом. Правда, Иван так и не уяснил того, чем же он должен заниматься. Ему казалось, что им затыкают дыры в общей работе, так как, в основном, он получал задания, совсем не связанные между собой. Иногда ему хотелось понять смысл задания. Но этого Ивану добиться было не от кого. После утреннего разговора с Сергеем Леонидовичем в первый день работы Иван потерял к нему симпатию и не хотел говорить с ним о чем-либо, кроме содержания задач. С коллегами об этом говорить было бесполезно, так как они по такому поводу не очень охотно отвлекались от своей работы, и им похоже тоже не очень был ясен смысл той работы, которую они выполняли в компании. Было несколько человек, которые сводили всю работу воедино, превращая ее в конечный продукт. Но Иван не рисковал их беспокоить.

Зарплату, как и обещал в разговоре президент, платили хорошую. Более того, уже с первого месяца Ивану стали давать премиальные. При чем Иван даже не знал за что конкретно. Говорили, что за хорошую работу, что Шеф им доволен.

В одной комнате с Иваном работал парень его возраста, Леша. Был он очень вежливым, обходительным, работающим. Часто приходил на работу до начала рабочего дня и засиживался допоздна. В обеденный перерыв Леша охотно общался с коллегами. Но во время работы сам никого не дергал, и не любил, когда кто-то подходил к его столу. Леша был страстным поклонником автомобилей, казалось, знал о них все и ужасно мечтал купить хорошую иномарку. Иван не увлекался в такой мере автомобилями, однако не прочь был поговорить с Лешей о новых моделях машин. Причем он не столько говорил, сколько слушал увлеченные рассказы Леша.

Во обед Леша подошел к Ивану и сказал, что хотел бы поговорить с ним по серьезному вопросу. Иван подумал, что наверно Леша уже собирается купить желанную иномарку. Они отошли в сторону, и Леша спросил у Ивана, не хотел бы он подзаработать денег. Оказалось, что Леша делает халтуру, выполняет один заказ, но не успевает его

закончить в срок. Поэтому он готов дать часть работы Ивану, заплатив за это хорошие деньги. Ивана Лешино предложение заинтересовало. "Однако, когда этим заняться?" Леша страшно удивился: "Как когда? Во время работы. Все так делают свою халтуру. Иначе чего бы мы здесь сидели и вкалывали на этого лысого идиота." Иван сначала чуть не вспыхнул, - он хотел совсем другого: быть преданным и надежным. Но что-то внутри его как бы надломилось. Он подумал: "Ну и болото же здесь. Надо уходить, "- повернулся и пошел к своему компьютеру.

Вопросы к ситуации

1. Прочитайте текст ситуации.
2. Дайте анализ мотивирующих – демотивирующих факторов, действующих в фирме «МВМ». Попробуйте применить теории Г.Герцберга, А.Маслоу, В.Врума.
3. Охарактеризуйте систему внутриорганизационных отношений в фирме "МВМ".
4. Какие возможности по улучшению положения дел в «МВМ» вы видите?
5. Чья позиция вам наиболее близка? Как бы вы повели себя на месте Ивана?
6. Охарактеризуйте психологический климат в организации? Соотнесите его с

Соответствие установок персонала установкам топ-менеджмента	Высокое	2	4
	Низкое	1	3
		Низкое	Высокое

Соответствие установок менеджеров среднего звена установкам топ-менеджмента

Рис. 1. Варианты сценариев организационных отношений

1. Оппозиционная солидарность. Установки менеджеров среднего звена и исполнителей не соответствуют вектору развития предприятия. В этом случае чаще всего они совпадают между собой. Структурное подразделение представляет собой довольно сплоченную группу, отягощенную многими стереотипами, негласно противостоящую усилиям высшего менеджмента. Сотрудники лояльны и даже преданны своему непосредственному руководителю и нелояльны организации. Имеют место **скрытые конфликты** с топ-менеджментом. Производственное и организационное поведение персонала не способствует развитию предприятия.

2. Внутрисконфликтная конфликтность. Установки менеджеров среднего звена не соответствуют, а установки, значительной части исполнителей, соответствуют вектору развития предприятия. Ситуация характеризуется **внутрисконфликтными конфликтами**. В результате потенциально лучшие работники воспринимаются как конфликтные, нелояльные (на самом деле нелояльные менеджменту среднего звена) и постепенно вытесняются или «перевоспитываются».

3. Формирующаяся приверженность. Установки менеджеров среднего звена соответствуют, а установки значительной части исполнителей не соответствуют вектору развития предприятия. Психологически ситуация значительно благоприятнее, чем первая и

вторая. Менеджеры среднего звена проводят идеологию высшего менеджмента в жизнь, повышая сплоченность сотрудников вокруг ценностей формирующейся ОК, повышая лояльность и даже приверженность предприятию, существенно сокращая количество и силу конфликтов.

4. Организационное единство. Установки менеджеров среднего звена и установки большей части исполнителей соответствуют вектору развития предприятия. Идеальная ситуация. Лояльный и даже приверженный персонал с высоким уровнем психологической жизнеспособности на всех уровнях управления. Сняты многие конфликты, снижается подверженность стереотипам, присущим аморфной ОК, возникающие противоречия снимаются на основе общих ценностей и в процессе отработанных процедур в системе развитых внутриорганизационных коммуникаций.

7. Какой квадрант соответствует психологическому климату в организации?

8. Разработайте систему мер в виде проекта оптимизации психологического климата, включив в него, при необходимости, кадровое обновление, совершенствование системы отбора, корпоративного обучения, управления на рабочих местах. Для анализа и разработки проекта используйте технологию психологического деятельностного проектирования. Каждое положение проекта аргументируйте.

Приложение 5. Тест «Ваш психологический возраст»

Инструкция. Читайте внимательно каждый пункт и выбирайте один из четырех возможных ответов, отметив их галочкой. Разработайте ключ, выделив следующие группы психологического возраста: юный, взрослый, молодой взрослый, пенсионер.

№	Вопросы	Ответы	Ключ
1	По вышей оценке, вы, скорее, оптимист или пессимист?	А Я – абсолютно точно - оптимист	
		В Я – скорее все же оптимист	
		С Я – скорее пессимист	
		Д Я - законченный пессимист	
2	Как вы оцениваете свою память?	А Я забываю многое	
		В Я могу быть несколько забывчивым	
		С У меня довольно хорошая память	
		Д У меня прекрасная память	
3	Насколько вы человек привычки?	А Есть какие-то дела, которые являются для меня привычными	
		В Я – человек, склонный к привычным делам и иногда чувствую, как один день похож на другой	
		С У меня нет вообще никаких привычек	
		Д Я нередко просто зацкливаюсь на каких-то делах	
4	Ваши дела лучше обстоят сейчас или в прошлом?	А С моими делами все лучше обстоит сейчас	
		В Кое-что бывало лучше в прошлом	
		С В прошлом все было лучше	
		Д Кое-что сейчас лучше	

5	Ваши мысли концентрируются в большей мере на событиях прошлого, настоящего или будущего?	A Смесь всего	
		B На прошлом	
		C На будущем	
		D На настоящем	
6	Что вы можете сказать о вашей склонности к депрессии?	A Мне приходится часто бороться с депрессией	
		B Я почти никогда не впадаю в депрессию	
		C Бывают случаи, когда я испытываю депрессию	
		d Я очень редко чувствую депрессию	
7	Насколько хорошо вы запоминаете имена людей?	A Я хорошо запоминаю имена	
		B Я в общем неплохо запоминаю имена	
		C Я отлично запоминаю имена	
		D У меня ужасные проблемы с запоминанием имен	
8	Много ли удовольствия вы получаете, играя в игры?	A Я вообще не люблю игры	
		B У меня нет времени играть в игры	
		C Играть в игры может быть довольно весело	
		D Я люблю играть в игры	
9	Вы считаете себя мечтателем (мечтательницей)?	A В общем-то я люблю немного помечтать	
		B Я не так много мечтаю, как это бывает с другими	
		C Я – настоящий мечтатель	
		D Я не увлекаюсь мечтаниями	
10	Какое описание подходит больше всего под ваш жизненный вектор сейчас?	A Нахождение того, как можно делать лучше то, что я делаю	
		B Раскрытие того, кем я на самом деле являюсь	
		C Изучение того, как я могу передать все, что знаю и имею будущим поколениям?	
		D Протест против всего того, с чем я рос	
11	Насколько вы открыты новым идеям?	A Я в чем-то очень постоянен в своих идеях	
		B Я довольно-таки открыт новым идеям	
		C Я достаточно консервативен в своем мышлении	
		D Я полностью открыт всем новым идеям	
12	Как быстро вы думаете?	A Довольно-таки медленно	
		B Очень быстро	
		C Не так быстро, как раньше	
		D Довольно-таки быстро	
13	Какое удовольствие вы получаете от складывания паззлов?	A Я люблю поскладывать хороший паззл	
		B Складывать паззл может быть весело	
		C У меня нет времени на паззлы	
		D Я не люблю паззлы	
14	Что вы предпочитаете: реальность или вымысел?	A Я больше предпочитаю факты	
		B Я в чем-то больше склоняюсь к фактам	
		C Я больше склоняюсь все же к фантастике	

		D Я больше предпочитаю фантастику	
15	Как вы оцениваете уровень своего жизненного опыта?	A Я мало чего видел в этой жизни	
		B Я видел и сделал довольно много в этой жизни	
		C У меня нет большого опыта	
		D Я довольно много знаю и кое-что сделал в этой жизни	
16	Насколько вы креативный человек?	A Я очень креативный человек	
		B Я довольно-таки креативный человек	
		C Раньше я был более креативным	
		D Я – консервативный человек	
17	Как часто вы стремитесь вспомнить вещи, которые, как вы считаете, должны бы знать?	A Чаще, чем хотелось бы	
		B Только, когда я очень устал	
		C Постоянно	
		D Никогда	
18	Что вы думаете о современной популярной музыке?	A Она громкая и ужасная	
		B Я не очень люблю современную популярную музыку	
		C Я люблю ее	
		D Есть несколько исполнителей, которых я люблю	
19	Какой жанр более всего интересен для вас?	A Фантастика	
		B Комедия	
		C Драма	
		D Биография	
20	Можете назвать себя учеником по жизни?	A Совсем нет	
		B Не настолько, как это было раньше	
		C Полагаю, что в отдельных аспектах жизни	
		D Да, я всегда учусь новому	
21	Насколько тяжело для вас сосредоточиться на чем-либо?	A Я очень хорошо фокусирую свое внимание	
		B Для меня реально трудно сфокусировать внимание	
		C У меня большие способности сосредоточения	
		D Я имею проблемы с фокусировкой время от времени	
22	Когда в последний раз вы потеряли нужную вещь и не могли вспомнить, где могли ее оставить?	A Никогда	
		B Это случается время от времени	
		C Это случается довольно регулярно	
		D Это было, но очень давно	
23	Когда в последний раз у вас появилось новое хобби?	A Довольно-таки давно	
		B Довольно-таки недавно	
		C Это было очень давно	
		D Совсем недавно	
24	Вы любите путешествовать?	A Я совсем не люблю путешествовать	
		B Это может быть довольно весело	
		C У меня нет времени много путешествовать	
		D Я люблю путешествия	

25	Насколько вы любопытны?	A Я ужасно любопытен	
		B Я немного любопытен	
		C Раньше я был более любопытным	
		D Я не любопытен вообще	
26	В какое время суток ваше сознание наиболее ясно?	A В первую очередь, утром	
		B В основном ближе к вечеру	
		C Вечером	
		D В основном, в середине дня	
27	Когда в последний раз вы попробовали новую еду?	A Довольно-таки недавно	
		B Некоторое время тому назад	
		C Совсем недавно	
		D Это было очень давно	
28	Что вы чувствуете в связи с приходом новых цифровых технологий?	A Мне они очень нравятся и я не отстаю	
		B Я делаю все возможное, но кажется все это постоянно меняется	
		C Я растерян и вообще не использую их	
		D Я получаю от них удовольствие, но, может быть, мне нужно немного напрягаться, чтобы не отставать от них	
29	Какую громкость вы любите, когда слушаете музыку?	A Скорее тихо	
		B Скорее громко	
		C Очень тихо	
		D Очень громко	
30	Насколько вероятно, что вы начнете новый проект или новую карьеру?	A Это не случится	
		B С высокой вероятностью	
		C У меня нет времени для этого	
		D В общем-то, это вполне возможно	

Приложение 6. Как разрабатываются и рассчитываются КПУ – коэффициенты трудового участия

Казанцев Р.В. Расчет коэффициента трудового участия // Справочник экономиста. 2015. № 9. С.70-74. URL: https://www.profiz.ru/se/9_2015/

На производственных предприятиях активно используются коллективные формы оплаты труда. Наиболее распространенная из них — бригадная: общий заработок распределяется между членами бригады в соответствии с установленным разрядом и отработанным временем, как правило, с применением коэффициента трудового участия (КТУ).

КТУ позволяет наряду с общими результатами труда коллектива учитывать личный вклад каждого работника в их достижение. Порядок определения и применения коэффициента трудового участия устанавливается трудовым коллективом.

Коллективная форма оплаты труда — один из вариантов сдельной заработной платы, при которой заработная плата сотрудника зависит от количества продукции установленного качества, произведенной всем коллективом (звеном, бригадой, сменой и т. д.), и размера сдельных расценок за единицу продукции.

2 основных варианта применения КТУ:

1) для распределения всего заработка работников коллектива (бригады, смены и т. д.);

2) для распределении той части фонда оплаты труда, которая образована сверх тарифа.

Например, с помощью КТУ могут быть распределены:

- премия за производственные результаты (например, за расширение зон обслуживания или увеличение объемов выполняемых работ);
- экономия по фонду заработной платы;
- единовременное вознаграждение за пересмотр норм времени по инициативе коллектива.

Индивидуальные выплаты не являются коллективным заработком и с помощью КТУ не распределяются. К индивидуальным выплатам относятся:

- доплаты за работу во вредных и тяжелых условиях труда, в ночное время, за многосменный режим работы, работу в сверхурочное время, в выходные и праздничные дни, за руководство бригадой или звеном;
- надбавки за профессиональное мастерство, классность, стаж работы;
- оплата за время выполнения государственных или общественных обязанностей;
- вознаграждения за изобретения и рационализаторские предложения;
- пособия по временной нетрудоспособности, беременности и родам и другие виды индивидуальных выплат.

Размер коэффициента трудового участия, как правило, колеблется от 0 до 2. В качестве базового рекомендовано применять коэффициент, равный 1.

КТУ = 1 у исполнителя, который в расчетном периоде выполнял установленные задания, строго соблюдал требования по технологии производства, качеству работ, охране труда, трудовой дисциплине и иные требования, предусмотренные рабочими инструкциями и должностными обязанностями.

Базовый КТУ повышается или понижается в зависимости от индивидуального вклада работающих в коллективные результаты труда. Размеры коэффициентов устанавливаются решением бригады (ее собранием или советом бригады) по результатам работы за период и оформляются соответствующим протоколом.

Чтобы исключить установление КТУ по субъективным критериям, необходимо разработать и утвердить методику его расчета по объективным показателям.

Пример

В заготовительном цехе металлообрабатывающего предприятия работает бригада слесарей — 3 сотрудника. Бригада работает на 4 видах оборудования. Выявлены основные параметры работы бригады и каждому параметру присвоены баллы:

- условия работы (физические нагрузки): тяжелые физические нагрузки — 3 балла, средние — 2 балла, маленькие — 1 балл;
- умение работать на оборудовании: 1 балл за каждый вид оборудования;
- умение настраивать оборудование: 2 балла за каждый вид оборудования;
- интенсивность работы: 3 балла за наиболее интенсивную работу и далее по убывающей;
- контроль качества: 1 балл за осуществление этой функции;
- ответственность: максимум — 3 балла.

Каждому работнику бригады по каждому параметру присваивается соответствующий балл. Коэффициент трудового участия рассчитывается по формуле:

$$КТУ_i = \frac{B_i}{\sum B_i} \times n,$$

где КТУ_i — значение коэффициента трудового участия *i*-го работника;

B_i — сумма баллов *i*-го работника;

n — количество работников в бригаде.

Расчет КТУ по бригаде слесарей

№ п/п	Ф.И.О.	Условия работы (физические нагрузки)	Умение работать				Умение настраивать				Иттенсивность работы	Осуществление контроля качества	Ответственность	Сумма баллов	КТУ	
			Оборудование 1	Оборудование 2	Оборудование 3	Оборудование 4	Оборудование 1	Оборудование 2	Оборудование 3	Оборудование 4						
1	Иванов И. И.	3	1	1	1	1		2	2	2	2	3	1	3	22	1,363
2	Петров П. П.	2	1	1	1	1		2				1	1	2	11	0,681
3	Сидоров С. С.	3	1	1	1	1		2		2		3		3	17	1,053

Вывод

Предлагаемая методика расчета позволяет рассчитать КТУ исходя из объективных критериев, что позволит снизить субъективную оценку вклада каждого работника в общее дело и предотвратить конфликты в коллективе, связанные с начислением и выплатой заработной платы, при применении коллективных форм оплаты труда.

Использование КПУ в практике управления

Источник: <https://naimtruda.com/vyplaty/pay/chto-takoe-ktu-v-zarabotnoj-plate.html>

Каковы критерии оценки. Показатель КТУ может быть понижен или напротив повышен, и все зависит от каждого работника. Причем на каждом предприятии представлены свои критерии КТУ в цифрах. Они утверждены нормативными документами. Бригадой должно быть принято совместное решение о порядке использования коэффициента. Чтобы все было выполнено правильно, следует огласить, какие коэффициенты присваиваются тем или иным работникам, и не нужно все делать бригадиру самостоятельно. По результатам проведения собрания оформляется протокол.

Случаи снижения коэффициента: задания руководителя не выполнены вообще либо не выполнены в срок; нарушение маршрута операций при выполнении технологического процесса; невыполнение утвержденного плана работы; невыполнение одного из пунктов плана; допущение брака в работе; качество не соответствует стандартным требованиям; нарушение технологической дисциплины; работа осуществлялась без допуска и без проведения инструктажа; использование неисправного оборудования; применения технологической оснастки не по назначению; неиспользование СИЗ; нарушение требований ОТ; представление ложных сведений; иные.

Повышение КТУ производится в случаях: проявление активности в работы; выдача инициативных предложений; исполнение в короткий срок ответственного задания; и другие критерии.

Доплаты при использовании КТУ распределяются: В качестве премиальных. Из средств сэкономленных на заработной плате иных сотрудников.

Когда нельзя применять КТУ

Коллективный труд — это основное условие использования данного коэффициента. Но он применяется не всегда, его нельзя использовать **при следующих обстоятельствах:**

- при начислении компенсационных выплат за работу во вредных условиях;
- при начислении зарплаты за сверхурочную работу;
- начисление доплаты за работу в праздничные и выходные дни; при установленных доплатах при работе в ночное время суток;

- если при расчете зарплаты установлена доплата бригадиру; при индивидуальных надбавках за квалификацию сотрудника; при начислении премиальных; иных видах пособий. **Начисление заработной платы по всем перечисленным случаям производится отдельно и КТУ никаким образом не может влиять на это обстоятельство.**

Как распределяются средства. В законодательной базе нет четких и прозрачных определений, каким образом осуществляется установление выплат по КТУ. Расчеты производятся самими предприятиями, наиболее приемлемыми способами, но при этом важно знать, чтобы этот момент не противоречил закону. Для определенной категории сотрудников, обладающих квалификацией изменение в меньшую сторону заработной платы при использовании КТУ не должно быть. То есть работник как минимум должен получить свой тариф.

КТУ также используется:

- при введении бестарифной системы. Сумма выплаты делится на количество сотрудников, совместно осуществляющих трудовую деятельность. При этом усредненный коэффициент — единица, корректируется на базовой основе КТУ.

- Распределение суммы заработной платы поверх тарифа. Получение работниками заработной платы сверх тарифных начислений, а после распределение оставшейся суммы на всех сотрудников.

Как производится вычисление КТУ.

Формула расчета КТУ Исчисление КТУ производится на основании установленных параметров, в них по каждому нюансу присваиваются свои баллы. После эти полученные баллы суммируются. Чтобы правильно использовать формулу, нужно знать количество человек в бригаде. Сам расчет может быть произведен так: $КТУ = (0/1+n) * N$, где 0 — это оценка параметра для каждого члена трудового коллектива; 1+n — это общая сумма начисленных баллов; N — количество членов трудовой бригады.

Для вычисления КТУ принимаются во внимание следующие факторы: Сложность выполняемых трудовых функций. Нагрузка временная. Работа со сложным оборудованием. Обслуживание оборудования и оснастки. Качественные характеристики выполненной работы. Ответственность за результат. По каждому критерию устанавливаются свои баллы.

Пример вычисления. Чтобы уяснить, как производится вычисление КТУ, можно привести следующий пример. В одной бригаде одновременно трудятся 5 человек. При выполнении 100 % плана им положены выплаты в 1000 рублей. Один из работников полностью справился с заданием, он соблюдал все нормативы, не нарушал технологическую дисциплину и соблюдал правила охраны труда. Второй же работник тоже был прилежным при выполнении своего задания, но при этом он еще и перевыполнил свой норматив на 0,25, то есть его КТУ составит 1,25. Третий работник тоже справился с задачей, но при этом станочное оборудование было сломано, да еще он был замечен неоднократно в опоздавшем. Его КТУ 0,5. Следующий сотрудник отремонтировал станочное оборудование. и получил КТУ 1,6. Пятый работник не работал в последний день по обстоятельствам, не зависящим от него, поэтому ему присвоено КТУ 0,65.

Применение КТУ: преимущества и недостатки. В системе использования КТУ имеются свои плюсы и минусы. **Достоинства КТУ:**

- производится оценка деятельности всех членов бригады;
- для каждого работника имеет смысл улучшить трудовую деятельность; стимуляция сотрудников к повышению квалификации;
- стимул для повышения инициативы;
- аргументированная возможность наказания работников;

Недостатки системы:

- оценка производится субъективно; может быть нарушена психологическая система взаимоотношений между работниками.

Только взвесив все преимущества и недостатки системы необходимо продумать, каким образом вводить КТУ.

Особенности при введении КТУ на предприятии. Введение системы КТУ определяется на каждом предприятии исходя из индивидуальных особенностей технологического процесса. Например, работу инженерно-технических работников руководитель каждый месяц оценивает самостоятельно и для этого не нужно спрашивать совета у сослуживцев. Если на производственном участке деятельность осуществляют одновременно несколько членов бригады, то после мастером проставляются коэффициенты.