Министерство образования и науки Российской Федерации
Тамбовский государственный технический университет

Золотарева Г.М., Смагина М.Н.

**Теоретико-методические
основы менеджмента
в современной организации:
кадровый аспект**
монография

*Рекомендовано научно-техническим советом
ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный
технический университет»
(протокол № 3 от 15 сентября 2016 г.)*

ISBN 978-5-4480-0068-3

9 785448 000683

Тамбов
2016

ukonf.com/mon

Золотарева Г.М., Смагина М.Н.

Теоретико-методические основы менеджмента в современной организации: кадровый аспект: монография. М-во образования и науки РФ, ТГТУ. Тамбов: ООО «Консалтинговая компания Юком», 2016. 130 с.

ISBN 978-5-4480-0068-3

DOI: 10.17117/mon.2016.09.02

<https://ukonf.com/doc/mon.2016.09.02.pdf>

РИНЦ: <http://elibrary.ru/item.asp?id=27295598>

Рецензенты:

Мищенко Е.С., д.э.н., проф. ТГТУ, г. Тамбов

Юрина Е.А., д.э.н., проф. ТГУ им. Г.Р. Державина, г. Тамбов

Информация об авторах:

Золотарева Г.М., к.п.н., доц. ТГТУ, г. Тамбов

Смагина М.Н., к.э.н., доц. ТГТУ, г. Тамбов

В монографии рассмотрены актуальные проблемы кадрового обеспечения в современных организациях, проанализированы концептуальные основы качественной подготовки высококвалифицированных управленческих кадров в условиях непрерывного образования, предложены методические основы отбора и конструирования содержания подготовки менеджера, а также дидактические условия активизации учебно-познавательной деятельности обучающихся с позиций формирования элементов культуры управления персоналом.

Монография представляет интерес для научных и практических работников, руководителей организаций любой формы собственности, государственных и муниципальных служащих, преподавателей, бакалавров и магистров, занимающихся данной проблемой.

Информация о монографии предоставлена в систему Российского индекса научного цитирования – **РИНЦ** по договору № 856-08/2013К.

Электронная версия опубликована в **Электронной библиотеке** (свидетельство о регистрации СМИ Эл № ФС 77-57716) и находится в свободном доступе на сайте: **ukonf.com/mon**

Монография. Формат 60×84/16. Усл. печ. л. 8,13. Тираж 500 экз.

Издательство ООО «Консалтинговая компания Юком»

Адрес редакции: Россия, 392000, г. Тамбов, а/я 44

E-mail: mon@ukonf.com

© 2016, Золотарева Г.М., Смагина М.Н.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
Глава 1. Проблемы кадрового обеспечения современной организации	6
1.1. Роль профессиональной и организационной культуры в формировании имиджа управленческих кадров	6
1.2. Потребности государственной гражданской службы в управленческих кадрах в современных условиях	16
1.3. Культура управления персоналом как основа эффективности профессиональной деятельности менеджера	23
Глава 2. Концептуальные основы подготовки управленческих кадров в системе непрерывного образования	41
2.1. Система формирования культуры управления персоналом в условиях непрерывного образования.....	41
2.2. Дидактические условия развития профессиональной культуры менеджера	61
Глава 3. Организационно-педагогические средства формирования и развития культуры управления персоналом современного менеджера	73
3.1. Методические основы формирования культуры управления персоналом.....	73
3.2. Практика использования активных методов обучения в подготовке менеджеров	83
3.3. Экспериментальная проверка эффективности предлагаемого подхода	97
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	107
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	109
ПРИЛОЖЕНИЯ	123
Приложение А. Бланк анкеты «Анализ потребностей организаций в менеджерах, владеющих знаниями в сфере управления человеческими ресурсами»	123
Приложение Б. Результаты анкетирования	127

ВВЕДЕНИЕ

Современная экономика, характеризующаяся быстрым темпом обновления технологий, динамичностью бизнес-среды, определяет в качестве стратегического ресурса любой компании ее интеллектуальный потенциал, аккумулированный в том числе в человеческих ресурсах. От профессионализма персонала зависят результаты деятельности компании, ее конкурентная позиция и дальнейшее развитие. В этих условиях менеджер как организатор деятельности становится ключевой фигурой, определяющей успех бизнеса в целом и эффективность труда каждого сотрудника. Современный менеджер должен не только владеть знаниями и технологиями своей профессиональной сферы, но и обладать способностями определять сложившиеся условия, возникающие в профессиональной деятельности, актуализировать профессионально значимые качества личности сотрудников в специфических профессиональных ситуациях, выступающих основой его профессиональной компетентности. Исследование показало, что профессиональная компетентность менеджеров, рассматриваемая как свойство личности, проявляющееся в качестве выполнения трудовых функций, межличностных коммуникаций, умении инициативно и творчески решать профессиональные задачи, готовности к принятию решений и адаптивности к новым условиям деятельности, определяет уровень сформированности профессиональной культуры специалиста и успешность его профессиональной деятельности.

В настоящее время перед руководителями организаций встают качественно новые задачи, обусловленные переходом к рыночным отношениям и изменением социальных ориентиров. В этих условиях особую значимость приобретают проблемы, во-первых, формирования руководителя нового типа, способного адекватно реагировать на динамично изменяющиеся общественные потребности, и, во-вторых, всестороннего повышения эффективности его деятельности.

Практика современного бизнеса показывает, что достаточное количество проблем и конфликтных ситуаций, с которыми приходится сталкиваться отечественному менеджеру, оказывается следствием его непрофессионализма и отсутствия опыта решения задач, связанных с управлением персоналом. Таким образом, актуализируется проблема организации профессиональной подготовки специалистов данного профиля на новом качественном уровне, отражающем изменение функций менеджера в сфере управления человеческими ресурсами и необходимость реализации культурологического, компетентностного подходов в образовательном процессе.

В работе сформулированы следующие задачи:

1. Проанализировать современные проблемы кадрового обеспечения организаций и предприятий, определить потребность в управленческих кадрах в условиях рыночной экономики.

2. Спроектировать систему подготовки управленческих кадров, направленную на формирование культуры управления персоналом в условиях вуза.

3. Разработать методические основы отбора и конструирования содержания подготовки менеджера и выявить дидактические условия активизации учебно-познавательной деятельности обучающихся с позиций формирования элементов культуры управления человеческими ресурсами.

4. Провести опытно-экспериментальную проверку эффективности предложенного подхода.

Кадровая политика в современных организациях и предприятиях, за последние годы претерпела серьезные изменения и полностью согласуется со стратегией развития организации. Решение важнейших задач кадровой политики направлено на усиление способности персонала по внедрению новаций, повышение эффективности управления, содействию росту конкурентоспособности организации на товарном рынке. Это обеспечивается за счет развития профессиональных качеств руководителей, оценкой результатов профессиональной служебной деятельности, созданием возможностей для служебного роста, формированием кадрового резерва всех уровней, использованием современных кадровых технологий и применением образовательных программ и государственных образовательных стандартов.

Глава 1. Проблемы кадрового обеспечения современной организации

1.1. Роль профессиональной и организационной культуры в формировании имиджа управленческих кадров

Новая система хозяйствования, формирующаяся в условиях перехода отечественной экономики к рынку, нуждается в работниках, обладающих обширными и глубокими познаниями в области эффективной организации управленческих процессов и процедур принятия решений с применением методов и средств современных управленческих технологий.

Исторический опыт свидетельствует, что управленческая деятельность по своему характеру и содержанию играет упорядочивающую роль в обществе, прежде всего в сфере экономических отношений. Организованная деятельность – это совместный труд людей, объединенных в одну организацию, подчиняющихся нормам и правилам этой организации с учетом экономических, технологических, правовых, организационных и корпоративных ценностей. Правила, нормы и требования организации обуславливают наличие особых психологических отношений между сотрудниками организации, наполненных реальным содержанием – целями, задачами и ценностями совместной деятельности.

Управление представляет собой одну из самых сложных областей человеческой деятельности, где проявляются межличностные отношения индивидов, объединенных производственным процессом. Термин «управление» обозначает совокупность скоординированных мероприятий, направленных на достижение поставленных целей.

В России в 90-х годах произошло массовое обновление кадров государственной службы. В результате на государственную службу пришло много людей профессионально неподготовленных к исполнению государственных должностей. Были нередки случаи, когда первые руководители и их заместители не имели профильного с учетом сферы деятельности государственного органа образования. Особенности профессионального образования в советский период привели к тому, что почти половина руководителей были с техническим образованием, а 26% имели экономическое образование, связанное с организацией производства. По данным 1995 года 56% государственных служащих имели образование в области технических, сельскохозяйственных и естественных наук. Всего в 1994 году 45% работников аппарата органов государственной власти и местного самоуправления имели высшее образование.

Наличие специальной сети учебных заведений, в рамках которых концентрируется процесс профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных и муниципальных служащих стал позитивным фактором, благодаря которому к 1997 году показатели уровня

образования и профессиональной подготовки российских государственных служащих улучшились.

Главные неуспехи России двадцатого века связаны с неумением управлять людьми. Неспособность воспользоваться ситуацией с нефтью в середине двадцатого века, потеря стратегических позиций в его конце, да и многое другое – это, прежде всего, ошибки в работе с кадрами. Во всех случаях речь идет о системе подбора руководителей и о низком уровне работы по мотивированию исполнителей. Но ошибки и неудачи лишь подтвердили тезис «кадры решают все». Особенно это заметно на уровне отдельных организаций с высокой динамикой развития, где и любые неудачи в кадровой работе сразу дают о себе знать [20].

Руководители ведущих фирм понимают ситуацию, и сами руководят кадровой работой. Но такое положение не может быть долговечным. Совмещение первого лица с собственным замом по кадрам – не решение проблемы в долгосрочном плане.

Итак, можно констатировать, что на рынке труда возник дефицит специалистов по управлению персоналом. Это подтверждает конъюнктура на рынке труда. Картина чуть смазана, так как существует терминологическая путаница. Из статистики не всегда ясно, о каком специалисте идет речь: кадровике-отставнике или о специалисте по работе с персоналом [20].

Современные предприятия испытывают острую потребность в квалифицированных специалистах, способных к организации эффективной управленческой деятельности в условиях неопределенности рыночных отношений и конкурентной среды. Профессиональные знания менеджера должны обязательно дополняться его индивидуальными способностями к ведению деловых переговоров, умением производить психологические оценки участников экономических отношений. Менеджер по персоналу должен уметь применять современные формы и методы управления персоналом, позволяющие повысить эффективность работы; различные схемы кадрового планирования; планирование штата и штатного расписания руководителей и специалистов; уметь определять систему оценки профессиональных требований; проводить анализ содержания трудовых функций на всех уровнях управления; знать систему оплаты труда и стимулирования персонала. В целом, владение данными навыками и умениями ведет к повышению результативности деятельности предприятия. Такие задачи может успешно выполнить только высокообразованный профессионал-менеджер, получивший соответствующую теоретическую и практическую подготовку, имеющий высокую профессиональную культуру и определенный практический опыт в этой сфере деятельности.

Поскольку в качестве основного результата профессиональной подготовки специалистов в вузе рассматривается уровень сформированности его профессиональной культуры, необходимо проанализировать данную дефиницию в контексте профессионального образования.

Современные исследования, посвященные определениям культуры, показали огромный, все возрастающий интерес к этому понятию. Так, по подсчетам американских культурных антропологов А.Кребера и К. Клакхона

[236], с 1871 по 1919 г.г. различными науками было дано семь определений культуры, с 1920 по 1950 их число возросло до 150. В настоящее время различных определений культуры насчитывается более 500.

Определяя понятие «культура» А.Кребер и К.Клакхон дали очень емкое и вполне воспроизводимое на уровне организации определение этого феномена:

«Культура состоит из эксплицитных и имплицитных норм, определяющих поведение, осваиваемое и опосредуемое при помощи символов; она возникает в результате деятельности групп людей, включая ее воплощение в средствах. Существенное ядро культуры составляют традиционные идеи, особенно те, которым приписывается особая ценность. Культурные системы могут рассматриваться, с одной стороны, как результаты деятельности людей, а с другой – как ее регуляторы»[236].

По утверждению российского теоретика культуры Л.Е.Кертмана, существует свыше 400 определений культуры [118]. В частности, можно выделить следующие:

«Культура – это все, что создано человеком, будь то материальные предметы, внешнее поведение, символическое поведение или социальная организация».

«Культура – это наследуемые изобретения, вещи, технические процессы, идеи, обычаи и ценности».

«Культура – прочные верования, ценности и нормы поведения, которые организуют социальные связи и делают возможной общую интерпретацию жизненного опыта».

«Культура – это язык, верования, эстетические вкусы, знания, профессиональное мастерство и всякого рода обычаи».

Такое разнообразие определений, интерпретаций и трактовок обусловлено тем, что культура представляет собой крайне сложное и многогранное явление, выражающее все стороны человеческого бытия. Поэтому культура изучается целым рядом наук: социологией, историей, философией, лингвистикой и др.

Перспективы стратегического развития организации, особенности поведения ее работников, формы взаимодействия с внешним окружением во многом предопределяет организационная культура, которая рассматривается как социально-этический ресурс, объединяющий усилия всех сотрудников во имя достижения общего успеха.

Овладение современными кадровыми технологиями и концепциями невозможно без освоения основ организационно-культурного подхода, дающего комплексное понимание процессов функционирования организации с учетом глубинных механизмов поведения людей в многофункциональных, динамически изменяющихся социальных системах.

В управленческой науке имеется многообразие толкований понятия «культура организации»: культура организации – это совокупность типичных для нее ценностей, норм и точек зрения или идей, которые сознательно или подсознательно формируют образец поведения для сотрудников организации. Они входят в традицию, подвергаются изменениям и узнаются по

символам. Культура организации может рассматриваться как выражение ценностей, которые воплощены в организационной структуре и в кадровой политике [167]; культура корпорации – очень сложное, многослойное, динамичное явление, включающее и материальное, и духовное в поведении организации по отношению к субъектам внешней среды и к собственным сотрудникам [209]; культура организации – совокупность норм, правил, обычаев и традиций, которые поддерживаются субъектом организационной власти и задают общие рамки поведения работников, согласующиеся со стратегией организации [92].

На наш взгляд, наиболее полным и обобщающим является определение О.С. Виханского: «Организационная культура – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения» [39].

Известные авторы Т. Питерс и Р. Уотермен в своей популярной книге «В поисках эффективного управления: опыт лучших компаний» определили эффективные черты управления «лучших компаний», среди которых особенно выделили важность культуры: «Компания – это, прежде всего, культура. Образцовые компании, как правило, формируют широкий диапазон ценностных установок. Множество их ценностей интегрируют понятия экономического здоровья, служения потребителю и созданию смысла для тех, кто стоит внизу. В тех самых компаниях, в которых господствует культура, достигается наивысший уровень истинной автономии. Культура жестко регулирует несколько важнейших переменных и наполняет их смыслом. Но в рамках этих качеств ценностей людей поощряют проявлять себя, предлагать нововведения» [179].

Организационная культура – это не только условие эффективного проведения организационно-управленческих преобразований, но и самостоятельный объект управления, так как выражает не только отношения между сотрудниками фирмы, но и комплекс представлений о назначении организации в целом.

Профессиональная культура – совокупность норм, правил и моделей поведения людей – относительно замкнутая область, связанная со спецификой деятельности людей в современных условиях разделения труда. В ней, как в любой другой отрасли культуры «действуют два начала – консервативное, обращённое к прошлому и поддерживающее с ним преемственную связь, и творческое, обращённое к будущему и создающее новые ценности» [38]. Консервативные элементы – такие как, нормы, правила, традиции – являются интегрирующим механизмом культуры и позволяют сохранять специфику профессии и организации. Через традиции происходит трансляция ценностей, осуществляется коммуникация работников. Профессиональная культура включает в себя разнообразные модели поведения её носителей, включая творческие. Творчество, характерное для человека, является сутью культуры, в т.ч. и такой её отрасли, как профессиональная культура. Несмотря на относительную замкнутость, современная профессиональная культура может и должна быть открыта внешним идеям, это культура

диалога, в русле которой формируется личность, в т.ч. личность профессионала [38].

Традиционно под профессиональной культурой понимают совокупность специальных теоретических знаний и практических умений, связанных с конкретным видом труда. Степень владения профессиональной культурой выражается в квалификации и квалификационном разряде. При этом различают формальную и реальную квалификацию: первая предполагает необходимые для данной профессии теоретические знания, а вторая – практические навыки и умения, профессиональный опыт, приобретаемый после нескольких лет работы в данной области [53].

Исходя из представленного теоретического анализа, профессиональная культура менеджеров развивается на основе разных праксиологических характеристик, так как среди служащих находятся представители различных профессий: инженеры, экономисты, юристы и т. д. С другой стороны, можно говорить о некотором единстве самосознания этой профессиональной группы, которая и является субъектом профессиональной культуры. Отсюда становление профессиональной культуры менеджеров происходит в процессе синтеза различных профессиональных культур.

Изучению вопросов формирования профессиональной культуры посвящены исследования В.И. Андреева, Е.М. Бабосова, Н.Н. Бабыкиной, Е.К. Быстрицкого, Л.Н. Коган, Н.Б. Крыловой, Т. Ивановой, И.Ф. Исаева, А.И. Мищенко, В.А. Сластенина и др. В работах этих ученых выявлены теоретические основы исследования категорий «культура», «общая» и «профессиональная культура», проведен многоаспектный анализ данных понятий. Технологическим основам формирования профессиональной культуры посвящены труды А.Г. Асмолова, И.Ф. Исаева, Н.В. Молотковой, И.В. Петровниной, В.А. Сластенина, Н.К. Солоповой, С.Г. Спасибенко, Н.Ф. Талызиной, Ф.Ш. Трегулова, Д.С. Яковлева и других ученых.

В контексте формирования профессиональной культуры менеджера в вузе, основываясь на анализе перечисленных исследований, мы рассматриваем культуру как механизм, регламентирующий и регулирующий поведение и деятельность человека, самого человека – носителя культуры, профессиональную культуру – в качестве составляющей общей культуры человека. Профессиональную культуру рассматриваем как комплексное понятие, предполагающее значения: социально значимой категории; некоторой универсалии для определения профессиональной группы, индивидуально-личностной характеристики.

Определение профессиональной культуры И.Ф. Исаевым [94] как интегрального качества личности профессионала, условия и предпосылки эффективной профессиональной деятельности, обобщенного показателя профессиональной компетенции личности, цели профессионального самосовершенствования, предполагает, по нашему мнению, формирования профессиональной культуры, профессиональной компетентности, профессионального самосовершенствования.

На формирование профессиональной культуры будущего специалиста влияют как особенности самой профессии, так и иные факторы. Среди них

можно выделить объективные и субъективные, более и менее значимые, личностные и социальные. Объективное воздействие оказывают общемировые тенденции в образовании, социально-философские проблемы культуры, состояние системы образования и качество образовательных услуг, культура образовательного учреждения, престижность профессии в обществе. Среди субъективных факторов – общая культура и мотивация личности, получающей профессиональное образование, её габитус как совокупность предрасположенностей к социальной практике, сформированная в виде когнитивных и мотивационных структур в первые годы социального взаимодействия [146].

Профессия как сложившееся социально-культурное явление обладает сложной структурой, включающей предмет, средства и результат профессиональной деятельности: цели, ценности, нормы, методы и методики, образцы и идеалы. В процессе исторического развития изменяются и профессии. Одни из них приобретают новые социокультурные формы, другие изменяются незначительно, третьи совсем исчезают или претерпевают существенные изменения. Высокий уровень профессиональной культуры характеризуется развитой способностью к решению профессиональных задач, т.е. развитым профессиональным мышлением. Однако развитое профессиональное мышление может превратиться в свою противоположность, когда оно поглощает другие проявления личности, нарушая ее целостность и всесторонность. Отражая противоречивый, диалектический характер человеческой деятельности, профессиональная культура есть определенная степень овладения членами профессиональной группы приемами и способами решения специальных профессиональных задач.

Понятие «профессиональная культура» давно включено в практику профессионального образования, целостное теоретическое изучение которого стало возможным относительно недавно. В связи с анализом особенностей профессиональной деятельности специалистов различных профилей, изучением профессиональных способностей, мастерства, данная проблема нашла отражение в работах С.И. Архангельского, А.В. Барабанщикова, Е.В. Бондаревской, З.Ф. Есаревой, Е.Э. Захаржевской, И.Ф. Исаева, Н.В. Кузьминой, Н.В. Молотковой, Э.П. Печерская, Н.Н. Тарасевич, Г.И. Хозяинова, и др.

Базируясь на исследованиях Исаева И.Ф., Н.В. Молотковой, В.А. Сластенина, для понимания сущности профессиональной культуры, мы исходим из следующих положений, раскрывающих связь общей и профессиональной культуры, ее специфические особенности:

- профессиональная культура менеджера – это универсальная характеристика экономической сферы деятельности, проявляющаяся в разных формах существования;

- профессиональная культура менеджера представляет собой интериоризированную общую культуру и выполняет функцию специфического проектирования общей культуры в сферу экономической деятельности;

- профессиональная культура менеджера – это системное образование, включающее в себя ряд структурно-функциональных компонентов, имеющее собственную организацию, избирательно взаимодействующее с

окружающей средой и обладающее интегративным свойством целого, не сводимого к свойствам отдельных частей;

- единицей анализа профессиональной культуры выступает творческая по своей природе профессиональная деятельность менеджера;

- особенности реализации и формирования профессиональной культуры менеджера обуславливаются индивидуально-творческими, психофизиологическими и возрастными характеристиками, сложившимся социально-экономическим опытом личности.

В науке существуют различные подходы к набору переменных, посредством которых описывается влияние организационной культуры на организацию. При этом исследователи анализируют воздействие организационной культуры не только на внутреннюю среду, но и на внешнее окружение организации. В числе других индикаторов положения организации в обществе упоминается и имидж.

Можно выделить три точки зрения на соотношение феноменов имиджа и организационной культуры. Первая состоит в том, что имидж рассматривается как феномен, тождественный организационной культуре. Вторая точка зрения предполагает выделение имиджа организации как элемента ее организационной культуры. Используя наше определение понятия имиджа в контексте данного подхода, можно сказать, что члены организации выступают аудиторией, на которую направлено воздействие. Кто может оказывать воздействие на государственных служащих? В первую очередь – руководство. Но руководители – это такие же сотрудники организации. Да и принятые ими решения по формированию имиджа будут реализовывать их подчиненные. Вследствие этого размывается граница между субъектами имиджирования, между прообразом и носителем имиджа, теряются сущностные черты явления и имидж как таковой исчезает. Соответственно, нет оснований считать, что существует внутренний имидж. Представления сотрудников об организации являются элементами организационной культуры. Согласно третьей точки зрения, необходимо исследовать организационную культуру и имидж как феномены, первый из которых является атрибутом организации, а второй – ее проявлением во внешней среде. Данный подход нам представляется более адекватным.

Среди направлений деятельности кадровых служб можно выделить основные, определяющие процесс социализации.

1. Найм персонала и формирование кадрового резерва. Критерии отбора кандидатов должны определяться представлениями о государственном служащем, нормами деятельности в государственном органе. Эти требования должны быть известны еще до отбора, что позволит привлечь кандидатов с установками, соответствующими организационным ценностям.

2. Адаптация. Управление процессом адаптации позволяет обеспечить более быстрое и безболезненное для нового сотрудника «включение» в организацию и приверженность главным ее ценностям.

3. Мотивация и стимулирование персонала. Стимулирование позволяет поддерживать те образцы поведения и представления, которые соответствуют ценностям организации.

4. Оценка труда и персонала на основе определенных критериев показывает, что значимо в организации и является для нее ценностью.

5. Развитие персонала и планирование карьеры. При осуществлении данного процесса признание и продвижение сотрудников, которые выступают носителями необходимых образцов поведения, является заключительным шагом.

В качестве дополнительных методов используются также ротация сотрудников и перераспределение работ через управленческие команды, через создание благоприятных условий работы. При выделении данных направлений деятельности необходимо учитывать не только то, что технологии управления персоналом обеспечивают социализацию, но и то, что возможности использования данных технологий зависят от существующих представлений, то есть от организационной культуры. Организация только тогда будет добиваться стабильности и эффективности деятельности, когда организационная культура адекватна применяемым технологиям.

В процессе социализации формируются нормы взаимодействия, обеспечивающие социальный порядок и задающие имитационный образ государственного служащего, который воплощается в ролевом образе, воспринимаемом населением. Данный образ реализуется как в поведении каждого государственного служащего, так и в мероприятиях государственного органа. Например, демонстрация и парад (ритуалы) могут выступать как проявления силы государства.

Формирование организационной культуры предполагает не только социализацию, но и индивидуализацию. Сущность последней заключается в более или менее активных действиях государственных служащих, направленных на изменение элементов организационной культуры. Соответственно, в процессе формирования организационной культуры участвуют не только руководители высшего и среднего звена, кадровые службы, но и государственные служащие. Сочетание социализации и индивидуализации придает организационной культуре динамику, изменчивость в течение всей жизни организации.

Систематизируя влияние организационной культуры государственной службы на формирование имиджа государственных служащих, следует сформулировать ряд основных положений.

1. Организационная культура непосредственно влияет на формирование имитационного, ролевого и жизненного образа государственного служащего, ограничивая рамки его деятельности и принятия решений.

2. Организационная культура оказывает влияние на значимые для населения факторы формирования имиджа. Так, социальная, экономическая и политическая ситуация в стране и регионе во многом определяется решениями, принимаемыми государственными служащими и высшими должностными лицами. Эти решения, как уже было показано, обусловлены существующей организационной культурой. Мероприятия, проводимые государственными органами, и действия государственных служащих и высших должностных лиц также, с одной стороны, зависят от принимаемых ими ре-

шений, с другой – обусловлены реализуемыми государственными служащими моделями поведения, которые представляют собой проявления организационной культуры.

3. По отношению к процессу формирования имиджа организационная культура выступает фактором стабилизирующим, поскольку уменьшает степень коллективной неопределенности, вносит ясность в представления сотрудников, накапливает позитивные модели поведения, обеспечивает контроль за поведением государственных служащих. Если образ государственного служащего понятен персоналу, и разделяется им, то можно рассчитывать на эффективность организационной культуры как основы формирования имиджа государственного служащего.

4. Организационная культура определяет качественные характеристики образа, который базируется на представлениях государственных служащих о себе, организации, нормах деятельности и находит свое воплощение в служебном поведении государственных служащих. Характеристики образа зависят также от декларируемых принципов, от представлений государственных служащих об обществе и клиентах.

5. Имидж государственного служащего выступает интегральным показателем поведения данной профессиональной группы по отношению к обществу. И хотя поведение индивида определяется не только коллективными представлениями, но и индивидуальной оценкой, ситуационным окружением, организационная культура выступает устойчивым фактором формирования имиджа. В конечном счете, формирование имиджа государственных служащих выступает латентной функцией процесса поддержания и изменения организационной культуры государственной службы.

6. Кадровый корпус государственной службы это совокупность людей, специально подготовленных и профессионально занятых в государственном аппарате.

Обобщая вышеизложенное, можно выделить некоторые характеристики организационной культуры государственной службы, которые будут влиять на формирование позитивного имиджа государственного служащего. К ним, на наш взгляд, относятся: наличие сильной организационной культуры государственной службы; отсутствие противоречий между декларируемой и реальной организационными культурами; высококонтекстность ее по отношению к внешней среде; ориентация органа государственной власти на интересы и ожидания потребителей ее услуг; открытость организационной культуры государственной службы нововведениям и привлечение персонала к ее разработке.

Изложенное представление о профессиональной и организационной культуре менеджера дает возможность вписать данное понятие в категориальный ряд: культура профессиональной деятельности, культура профессионального общения, культура личности менеджера.

Культура управления эволюционировала в процессе развития теоретических положений менеджмента, касающихся различного рода принципов, методов и приемов управления. Профессиональная культура менеджера предполагает квалифицированное, четкое и правильное следование

принципам управления, соблюдение различных норм и нормативов (моральных, этических, экономических, юридических, организационных и технических). В свою очередь, соблюдение этих правил на предприятии (организации) определяет профессиональную культуру менеджера. Профессиональная культура менеджера является одним из факторов продуктивности управленческого труда и проявляется в высокой культуре документации, документооборота и других видов организационной деятельности.

По мнению других авторов [62,138,140] профессиональная культура менеджера – это комплекс мировоззренческих, социальных ценностей, организационных решений, норм, правил, традиций и стереотипов, моделей поведения, обуславливающих и регулирующих духовную сторону деятельности людей в сфере предпринимательства. Культура менеджера проявляется в настроениях и действиях людей, работающих на фирме. Эти настроения и действия обусловлены: а) системой ценностей, исповедуемых данной фирмой; б) сложившейся системой отношений, регулируемой организационной документацией, традициями, стереотипами (стандартами, правилами и т.п.). Система ценностей включает цели, которые декларирует и реализует предприятие; методы работы, соответствующие этим целям; методы организации труда и управления, реализующие эти цели. Система ценностей реализуется в системе отношений на фирме через соблюдение определенных принципов и требований.

Исследования существующего опыта формирования профессиональной культуры менеджера подтверждают, что уровень ее сформированности проявляется в первую очередь в способах решения профессиональных задач и при реализации основных видов профессиональной деятельности.

Таким образом, с целью содержательного наполнения компонентов профессиональной культуры менеджера, необходимо проанализировать спектр решаемых и функциональных задач специалиста данного профиля.

Культура организации зависит от культуры общества и культуры людей, работающих в ней. Каждое предприятие проходит свой путь развития, адаптируясь к изменениям внешних условий и интегрируя индивидуальную культуру своего руководства и персонала. Культура организации создает разные условия для духовной жизни персонала предприятия, в разной степени высвобождая его творческий потенциал.

В исследовании процесса формирования профессиональной культуры менеджера деятельностный аспект является определяющим. Это подтверждает анализ ряда авторов [59,60,150,190] в которых в качестве исходного понятия при изучении культуры определяется именно «способ деятельности».

Культура, выступая в качестве «универсальной» характеристики деятельности «...представляет направленность того или иного вида деятельности, ее ценностных типологических особенностей и результатов», определяет наиболее приоритетные, необходимые виды деятельности и способы ее осуществления [190].

С этих позиций необходимо рассмотреть значимость потребности государственной гражданской службы в управленческих кадрах в современных условиях.

1.2. Потребности государственной гражданской службы в управленческих кадрах в современных условиях

Проведенный экспертами РАНХиГС анализ организационных структур федеральных министерств позволил выявить диспропорции в соотношении численности структурных подразделений, осуществляющих основную функциональную деятельность (отвечающих за реализацию основных мероприятий отраслевых подпрограмм государственных программ Российской Федерации) и численности структурных подразделений, осуществляющих обеспечивающие и управленческие функции (отвечающих за реализацию обеспечивающих подпрограмм государственных программ Российской Федерации, то есть – т.н. «административно-управленческий персонал»). Более того, в процессе исследования было выявлено, что доля административно-управленческого персонала в федеральных органах исполнительной власти существенно варьируется, зачастую превышает 40% штатной численности, в отдельных органах – 70% штатной численности. В этой связи актуальной становится задача планирования потребности в кадрах в органах государственной власти.

Планирование потребности в кадрах является действенным инструментом совершенствования и развития кадрового потенциала как коммерческой организации, так и государственного органа. Оно предполагает разработку мероприятий по привлечению кадров необходимой квалификации, а также разработку мероприятий по развитию, сохранению, использованию и высвобождению персонала.

Системы отбора кадров на государственную гражданскую службу включает как отбор кандидатов на замещение вакантных должностей по конкурсу, так и отбор кандидатов на замещение вакантных должностей без проведения конкурса.

Порядок проведения конкурса на замещение вакантной должности, суть которого заключается в оценке профессионального уровня кандидатов на замещение вакантной должности гражданской службы, их соответствия установленным квалификационным требованиям к должности гражданской службы, установлен Указом № 112.

Согласно статье 21 Федерального закона № 79-ФЗ на гражданскую службу вправе поступать граждане Российской Федерации, достигшие возраста 18 лет, владеющие государственным языком Российской Федерации и соответствующие установленным квалификационным требованиям.

Квалификационные требования, предъявляемые к должностям гражданской службы, определены статьей 12, а также подпунктом 1 пункта 2 статьи 47 Федерального закона № 79-ФЗ. Исходя из совокупности данных норм Федерального закона № 79-ФЗ, в число квалификационных требований к должностям гражданской службы входят следующие требования: к уровню профессионального образования; стажу гражданской службы (государственной службы иных видов) или стажу (опыту) работы по специальности, направлению подготовки; к уровню и характеру профессиональных знаний и навыков, необходимых для исполнения должностных обязанностей.

Назначение на должность гражданской службы кандидата, не соответствующего квалификационным требованиям, или без соблюдения ограничений, установленных статьей 16 Федерального закона № 79-ФЗ, является нарушением законодательства Российской Федерации о гражданской службе. Во избежание таких нарушений оценка кандидата на соответствие квалификационным требованиям при назначении на должности гражданской службы является обязательной, в том числе при организации отбора кандидатов на замещение вакантной должности без проведения конкурса.

В целях обеспечения системного подхода при реализации вышеназванных мероприятий руководителям государственных органов следует организовать работу на принципах управления персоналом (HR-менеджмента). В частности, определить структурное подразделение (назначить ответственных должностных лиц) в рамках кадровой службы государственного органа, в обязанности которого войдет проведение мероприятий по привлечению и оценке кандидатов, а также ведению внутренней базы кадров.

Привлечение кандидатов на замещение вакантных должностей должно осуществляться сотрудниками кадровых служб государственных органов, ответственными за данную работу, посредством применения процедуры внутреннего и внешнего привлечения.

Внешнее привлечение кандидатов может осуществляться по следующим направлениям:

- мониторинг федеральной государственной информационной системы «Федеральный портал управленческих кадров» с целью выявления специалистов, готовых поступить на гражданскую службу;

- анализ результатов конкурсов и конкурсов на включение в кадровый резерв государственного органа (проведение, сбор и анализ информации о результатах конкурсов, проведенных государственными органами, территориальными органами федеральных органов исполнительной власти, государственными органами субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления);

- работа с образовательными организациями в целях раннего выявления подходящих кандидатов на замещение вакантных должностей (в том числе в соответствии с частью 7 статьи 13 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» предоставление возможности прохождения практики студентами образовательных организаций высшего образования в государственных органах, направленной на формирование, закрепление, развитие практических навыков и профессиональных качеств в процессе выполнения определенных видов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью);

- работа с кадровыми службами иных государственных органов с целью выявления гражданских служащих, готовых перейти на гражданскую службу в иной государственный орган, в том числе в случаях замещения ими сокращаемых должностей гражданской службы в государственном органе или должностей гражданской службы в упраздняемом государственном органе в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 19 сентября 2013 г. № 822 «Об утверждении Правил предоставления

государственному гражданскому служащему в случае отсутствия вакантных должностей в государственном органе, в котором сокращаются должности государственной гражданской службы, или государственном органе, которому переданы функции упраздненного государственного органа, вакантной должности государственной гражданской службы в иных государственных органах»;

- работа с организациями любых форм собственности с целью привлечения подходящих кандидатов для участия в конкурсе;

- работа с государственной службой занятости населения, а также базами вакансий в сети Интернет в целях поиска (привлечения) подходящих кандидатов на замещение должностей гражданской службы.

Внутреннее привлечение кадров может осуществляться по следующим направлениям:

- работа с кадровым резервом государственного органа;

- анализ итогов аттестации гражданских служащих;

- мониторинг профессиональной служебной деятельности гражданских служащих;

- результаты регулярной текущей оценки профессиональной служебной деятельности гражданских служащих;

- учет рекомендаций гражданских служащих, работающих в государственных органах.

Привлечение кандидатов на должности гражданской службы также может осуществляться по иным направлениям, не противоречащим действующему законодательству.

Привлечение кадров должно производиться кадровыми службами государственных органов на систематической основе вне зависимости от наличия вакантных должностей в государственном органе.

Привлечение кадров является основой здоровой конкуренции на этапе оценки кадров, а также важной составляющей итогового результата – замещения вакантных должностей квалифицированными специалистами.

Вместе с тем привлечение кадров кадровыми службами государственных органов должно проводиться совместно (по согласованию) со структурными подразделениями государственных органов, в которых замещается вакантная должность. Руководители структурных подразделений государственных органов должны четко описать круг знаний, навыков и профессиональных качеств, требуемых при замещении вакантных должностей.

Кроме того, при принятии решения о проведении конкурса (отбора без проведения конкурса) кадровая служба государственного органа совместно со структурными подразделениями государственных органов, в которых замещаются вакантные должности, должна определить наиболее оптимальные методы оценки кандидатов на соответствие вакантным должностям, которые будут использоваться при проведении конкурса (отбора без проведения конкурса), разработать и отобрать задания для каждого метода оценки с учетом квалификационных требований к должностям гражданской службы.

При принятии решения о проведении конкурса (отбора без проведения конкурса), а также после определения используемых методов оценки и разработки заданий кадровая служба государственного органа одновременно на официальном сайте государственного органа в сети Интернет, а также на Портале (в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 4 марта 2011 г. № 149 «О федеральной государственной информационной системе «Федеральный портал управленческих кадров») размещает объявление о приеме документов для участия в конкурсе (отборе без проведения конкурса), а также иную информацию в соответствии с Указом № 112.

В планировании набора персонала можно выделить четыре подраздела.

1. Планирование найма персонала, когда решаются вопросы выбора способов набора, размещения рекламы об имеющихся вакансиях, использования средств привлечения новых сотрудников, условия работы и оплаты. Здесь необходимо обратить внимание на специфику органов государственной власти, поскольку для них установлены более жесткие правила приема персонала на государственную гражданскую службу. Это касается как квалификационных требований к кандидатам на замещение конкретных должностей, так и самих процедур отбора.

2. Планирование выбора из претендентов, когда определяются критерии, которым должны удовлетворять кандидаты на вакантные должности.

3. Планирование принятия на работу, когда решаются вопросы условий и правил принятия на работу новых сотрудников. В большинстве случаев эти условия и правила определены существующим законодательством. Например, порядок приема на государственную гражданскую службу регламентируется Законом № 79-ФЗ и Указом Президента РФ от 1 февраля 2005 г. № 112 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации».

4. Планирование адаптации сотрудников, когда определяются способы интеграции новых работников в структурных подразделениях государственного органа (организации). В частности, наставничество является кадровой технологией, обеспечивающей передачу посредством планомерной работы знаний, навыков и установок от более опытного сотрудника – менее опытному.

Целями наставничества являются оказание помощи государственным гражданским служащим Российской Федерации в их профессиональном становлении, приобретении профессиональных знаний и навыков выполнения служебных обязанностей, адаптация в коллективе, а также воспитание дисциплинированности.

Посредством наставничества могут решаться следующие задачи:

– ускорение процесса профессионального становления гражданских служащих, развитие их способности самостоятельно, качественно и ответственно выполнять возложенные функциональные обязанности в соответствии с замещаемой должностью;

- адаптация гражданских служащих к условиям осуществления служебной деятельности;
- развитие профессионально-значимых качеств личности;
- формирование сплоченного грамотного коллектива за счет включения в адаптационный процесс опытных гражданских служащих, снижение текучести кадров.

В целях создания на государственной гражданской службе Российской Федерации эффективной системы наставничества Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации подготовлен настоящий методический инструментарий по применению наставничества на государственной гражданской службе. Система наставничества была апробирована в ходе реализации пилотного проекта в отдельных федеральных государственных органах в соответствии с положениями Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» и во исполнение пункта 7 Плана выполнения мероприятий по внедрению в 2012 – 2016 г. новых принципов кадровой политики в системе государственной гражданской службы в рамках реализации подпункта «р» пункта 2 Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления», утвержденного Заместителем Председателя Правительства Российской Федерации – Руководителем Аппарата Правительства Российской Федерации В.Ю. Сурковым 1 октября 2012 г. № 5378п-П17.

Как уже отмечалось, определение потребности в кадрах представляет собой первоначальную стадию кадрового планирования. Целью определения потребностей является текущее и будущее кадровое обеспечение государственного органа (организации).

Основными факторами, влияющими на потребность в кадрах, являются:

- организационная структура государственного органа (организации);
- содержание целевых программ, за реализацию которых отвечает государственный орган (организация), а также количество таких программ;
- миссия и функции государственного органа (организации);
- специфика процесса деятельности государственного органа (организации).

В процессе кадрового планирования могут быть выделены четыре этапа.

Первый этап – анализ стратегического плана организации. Какие цели встанут перед организацией в будущем? Какие цели в сфере производительности, качества, обслуживания потребителей организация планирует достигнуть в следующие полгода, год, два, пять лет? Четкое определение стратегических целей является тем ориентиром, относительно которого будут оцениваться все важные решения в сфере человеческих ресурсов.

Второй этап кадрового планирования – прогнозирование потребности организации в персонале. На этом этапе необходимо сопоставить потребно-

сти государственного органа (организации) и имеющиеся человеческие ресурсы. Кадровое планирование, решая задачу восполнения качественного или количественного дефицита персонала, позволяет наметить конкретные направления кадровой работы. Одним из подходов к оценке потребности государственного органа (организации) в кадрах является прогноз вакансий по различным должностным позициям. При этом могут быть использованы статистические данные по движению кадров, относящихся к основным профессиональным группам, позволяющие выявить ключевые факторы, вызывающие это движение.

Потребность в кадрах определяется количественно и качественно. Количественная потребность в кадрах – это потребность в определенном числе работников разных специальностей. Для определения количественной потребности в персонале могут использоваться следующие подходы:

- метод, основанный на учете времени, необходимого для выполнения отдельных управленческих функций или задач;
- расчет численности персонала на основе данных о трудоемкости рабочего процесса;
- метод расчета по нормам обслуживания;
- метод расчета по нормативам численности;
- статистические методы, позволяющие увязать потребность в персонале с трудоемкостью работ;
- методы экспертных оценок: простая экспертная оценка (когда потребность в персонале оценивается руководителем соответствующей службы) и расширенная экспертная оценка (когда потребность в персонале оценивается группой экспертов).

Качественная потребность в кадрах – это потребность в работниках определенных специальностей, определенного уровня квалификации. Для определения качественной потребности в персонале также могут использоваться различные подходы, в том числе: профессионально-квалификационное деление работ на основе нормативной документации; анализ положения о, организации, структурных подразделениях и т.п.; штатное расписание и др. Что касается органов государственной власти, то многообразие направлений деятельности также предполагает обеспечение поступления на государственную гражданскую службу граждан, обладающих необходимыми профессиональным образованием, стажем гражданской службы (государственной службы иных видов) или стажем (опытом) работы по специальности, направлению подготовки, профессиональными знаниями и навыками, необходимыми для исполнения конкретных должностных обязанностей, определенных исходя из задач и функций государственного органа. Достижение указанной цели возможно только при условии соблюдения подхода, заключающегося в разработке системы квалификационных требований, включающей детализированные требования к профессиональному образованию, стажу гражданской службы (государственной службы иных видов) или стажу (опыту) работы по специальности, направлению подготовки, профессиональным знаниям и навыкам.

Должностям разных категорий и групп должностей на гражданской службе соответствуют разные уровни ответственности. Для качественного исполнения должностных обязанностей гражданские служащие должны обладать соответствующими уровню ответственности знаниями и навыками. Указанные знания и навыки приобретаются в рамках получения профессионального образования посредством освоения профессиональных образовательных программ по конкретным направлениям подготовки и специальностям соответствующего уровня профессионального образования или в результате дополнительного профессионального образования, а также в ходе последующей трудовой или служебной деятельности.

Третий этап кадрового планирования – оценка состояния внутренних кадровых ресурсов государственного органа (организации). Каковы возможности персонала в свете целей, поставленных стратегическим планом? Система комплексной оценки является одним из основных инструментов кадровой работы, широко используемым как в коммерческих организациях, так и в государственных органах и органах местного самоуправления во всем мире. Система комплексной оценки профессиональной служебной деятельности гражданского служащего включает оценку соответствия уровня и направления подготовки (специальности) профессионального образования, стажа гражданской службы (государственной службы иных видов) или стажа (опыта) работы по специальности, направлению подготовки, профессиональных знаний и навыков гражданского служащего квалификационным требованиям к должности гражданской службы, его профессиональных качеств модели профессиональных качеств, а также оценку соответствия эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданского служащего показателям эффективности и результативности, включая общественную оценку.

Комплексная оценка может применяться на различных этапах прохождения гражданской службы (по окончании установленного срока испытания, при прохождении гражданской службы до момента увольнения с гражданской службы, при формировании кадрового резерва государственного органа и т.д.). Результаты комплексной оценки учитываются при принятии всех кадровых решений в государственном органе.

Четвертый этап кадрового планирования – подготовка планов, определение временных рамок решения всего комплекса задач по обеспечению компании необходимыми кадрами. Разработка комплексных планов мероприятий при кадровом планировании имеет своей целью сокращение разрыва между сегодняшней обеспеченностью человеческими ресурсами и будущими потребностями организации.

Рассматривая вопрос потребности в управленческих кадрах в организации, необходимо в заключении отметить, что в условиях нынешнего этапа административных преобразований, направленных на оптимизацию численности государственных служащих, актуальной задачей является планирование сокращения персонала. Основными ресурсами оптимизации численности государственных служащих на сегодня являются: укрупнение

структур, снижение доли административно-управленческого персонала, рационализация штатного расписания, а также аутсорсинг функций органов власти.

1.3. Культура управления персоналом как основа эффективности профессиональной деятельности менеджера

В современной литературе имеют место разнообразные трактовки понятия «управление персоналом».

«Управление персоналом, – пишет, например, Карпов А.В. – это «непрерывный процесс, направленный на целевое изменение мотивации людей, чтобы добиться от них максимальной отдачи, а следовательно, высоких конечных результатов» [99].

В этом определении выделена важнейшая, стержневая функция управления персоналом.

«Управление персоналом, – пишет И.Н. Герчикова, – это самостоятельный вид специалистов-менеджеров, главной целью которых является повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала; ориентация на сокращение доли и численности производственных и управленческих работников; разработка и реализация политики подбора и расстановки персонала; решение вопросов, связанных с обучением и повышением квалификации персонала»[46] .

Здесь мы видим, как раскрываются цель и ряд важнейших функций управления персоналом. Здесь есть конкретность в раскрытии содержания деятельности по управлению кадрами.

Кибанов А.Я. и Д.К.Захаров отмечают, что управление персоналом – это «комплекс управленческих (организационных, экономических, правовых) мероприятий, обеспечивающих соответствие количественных и качественных характеристик персонала и направленности его трудового поведения целям и задачам предприятия (организации)» [74,101].

Таким образом, важнейшим качеством управления персоналом в системе организации является его функциональная направленность.

Возрастание роли человеческого фактора в современных организациях отразилось на усложнении задач управления персоналом, функциональных обязанностях и уровне профессиональной компетентности менеджеров государственной гражданской службы.

В развитых странах, в последние годы отделы кадров из служб «по хранению кадровой информации» переросли в самостоятельные функциональные подразделения, обладающие высоким организационным статусом и широкими полномочиями в решении стратегических задач предприятий.

Долгие годы на советских предприятиях деятельность по управлению персоналом была разобщена по разным функциональным подразделениям, оторвана от постановки стратегических задач. К характерным признакам кадровых служб советских времен следует отнести низкий уровень профессиональной подготовки, недостаточное количество специалистов по

трудовым отношениям, трудовому праву, психологии труда, обучению персонала и т.д.

На сегодняшний день, в развитых странах, в службах управления персоналом работают от 1 до 1,5% общей численности работников. Средний размер кадровой службы рассчитывается как один специалист на 135 работников в организации (в зависимости от отрасли, финансового потенциала и т.д.). В крупных американских корпорациях среди кадровиков 30% имеют степень магистра, 12 из 100 дипломированных кадровых работников – это специалисты по методам обучения, социальному развитию, 37 – по управлению человеческими ресурсами. Резко возрастает профессиональный уровень и расширяется специализация менеджеров по персоналу. Это психологи, консультанты по планированию карьеры, конфликтологи, методисты по профессиональной ориентации и т.д. [93].

В ходе исследования, проведенного в 1997 году Национальным фондом подготовки кадров, была предпринята попытка выявить степень соответствия кадровых служб отечественных предприятий современным требованиям [20]. Сегодня за кадровыми службами закреплены лишь регистрационно-учетные функции: ведение кадровых документов (96%); учет движения персонала (83%); подбор персонала (80%), обучение (67%). На подавляющем большинстве обследованных предприятий разработка кадровой стратегии считается бесперспективным занятием (85%). При этом далеко не все из опрошенных предприятий имеют специализированное кадровое подразделение. На малых и средних предприятиях кадровыми вопросами занимаются исключительно первые лица руководства. Естественно, что при их загрузке другими важными финансово-производственными вопросами работе с персоналом уделяется недостаточное внимание [23].

Решение современных задач управления персоналом требует не просто «кадровиков-администраторов», а менеджеров, способных наряду с традиционными функциями решать задачи регулирования трудовых отношений, социального развития, корпоративного обучения, стимулирования инновационной и предпринимательской деятельности.

В России сегодня налицо объективное противоречие между потребностями современных организаций в сфере управления персоналом и реальными возможностями кадровых служб, с низким уровнем профессионализма их кадров. Разрешить данное противоречие можно только через реформирование отечественной системы подготовки управленческих кадров, создание практических условий для реализации профессионализма менеджеров по персоналу.

Основы профессионализации кадровых служб были заложены уже в конце прошлого столетия, когда появились первые отделы занятости как прообразы будущих отделов кадров. В 1886 году в Париже открылась первая коммерческая школа, а в 1908 году на базе Гарвардского университета была создана первая школа бизнеса. Именно с этого времени ведет отсчет история новой профессии менеджера. В эволюции современной модели менеджера можно выделить основные пять этапов, отражающих последовательность технического и организационного развития предприятий: менеджер-

автократ; менеджер-бюрократ; менеджер-специалист; менеджер-инноватор. На пороге XXI века формируется модель глобального менеджера (Global manager), к основным характеристикам которого можно отнести:

- способность быстро реагировать на изменения;
- способность концептуально мыслить;
- умение чувствовать и учитывать культурные особенности;
- открытость, стремление к развитию;
- способность работать в группе;

– умение функционировать в «виртуальном пространстве» [22]. В России профессия «менеджер» прошла сложный путь своего становления, только в 1992 году в классификатор специальностей России была включена специальность «менеджмент» с присвоением квалификации «менеджер». Но до сих пор в перечне возможных специализаций данной специальности имеется традиционное название специализации «Управление персоналом», что отражается на формировании концепции профессионализации управления человеческими ресурсами в российских условиях.

В этой связи предоставляется актуальной разработка основополагающих принципов профессионализации управления персоналом.

Профессионализация управления персоналом рассматривается, по мнению авторов [62,102,120,140,216,219], как целостная система специальной подготовки и дальнейшего развития компетентности менеджеров для эффективной деятельности по управлению персоналом в современных организациях.

Профессионализация является сложным и многогранным процессом, включающим решение проблем образовательного, социального, психологического, организационно-экономического характера. Исходным понятием профессионализации выступает понятие «профессия» как система специальных знаний, умений, навыков, получаемых человеком в результате профессионального образования и профессиональной деятельности.

Профессионализм управления персоналом как управленческая категория может быть исследована в трех основных аспектах:

- 1) как результат профессионального образования;
- 2) как вид профессиональной деятельности;
- 3) как система профессионально-нравственных качеств, специалиста, соответствующая ролевой структуре менеджера в области управления персоналом.

Профессионализм как интегрированная характеристика менеджера формируется, прежде всего, в процессе профессионального образования, включая:

- 1) профессиональную базовую подготовку, формирующую основы квалификации управленца;
- 2) специализированную профессиональную подготовку, дополнительное профессиональное образование для расширения и углубления профессиональных знаний, овладение современными методами и подходами к управлению человеческими ресурсами;
- 3) самообразование [140].

С. Дубик считает, что процесс развития государственной службы Российской Федерации необходимо осуществлять в рамках следующих основных направлений:

1) совершенствовать правовое регулирование государственной службы, включая упорядочение вопросов прохождения государственной гражданской службы на основе служебных контрактов, замещение установленных статьей 22 Федерального закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации» должностей гражданской службы на основе конкурсных процедур и формирование кадрового резерва на федеральной государственной гражданской службе;

2) кадровая политика в сфере государственной службы необходимо строить в интересах формирования кадрового состава государственной службы. Оно обеспечивается за счет развития профессиональных качеств государственных служащих, оценкой результатов профессиональной служебной деятельности государственных служащих, созданием возможностей для служебного роста государственных служащих, формированием кадрового резерва всех уровней, использованием современных кадровых технологий и применением образовательных программ и государственных образовательных стандартов;

3) профессиональная подготовка государственных служащих, их переподготовка, повышение квалификации и стажировка должны быть приоритетными направлениями формирования кадрового состава государственной службы и осуществляться в соответствии с программами профессионального развития государственных служащих;

4) формирование системы управления государственной службы необходимо для обеспечения единства государственной службы Российской Федерации, взаимодействия государственных органов со структурами гражданского общества, координации деятельности государственных органов в сфере государственной службы и профессионального развития государственных служащих.

В современных условиях усложнения и расширения сферы управленческой деятельности менеджер по персоналу должен обладать следующими основными ролями: во-первых, он должен быть организатором коллективной трудовой деятельности людей путем создания необходимых для этого организационных, социально-экономических условий; во-вторых, он должен быть одновременно психологом и социологом, с тем чтобы учитывать индивидуальные возможности и особенности каждого работника и создавать благоприятную атмосферу для достижения успеха; в-третьих, он должен быть экономистом, анализирующим, прогнозирующим и учитывающим затраты и достигнутые результаты для принятия решений [218].

Анализируя профессиональную деятельность менеджеров, можно выделить следующие направления ее реализации:

1) информационно-аналитическая деятельность, где происходит анализ и диагностика управленческих ситуаций для последующего принятия управленческих решений;

2) планирующая деятельность, которая предполагает выбор целей, построение программ и планов преобразования управленческой ситуации, прогнозирование изменений;

3) регулирующая деятельность – регламентирование, нормирование и инструктирование деятельности других людей по реализации управленческого решения;

4) руководящая деятельность – стимулирование, контроль, оценка и коррекция деятельности подчиненных, включение сотрудников в решение общей задачи, учет потребностей и интересов подчиненных;

5) организационно-исполнительская деятельность – реализация и исполнение управленческого решения с учетом имеющихся людских и материальных ресурсов, исполнение законов;

6) координирующая деятельность – распределение функций и ролей, координация действий участников исполнительской деятельности (по вертикали и горизонтали управленческой иерархии);

7) контролирующе-учетная деятельность – выявление несоответствия хода и результатов организационно-исполнительской деятельности принятым управленческим решениям, обнаружение отклонений и их устранение, оценка эффективности управления;

8) инновационно-исследовательская деятельность – нахождение нестандартных путей разрешения управленческой ситуации и реализации управленческого решения, использование инновационных подходов к управлению, творческая управленческая деятельность;

9) экспертно-консультативная деятельность – оценивание управленческого решения и путей его реализации на основе профессионального опыта, получение, анализ и обработка экспертной информации, рекомендации и консультации по оптимизации управленческой деятельности;

10) представительская деятельность, которая предполагает представление интересов организации в других структурных подразделениях организации и в других организациях;

11) деятельность по профессиональному самосовершенствованию – получение новых знаний, умений и навыков, систематическое непрерывное совершенствование профессиональной деятельности, развитие профессионально важных качеств.

Логика исследования предполагает рассмотреть понятие «профессиональная компетентность» как ведущего понятия в решении проблемы профессиональной подготовки менеджера. В научной литературе понятие «компетентность» получило широкое распространение сравнительно недавно. Современные подходы и трактовки профессиональной компетентности весьма различны. Существующие на сегодняшний день в зарубежной литературе определения профессиональной компетентности как «углубленного знания», «состояния адекватного выполнению задачи», «способности к актуальному выполнению деятельности» (Britell G.K., Jueger R.M., Blank W.E.) и другие не в полной мере конкретизируют содержание этого понятия. Данная проблема активно изучается также и отечественными учеными.

В психолого-педагогической литературе многие авторы характеризуют компетентность как возможность, способность к чему-либо, как готовность. Так, Дж. Равен определяет компетентность как мотивированную способность. В.А. Кальней и С.Е. Шишов – как общую способность, основанную на знаниях, опыте, ценностях, склонностях. А.Л.Журавлев, Н.Ф.Талызина, Р.Х.Шакуров, А.И.Щербаков и другие в понятие «компетентность» включают знания, умения, навыки, а также способы выполнения деятельности. К понятию профессиональной компетентности обращаются многие ученые-педагоги (Э.Ф. Зеер, А.К. Маркова, С.Г. Молчанов, А.С. Белкин, В.А. Сластенин и др.). В педагогике некоторые ученые (Н. Розов, Е.В. Бондаревская) рассматривают данную категорию как производный компонент «общекультурной компетентности». Ряд ученых трактуют ее как «уровень образованности специалиста» (Б.С. Гершунский, А.Д. Щекатунова). Т.Г. Браже и Н.И. Запрудский под профессиональной компетентностью понимают системное явление, включающее знания, умения, навыки, профессионально значимые качества личности специалиста, обеспечивающие выполнение им собственных профессиональных обязанностей. В.П.Пугачев рассматривает профессиональную компетентность как характерное качество подготовки специалиста, потенциал эффективности трудовой деятельности. Под профессиональной компетентностью автор понимает «техническую» подготовленность работника к выполнению профессиональных функций, связанных со специализацией.

Обобщая анализ литературы по проблеме профессиональной компетентности, нужно сказать, что она характеризует степень подготовки менеджера к профессиональной деятельности. Раскрывая нашу позицию к обоснованию компетентного подхода в подготовке менеджера, мы разделяем мнения А.С. Белкина и А.В. Хуторского, рассматривающими профессиональную компетентность как совокупность профессиональных и личностных качеств, обеспечивающих эффективную реализацию компетенций, включающих личностное отношение к выполняемой деятельности, ее процессу и результату.

Долгое время в литературе существовало отождествление понятий «компетентность» и «компетенция». Компетентность менеджера определяется соотношением в его реальном труде профессиональных знаний, умений, то есть профессиональными компетенциями, с одной стороны, профессиональных позиций, личностных качеств, с другой; и самореализацией в профессиональной деятельности – с третьей. «Компетентность» является родовым понятием по отношению к «компетенции». Мы разделяем подход А.С.Белкина, который обозначает «компетенции как совокупность того, чем человек располагает, а компетентность – как совокупность того, чем он владеет». Таким образом, компетенции человек получает в процессе образования, жизненного и профессионального опыта, а компетентность достигается самим человеком, в результате профессионального и личностного самосовершенствования.

Для того, чтобы быть конкурентоспособным, современному менеджеру недостаточно владеть только специальными профессиональными

знаниями и навыками. Рыночная экономика требует, чтобы каждый специалист обладал еще и компетенциями (ключевые квалификации, базовые навыки, базисные квалификации).

Практика жизни показывает, что чаще всего успеха в профессиональной карьере добиваются те студенты, которые проявляли активность, творчество, коммуникативность при решении профессиональных задач еще в процессе обучения в вузе.

Следовательно, в ходе подготовки менеджера внимание должно уделяться формированию компетенций, обеспечивающих личности устойчивую жизненную и профессиональную позицию.

Необходимости и особенностям формирования компетенций управленческих профессий посвящены исследования В.И. Байденко, Э.Ф. Зеера, А.М. Новикова, Б. Оскарссона, и др., в которых авторы обращаются к таким понятиям, как «ключевые квалификации», «базовые навыки», «компетенция», «компетентность» [25, 76, 164].

А.М. Новиков [164] рассматривает обучение базисным квалификациям как одну из тенденций фундаментализации высшего образования и относит к ним довольно «мощный слой образовательных компонентов, которые нельзя отнести ни к общему образованию, ни к собственно профессиональному». Эти компоненты необходимы в любой профессиональной деятельности. Базисные квалификации – это «сквозные» знания и умения, необходимые для работы повсюду и по любой профессии. Они создают «огромный внепрофессиональный или межпрофессиональный слой» [164]. Состав базисных квалификаций включает 16 групп «сквозных» знаний и умений: работа на компьютерах; пользование базами и банками данных; знание и понимание экологии, экономики и бизнеса; финансовые знания; коммерческая смекалка; умение трансфера технологий (переноса технологий из одних областей в другие); навыки маркетинга и сбыта; правовые знания; знание патентно-лицензионной сферы; умение защиты интеллектуальной собственности; знание нормативных условий функционирования предприятий различных форм собственности; знание иностранных языков; санитарно-медицинские знания; знание принципов «обеспечения безопасности жизнедеятельности»; знание принципов существования в условиях конкуренции и возможной безработицы; психологическая готовность к смене профессии и сферы деятельности и т.д.

В.И. Байденко и Б. Оскарссон [25] используют понятие «базовые навыки» как «личностные и межличностные качества, способности, навыки и знания, которые выражены в различных формах в многообразных ситуациях работы и социальной жизни. Для индивида в условиях развитой рыночной экономики существует прямое соответствие между уровнями имеющихся базовых навыков и возможностью получения занятости». В перечень базовых навыков в соответствии с определением авторы включают: коммуникативные навыки и способности; творчество; способность к аналитическому мышлению; приспособляемость; способность работать в команде; способность работать самостоятельно; самосознание и самооценка [25].

Слово «компетенция» заимствовано из профессиональной среды и предполагает наличие у индивида внутренней мотивации к качественному осуществлению своей профессиональной деятельности, присутствие профессиональных ценностей и отношение к своей профессии как ценности. Компетентный менеджер способен выходить за рамки предмета своей профессии, он обладает неким творческим потенциалом саморазвития. В основе компетентного подхода лежит культура самоопределения (способность и готовность самоопределяться, самореализоваться, саморазвиваться). Профессионально развиваясь, такой специалист создает нечто новое в своей профессии, пусть даже в малых масштабах (новый прием, метод и т.д.). Он несет самостоятельную ответственность за принятое решение, определяет цели, исходя из собственных ценностных оснований.

Компетенция – это способность индивида к активному, ответственному жизненному действию, осуществляемому на основе ценностного самоопределения, способность активно взаимодействовать с миром, в ходе взаимодействия понимать, изменять себя и мир. Знания, умения, навыки, способы деятельности в этом случае выступают как материал для выращивания самости. Знание определяется не только как информация, но как представление о мире, преломленное собственным социально-культурным, духовным опытом индивида, представленное в виде понимания. Одновременно знание выступает как условие и основа действия: если я умею делать, я знаю [233].

В контексте нашего исследования под компетенциями понимается сформированность определенных знаний, умений и навыков, личностных качеств и способностей и умение применять их в профессиональной деятельности.

Компетенции современного менеджера, по нашему мнению, должны интегрировать в себе знания из различных областей профессиональной деятельности данного специалиста. Данное заключение предполагает ориентирование всего процесса профессиональной подготовки на достижение интегративного результата менеджера с учетом востребованности знаний в области управления человеческими ресурсами и обеспечения целостного педагогического процесса.

Анализ литературных источников позволяет выделить ряд профессиональных качеств и навыков, присущих профессиональным качествам менеджера [9,39,53,54,61,62,107,120,208].

В исследованиях Конюхова Н.И. и Шаккума М.Л. представлен на основе обширных статистических данных психологический анализ некоторых личностных качеств, важных в управленческой деятельности.

Я. Зеленовский выделяет всего два профессионально важных качества: умение завоевать авторитет и широкий кругозор.

М. Вудкок и Д. Френсис рассматривают одиннадцать основных качеств, необходимых для эффективного управления: 1) способность управлять собой; 2) разумные личные ценности; 3) четкие личные цели; 4) упор на постоянный личный рост; 5) навык решать проблемы; 6) изобретательность и способность к инновациям; 7) высокая способность влиять на окружающих;

8) способность руководить; 9) знание современных управленческих подходов; 10) умение обучать и развивать подчиненных; 11) способность развивать и формировать эффективные рабочие группы.

Авторская позиция В.А. Мальцева заключается в том, что он выделяет такие качества государственных служащих, которыми они должны обладать, как прочные ценностные ориентации на укрепление российской государственности, устойчивая направленность на соблюдение государственных интересов, интересов гражданского общества, освобождение от стереотипов мышления, использование инновационных шансов и возможностей, способность к нестандартным управленческим решениям, адаптация мышления к изменениям в стране и в регионе, управленческие способности, в том числе способности к максимальной концентрации психической энергии, стрессоустойчивость, эмоциональное сочувствие и отзывчивость к рядовым гражданам, населению региона и т.д.

О.А. Полищук, И.Н. Семенов, С.Ю. Степанов сильными сторонами профессиональной деятельности кадров управления считают следующие: сформированность личных ценностей и принципов, наличие четких личных целей, стремление к постоянному саморазвитию, способность управлять собой, изобретательность, творческий подход к профессиональной деятельности, способность руководить, умение решать проблемы, знание современных управленческих подходов, высокая способность влиять на окружающих, умение обучать и развивать подчиненных, способность формировать и развивать эффективные рабочие группы. Соглашаясь с исследователями, можно отметить, что действительно умение работать в команде – необходимое профессионально важное качество менеджеров.

Кричевский Р.Л. к специальным способностям руководителя относит: способность к выполнению большого числа действий, преимущественно кратковременных, способность выдерживать нагрузки, связанные с частым вмешательством извне, умение удерживать в поле деятельности широкую сеть контактов, выходящих далеко за пределы рабочей группы, навыки речевого общения с окружающими (коммуникативные способности). Нужно отметить, что данный подход мы не разделяем, так как он имеет узкую направленность на физические характеристики руководителей и профессиональные умения и навыки, а не качества личности.

Атаманчук Г.В. разделяет профессионально важные качества на первичные (исходные) качества и приобретаемые. К первичным он относит: в общекультурном аспекте – общая подготовка; целевые и ценностные жизненные ориентации; опыт общения с людьми; определенные этические и эстетические навыки; культура речи; в деловом (профессиональном) – компетентность в вопросах управления в соответствующей (по управляемым объектам) сфере общественной жизни; трудовая активность, выверенная практикой; опыт общественной и государственной деятельности; дисциплинированность, сформировавшееся чувство ответственности за результаты труда; умение повышать свою квалификацию; в личностном – моральная устойчивость, честность, самостоятельность, развитая воля, решительность, инициативность, коммуникабельность, надежность. Приобретаемые

качества, по мнению Атаманчука Г.В., следующие: общекультурные – знание истории страны и основных интеллектуальных ценностей современности; ораторское мастерство, навыки проведения массовых мероприятий; чувство лидерства и ответственности за него; способности масштабно мыслить; деловые – организованность; умение направлять и контролировать деятельность других; настойчивость и последовательность в реализации поставленных задач; умение разбираться в достижениях социального и научно-технического прогресса и находить способы их использования на практике; личностные – мужество; принципиальность; способность противостоять конъюнктуре и личной выгоде; умение убеждать; образцовое поведение в любых ситуациях.

Практический интеллект – способность человека мыслить критически и логично; способность быстро, гибко и эффективно использовать свои знания и опыт в решении практических задач. Это необходимое качество, но не достаточное. Эффективность управленческой работы в равной мере зависит как от умения работать с информацией, так и от умения общаться с людьми. Так, лица с техническим или естественнонаучным образованием, как правило, имеют развитое аналитическое мышление, но именно они гораздо чаще, чем менеджеры-гуманитарии, испытывают трудности в решении управленческих задач. Поэтому не менее важным является такое качество как социальный интеллект.

Социальный интеллект – способность понимать и правильно интерпретировать чувства других людей, ставить себя на место другого, знать, что можно требовать от конкретного человека, а что нет. Это умение вести себя согласно ситуации, создавать при помощи общения атмосферу, наиболее благоприятствующую успеху дела. Без этого качества руководителю весьма затруднительно создать соответствующий климат в коллективе, способствующий экономическому успеху организации.

Адекватная самооценка – выражается в способности к самонаблюдению, самоконтролю, критичности и коррекции своего поведения. Неадекватная самооценка проявляется в избирательном восприятии информации (например, менеджер отбрасывает информацию, которая могла бы снизить оценку его деятельности в собственных глазах или начинает оценивать подчиненных не по объективным результатам их деятельности, а по тому, насколько хорошо они умеют приспосабливаться к его ожиданиям). Завышенная самооценка, неумение правильно оценить свои возможности и профессиональную компетентность приводят к тому, что менеджер берется выполнять непосильные задачи. В свою очередь, заниженная самооценка порождает неуверенность в себе и отрицательно влияет на отношения с коллегами или подчиненными [206].

Установлено, что количество объективной информации, получаемой руководителем о себе и способствующей адекватной самооценке, обратно пропорционально уровню занимаемой должности. Чем высшую ступень занимает менеджер в управленческой иерархии организации, тем меньше критической информации о себе он получает. Поэтому проблема адекватности

самооценки в первую очередь важна для руководящих кадров высшего уровня. Решить ее помогают разнообразные методы психокоррекции.

Профессиональные знания. Установлено, что по мере приближения к вершине управленческой пирамиды объем необходимых узкоспециальных знаний уменьшается. Так, директору завода или президенту фирмы не обязательно настолько досконально знать технологию производства, насколько с ней знаком главный технолог. Однако топ-менеджер должен знать, соответствуют ли производственные процессы мировым стандартам, каковы технологические и экономические связи между предприятиями отрасли, каковы наиболее перспективные виды продукции и т.п. Т.е. наряду с необходимыми знаниями в области управления ему нужно иметь общее представление о специальных вопросах.

Анализ современных исследований позволяет выделить определенный набор профессионально важных качеств, который необходим современным руководителям для успешного выполнения своих функций, к которым можно отнести: коммуникативные качества, волевые качества, деловые качества и организаторские способности, морально-нравственные качества. Эти профессионально важные качества необходимо развивать в процессе подготовки, переподготовки и повышения квалификации.

Помимо перечисленных профессиональных качеств, можно выделить еще ряд других качеств, а именно:

Личностные качества. Личностные качества обуславливают успешность управленческой деятельности и выступают тем самым в функции способностей. Наиболее известной, содержащей характеристики этих качеств, является работа Р.М. Стогдилла, в которой обобщены данные более чем 3500 исследований. В результате им выделены следующие главные менеджерские качества: доминантность, уверенность в себе, стрессоустойчивость, эмоциональная стабильность, креативность, стремление к достижениям, предприимчивость, ответственность, надежность в выполнении заданий, независимость, общительность [207].

Доминантность (дословно – господство, преобладание, влияние) черта личности, состоящая в способности и потребности оказывать влияние на других людей и подчинять их своей воле. Доминантность является предпосылкой авторитарного стиля руководства. Уверенность руководителя в себе как следующее важное личностное качество оказывает позитивное влияние на управленческую деятельность.

Три следующие черты эффективного менеджера эмоциональная стабильность, стрессоустойчивость и креативность. В эмоциональной стабильности надо отметить следующее. Она важна не только для обеспечения надежной индивидуальной деятельности руководителя. В психологии описан механизм возникновения отраженных состояний, когда состояние, развивающееся у одного из членов группы, в особенности – у ее лидера, индуцируется на других членов группы – как осознано, так и, в основном, неосознанно.

Следовательно, и негативные состояния, возникающие у руководителя в связи с его низкой эмоциональной стабильностью, могут многократно отражаться в состояниях подчиненных. Они при этом также многократно усиливаются. Тем самым возникают предпосылки для снижения эффективности всей совместной деятельности группы.

Стремление к достижениям и предприимчивость тесно взаимосвязаны и находятся в причинно-следственных отношениях. Будучи причиной и фактором предприимчивости, стремление к достижениям (как личным, так и профессиональным) базируется на одной из фундаментальных потребностей – мотивации достижения. Данная потребность всесторонне описана в концепции мотивации достижения Дэвида МакКлелланда, который выявил, в частности, ряд характерных особенностей, присущих людям с высоким уровнем её развития [41].

Во-первых, несклонность подвергать себя чрезмерному риску, умение ставить перед собой достаточно взвешенные, умеренные цели; эти люди стремятся к тому, чтобы риск был контролируемым и прогнозируемым. Вместе с тем они отнюдь не избегают риска как такового, отчетливо понимая, что риск – неотъемлемое условие достижений и полностью безрисковое поведение не приводит к ощутимым достижениям, которые для них стоят на первом плане.

Во-вторых, они предпочитают такие ситуации, в которых ответственность за их преодоление лежит лично на них, а успех при этом зависит, в основном, от личных усилий способностей. Иными словами, они предпочитают те ситуации, в которых они находятся в позиции «хозяина» своего поведения. Такое поведение удовлетворяет еще одну присущую им потребность – потребность в самодетерминации.

В-третьих, эти люди не только не избегают обратной связи, информирующей их о результатах своего поведения (что присуще очень многим людям), а наоборот – позитивно относятся к ней и стремятся получить как можно более полную и объективную информацию о результатах своего поведения.

Ответственность и надежность в выполнении заданий также взаимосвязаны и взаимообусловлены. Надежность в значительной мере тождественна умению «держат слово», добиваться таких результатов деятельности и так строить ее, чтобы обеспечить реализацию принятых на себя обязательств. Без этого управленческая деятельность не возможна, а отношение к руководителю, даже если оно было исходно позитивным, быстро меняет свой знак – как со стороны подчиненных, так и со стороны других руководителей.

Независимость личности. В процессе управления неизбежно возникают разные точки зрения, столкновение индивидуальных позиций, интересов, мнений. Кроме того, руководитель испытывает постоянное «давление сверху» – со стороны вышестоящих инстанций. Если он не обладает достаточно устойчивыми и сильными внутренними ресурсами, способными противостоять этим «верховым» и «низовым» давлениям, то управление приобретает черты хаотичности, а стиль управления трансформируется в

попустительский. Давая на первых порах некоторые иллюзорные выгоды (например, «теплые» отношения в коллективе, хорошая репутация в глазах вышестоящего руководства), такая позиция очень негативна в средне- и долгосрочной перспективе. Наоборот, именно независимые, так называемые «неудобные» руководители могут вначале трудно приниматься коллективом и вступать в конфликты с вышестоящими инстанциями. Но в конечном итоге они добиваются значительно больших результатов.

Общительность, являясь очень важной сама по себе, выступает, однако, и аспектом более общего личностного качества – социабельности. Это способность, состоящая в умении строить межличностные отношения, а также в потребности к установлению широких социальных контактов. Важность этой способности для руководителя определяется тем, что она лежит в основе коммуникативной и организационной функций. Они являются основными во всей структуре управленческой деятельности.

Рассмотренные качества и характеристики, являются важными для обеспечения эффективной управленческой деятельности.

Не только менеджеры должны уметь управлять персоналом, но и генеральный директор должен уметь управлять своими менеджерами и развивать их таланты [95].

По мнению В.Д. Шадрикова, при адаптивном поведении (первый уровень) в самосознании человека доминирует тенденция к подчинению, выполнению предписанных требований, правил, норм. В деятельности такой руководитель, как правило, пользуется наработанными алгоритмами решения профессиональных задач, проблем, ситуаций, превращенными в штампы, шаблоны, стереотипы. В модели активного уровня (второй уровень) человек характеризуется способностью выйти за пределы непрерывного потока повседневной практики. Духовное состояние характеризуется расширением сознания, активным включением в процесс постижения истины подсознания, установлением коммуникативной связи сознания и подсознания, и, тем самым, резким расширением информационной базы понимания проблемы, энергетической активизацией переключения эмоций с режима блокирования информации на режим энергетической подпитки, что способствует продуктивности мышления. В духовном состоянии и состоит секрет творчества. Духовное состояние может возникать как в случаях практической жизни, так и в искусстве, и в научном поиске [224].

Таким образом, на основании анализа профессиональных качеств, навыков и характеристик личности менеджера, являющихся важными для обеспечения эффективной управленческой деятельности, мы выделяем три уровня сформированности культуры управления персоналом – первичный, средний и высший.

По нашему мнению и с точки зрения культуры управления персоналом для менеджера первичного уровня значимо следующее: обладание профессиональными знаниями и навыками, умение создавать творческую атмосферу в группе, способность объединять людей для достижения поставленных целей, а также личное обаяние и наличие юмора. Основными мотивами

деятельности выступают: повышение заработной платы и предоставление возможности дополнительного обучения.

Для менеджеров, обладающих средним уровнем сформированности культуры управления персоналом, характерно гармоничное сочетание профессиональных и социально-коммуникативных качеств, умение учитывать индивидуальные особенности, грамотная организация исполнения управленческих решений, умение разрешать конфликтные ситуации, способность объединять людей для достижения поставленных целей, уверенность в себе, развитая устная и письменная речь, самообладание, инициативность, стремление к саморазвитию. Основными мотивами деятельности выступают: возможность профессионального роста, увеличение заработной платы, любимая работа.

Менеджер, имеющий высший уровень культуры управления персоналом должен обладать преимущественно коммуникативно-концептуальными качествами. Для него характерно: развитое стратегическое мышление, умение решать нестандартные задачи, способность умеренно рисковать, высокая профессиональная компетентность, умение делегировать полномочия, предприимчивость, решительность, стрессоустойчивость, высокий интеллект. Основными мотивами деятельности выступают; любимая работа, возможность творческой самореализации, получение процентной оплаты в зависимости от эффективности своей деятельности.

Культура управления персоналом является элементом профессиональной культуры менеджера, которая развивается на основе разных праксиологических характеристик, так как среди служащих находятся представители различных профессий: инженеры, экономисты, юристы и т. д. С другой стороны, можно говорить о некотором единстве самосознания этой профессиональной группы, которая и является субъектом профессиональной культуры. На формирование культуры управления персоналом влияют как особенности самой профессии, так и иные факторы. Среди них можно выделить объективные и субъективные, более и менее значимые, личностные и социальные. Объективное воздействие оказывают общемировые тенденции в образовании, социально-философские проблемы культуры, состояние системы образования и качество образовательных услуг, культура образовательного учреждения, престижность профессии в обществе. Среди субъективных факторов – общая культура и мотивация личности, получающей профессиональное образование, совокупность предрасположенностей к социальной практике, сформированная в виде когнитивных и мотивационных структур в первые годы социального взаимодействия.

Обобщая вышеизложенное, под культурой управления персоналом мы рассматриваем профессиональную культуру менеджера как общественного явления. Носителями культуры по управлению персоналом являются люди, занимающиеся практической деятельностью в сфере менеджмента, специалисты, призванные осуществлять профессиональную деятельность на профессиональном уровне, эта культура проявляется на различных уровнях, и поэтому мы рассматриваем эти уровни как первичный, средний и высший.

Исследование структуры профессиональной культуры менеджера, спектра решаемых задач позволило сформировать обобщенную характеристику уровней сформированности культуры управления персоналом в структуре профессиональной культуры менеджера (табл. 1).

Предполагается, что вышестоящий уровень полностью включает в себя все параметры нижестоящих уровней и помимо этого имеет только ему присущие параметры.

По смысловому содержанию выделенные качества объединяются в следующие группы: интеллектуальные, социально-коммуникативные, регуляторные и мотивационно-ориентировочные. Для каждой категории руководителей оказалось характерным специфическое сочетание основных профессионально значимых психологических качеств, детерминированное объективным содержанием деятельности, связанным с уровнем управленческого звена. Эти сочетания качеств образуют профессионально-психологические профили руководителей и характеризуются значимыми различиями.

Анализ детерминирующего влияния выделенных качеств личности на успешность управленческой деятельности позволил определить содержательную направленность влияния на профессиональное поведение руководителей: на первом месте качества, обеспечивающие социально направленную активность личности (самоконтроль, инновационная направленность, общительность, социальная проницательность), на втором – организацию информационного принятия решений (психологическая устойчивость, оперативное мышление, технический интеллект), на третьем – потенциальные возможности реализации личности в деятельности (интеллектуальный потенциал, лидерский потенциал, конфликтность).

Таким образом, хороший менеджер – это в первую очередь гармонично сложенная, уравновешенная и уверенная в себе личность. Иногда даже бывает, что управленцу без отличных профессиональных навыков, но с великолепными психологическими ресурсами достается более высокий пост и большие полномочия.

Эффективность управленческой деятельности менеджера обуславливается высоким уровнем сформированности и связанности конструктивных, организаторских и собственно-коммуникативных умений и общей способностью к управленческой деятельности, что выступает показателем сформированности высокого уровня культуры управления персоналом.

В процессе произошедших изменений в социально-экономическом и государственно-политическом устройстве России изменились требования к кадрам управления, цели, роли и функции профессионального образования, которые с обеспечения исключительно интересов государства поменялись на удовлетворение потребностей личности, общества, различных социальных групп.

По результатам исследования можно сделать вывод о необходимости ориентации системы высшей профессиональной подготовки менеджера именно на формирование и развитие названных качеств, определяющих конкурентноспособность будущего менеджера на рынке труда в современных условиях.

Таблица 1. Уровни проявления у менеджера культуры управления персоналом

Характеристика менеджера	Первичный уровень	Средний уровень	Высший уровень
1	2	3	4
Особенности профессионального мышления	<ul style="list-style-type: none"> - способность объединять людей для достижения поставленных целей - начальное представление о деятельности менеджера - ориентировочное осведомленность о деятельности менеджера по персоналу - общее представление о работе с персоналом и рычагах воздействия на людей 	<ul style="list-style-type: none"> - широта взглядов - способность сосредотачиваться в первую очередь на настоящем моменте - искусство принимать оперативные решения - способность быстро реагировать на изменения ситуации - способность принятия решений в условиях неопределенности конкурентной среды 	<ul style="list-style-type: none"> - концептуальная гибкость - умение ставить конкретные задачи перед коллективом - высокая профессиональная компетентность - гармоничное сочетание профессиональных и социально-коммуникативных качеств - искусство принимать быстрые решения - решительность, в т.ч. и в условиях риска - способность видеть изменения, происходящие как внутри организации, так и вне ее, и использовать их - способность к системному, оперативному и концептуальному мышлению
Профессионально-важные качества	<ul style="list-style-type: none"> - инициативность - стремление к саморазвитию - задатки к умению объединять людей для достижения конкретных целей - оптимизация выполнения распоряжений - постоянное и непрерывное профессиональное развитие 	<ul style="list-style-type: none"> - учет индивидуальных особенностей исполнителей - грамотная организация исполнения управленческих решений - способность разрешать конфликтные ситуации в коллективе - способность объединять людей для достижения поставленных целей - уверенность в себе - развитая устная и письменная речь - самообладание - инициативность - стремление к саморазвитию - способность максимально результативно использовать свои профессиональные качества - творческий подход к своей работе - способность обеспечить реализацию принятых на себя обязательств - беспристрастность, бескорыстие и лояльность - энергичность, инициативность - психологическая устойчивость 	<ul style="list-style-type: none"> - предприимчивость - решительность - стрессоустойчивость - способность создавать коллектив и гармоничную атмосферу в нем - творческий подход к делу - способность влиять на людей - стремление к тому, чтобы риск был контролируемым и прогнозируемым - способность обеспечить реализацию принятых на себя обязательств - ответственность за принимаемые решения - обладание устойчивыми и сильными внутренними ресурсами - готовность и умение выслушивать мнения других - способность полностью использовать возможности сотрудников с помощью правильной расстановки и справедливых санкций - готовность работать во главе профессионального персонала - инновационная направленность - лидерский потенциал

Окончание табл. 1

1	2	3	4
Умения	<ul style="list-style-type: none"> -создавать творческую атмосферу в группе -влиять на людей -правильно использовать свое время -ставить перед собой взвешенные, умеренные цели -правильно использовать свое время -устанавливать контакты с людьми самых различных возрастных, социальных и профессиональных групп 	<ul style="list-style-type: none"> -учитывать индивидуальные особенности окружающих -разрешать конфликтные ситуации -осуществлять контроль за работой кадров -анализировать финансово-хозяйственные показатели деятельности предприятия -мотивировать, и координировать работу сотрудников -обучить другого сотрудника -чувствовать и учитывать уровень культурного развития конкретного сотрудника -убедительно, логично и ярко представить свой взгляд на задачу и решение 	<ul style="list-style-type: none"> -решать нестандартные задачи -делегировать полномочия -решать организационные и производственные вопросы, стоящие перед коллективом -правильно использовать свое время -мотивировать сотрудников -устанавливать контакты с людьми самых различных возрастных, социальных и профессиональных групп -правильно выбрать цель, определить ее и знать возможные пути ее достижения - выслушивать мнение других - способность принимать оперативные и стратегические решения в различных профессиональных ситуациях
Личностные свойства	<ul style="list-style-type: none"> -общительность -ответственность -работоспособность -организованность -способность работать в группе -открытость, стремление к развитию 	<ul style="list-style-type: none"> -интеллектуальность -смелость в принятии решений -осторожность в профессиональной деятельности -самоконтроль и внутренняя напряженность -стрессоустойчивость -предприимчивость -ответственность -надежность в выполнении заданий -стремление к достижениям -компетентность -работоспособность -деловитость -организованность -готовность к рискам 	<ul style="list-style-type: none"> -эмоциональная стабильность -интеллектуальность -социальная опосредованность поведения -доминантность -уверенность в себе -стрессоустойчивость -самостоятельность в принятии управленческих решений -предприимчивость -стремление к достижениям -деловая ответственность -лояльность -готовность к рискам -самодостаточность
Основные мотивы деятельности	<ul style="list-style-type: none"> -повышение заработной платы -предоставление возможности дополнительного обучения -возможность карьерного роста 	<ul style="list-style-type: none"> -возможность профессионального роста -любимая работа -возможность самовыражения 	<ul style="list-style-type: none"> -возможность творческой самореализации -получение оплаты в зависимости от эффективности своей деятельности -моральное стимулирование

Поскольку культура управления персоналом является значимой для менеджера, необходимо рассмотреть вопросы управления персоналом в практике подготовки менеджеров в условиях высшего образования. Чтобы обеспечить более высокий уровень профессиональной компетентности будущих управленцев, их конкурентноспособность, формирование специфических личностных качеств, профессионального самосознания, творческого потенциала, необходима особая подготовка специалиста-менеджера в сфере управления человеческими ресурсами, подразумевающая специфику использования данных навыков от сложившейся ситуации.

Менеджер должен уметь все – и общаться, находить общий язык со всеми, и знать специфические сферы деятельности своего предприятия, и многое другое.

Глава 2. Концептуальные основы подготовки управленческих кадров в системе непрерывного образования

2.1. Система формирования культуры управления персоналом в условиях непрерывного образования

Обновление современного общества происходит через обновление образования, неизменными в котором должны оставаться культурные традиции, историческая память и нравственные убеждения народа, сформированные веками. Много исследований посвящено этой проблеме [3, 4, 28, 141, 146, 172, 173] и др. – проблеме подготовки не только высококвалифицированного специалиста, но и человека культуры. Исходя из этого, можно сказать, что целью подготовки будущего специалиста является развитие у него необходимых качеств посредством созданий условий, способствующих формированию элементов культуры, соответствующих профессиональной деятельности и отвечающих индивидуальным особенностям обучающегося.

Обучение в вузе учит мыслить экономическими категориями, постоянно искать и находить новые решения в динамично меняющейся обстановке. «Результатом деятельности преподавателя, – по мнению Турье, – в конечном итоге является личность специалиста, способного, в свою очередь, к творчеству в своей профессиональной деятельности» [144].

По мнению специалистов, представляет интерес инновационная деятельность по разработке государственных образовательных стандартов, устанавливающих нормативные требования к содержанию и качеству профессиональной подготовки, так как новизна, вносимая в содержание вузовских программ и учебных дисциплин, должна соотноситься с нормативными требованиями. В свою очередь, при разработке государственного стандарта необходимо учитывать возможность обновления критериев и характера знаний в соответствии с требованиями жизни.

Как подчеркивают исследователи, нередко в практике наблюдаются факты слепого следования букве стандартов, так и полного их игнорирования под флагом «демократизации» высшего образования, к тому сами стандарты зачастую оказываются чрезмерно заформализованными.

С точки зрения О.Абдуллиной и Н.Марковой, стандарты не должны жестко регламентировать учебный процесс в вузах и подавлять творческую инициативу профессорско-преподавательского состава [3]. Мы присоединяемся к этому мнению, стандартизация не исключает, а наоборот, предполагает поиск инновационных подходов к программированию вузовских знаний. В рамках стандартов должны закладываться возможности и условия для проявления творчества, в частности, при разработке учебных планов, авторских учебных программ. Более того, сами стандарты – результат творческого поиска в определении базового ядра знаний, единого минимума требований к специалисту.

В Западноевропейских странах стандарт образования является способом преодоления чрезмерной децентрализации, плюрализма и вариантности, а в России Государственный образовательный стандарт помогает построить образование в новых условиях регионализации, академических свобод и автономности учебных заведений, обеспечивая сохранение единства образовательного и культурного пространства.

Согласно требованиям ГОС, в процессе изучения проблемы управления персоналом, должны рассматриваться вопросы о месте и роли управления персоналом в системе управления предприятием; принципы управления персоналом; функциональное разделение труда и организационная структура службы управления персоналом; кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом; анализ кадрового потенциала; перемещения, работа с кадровым резервом, планирование деловой карьеры; подбор персонала и профориентация; подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала; мотивация поведения в процессе трудовой деятельности; профессиональная и организационная адаптация персонала; конфликты в коллективе; оценка эффективности управления персоналом.

Целью преподавания дисциплины «Управление человеческими ресурсами» является развитие у студентов навыков информационно-аналитической профессиональной деятельности в условиях развития рыночной экономики и формирования готовности к эффективной управленческой деятельности в рамках предприятий и организаций, посредством изучения основных закономерностей функционирования системы управления персоналом, выявления особенностей технологии разработки и принятия управленческих решений в области управления персоналом. Особое внимание необходимо уделить диагностике и развитию креативных качеств личности специалиста.

При рассмотрении вопроса подготовки менеджеров, занятых в сфере материального и нематериального производства необходимо, на наш взгляд, обратить внимание на следующие обстоятельства.

Современный рынок труда выдвигает более высокие, чем в доперестроечные годы, требования к подготовке специалистов. Помимо профессионализма от работников требуют профессиональной компетентности, которая кроме технологической подготовки, подразумевает целый ряд других компонентов, имеющих, в основном, межпрофессиональный и надпрофессиональный характер, но в то же время необходимых сегодня в той или иной мере каждому специалисту. Это: инициативность деятельности, полная хозяйственная самостоятельность, ответственность за принятие управленческих решений и их экономические последствия, свобода в решении вопроса о распределении продукции (работ, услуг) и прибыли, то есть деятельность в предпринимательском режиме; наконец, это – умение постоянно учиться, умение вести диалог и коммуникабельность, способность к сотрудничеству и т.д.[185].

На эти обстоятельства ориентируется и концепция модернизации Российского образования, где основная цель профессионального образования

определяется как «подготовка квалифицированного работника соответствующего уровня и профиля, конкурентоспособного на рынке труда, компетентного, ответственного, свободно владеющего своей профессией и ориентированного в смежных областях деятельности, способного к эффективной работе по специальности на уровне мировых стандартов, готового к постоянному профессиональному росту, социальной и профессиональной мобильности» [187].

Функции менеджеров в обществе существенно отличаются от функций представителей других профессий. Задача менеджеров – приводить элементы жизни в движение, обеспечивая функциональное единство общества. Усложнение самого общества приводит к необходимости выделения менеджмента в самостоятельную область, сферу человеческой деятельности, относительно автономную от «предметности», что требует соответствующим образом подготовленных специалистов [209].

На современном этапе развития рыночных отношений необходимо учитывать особенности деятельности организации и специфику использования управленческих навыков в зависимости от сложившейся ситуации. Современный менеджер должен не только знать определенный набор управленческих технологий, но и учитывать специфику использования управленческих технологий в конкретных ситуациях, особенности применения данных технологий на разных этапах деятельности организации, что, безусловно, способствует повышению результативности и эффективности управленческой деятельности.

При изучении дисциплины «Управление человеческими ресурсами» студенты получают основы знаний и навыков по формированию и организации функционирования систем управления персоналом в организациях, планированию кадровой работы, управлению персоналом и его развитием.

В процессе изучения дисциплины «Управление человеческими ресурсами» студенты должны:

- изучить научные основы управления персоналом;
- обучиться формам, методам и правилам работы с персоналом учреждений, организаций и фирм;
- сформировать новое мышление в отношении принципов формирования и использования персонала организации любой формы собственности и механизма управления им;
- овладеть системным подходом к управлению персоналом, освоить понятия, категории и законы, регулирующие отношения по поводу управления персоналом;
- овладеть навыками анализа кадровой ситуации, процесса текучести, отбора и аттестации персонала, визуальных и экспертных оценок;
- научиться моделировать трудовую карьеру;
- овладеть методами стратегического управления персоналом в зависимости от форм собственности производства;
- научиться разрабатывать обоснованные решения по вопросам управления персоналом.

Сформировать навыки и умения по управлению персоналом необходимые для менеджера возможно в процессе соответствующей теоретической и практической подготовки менеджера в профессиональной деятельности, что актуализирует социальный заказ системе профессионального образования на подготовку специалиста данного профиля в профессиональной деятельности.

Относительно процесса профессиональной подготовки специалиста в высшей школе под социальным заказом мы понимаем определенную совокупность требований, которые общество выдвигает перед системой высшего профессионального образования, в частности, на подготовку менеджера владеющими знаниями в сфере управления человеческими ресурсами в условиях рыночной экономики.

При изучении социального заказа системе профессионального образования на подготовку менеджера, владеющего знаниями в сфере управления персоналом, с целью оценки реально сложившейся ситуации и определения перспективных потребностей организаций в данных специалистах, мы провели анкетирование и беседы с руководителями различных организаций г. Тамбова. (Приложение А). Всего в анкетировании приняли участие 40 респондентов. Из них: индивидуальных частных предпринимателей – 18%; сотрудников ОАО – 50%; сотрудников ООО – 32%.

Вопрос «Знакомы ли Вы с деятельностью менеджера?» был включен в анкету с целью выявления степени ознакомленности респондентов с данной специальностью и показал следующий результат (рис. 1).

Рис. 1. Результаты ответов на вопрос «Знакомы ли Вы с деятельностью менеджера?»

Нами были проанализированы данные о степени ознакомленности респондентов с понятием «менеджмент» и наличии потребности организаций в специалистах-менеджерах, владеющих знаниями в сфере управления персоналом в зависимости от сферы профессиональной деятельности респондентов. Так, хорошо знакомо с понятием «менеджмент» оказалось большинство респондентов, занятых в сфере промышленности и производства. Как показали результаты анкетирования, именно данные респонденты в большей степени заинтересованы и имеют потребность в менеджерах, владеющих знаниями в сфере управления персоналом.

Интересны результаты обработки ответов на вопрос «Что, по Вашему мнению, входит в понятие «менеджмент?»». Данный вопрос был задан в

форме скрытого теста для того, чтобы выявить, достаточно ли большая часть респондентов хорошо знакома с данным понятием и спецификой деятельности менеджера (см. результаты ответа на предыдущий вопрос). Оказалось, что большая часть респондентов на самом деле четко знает, какое назначение несет в себе понятие менеджмент. Так 33,7% респондентов ответили, что в понятие «менеджмент» входит новое управленческое мышление и предпринимательское управление; 34,7% – все, что направлено с деятельностью человека связанной с организацией и функционированием субъекта и объекта управления. И всего лишь 3,2% респондентов отнесли менеджмент к разделению труда в деятельности организации; 8,4% – к моделированию ситуации и разработке управленческих решений; 11,6% – к законам, принципам и методам управления и технологии принятия управленческих решений и 8,4% респондентов ответили, что менеджмент – это работа по управлению производством.

Результаты ответов на данный вопрос приведены в таблице 2.

**Таблица 2. Распределение ответов на вопрос
«Что, по Вашему мнению, входит в понятие «менеджмент»?»**

Новое управленческое мышление и предпринимательское управление	33,7 %
Разделение труда и функциональный подход в деятельности организации	3,2 %
Моделирование ситуаций и разработка управленческих решений	8,4%
Деятельность человека связанная с организацией и функционированием субъекта и объекта управления	34,7%
Основные положения теории управления производством, имеющие принципы, методы, средства и формы управления производством	8,4%
Законы, принципы, методы, функции управления и технология принятия управленческих решений	11,6%

Следующий вопрос «В чем, по Вашему мнению, заключается основное отличие менеджера от руководителя?» мы оставили открытым для того, чтобы респонденты самостоятельно без подсказок отметили главное отличие менеджера от руководителя. Это позволило нам максимально точно выявить степень осведомленности респондентов о сущности и специфики этих понятий. Так, большинство респондентов считают, что руководитель это тот же менеджер, только с более широким кругом хозяйственных, административных задач; а некоторые респонденты отвечали, что менеджер это продавец-администратор. Хотя основное отличие в том, что менеджер это специалист, организующий труд других специалистов, отсюда следует, что из всего комплекса управленческих задач основная функция менеджера – это межличностное общение, имеющее целью организацию эффективной работы взаимодействующих с ним специалистов. Руководитель это тоже менеджер, который дополнительно реализует весь комплекс управленческих задач, а именно контроль за техническим оснащением процесса управления, структурные задачи.

Далее респондентам предлагалось оценить по привычной 5-ти балльной шкале необходимость использования в деятельности организации специалиста по управлению персоналом на современном этапе развития рыночной экономики. Так, 50% респондентов поставили необходимость использования в деятельности организации специалиста по управлению персоналом на первое место, 31% – на второе и 19% – на третье.

Следует отметить, что, хотя бакалавр-менеджер по управлению персоналом является достаточно новой специальностью для г. Тамбова, острая необходимость в них осознается восьмидесятью процентами всех респондентов. Таким образом, на современном этапе развития рыночной экономики, большинство руководителей организаций отводят бакалавру-менеджеру в сфере управления персоналом значительное место (рис. 2).

Рис. 2. Оценка необходимости использования в деятельности организации специалиста по управлению персоналом

Вопрос «Как Вы считаете, необходимы ли менеджеру знания в сфере управления персоналом?» мы оставили открытым для того, чтобы респонденты обосновали свой ответ и, тем самым, помогли нам оценить потребности организаций в специалистах-менеджерах владеющих знаниями в сфере управления персоналом. Так, практически все респонденты (93%) считают, что специалисту- менеджеру необходимы знания в сфере управления персоналом, потому что это позволит ему эффективнее выполнять свои обязанности, налаживать межличностные отношения в коллективе, завоевывать доверие сотрудников, тем самым, создавая благоприятные условия для организации и ее сотрудников.

Анализ ответов на вопрос «Специалист какой квалификации занимается работой по управлению персоналом в Вашей организации?» показал, что в подавляющем большинстве Тамбовских организаций деятельность по управлению персоналом ведется специалистами, не имеющими должного уровня подготовки, что, на наш взгляд, отрицательно сказывается на деятельность данных организаций.

Проанализировав ответы на вопросы «Кому бы Вы отдали предпочтение при приеме на работу?» и «Существует ли потребность Вашей организации в специалистах-менеджерах, владеющих знаниями в сфере управления персоналом?», мы получили следующие данные (рисунки 3,4).

Рис. 3. Распределение ответов на вопрос «Кому бы Вы отдали предпочтение при приеме на работу?»

Рис. 4. Распределение ответов на вопрос «Существует ли потребность Вашей организации в специалистах в сфере управления персоналом?»

Как видно на рис.4, у большинства руководителей организаций (61%) существует потребность в менеджерах владеющих знаниями в сфере управления персоналом; 25% – не видят необходимости в данных специалистах и 15% – затрудняются ответить. На наш взгляд, такое распределение ответов связано с тем, что в число 40% респондентов, возможно, вошли руководители структурных подразделений организаций, которые, как правило, не связаны с персоналом и распределением рабочих кадров, и они либо затруднились ответить, либо отметили «Нет».

Как показано на рис.3, большинство респондентов (66%) при приеме на работу все же отдали предпочтение менеджеру владеющему знаниями в сфере управления персоналом; 17% – специалисту владеющему знаниями в данной отрасли и столько же – приняли бы сразу двух специалистов (специалиста менеджера владеющего знаниями в сфере управления персоналом и специалиста владеющими знаниями в данной отрасли).

Таким образом, результаты исследования доказали, что эффективная деятельность организации невозможно без менеджера владеющего знаниями в сфере управления персоналом и существует реальная потребность организаций в этих специалистах.

Потребность в специалистах данного профиля означает и потребность в тех знаниях, умениях и навыках, которыми должны, по мнению респондентов,

обладать бакалавры-менеджеры. Поэтому, остальные вопросы анкеты, так или иначе, посвящены выяснению позиции респондентов по вопросам профессиональной подготовки менеджера.

Нами изучалась значимость дисциплин учебной программы, которые смогут обеспечить высокий уровень подготовки менеджера. С этой целью респондентам предлагалось проранжировать по степени значимости важность изучения менеджером дисциплин для формирования необходимых навыков и умений эффективной деятельности организации. Результаты приведены в таблице 3.

**Таблица 3. Результаты ответов на вопрос
«Проранжируйте по степени значимости важность изучения
менеджером дисциплин для формирования необходимых навыков
и умений организации эффективной деятельности предприятия»**

Экономика организации	3,6
Социология управления	3,3
Основы менеджмента	3,4
Управление человеческими ресурсами	3,5
Экономика и социология труда	3,3
Деловые коммуникации	3,4
Исследование систем управления	2,8
Информационные технологии управления	3,0
Психология управления	3,5
Создание собственного дела	2,5

Как видно из таблицы, среди наиболее значимых дисциплин респондентами названы: «Основы менеджмента», «Экономика организации», «Управление человеческими ресурсами», «Психология управления», «Экономика и социология труда», «Деловые коммуникации».

Также, респондентам был задан вопрос: «Какие знания, по Вашему мнению, играют решающую роль при организации эффективной деятельности менеджера в сфере управления персоналом?». Результаты ответов на данный вопрос приведены в таблице 4.

Таблица 4. Результаты ответов на вопрос: «Какие знания, по Вашему мнению, играют решающую роль при организации эффективной деятельности менеджера в сфере управления персоналом?»

Знание Гражданского кодекса, Трудового Кодекса РФ	9,8 %
Знание психологии человека	12,3 %
Знание кадровой политики организации	12,2 %
Знание микро- и макроэкономики	2,7 %
Знание информационных технологий	5,4 %
Знание статистики	0,7 %
Знание менеджмента и маркетинга	10,4 %
Знание межличностных коммуникаций в управлении	7,8 %
Знание экономики предприятия	13,0 %
Знание методов управления персоналом	10,3 %
Знание регламентации управления в деятельности организаций	11,3 %
Знание организации коммерческой деятельности предприятий	4,1 %

Из таблицы видно, что в качестве наиболее приоритетных выделены знания психологии человека, экономики предприятия, менеджмента и маркетинга, кадровой политики организации.

Далее респондентам предлагалось проранжировать по степени значимости основные направления деятельности менеджера в сфере управления персоналом. В частности, это необходимо для того, чтобы определить, на что следует обратить большее внимание при подготовке бакалавра-менеджера в процессе изучения дисциплины «Управление человеческими ресурсами». В качестве наиболее приоритетных выделены такие направления деятельности менеджера в сфере управления персоналом как найм и отбор рабочих и специалистов требуемой квалификации, необходимого уровня и направленности подготовки; предотвращение конфликтов и недоразумений в трудовом коллективе; применение законов о труде, решение правовых вопросов в трудовых отношениях; планирование, организация и контроль подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров, специалистов и руководителей.

В ответах на вопрос, «Какими наиболее важными личностными качествами, на Ваш взгляд, должен обладать современный менеджер?» наибольший приоритет отдан: способности создавать коллектив и гармоничную атмосферу в нем; умению решать нестандартные задачи; решительность в принятии управленческих решений, настойчивость и энергичность в их реализации; выдержанность и тактичность при любых обстоятельствах (таблица 5). Такие качества и умения будущего менеджера можно развить в процессе обучения его основам управленческой деятельности и использованию методов управления персоналом в деятельности организации.

**Таблица 5. Распределение ответов на вопрос:
«Какими наиболее важными личностными качествами,
на Ваш взгляд, должен обладать современный менеджер?»**

Решительность и инициативность	5,5%
Самостоятельность в принятии решений	9,9%
Умение решать нестандартные задачи	13,7%
Способность создавать коллектив и гармоничную атмосферу в нем	17,0%
Умение держать слово и не обещать того, что не будет выполнено	11,5%
Доброжелательность	3,8%
Деловая ответственность	8,4%
Решительность в принятии управленческих решений, настойчивость и энергичность в их реализации	14,3%
Выдержанность и тактичность при любых обстоятельствах	15,9%

Таким образом, можно сделать вывод, что доброжелательная обстановка в коллективе направленная на успешную деятельность организации любой формы собственности, невозможно без глубоких знаний основ менеджмента и методов управления персоналом, так как это является основой организации взаимодействия руководителей и подчиненных в процессе совместной профессиональной деятельности. Поэтому, как показало исследование, знание основ менеджмента и владение навыками в сфере управления

персоналом становится профессионально важным качеством работника, занимающегося управленческой деятельностью.

Как показывает практика, наиболее полно этим требованиям отвечает дисциплина «Управление человеческими ресурсами», которая базируется на общепрофессиональных дисциплинах и связана со специальными дисциплинами, интегрируя в себе их отдельные элементы.

Задачи, связанные с персоналом, возникают на всех функциональных участках и на всех уровнях управления экономикой. При их решении следует исходить из того, что в центре внимания стоит работающий человек, независимо от того, какое место он занимает и какие задачи выполняет в организации. Работа с персоналом организаций все более выступает не как управление, основанное на административных методах, а представляет собой реализацию управленческих решений, основанных на согласовании системы интересов человека и организации.

Для решения этих задач современный менеджер должен получить широкий спектр знаний по гуманитарным и социально-экономическим дисциплинам, приобрести умения и навыки при изучении общепрофессиональных дисциплин, для более глубокого изучения данного курса и более эффективного рассмотрения «пограничных» проблем, необходимы знания специальных дисциплин.

Как видим, подготовка менеджера подразумевает междисциплинарный подход. Этот образ позволяет конструировать наш завтрашний рынок специалистов «снизу» – от вуза, что на сегодняшний день является самым действенным способом влияния вузов на будущее страны [186].

Управление человеческими ресурсами является специальной дисциплиной, тесно связанной с основами менеджмента, психологией и педагогикой, экономикой предприятия. Междисциплинарная связь увеличивает значимость курса для бакалавра-менеджера, он должен владеть психологией переговорного процесса, искусством ведения дискуссии и полемики, иметь навыки проведения деловых собеседований, переговоров, что позволяет значительно усилить механизм психологического воздействия на персонал организации.

Реализация межпредметных связей предполагает согласованное изучение теории, законов, понятий и общих для родственных предметов, общенаучных приемов мышления. Это необходимо для того, чтобы сведения из различных учебных предметов соединить в сознании студентов в единую картину окружающего нас мира.

Более наглядно связь дисциплины «Управление человеческими ресурсами» с другими дисциплинами подготовки менеджеров, можно представить следующим образом (табл. 6).

Идеальный менеджер, должен уметь: адекватно оценивать действительность (социальную, экономическую, экологическую, духовную); ставить цель, достижение которой или «движение к которой» способно изменить действительность к лучшему (стратегия); вычленять задачи, решение которых поможет цель достичь (тактика); решать поставленные задачи; оценивать успешность своей работы, чтобы действовать эффективнее на следующем этапе работ [209].

**Таблица 6. Связь дисциплины «Управление человеческими ресурсами»
с другими дисциплинами подготовки менеджеров**

<p align="center">До изучения курса «Управление человеческими ресурсами»</p>	<p align="center">УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕ- СКИМИ РЕСУРСАМИ</p>		<p align="center">После изучения курса «Управление человеческими ресурсами»</p>
<p>Конфликтология. Культурология: -особенности экономических конфликтов; влияние социальной среды на динамику экономических конфликтов; комплекс знаний о природе конфликта, как быстро и адекватно реагировать на конфликтные ситуации: определять проблему, находить пути ее решения, давать оценку результатов; овладеть умением правильно ставить цели и определять задачи, связанные с реализацией профессиональных функций, используя методы предотвращения конфликта -комплекс знаний о культуре; способность в устной и письменной речи грамотно оформлять результаты собственного мыслительного процесса; строить свою профессиональную деятельность в соответствии с общекультурным фоном в производственных и межличностных отношениях</p>			<p>Экономика и социология труда: -человеческие ресурсы трудовой деятельности: историческое развитие труда и деловой предприимчивости, теория управления о роли человека в организации, социальная политика государства и организации, социология труда и организаций, социальные функции труда, основные понятия социологии труда, методы социологии труда; трудовые ресурсы, персонал и трудовой потенциал организации</p>
<p>Этика. Психология и педагогика. Деловые коммуникации: -взаимоотношения производственных коллективов, между собой, государством, международными организациями, конкретизирует этические вопросы и нормы; отношения между людьми в группах, этические кодексы менеджеров; вопросы споров о роли бизнеса в обществе «за» и «против» социально-ответственного поведения -вопросы психологии: предмет, объект и методы психологии; психология личности; межличностные отношения; межгрупповые отношения и взаимодействия; педагогика: объект, предмет и задачи, функции и методы педагогики; основные категории педагогики: образование, воспитание, обучение, педагогическая деятельность, педагогическое взаимодействие, педагогическая технология, педагогическая задача -комплекс знаний и правилах речевого этикета, как правильно вести деловую беседу</p>			<p>Антикризисное управление: -причины возникновения кризисов и их роль в социально-экономическом развитии; разновидности кризисов; особенности и виды экономических кризисов; потребность и необходимость в антикризисном управлении; государственные механизмы антикризисного управления; государственное регулирование в кризисных ситуациях; банкротство предприятий; управление рисками; стратегия и тактика антикризисного управления; взаимодействие с профсоюзами в процессах антикризисного управления; человеческий фактор антикризисного управления</p>

<p>Основы менеджмента:</p> <p>-вопросы общей теории управления; изучение основных элементов системы менеджмента; определение роли и места менеджера в организации требований к современному руководителю; комплексное представление о методологии современного менеджмента: изучение процессов разработки целей и стратегии организации; систематизация и закрепление основ теории и практики управления различными организациями в современных условиях хозяйствования, процессы принятия решений в области менеджмента; мотивация деятельности в менеджменте; регулирование и контроль в системе менеджмента; динамика групп и лидерство в системе менеджмента; управление человеком и управление группой; стиль менеджмента и имидж(образ) менеджмента; конфликтность в менеджменте; факторы эффективности менеджмента</p>	<p style="text-align: center;">УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ</p>		<p>Организационное поведение:</p> <p>- теории поведения человека в организации; личность и организация; коммуникативное поведение в организации; мотивация и результативность организации; формирование группового поведения в организации; анализ и конструирование организации; управление поведением в организации; лидерство в организации; изменения в организации; персональное развитие в организации; управление нововведениями в организации; поведенческий маркетинг; организационное поведение в системе международного бизнеса</p>
<p>Экономика организации. Теория организации:</p> <p>-формы проявления общих экономических законов на микроуровне, роль и место предприятия в системе рыночных отношений: представление и его внешней и внутренней среде; понятия о факторах производства: основных, оборотных средствах, персонале и финансовых ресурсах предприятия</p> <p>-теоретические и практические аспекты организации как процесса и как явления, организационные системы, законы и принципы организации; понятие объекта и субъекта организаторской деятельности, типология основных организаций, виды организаций в рыночной экономике, организация акционерного общества, современные тенденции развития организации; управленческие функции организации; культура организации и организационная эффективность организации к менеджерам производства, к специалистам по организации производственных систем</p>			<p>Управленческие решения:</p> <p>-значение, понятие и функции управленческих решений; теоретические знания и практические навыки разработки управленческих решений, методы управления; структура управленческого решения; признаки управленческого решения; классификация управленческих решений; подходы к принятию управленческих решений; условия неопределенности и риска; приемы разработки и выборов управленческих решений в условиях неопределенности и риска; эффективность решений; контроль реализации управленческих решений; управленческие решения и ответственность</p>
<p>Информационные технологии управления:</p> <p>-управление информационными технологиями и системами в организации, формирование представления менеджера об управлении информацией, формирование информационными ресурсами в организации; классическая и «информационная» трактовка управления, функции управления и функции информационных систем, типы и роль различных информационных систем в организации, «технология внедрения», постановка проблемы внедрения информационных систем и технологии интеллектуальной поддержки управленческих решений</p>			<p>Стратегический менеджмент:</p> <p>-стратегические проблемы развития производства и структура промышленности; стратегия предприятия, стратегическое управление, кадровая стратегия; стратегический маркетинг; формирование стратегических целей и стратегии предприятия; стратегия и техническая политика предприятия; стратегия и организационная структура; стратегический потенциал организации; проектирование системы управления; выработка концепции развития организации</p>

Подготовка таких специалистов требует новых подходов в технологии и организации учебного процесса. Необходимы знания в области экономики, права, психологии, естественных наук, а также освоение приемов поведения в экстремальных ситуациях.

Таким образом, управление человеческими ресурсами как сложное экономическое и социальное явление общественной жизни людей сочетает в себе обширные знания многих областей науки. Поэтому профессиональная подготовка менеджера высшей квалификации должна включать широкий комплекс знаний, приобретаемых, в частности, через систему межпредметных учебных связей.

Выработка у обучающихся умений решать практические задачи, требующие применения знаний, полученных в процессе изучения других дисциплин на основе междисциплинарных связей, является важным средством подготовки к профессиональной деятельности, формирования профессиональных компетенций специалиста. Анализ основных направлений межпредметной взаимосвязи позволил нам создать систему знаний, навыков и умений, которыми должны овладеть будущие менеджеры в области управления персоналом.

По результатам исследования можно сделать вывод, что организация эффективной деятельности предприятия невозможна без сформированности у управленческих кадров стратегического мышления, умения решать нестандартные задачи, высокой профессиональной компетентности, предприимчивости, решительности, стрессоустойчивости и высокого интеллекта, поэтому культура управления персоналом становится профессионально важным качеством специалиста, занимающегося управлением человеческими ресурсами.

С целью разработки системы формирования культуры управления персоналом в вузе, нами рассмотрены такие понятия, как «моделирование», «модель», «педагогическое проектирование», «профессиональная подготовка».

Моделирование является одним из методов научного исследования, широко применяемым в педагогике. Метод моделирования является интегративным, он позволяет объединить эмпирическое и теоретическое в педагогическом исследовании, то есть сочетать в ходе изучения педагогического объекта эксперимент с построением логических конструкций и научных абстракций [211].

Советский энциклопедический словарь [208] следующим образом трактует понятие моделирования: «Моделирование – исследование каких-либо явлений, процессов или систем объектов путем построения и изучения их моделей; использование моделей для определения или уточнения характеристик и рационализации способов построения вновь конструируемых объектов».

Термин «модель» является многоаспектным понятием и в современной науке употребляется в самых различных значениях. В психолого-педагогических исследованиях под моделью понимается естественно или искус-

ственно созданное для изучения объекта познания явление (предмет, процесс, ситуация и т.д.), аналогичное другому явлению (предмету, процессу и т.д.), исследование которого затруднено или невозможно [16,33,126,149,163,204,213,215,231].

В.А. Штофф дает следующее определение модели: «Под моделью понимается такая мысленно представленная и материально реализованная система, которая, отражая или воспроизводя объект исследования, способна замещать его так, что ее изучение дает нам новую информацию об этом объекте» [231].

Создание модели специалиста – задача сложная и многоплановая, ее решение включает несколько этапов, среди которых наиболее важны следующие:

1) выделение основных параметров модели специалиста сначала на гипотетическом, а затем на исследовательском уровнях;

2) отбор, конструирование, стандартизация и отлаживание комплекса методик для формирования модели;

3) разработка методических оснований для прогноза и их реализация при создании конкретной модели [204].

Практическая ценность модели в любом педагогическом исследовании в основном определяется ее адекватностью изучаемым сторонам объекта, а также тем, насколько правильно учтены на этапах построения модели основные принципы моделирования (наглядность, определенность, объективность), которые во многом определяют как возможности и тип модели, так и ее функции в педагогическом исследовании [147].

На наш взгляд, процесс создания педагогической модели можно разделить на два этапа: создание качественной модели рассматриваемого объекта и построение его количественной модели. На первом этапе, по мнению Н.В. Кузьминой [123,124], следует определить объект исследования, накопить достаточные знания о нем, обосновать необходимость применения метода моделирования, выбрать наиболее существенные переменные и постулаты. Результатом этого изучения должно быть построение идеализированной качественной модели рассматриваемого явления или процесса. Большая сложность, взаимосвязанность, многофакторность, изменчивость педагогических объектов сильно затрудняет моделирование педагогических явлений. Создание моделей в педагогике чаще всего завершается построением качественной модели.

Подводя итог вышесказанному, выделим этапы построения модели педагогического объекта следующим образом. Первый этап – построение качественной (содержательной) модели педагогического объекта – состоит из постановки целей и задач педагогического моделирования, выявления условий проведения моделирования, определения основных факторов модели и ограничений. Второй этап – построение количественной (формальной) модели педагогического объекта – состоит из измерения объекта, математического анализа результатов измерения и создания его математической модели. Результат моделирования может нас не удовлетворить, что обнаруживается на третьем этапе – содержательной интерпретации.

В этом случае процесс моделирования может быть повторен заново с необходимой коррекцией на первых двух этапах.

Отметим, что результатом законченного педагогического исследования по созданию системы моделей является ее проект, поэтому целесообразно рассмотреть проблему педагогического проектирования подробнее.

Педагогическое проектирование подразумевает разработку педагогических принципов создания информационно-образовательной среды, выделение наукоемких компонент в содержании образовательных программ; определение взаимодополняемости образовательных ресурсов; выработку общих принципов разработки электронных образовательных ресурсов; стандартизацию интерфейсов пользователей с точки зрения психолого-педагогических требований; согласование процедуры регистрации и контроля пользователя информационно-образовательных сред и др.

Есть множество различных трактовок понятия «проектирование».

Дж. Джонс [64] определяет его как «процесс, который кладет начало изменениям в искусственной среде».

В соответствии с определением Е.С.Заир-Бек педагогическое проектирование – это «специальным образом организованное осмысление педагогических проектов и систем, когда на основе имеющегося состояния и прогноза желаемых результатов создается новый облик системы и одновременно процесс реализации в действительности задуманного» [70].

В.Е. Радионов [188] указывает, что педагогическое проектирование «является полифункциональной деятельностью, закономерно возникающей в связи с необходимостью преобразований в образовательных системах. Его объекты имеют двойственную природу, обладают способностью к самоорганизации. В связи с этим педагогическое проектирование строится как интеллектуальное, ценностное, информационное предопределение условий, способных направлять развитие преобразуемых объектов».

При анализе сущности проектирования В.Е. Родионов выделяет, прежде всего, его итерационный характер, когда для приближения к удовлетворительному решению многократно моделируется объект, и принимаются соответствующие решения. На основе проведенного анализа автор, при сравнении понятий «проектирование» и «моделирование» пишет: «Проектирование широко прибегает к моделированию как средству представления и преобразования объекта, которого еще нет в реальности. Этим отличается моделирование в проектировании от моделирования в теории, где модель – средство выделить сущностный аспект из реального объекта, усечь последний для удобства последующего логического анализа. Моделирование в проектировании позволяет оперировать с объектами, относительно которых мы не располагаем полнотой знаний» [188].

В соответствии с современными системными представлениями педагогическая система и реализующий её учебный процесс представляют собой сложную многоэлементную и многоуровневую структуру [29,30].

По мнению Зиновьевой В.А., представление о системных связях между компонентами педагогической системы (обучающимися, целями образова-

ния, содержанием образования, процессами обучения, формами организации образования и преподавателями) привело к пониманию того, что новации в какой-то одной из частей этой системы дают малоощутимые результаты в повышении уровня подготовки специалистов и, что основа построения учебного процесса заложена в целях обучения [77].

Об этом же говорил и Г.П. Щедровицкий [232]: «Конкретный проект, выражающий цели образования, нужно сформулировать для того, чтобы потом можно было построить программу обучения и воспитания; программа нужна для того, чтобы определить число, вид и связь тех учебных предметов, которые должны быть включены в систему образования; в зависимости от характера учебных средств строятся те приемы и способы обучения, которые обеспечивают передачу средств учащимся».

Для описания педагогических систем и процессов наиболее распространение получили различного рода логико-математические модели [16], которые составляются на основе анализа педагогического процесса в вузе и дидактического эксперимента. При этом в качестве объектов моделирования выступают как система подготовки специалиста в вузе в целом, так и отдельные элементы этой системы.

Наибольший интерес для нашего исследования представляет определение педагогических условий и средств реализации модели профессиональной подготовки менеджера и формирование элементов профессиональной культуры менеджера в области управления персоналом.

Под профессиональной подготовкой нами понимается формирование совокупности специальных знаний, навыков и умений, позволяющих выполнять работу в определенной области деятельности [202].

Технология проектирования системы формирования у менеджеров культуры управления персоналом представлена как последовательность реализации ряда этапов, представленных на рисунке 5.

Технологию проектирования системы формирования культуры управления персоналом менеджера в условиях вуза можно условно представить как последовательность реализации ряда этапов:

На первом этапе проектирования на основе проведенного анализа структуры профессиональной культуры менеджера и особенностей организации деятельности менеджера в современных экономических условиях, изучения среды профессиональной деятельности менеджера в сфере управления персоналом как элемента профессиональной культуры менеджера, потребности личности в сфере государственной гражданской службы к получению конкурентоспособного образования был сделан анализ существующего опыта изучения вопросов управления персоналом в вузе и выявлены требования социального заказа системе профессионального образования на подготовку менеджера.

На втором этапе, была сформирована системы требований к современному менеджеру на основе системно-функционального анализа профессиональной деятельности, изучения потребностей предприятий и организаций г.Тамбова в управленческих кадрах и потребностей личности к получению конкурентоспособного профессионального образования.

Рис. 5. Технология проектирования системы формирования культуры управления персоналом в условиях вуза

Третий этап проектирования предполагает разработку методической системы подготовки менеджера в сфере управления персоналом, основное внимание уделяется:

- разработке целей и задач подготовки специалиста с позиции формирования элементов профессиональных компетенций;
- разработке структуры подготовки с учетом логики рассмотрения проблем по управлению персоналом;
- определению методических основ отбора и конструирования содержания профессиональной подготовки специалиста-менеджера в сфере управления персоналом;
- разработке и выбору форм и методов организации профессиональной подготовки специалиста, обеспечивающих процесс формирования и удовлетворения познавательных потребностей обучающихся;
- разработке учебно-методического комплекса по курсу.

Отводя системообразующую и интегрированную функции в процессе формирования культуры управления персоналом дисциплине «Управление человеческими ресурсами», на последующем этапе проектирования (четвертый) осуществляется разработка технологии организации образовательного процесса при изучении данного курса. В качестве результата в работе рассматривается сформированность профессиональных компетенций менеджера в сфере управления человеческими ресурсами, выступающих основой заданного уровня сформированности культуры управления персоналом.

В качестве основной цели дисциплины «Управление человеческими ресурсами» ставится знакомство студентов с основами эффективной управленческой деятельностью в рамках организации посредством изучения основных закономерностей функционирования системы управления персоналом, выявления особенностей технологии разработки и принятия управленческих решений в области управления персоналом организации.

Конечная цель изучения дисциплины – усвоение будущими бакалаврами теоретических знаний по управлению персоналом; формирование умений и навыков по применению законов регулирующих отношения по управлению персоналом; овладеть навыками анализа кадровой ситуации, процесса текучести, отбора и аттестации персонала; научиться моделировать трудовую карьеру; овладеть методами стратегического управления персоналом в зависимости от форм собственности производства; научиться разрабатывать обоснованные решения по вопросам управления персоналом. Сформированность данных знаний, умений и навыков обучающихся обеспечит эффективную организацию по управлению персоналом в деятельности организации в современных экономических условиях, повысит ее результативность в условиях жесткой конкуренции и значительной неопределенности рыночной среды.

Задачи данной дисциплины:

- формирование системного аналитического мышления специалиста экономического профиля на основе развития творческой составляющей профессиональной подготовки;
- овладение обучающимися основами управления персоналом;

- изучение основных элементов системы управления персоналом предприятия, выявление ее роли в процессе общественного производства и обеспечение конкурентоспособности предприятия;
- формирование у студентов навыка анализа и разрешения психологических ситуаций, связанных с процессом управления предприятия;
- формирование к информационно-аналитической деятельности по управлению и развитию творческого потенциала предприятия, особенно в условиях экстремальности воздействия внешних факторов, и как следствие формирование творческой компетентности специалиста в образовательной области – управление персоналом.

Выработка у обучающихся умений решать практические задачи, требующие применения знаний, полученных в процессе изучения других дисциплин на основе междисциплинарных связей, является важным средством подготовки к профессиональной деятельности, формирования профессиональных компетенций бакалавра-менеджера.

При выборе форм и методов обучения мы исходили из положения о том, что любой метод, любая организация занятий сами по себе не дают нужного педагогического эффекта, если они, во-первых, не способствуют активизации обучающихся, то есть побуждению их к активной интеллектуальной и практической деятельности и, во-вторых, не обеспечивают глубокого понимания, осознания изучаемого материала. Оба эти требования взаимосвязаны: обучающиеся не могут быть активными на занятии, если они не понимают, не осознают того, что они изучают или делают. Но они не могут осознать, понять выполняемые действия (умственные или практические) без активного участия в учебном процессе.

Одно из требований, которое определяет выбор методов обучения – их разнообразие. Различные методы по разному влияют на развитие внимания, самостоятельности, способностей к анализу, синтезу, переносу навыков и умений на объекты будущей профессиональной деятельности. Все это указывает на необходимость комплексного, целостного подхода к оптимальному выбору методов обучения [202].

При организации профессиональной подготовки менеджера в высшей школе нами используются следующие методы организации учебного процесса: словесные, наглядные, практические, репродуктивные, проблемно-поисковые, самостоятельная работа обучающихся.

Формы организации обучения есть самостоятельная дидактическая категория, сохраняющая главный признак – быть внутренней организацией какого-либо содержания. В дидактике в качестве содержания выступают учебный материал и методы обучения, которые, наряду с этим, сами являются самостоятельными элементами процесса обучения. Форма как бы объединяет их, поднимает на более высокий уровень целостного проявления [203].

В современной педагогике различают формы обучения и формы организации обучения. Формы обучения – это виды организации взаимодей-

ствия обучающихся в учебных группах, микрогруппах, отдельных обучающихся между собой и с преподавателем в рамках того или иного вида занятия (фронтальная, групповая, индивидуальная, парная).

Под «формой организации обучения» ученые понимают вид занятия, «исторически сложившуюся, устойчивую и логически завершенную организацию педагогического процесса, которому свойственны систематичность и целостность, саморазвитие, личностно-деятельностный характер, постоянство состава участников, наличие определенного режима проведения»[203].

Формы организации обучения способствуют реализации обучающей, развивающей и воспитывающей функций педагогического процесса. Наряду с этим, они выполняют и специфические функции: интегративную, коммуникативную и управленческую.

Суть интегративной функции состоит в том, что благодаря форме организации обучения цели, содержания, методы и средства обучения обретают признаки системности, становятся доступными для восприятия как завершенная, целостная единица взаимодействия педагога и обучающихся.

Коммуникативная функция подразумевает организацию общения в учебном процессе, от которого, прежде всего, зависит степень активности и характер общения обучающихся с педагогом и друг с другом.

Управленческая функция может рассматриваться как средство управления обучением, воспитанием и развитием обучающегося и одновременно в качестве средства подготовки обучающихся к управленческой деятельности [203].

Основу организации профессиональной подготовки менеджера в процессе изучения дисциплины «Управление человеческими ресурсами» составляет лекционно-семинарская система. В рамках лекционно-семинарской системы ведущими формами обучения являются: лекции, семинары, практические и лабораторные занятия.

Наиболее целесообразно, на наш взгляд, организацию профессиональной подготовки менеджера в процессе изучения сферы управления персоналом осуществлять посредством практических занятий, основой которых являются задачи связанные с будущей профессиональной деятельностью. При этом с одной стороны, достигается закрепление и совершенствование знаний обучающихся, с другой – у них формируются определенные профессиональные умения, которые затем применяются в процессе производственных практик и профессиональной деятельности в реальных условиях.

Основными методами организации практических занятий являются проблемное, активное и игровое обучение, цель которых – развитие познавательной активности, творческой самостоятельности обучающихся, обеспечение личностно-деятельностного характера усвоения знаний, умений и навыков.

Результаты исследования показали, что практические занятия по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» позволило эффективнее использовать время, отводимое на самостоятельную работу студентов. При

этом, большинство практических занятий проводится с использованием активных методов обучения: деловых игр, семинарских занятий, метода «мозгового штурма», интегративных (бинарных) занятий, кейс-технологий.

Таким образом, при выборе форм организации профессиональной подготовки менеджера в вузе, мы исходили из положения о ведущей роли целей и содержания обучения при организации учебного процесса.

Качественная и эффективная реализация содержания происходит в процессе организации самостоятельной работы, выступающей способом закрепления, тренировки, выработки умений и навыков; способом развития творческих способностей, умения ориентироваться в практических ситуациях, ставить и решать самостоятельно профессиональные задачи [44].

Мы считаем, что организацию профессиональной подготовки менеджера необходимо осуществлять посредством специально разработанного учебно-методического комплекса по дисциплине. В качестве компонентов учебно-методического комплекса мы рассматриваем: учебно-методические указания, дидактические материалы, учебно-практический комплекс.

С учетом полученных результатов определены методические основы разработки структуры и содержания дисциплины «Управление человеческими ресурсами»:

- ориентация на отражение требований социального заказа к системе профессионального образования на уровень подготовки современного менеджера в условиях рыночной экономики;

- реализация междисциплинарного подхода к отбору содержания профессиональной подготовки менеджера в сфере управления человеческими ресурсами;

- направленность на активизацию учебно-познавательной деятельности обучающихся, обеспечивающая формирование профессиональных компетенций как основы адаптации будущего специалиста к профессиональной среде.

В качестве ожидаемого результата профессиональной подготовки менеджера в процессе изучения дисциплины «Управление человеческими ресурсами», мы рассматриваем сформированность профессиональных компетенций в сфере управления персоналом.

2.2. Дидактические условия развития профессиональной культуры менеджера

От того, на сколько правильно отобрано и конструировано содержание дисциплины, зависит качество профессиональной подготовки менеджера. Задача отбора и конструирования содержания является определяющим началом педагогического процесса. Содержание обучения в теории профессионального образования рассматривается не только как учебная информация, предъявляемая обучающимся, но и комплекс задач, заданий, упражнений, обеспечивающих формирование профессиональных знаний, умений и навыков, накопление первоначального опыта профессиональной деятельности.

Фундаментальные результаты по проблеме отбора содержания образования были получены в исследованиях таких ученых, как Е.Л. Белкин, В.И. Загвязинский, Л.Я. Зорина, В.В. Краевский, И.Я. Лернер и др.

Как показали педагогические исследования, содержание обучения представляет собой не проекцию соответствующей отрасли науки на обучение, а итог дидактической переработки определенной системы знаний, умений и навыков, необходимых для овладения интеллектуальной, практической, социальной и духовной деятельностью.

Исследуя вопросы отбора содержания обучения, Ю.К. Бабанский отмечал необходимость [21]:

- выделения в содержании главных существенных элементов;
- выбора наиболее рациональной логики раскрытия темы;
- дополнения содержания учебника новыми научными данными, примерами и упражнениями, позволяющими решать образовательные задачи;
- дополнения содержания учебника фактами, примерами, практическими заданиями, позволяющими решать поставленные воспитательные задачи;
- дополнения содержания темы заданиями и упражнениями, направленными на развитие навыков, познавательных интересов и способностей обучающихся на основе дифференцированного и индивидуального подхода к ним.

В определении методических средств отбора и конструирования содержания в профессиональной подготовке специалиста В.А. Сластенин, И.Ф. Исаев, А.И. Мищенко, Е.Н. Шиянов и др. рассматривают несколько этапов:

1. Осознание педагогической задачи.
2. Прогнозирование, которое по существу сводится к педагогическому целеполаганию.
3. Конструирование учебной информации в системе знаний, умений и навыков.
4. Разработка практических заданий, направленных на формирование профессиональных умений.

Опираясь на существующие теоретические разработки в области построения содержания образования, нами исследованы основы отбора и конструирования содержания дисциплины «Управление человеческими ресурсами» в контексте профессиональной подготовки менеджеров.

Методическую основу разработки структуры и содержания дисциплины «Управление человеческими ресурсами» составляют следующие положения:

- ориентация на реализацию требований социального заказа к системе профессионального образования на подготовку бакалавра менеджера в условиях рыночной экономики;
- реализация междисциплинарного подхода к отбору содержания профессиональной подготовки менеджера в процессе изучения управленческой деятельности;
- выделение основных знаний, навыков и умений будущего бакалавра в процессе освоения управленческой деятельностью на основе учета междисциплинарных связей;

– использование проблемно-поисковых, исследовательских методов в процессе реализации профессионально-ориентированной учебно-познавательной деятельности;

– направленность образовательного процесса на активизацию учебно-познавательной деятельности обучающихся посредством адаптации к профессиональной среде.

Отбор содержания дисциплины «Управление человеческими ресурсами» для менеджера осуществлялся на основе системы принципов и критериев отбора и структурирования учебного материала.

На основании проведенных теоретических исследований нами выделены следующие дидактические принципы и критерии, определяющие требования к отбору и структурированию учебного материала дисциплины «Управление человеческими ресурсами»:

1. *Принцип интеграции, преемственности и целостности.* Реализация данного принципа важна с точки зрения создания целостной системы профессиональной подготовки и предполагает преемственность в содержании, формах и методах обучения; формирование профессиональных знаний, умений и навыков на основе межпредметных связей, что способствует формированию системного восприятия объектов и технологий будущей профессиональной деятельности.

2. *Принцип соответствия содержания обучения требованиям развития общества.* Данный принцип учитывает требования социального заказа к уровню подготовки современного менеджера и предполагает включение в содержание курса как традиционно необходимых знаний, умений и навыков, так и тех, которые отражают современный уровень и тенденции развития общества, деятельности менеджеров, личности. Это способствует формированию управленческих навыков и социально значимого опыта решения задач по управлению персоналом в современных социально-экономических условиях.

3. *Принцип диагностической направленности,* предполагающий индивидуализацию учебного процесса, ориентированного на учет первичного уровня сформированности профессиональных компетенций обучающихся в сфере управления персоналом. Особое значение приобретают творческие задания разного уровня сложности, обеспечивающие возможность построения процесса обучения в соответствии со способностями обучающихся, их интересами и индивидуальными особенностями.

4. *Принцип логического построения материала,* предполагающий строгую логическую последовательность изучения тем дисциплины «Управление человеческими ресурсами» и изложения учебного материала с использованием обучающимися знаний с позиций отражения в образовательном процессе общей логики познания.

5. *Принцип полифункциональности,* предполагающий одновременное овладение теоретическим материалом и умением применять полученные знания при решении профессиональных задач, поскольку приобретение навыков и умений многоцелевого использования управленческих функций

возможно лишь через решение профессиональных задач в ситуациях, моделирующих реальную деятельность.

Исследование показало, что технология отбора и конструирования содержания строится в соответствии со следующими критериями:

1. Полнота и целостность. Рассматривая критерий полноты и целостности, мы имеем в виду, что содержание дисциплины «Управление человеческими ресурсами» во многом зависит от содержания других дисциплин подготовки, от профессиональных задач, которые будущий менеджер должен решать в процессе организации управленческой деятельности и отражает полноту необходимых и достаточных теоретических и фактических знаний и умений, согласованность их с конечной целью – формирование высокого уровня профессиональных компетенций в сфере управления персоналом.

2. Типичность содержания обучения. Содержание обучения дисциплины «Управление человеческими ресурсами» должно отражать в своем материале общую структуру образования, ориентированного на достижение целей обучения.

3. Отражение в содержании практических занятий традиционных и перспективных подходов к решению профессиональных задач.

4. Направленность на активизацию процесса подготовки менеджера в сфере управления персоналом.

5. Соответствие выделенному учебным планом времени на изучение дисциплины «Управление человеческими ресурсами».

Анализ требований социального заказа к системе профессионального образования на уровень подготовки современного менеджера в условиях рыночной экономики позволил нам сформулировать систему требований, предъявляемых к современному менеджеру. Так, для успешной организации управленческой деятельности современный менеджер должен обладать следующими навыками и умениями:

- умение устанавливать контакты с людьми самых различных возрастных, социальных и профессиональных групп;
- умение разрешать конфликтные ситуации, и принятие оптимальных решений;
- умение координировать и мотивировать работу сотрудников;
- наличие специальных знаний в области организации и управления производством, а также умение применять их в своей практической деятельности;
- организация коммуникаций с подразделениями организации, различными общественными группами – партнерами, клиентами;
- умение координировать деятельность всех служб и подразделений как единой системы управления организацией;
- высокая способность формировать коллектив и гармоничную атмосферу в нем;
- профессиональная компетенция и умение решать нестандартные задачи;

- способность видеть изменения, происходящие как внутри организации, так и вне ее и использовать их;
- способность к системному, оперативному и концептуальному мышлению;
- умение устранять и не допускать любые проявления бюрократизма в своей работе и работе подчиненных;
- умение личным примером и поведением в повседневной жизни положительно воздействовать на подчиненных;
- способность полностью использовать возможности сотрудников с помощью правильной расстановки и справедливых санкций.

В исследовании отмечено, что дисциплина «Управление человеческими ресурсами» является интегративной, поскольку именно комплексный подход к подготовке менеджера обеспечивает необходимый уровень знаний для специалиста этой многогранной профессии. Выявлены и проанализированы междисциплинарные связи дисциплины с другими дисциплинами профессиональной подготовки бакалавра, на основании этого выделена значимость дисциплины в формировании профессиональных компетенций, что является основой для формирования культуры управления персоналом (рис. 6).

Содержание дисциплины «Управление человеческими ресурсами» представляет собой учебный материал по освоению непосредственно знаний, умений и навыков в профессиональной деятельности менеджера, который детализируется с целью выделения его отдельных частей, доступных для обучения в реально определенные сроки, результат которого поддается объективному контролю. Каждый учебный элемент представляет собой логически завершённую часть учебно-профессиональной деятельности. Для каждого такого элемента можно сформировать учебную цель и задать конечный результат (уровни усвоения).

Структура дисциплины «Управление человеческими ресурсами» состоит из двух основных разделов: «Формирование трудового коллектива» и «Управление трудовым коллективом», которые предусматривают строгую последовательность и логику изложения тем этих разделов.

Содержательно дисциплина «Управление человеческими ресурсами» ориентирована на изучение вопросов формирования и управления трудовым коллективом, где большое внимание уделяется организации коммуникаций, структуре персонала, кадровой политике организации, властным отношениям и лидерству в управлении, современным концепциям управления персоналом, мотивации в управлении персоналом, межличностным коммуникациям в управлении, изучению конкретных методов управления персоналом организации и решению конфликтов в трудовом коллективе. Особое внимание должно быть уделено процессам межличностных контактов, т.е. взаимных коммуникаций, поскольку коммуникативные процессы в управлении организацией обеспечивают ее целостность и общность функционирования, система коммуникативных обменов пронизывает все уровни управления, полностью охватывая каждую горизонтальную плоскость. Организация коммуникаций является уникальным специфическим видом дея-

тельности руководителя, который во многом отражает его профессиональную компетенцию, следовательно, этот аспект управления персоналом должен быть достаточно детально отражен в содержании учебной дисциплины.

Рис. 6. Значимость дисциплины «Управление человеческими ресурсами» в формировании профессиональных компетенций менеджера в процессе профессиональной подготовки в условиях вуза

Современная организация в структуре товарного рынка является сложным социально-экономическим субъектом. В системе управления этим субъектом особое место занимает управление персоналом. Без персонала нет организации, а успехи ее финансово-хозяйственной деятельности – это заслуга и достояние персонала.

С целью изучения персонала, как важнейшей составляющей части любой организации имеющей сложную взаимосвязанную структуру, особое внимание уделяется теме: «Структура персонала», где рассматриваются вопросы: организационная структура, функциональная, ролевая, социальная и штатная структура персонала организации.

К основным видам занятий при изучении данной дисциплины, обеспечивающих профессиональную подготовку специалиста менеджера по управлению персоналом, нами отнесены практические занятия и лабораторные работы, направленные на экспериментальное подтверждение теоретических положений и формирование учебных и профессиональных практических умений. Данный вид занятий составляет важную часть теоретической и профессиональной практической подготовки.

Современное деловое сообщество испытывает острую потребность в людях, умеющих ладить друг с другом, предлагать новые идеи, брать на себя руководство другими людьми и вызывать в них энтузиазм, энергию, стремление к созиданию. Искусство обращаться с людьми и руководить ими – это и результат специальной профессиональной подготовки, и товар, пользующийся повышенным спросом и высоко оцениваемый на рынке профессиональных услуг. Этим вопросам посвящена тема «Кадровая политика организации», где подробно рассматривается кадровое планирование, профессиональный отбор и найм персонала, адаптация персонала, оценка персонала.

Для закрепления лекционного материала на практических занятиях студентам необходимо выполнить творческие задания, в процессе выполнения студенты приобретают навыки определения типа личности персонала, составление резюме, правильного составления объявления о текущей вакансии, грамотного составления профессиограммы, которая помогает в процессе подбора персонала произвести оценку основных индивидуальных качеств претендента на должность, что очень важно для эффективного функционирования организации.

Управление организацией и трудовым коллективом сегодня – это сумма знаний, необходимых не только руководителю или специалисту из числа управленческого персонала, но и любому сотруднику, стремящемуся добиться успеха в своей профессиональной деятельности. Изучив подробно, как формируется трудовой коллектив и получив необходимые знания и навыки для освоения первого раздела, обучающиеся приобретают необходимый базис для изучения раздела: «Управление трудовым коллективом».

Руководство – это всегда власть, реальное возвышение над другими людьми. Для первой категории руководителей управленческая деятельность представляет собой деловую сферу своей личностной самореализации, эффективный фактор проявления своей общественной полезности. Для второй – обладание властными полномочиями не более чем счастливая возможность покомандовать людьми и, как правило, компенсация неудовлетворенного тщеславия. Эффективное функционирование любой организации зависит от правильного распределения властных полномочий в организационной структуре и регламентации управления. Власть и властные отношения в организации тесно связаны с лидерством – способностью эффективно использовать все имеющиеся источники власти для достижения целей социальной группы или организации в целом. Эти вопросы рассматриваются в теме: «Властные отношения и лидерство в управлении».

Для закрепления лекционного материала студентам предлагается выполнить задание:

1. «Определение организаторских способностей молодого руководителя», «Решительность и самостоятельность в поведении и принятии решений».

2. Проводится тестирование: тест «Лидер»; тест «Готовность к риску» – тест позволяет оценить степень готовности к риску. Риск понимается как действие наудачу в надежде на счастливый исход или как возможная опасность, как действие, совершаемое в условиях неопределенности; тест «Настойчивость» – позволяет оценить степень настойчивости в достижении поставленной цели; тест «Эффективный руководитель» и «Неэффективный руководитель».

Так, в процессе выполнения данных заданий студенты приобретают навыки руководителя организации, выявляют критерии неэффективного и эффективного руководителя.

Формальное лидерство закрепляют организационные источники власти, которые могут подкрепляться личностными. Принцип единоначалия в руководстве совместной деятельностью всегда неразрывно связан с процессами групповой самоорганизации. Каждый трудовой коллектив обладает структурой межличностных отношений, что связано с регламентацией управления.

В теме «Регламентация управления», подробно рассматривается содержание и структура коллективного договора, правила внутреннего трудового распорядка, положения о подразделениях, должностные инструкции, трудовой договор.

Для лучшего усвоения обучающимися данной темы необходимо дополнить содержание лекции практическими занятиями. Так, например, разбираем примерный образец коллективного договора между администрацией и трудовым коллективом организации. Примерное положение о компании по социальному страхованию. Примерный образец Положения о структурном подразделении органа управления. Примерный образец должностной инструкции директора организации в составе акционерного общества.

В процессе изучения данной темы, на практических занятиях студенты самостоятельно, на основе полученного лекционного материала, и на основании типовой структуры должностной инструкции, разрабатывают должностные инструкции для различных профессий. Разрабатывают требования по новым должностям путем составления «Описания работы» для должностей специалиста по найму, отбору и приему персонала и специалиста по обучению и служебному продвижению персонала.

Каждый руководитель в социальной группе в чем-то ограничивает свободу поведения остальных участников трудового процесса. Он обладает возможностью влиять на свое социальное окружение не только через систему формальных властных отношений, но и через свои личностные качества: компетентность, профессиональную подготовку, жизненный опыт, но и этого мало, надо знать методы управления персоналом. Успех руководителя в управлении коллективом во многом зависит от того, насколько он владеет методами управления персоналом.

Студентам очень важно научиться правильно использовать методы управления персоналом, ведь это важный способ осуществления управленческих взаимодействий на персонал для достижения целей качественного управления организацией. Каждый метод имеет свои специфические характеристики и технологию организации персонала, в зависимости от ситуации, сложившейся в коллективе и, от того, какого результата хочет добиться специалист менеджер, выбирая тот или иной метод управления персоналом. Студенты должны усвоить, что является формами прямого экономического воздействия на персонал (например, материальное стимулирование, хозяйственный расчет), каким целесообразно сделать стимулирующие выплаты, дополнительную заработную плату, вознаграждение за конечный результат, премию за основные результаты труда, материальную помощь, материальные льготы и привилегии; а какие сотрудники заслуживают административно-правовых методов воздействия, которые тоже являются способом осуществления управленческих воздействий на персонал, к ним относятся дисциплинарная ответственность и взыскания, материальная ответственность и уголовная ответственность. Так же студенты должны знать, когда применять социально-психологический метод, который основан на использовании закономерностей социологии и психологии и является способом осуществления управленческих воздействий на персонал.

С целью приобретения навыков изучения методов управления персоналом студентам предлагается выполнить задание «Методы управления персоналом», в котором студентам надо разобрать восемь ситуаций с различными исходными данными. К каждой ситуации дается определенная постановка задачи, студенты определяют: «По какому пути пойдут и почему?»; «Как поведут себя в различных ситуациях»; «Как ответить на звонок?». Аудитория делится на группы, определяют ситуацию, составляют ответы на поставленную задачу. Полученные данные студенты должны проанализировать и представить в виде отчета.

Таким образом, в процессе выполнения данных заданий студенты решают важные задачи необходимые для менеджеров государственной

службы: научиться правильно определять выход и решать нестандартные и конфликтные ситуации, уметь координировать, мотивировать и стимулировать работу сотрудников, что является неременным условием успеха любой организации.

Готовность и желание персонала выполнить свою работу качественно, является одним из важнейших факторов обеспечения эффективности деятельности организации, ведь самым мощным организующим средством координации группового поведения является интерес к работе, стимул. В процессе использования различных стимулов в управлении поведения человека осуществляется мотивация персонала к определенным действиям. Одним из основных качеств менеджера является умение общаться, которое развивает контакты между людьми, обусловленные потребностями совместной деятельности. Студентам очень важно научиться психологии эффективного вхождения в контакт с собеседником.

Менеджер должен знать какая мотивация необходима в его профессиональной деятельности, а также личностные коммуникации в управлении персоналом. С этой целью менеджером изучается ряд тем, а именно: мотивация в управлении персоналом; межличностные коммуникации в управлении.

Изучая тему «Межличностные коммуникации в управлении» студент учится коммуникативному общению партнеров, изучает вербальную и невербальную коммуникации, учится искусству делового общения, в частности организации деловой беседы и деловых переговоров. Характерной особенностью делового общения является то, что его содержание и цели, как правило, направлены на решение текущих и перспективных задач управленческой деятельности организации, что очень важно для организации эффективной деятельности менеджера.

Для лучшего усвоения обучающимися данных тем необходимо дополнить содержание лекций практическими занятиями.

1. Практическая работа по теме: «Распределение работ». Исходные данные представлены в раздаточном материале и содержат перечень работ, намеченных к выполнению. Надо распределить работы между сотрудниками подразделения, обеспечивая сотрудникам равенство условий в соответствии с критериальными показателями. В качестве критериальных показателей могут выступить суммарная трудоемкость выполнения работ, закрепляемых за каждым из сотрудников, стоимость выполнения работ, степень важности выполняемой работы. Выполнив эту работу, студенты научатся правильному распределению работ между служащими с целью оптимального распределения операций по работникам в соответствии с их трудоемкостью, стоимостью и степенью важности, т.е. знакомятся с методикой распределения работ между сотрудниками.

2. Ответить на вопросы теста «Мотивация к успеху», «Коммуникабельны ли Вы», «Умение излагать свои мысли», «Умение слушать».

Сформировав знания, умения и навыки при изучении предыдущих тем необходимые менеджеру по управлению персоналом организации, переходим к завершающей теме «Конфликты в трудовом коллективе».

Правильно и грамотно решать трудовые конфликты между работниками и работодателями, вести переговоры, это одно из важных качеств специалиста-менеджера, он должен уметь правильно установить причину конфликтов в коллективе и организации и решить его. Необходимо глубже анализировать, искать скрытые причины, не упускать из поля зрения сопутствующие мотивы. Так же специалист-менеджер должен знать типизацию конфликтов и уметь управлять ими. Особое внимание в лекции уделяется трудовым конфликтам между работниками и работодателями, при решении которых используется Трудовой кодекс РФ. Изучается, какие процедуры содержат порядок рассмотрения коллективных трудовых споров. В заключение темы, рассматривается вопрос психологической саморегуляции и предупреждения стрессов, ведь обитание и жизнедеятельность человека в условиях техносферы требует определенных действий, реакций, напряжения и, как следствие, характеризуется резким возрастанием психологических нагрузок.

Для успешного освоения темы студентам, на практических занятиях, необходимо выполнить задание по теме «Стратегия и тактика поведения в конфликтной ситуации», в котором предлагается 30 утверждений, характеризующих ту или иную тактику поведения, по каждому утверждению следует выбрать один ответ из двух вариантов, который наиболее точно характеризует обычное поведение в конфликте. По окончании задания, студенты в таблице отмечают какие тактики, по их мнению, целесообразно применить в конфликтной ситуации.

Студентам очень важно научиться правильно разрешать конфликтные ситуации в коллективе и организации, т.к. это одно из необходимых качеств менеджера по управлению персоналом в его профессиональной деятельности.

Для закрепления знаний, полученных при изучении лекций, студентам предлагается решить следующие профессиональные задачи:

1. Разработать требования к работе по новым должностям путем составления «Описания работы» для должностей специалиста по найму, отбору и приему персонала. На основе «Описания работы» составить должностные инструкции для специалистов по этим должностям. Составить личностные спецификации для каждой из новых должностей.

2. Разработать и проанализировать должностную инструкцию менеджера различных специальностей в т.ч. государственной службы. Сопоставить ее с типовой структурой должностной инструкции. Дать заключение по этой должностной инструкции: замечания и дополнения общего и конкретного характера, возможные последствия для общего процесса управления персоналом организации в случае некачественно и неполно составленной должностной инструкции.

3. Выполнить контрольную работу по теме «Определение потребности в персонале», в которой надо решить задачи с различными исходными данными и постановкой вопроса, методические указания прилагаются.

Отличительной особенностью содержания дисциплины является упор на психологические аспекты организации взаимодействия руководителей и

подчиненных в процессе совместной профессиональной деятельности, подробно излагаются фундаментальные основы управления персоналом увязанные с требованиями нового Трудового кодекса Российской Федерации.

Таким образом, в содержании данной дисциплины отражены новые требования, предъявляемые к менеджеру в современных экономических условиях, показано, что управление персоналом, как сложное экономическое и социальное явление общественной жизни людей, сочетает в себе обширные знания многих областей науки, следовательно, профессиональная подготовка менеджера должна включать не только широкий комплекс знаний, приобретаемых, в частности, через систему межпредметных учебных связей, отражающих данные профессионально значимые вопросы, но и методику формирования культуры управления персоналом как элемента его профессиональной культуры и основы эффективного решения профессиональных задач.

Глава 3. Организационно-педагогические средства формирования и развития культуры управления персоналом современного менеджера

3.1. Методические основы формирования культуры управления персоналом

Как было отмечено выше, современная педагогическая наука уделяет большое внимание изучению условий эффективного обучения, формированию тех или иных профессионально важных качеств руководителя.

Условия применительно к дидактике, по мнению В.И. Андреева, представляют собой обстоятельства процесса обучения, которые являются результатом целенаправленного отбора, конструирования и применения элементов содержания, методов, приемов, а также организационных форм обучения для достижения дидактических целей в условиях высшей школы [8].

На наш взгляд, при разработке организационно-процессуальной основы изучения курса «Управление человеческими ресурсами» в условиях высшей школы следует акцентировать внимание на обеспечение логической структуры педагогического процесса, включающего традиционно: цель, содержание, выбор форм и методов обучения, адекватных целям образовательного процесса, способностям и уровню подготовленности обучающихся. С этих позиций необходимо изучение взаимодействия будущих специалистов с инфраструктурой в данной сфере деятельности, а также рассмотреть специфику деятельности преподавателя в процессе обучения.

В работе были определены требования к учебно-методическому комплексу с позиций обеспечения формирования профессиональных компетенций у будущего менеджера, основными из которых являются:

- целостность. Рассматривая данное требование, мы имеем в виду то, что содержание учебно-методического комплекса во многом зависит от специфики профессиональных задач, которые будущий менеджер решает в процессе профессиональной деятельности;

- адаптивность и релевантность профессиональной среде; предполагающая то, что средства, используемые в учебно-познавательной деятельности студентов, должны быть адекватны средствам, используемым в дальнейшей профессиональной деятельности, а их использование обучаемыми должно обеспечивать адаптацию к профессиональной среде;

- комфортность и эффективность взаимодействия субъектов образовательного процесса;

- интегративность, предполагающая построение учебного процесса на основе согласованности учебных планов дисциплин, их взаимосвязи и взаимодополняемости, в результате чего идет последовательная и систематическая работа по раскрытию связей между различными дисциплинами с целью повышения эффективности процесса подготовки.

Одним из важнейших условий, обеспечивающих организацию профессиональной подготовки менеджера, является отбор и конструирование содержания дисциплины, которое должно способствовать достижению заданного уровня сформированности профессиональных компетенций менеджера. От того, насколько правильно отобрано и конструировано содержание дисциплины, зависит качество профессиональной подготовки современного руководителя. При отборе содержания специальной дисциплины «Управление человеческими ресурсами» нами учитывались следующие требования:

- учебный материал нужно конструировать таким образом, чтобы он обеспечивал достижение каждым обучающимся поставленных дидактических целей, направленных на формирование умений и навыков по осуществлению деятельности менеджера в сфере управления персоналом;

- в соответствии с учебным материалом следует интегрировать различные методы и формы обучения профессиональной деятельности в области управления персоналом, что необходимо для достижения намеченных целей.

В педагогической литературе приводится большое количество разнообразных форм и методов обучения, каждый из которых имеет свои недостатки и достоинства. Отбирая те или иные формы и методы обучения, преподаватель специальных дисциплин, на наш взгляд, должен ориентироваться на индивидуальные качества обучающихся, учитывать особенности межличностных отношений в коллективе, оснащенность и продолжительность педагогического процесса, а также специфику преподаваемой профессиональной дисциплины.

При этом необходимым критерием выбора методов обучения является их разнообразие, поскольку различные методы по разному влияют на развитие внимания, самостоятельности, способностей к анализу, синтезу, переносу навыков и умений на объекты будущей профессиональной деятельности. Все это указывает на необходимость комплексного, целостного подхода к оптимальному выбору методов обучения [181].

С этих позиций, основываясь на исследованиях Е.В.Петровского, Е.Я. Голант, И.Я. Лернера, М.Н. Скаткина и других ученых, нами выделены следующие группы методов организации учебного процесса в рамках специальной дисциплины «Управление человеческими ресурсами»: словесные, наглядные, практические, репродуктивные, проблемного изложения, проблемно-поисковые, самостоятельная работа учащихся, которые предполагают достаточно большую самостоятельность и активную позицию обучающихся в ходе выполнения профессионально-ориентированных заданий.

Формы организации обучения представляют собой самостоятельную дидактическую категорию, главный признак которой – быть внутренней организацией какого-либо содержания. В дидактике в качестве содержания выступают учебный материал и методы обучения, которые наряду с этим, сами являются самостоятельными элементами процесса обучения. Форма как бы объединяет их, поднимает на более высокий уровень целостного проявления [177].

В педагогической литературе различают различные формы обучения и формы организации обучения. Формы обучения – это виды организации взаимодействия обучающихся в учебных группах, микрогруппах, отдельных обучающихся между собой и с преподавателем в рамках того или иного вида занятий (лекционно-семинарская, индивидуально-групповая, индивидуальная, групповая, парная).

Форму организации обучения определяют как вид занятия, исторически сложившуюся, устойчивую и логически завершенную организацию педагогического процесса, которому свойственны систематичность и целостность, саморазвитие, личностно-деятельностный характер, постоянство состава участников, наличие определенного режима проведения [175].

Формы организации обучения способствуют реализации обучающей, развивающей и воспитывающей функции педагогического процесса, а также выполняют и специфические функции: интегративную, коммуникативную и управленческую.

Интегративная функция заключается в том, что благодаря форме организации обучения цели, содержание, методы и средства обучения приобретают признаки системности, становятся доступными для восприятия как завершенная, целостная единица взаимодействия преподавателя и обучающихся.

Коммуникативная функция предполагает организацию общения в учебном процессе, от которого, прежде всего, зависит степень активности и характер общения обучающихся с преподавателем и друг с другом.

Управленческая функция состоит в том, что формы организации обучения выступают средством управления образовательным процессом, воспитанием и развитием обучающихся и одновременно средством подготовки последних к управленческой деятельности [198].

Как правило, в основу организации профессиональной подготовки менеджеров в условиях высшей школы заложена лекционно-семинарская система обучения, ведущими формами которой являются: лекции, семинары и практические занятия.

Сконструированное с позиций названных требований (принципов) содержание дисциплины «Управление человеческими ресурсами», позволяет, по нашему мнению, подготовить будущих менеджеров к профессиональной деятельности в соответствии с требованиями современных рыночных условий, сформировать у них стремление к профессиональному самосовершенствованию.

Мы предполагаем, что педагогическая технология формирования профессиональных компетенций у менеджеров должна выстраиваться как система научно обоснованных приемов и методик, способствующих такой организации учебно-воспитательного процесса, при котором достигается поставленная цель – формирование культуры управления персоналом у менеджеров, которые в будущем помогут реализовать профессионально-личностный потенциал каждого студента как конкурентноспособного на рынке труда специалиста.

Анализ литературы [16, 42, 43, 97, 143, 202, 203, 213, 214, 215, 231 и др.] проводимый в ходе исследования, разработанная технология формирования профессиональных компетенций при изучении дисциплины «Управление человеческими ресурсами» предполагает обучение в три этапа, каждый из которых основывается по возрастанию сложности поставленных задач и усилий, необходимых для их решения. Процесс формирования профессиональных компетенций обучающихся к профессиональной деятельности менеджера предполагает прохождение следующих этапов: 1) формирование общего представления о профессиональной деятельности менеджера; 2) формирование базового уровня профессиональных компетенций в процессе решения профессиональных задач; 3) формирование системного видения вопросов в профессиональной деятельности менеджера, обеспечивающего сформированность профессиональных компетенций.

По качеству умения использовать знания при решении профессиональных задач мы различаем три уровня сформированности компонентов профессиональных компетенций: первичный, средний и высший, в соответствии с которыми определены технологические этапы образовательного процесса.

На первом этапе необходимым является формирование общего представления о профессиональной деятельности специалиста данного профиля, обучающиеся получают соответствующие знания, обеспечивающие создание понятийного базиса, общего представления об управлении персоналом в профессиональной деятельности менеджера для последующего формирования профессиональных знаний. Создается основа профессионального видения и оценки явлений, отражающих специфику деятельности менеджера, путем формирования основных профессиональных знаний, контроля имеющегося представления о менеджменте (обзор содержания курса, введение в курс с помощью вводной лекции, знакомства с законодательной базой, перечня квалификационных требований к менеджеру). Управление персоналом рассматривается как одна из самых сложных областей человеческой деятельности: место и роль управления персоналом в системе управления организации; основные аспекты управления персоналом организации. Показателем уровня сформированности профессиональных компетенций является осознание важности, значимости и необходимости использования знаний в сфере управления персоналом в деятельности менеджера; положительная мотивация и интерес к реализации знаний управленческого дела при решении профессиональных задач; осознание роли менеджера в деятельности организации в современных рыночных условиях; использование знаний для успешной деятельности организации; интерес к результату использования профессиональных компетенций в деятельности организации.

На втором этапе происходит формирование базового уровня профессиональных компетенций менеджера в процессе решения профессиональных задач, обучающиеся достаточно активно включаются в процесс изучения профессиональных потребностей, опосредованных условиями реализации будущей профессиональной деятельности, уровнем развития науки и предметной области, тенденциями развития профессиональной сферы.

Деятельность, происходящая на данном этапе, направлена на осуществление комплекса знаний, умений и навыков связанных с использованием существующих профессиональных технологий в данной профессиональной деятельности, способствующих формированию соответствующего уровня профессиональных компетенций. Это в свою очередь обуславливает создание основы профессионального видения структуры персонала, отражающих специфику деятельности менеджера, путем формирования психологических основ (компетенций) у студентов в области организации кадровой политики предприятия, оценки персонала, адаптации персонала, основных профессиональных знаний, понятийно-объяснительного аппарата специалиста данного профиля, заключающегося в умении применять полученные знания предметной области в практической деятельности менеджера.

Показателем сформированности соответствующего уровня профессиональных компетенций является знание специфики и технологии формирования трудового коллектива; понимание особенностей использования различных способов воздействия на коллектив в деятельности организации, в зависимости от целей и ожидаемого результата; знание практических аспектов применения знаний, конкретно при найме, отборе и оценке персонала организации.

Целевой установкой третьего этапа технологии выступает формирование системного видения вопросов управления персоналом в профессиональной деятельности менеджеров. На данном этапе происходит определение профессионально значимых приоритетов, сформированы умения решать профессиональные задачи, происходит формирование управленческих компетенций в области управления трудовым коллективом, предполагается формирование основных профессиональных компетенций специалиста в данной сфере, детерминированных умением применять методы управления персоналом, решать конфликты в трудовом коллективе. Для данного этапа характерен творческий подход к решению профессиональных задач, обусловленного интеграцией сформированных знаний, умений и навыков.

В рамках третьего этапа предполагается обобщение преподаваемого материала, оценка уровня сформированности психологических основ, формирование системного видения профессиональной деятельности специалиста данной сферы, обусловленного наличием не только профессиональных знаний, умений и профессионально значимых качеств, но и высшим уровнем сформированности профессиональных компетенций. Данный уровень сформированности профессиональных компетенций отличает глобальность в исследовании проблемных явлений, возникающих в профессиональной среде специалиста данного профиля, оперативность в принятии профессиональных решений.

Показателем сформированности уровня профессиональных компетенций является знание регламентации управления, методов управления персоналом, умение предотвращать конфликты в трудовом коллективе. Решение профессиональных задач возможно при условии сформированности профессиональных компетенций менеджера.

Успешная реализация этапов технологии организации системы профессиональной подготовки менеджера при изучении дисциплины «Управление человеческими ресурсами» возможна лишь при достаточно высоком уровне мотивации будущего эффективного руководителя. Поэтому целевые установки каждого этапа должны предусматривать деятельность преподавателя по активизации учебно-познавательной деятельности обучающихся.

Обращаясь к природе мотивации, мы рассматриваем «процесс изменения состояний и отношений личности, основанный на мотивах, под которыми понимаются конкретные побуждения, причины, заставляющие личность действовать, совершать поступки. Поэтому мотивы – очень сложные образования, представляющие собой динамические системы, в которых осуществляются анализ и оценка альтернатив, выбор и принятие решений» [119].

Учитывая, что мотив – величина переменная, мотивация протекает во времени неодинаково. То есть при отсутствии мотивации на начальной стадии обучения, побуждающие факторы впоследствии могут проявляться во всем многообразии. Поэтому на разных стадиях образовательного процесса могут обнаруживаться те или иные мотивы, которые необходимо регенерировать в образовательном процессе.

Названные этапы технологии организации образовательного процесса в рамках дисциплины «Управление человеческими ресурсами» должны быть тесно связаны друг с другом, обеспечивая цикличность протекания единого учебного процесса с характерной воспроизводимостью обучающего цикла. Очевидно, что каждый уровень сформированности профессиональных компетенций менеджера опосредован реализацией комплекса обучающих процедур.

Технология организации образовательного процесса, предполагающая на стадии реализации первичного уровня (I этап) формирование понятийного аппарата и мотивационной направленности будущего менеджера целесообразно строить на основе таких методов обучения, как проблемная лекция, коммуникативных и познавательных методов обучения.

В среде основных коммуникативных методов широко используются такие распространенные вербальные методы, как: рассказ, беседа, обзорная лекция. Актуально также применение познавательных методов обучения, в частности, демонстрационных, позволяющих формировать у обучающихся представление о профессиональной действительности посредством соответствующих видеоматериалов.

Реализация указанных методов обучения технологична в условиях групповой формы обучения, что обусловлено объемами учебных материалов и временными затратами.

Адекватно изложенным условиям, целесообразно применение идеальных средств обучения (учебники, учебные пособия, тесты, наглядные схемы структуры управления персоналом, методические указания по организации найма, отбора и аттестации персонала организации), а также материальных, в частности, обзорных видеоматериалов. Стоит отметить, что коммуникационная среда на данном уровне способствует формированию и развитию мотивационных факторов.

Таблица 7. Технология организации образовательного процесса в рамках дисциплины «Управление человеческими ресурсами»

Этапы		I этап	II этап	III этап
Компоненты				
Цель подготовки	Формирование общего представления о значимости управления персоналом в профессиональной деятельности менеджера. Обеспечение процесса адаптации обучающегося к будущей профессиональной деятельности	Формирование базовой ориентировки и базового уровня профессиональных компетенций менеджера в области управления персоналом в процессе решения профессионально ориентированных задач	Формирование системного видения процесса управления персоналом в профессиональной деятельности	
Содержание подготовки	Понятие о предметной среде деятельности специалиста. Управление как вид профессиональной деятельности, структура персонала.	Процессуальные и конструктивные основы кадровой политики организации, законодательные нормы и положения трудового кол-ва, властные отношения и лидерство в управлении организацией	Современные методы управления персоналом, мотивация в управлении персоналом организации, межличностные коммуникации в управлении персоналом, разрешение конфликтных ситуаций в трудовом коллективе	
Доминирующие методы обучения	Словесные, наглядные, проблемного изложения	Репродуктивные, самостоятельная работа обучающихся, проблемного изложения	Проблемно-поисковый, сотрудничество, практический, самостоятельная работа обучающихся	
Формы обучения	Лекционно-семинарская, индивидуально-групповая, парная	Лекционно-семинарская, индивидуально-групповая	Лекционно-семинарская, индивидуально-групповая	
Средства обучения	Творческие тесты, учебно-методические указания, наглядные схемы, образовательный видеокурс, учебная литература	Комплекс заданий по темам курса, образовательный видеокурс, наглядные пособия, деловые игры, учебная литература, методические указания	Учебно-методические указания, деловые игры, кейс-технология	
Формы диагностики и контроля	Оценка выполнения практических заданий	Тестирование, отчеты по выполнению практических работ	Тестирование, отчеты по выполнению практических работ, зачет	
Ожидаемый результат -уровень сформированности культуры управления персоналом	Первичный уровень сформированности профессиональных компетенций в сфере управления персоналом	Средний уровень сформированности профессиональных компетенций в сфере управления персоналом	Высший уровень сформированности профессиональных компетенций в сфере управления персоналом	

Ввиду того, что объективный контроль знаний – существенная черта технологии обучения, важно систематизировать методы диагностирования, контроля и оценки знаний обучающихся, и в соответствии с типологией применять их в образовательном процессе.

На начальной стадии данного этапа целесообразно проведение входного контроля знания, отражающего степень готовности обучающихся к условиям организации образовательного процесса.

Для данного этапа также характерно применение текущей проверки знаний, характеризующей степень усвоения учебного материала, и рубежной проверки знаний обучающихся, обуславливающей переход к следующей стадии обучения.

Достижение среднего уровня (II этап) сформированности профессиональных компетенций менеджера осуществляется посредством познавательных методов обучения (демонстрация наглядных материалов, видеоматериалов, проведение познавательных семинаров на предприятиях города), реализующихся в условиях групповой и индивидуально-групповой формы обучения. При этом основными средствами образовательного процесса выступают: учебная литература, наглядные пособия (должностные инструкции, образцы коллективных договоров и коллективных соглашений, образцы трудового договора), деловые игры, обучающий видеокурс.

Степень реализации целевых установок на данном уровне определяется путем проведения рубежного контроля знаний обучающихся.

Реализация целевых установок для достижения высшего уровня (III этап) основывается на использовании преобразовательных методов обучения (практические упражнения) преимущественно в рамках индивидуально – групповой и индивидуальной форм обучения.

Основными средствами организации образовательного процесса на данном уровне выступают такие средства обучения как: деловая игра, кейс-технологии.

Итоговый контроль отражает не только результат последнего этапа формирования профессиональных компетенций менеджера, но и результат всего технологично построенного образовательного процесса.

Таким образом, технология формирования культуры управления персоналом менеджеров должна встраиваться в систему научно обоснованных приемов и методик, способствующих такой организации учебно-воспитательного процесса, при котором достигается дальнейшая реализация профессионального потенциала каждого студента как конкурентноспособного на рынке труда современного руководителя (табл. 7).

Как показывает практика, наиболее высокие результаты достигаются в образовательном процессе подготовки менеджеров на основе активного взаимодействия с инфраструктурой сферы управления персоналом организаций.

Согласно целевым установкам первого этапа технологии, актуальным становится проведение вводных лекций и семинаров в рамках посещения отделов по работе с персоналом. При этом обучающиеся знакомятся с пред-

приятными различными форм собственности и правового статуса, организационной структурой предприятий, деятельностью служб управления кадрами в органах власти, основными полномочиями менеджеров.

Для участия в семинарских занятиях, с целью формирования понятийного аппарата, возможно приглашение ведущих специалистов отделов и служб по управлению персоналом, специалистов по социальным гарантиям, руководителей линейных и функциональных подразделений организаций, что эффективно и целостно раскрывает специфику функционирования конкретного субъекта инфраструктуры в сфере управления персоналом.

Такой результат достигается на втором этапе путем:

- проведения ознакомительно-разъяснительной работы о направленности деятельности менеджеров с различной организационной структурой;
- демонстрации документальной видеохроники по подбору персонала и управления им.

В рамках данного этапа актуально проведение ознакомительных экскурсий на предприятия, с целью определения условий организации деятельности отделов и служб по управлению персоналом, организации работы линейных и функциональных руководителей предприятий с персоналом.

Указанный аспект познавательной деятельности студентов позволяет им узнать специфику деятельности менеджера в организациях различных форм собственности и типов организационных структур.

Для второго этапа возможно участие в учебном процессе специалистов практиков, что дает возможность сформировать систему знаний о современных подходах к управлению человеческими ресурсами организации, в частности, получить знания в области стимулирования труда, оценки исполнения, внутриорганизационных перемещений работников, предотвращения конфликтных ситуаций в коллективе, формирования и поддержания организационной культуры в условиях максимально соответствующих профессиональной действительности, характерной для данного субъекта инфраструктуры.

Такое условие может быть реализовано через тесное взаимодействие преподавательского состава и штата специалистов по управлению фирмой. Тем самым, обучающиеся на данной стадии развивают необходимые профессионально – коммуникационные качества, необходимые специалисту данного профиля, что при наличии мотивационного базиса предопределяет результативность образовательного процесса и достижение поставленных целей.

Профессиональное сотрудничество в учебном процессе с ведущими специалистами органов власти позволяет сформировать у обучающихся профессионально – ценностные качества. Это достигается путем изучения основ деятельности менеджера нормативно – правовой документальной базы, регламентирующей деятельность персонала организации. Практическая деятельность обучающихся при этом должна отражать конкретные условия функционирования менеджера в данных организациях. Таким обра-

зом, будущие менеджеры получают идеальные знания о структуре организации и механизмах реализации управленческих навыков в своей будущей деятельности.

Формирование системы знаний о современных подходах к управлению человеческими ресурсами возможно при участии в образовательном процессе ведущих специалистов управленческих структур и их привлечении к проведению обзорных лекций, круглых столов.

Формирование системного видения профессиональной деятельности менеджера, определяя высший уровень профессиональных компетенций обучающихся к профессиональной деятельности, актуализирует необходимость организации учебной деятельности на третьем этапе в условиях, адекватных действительности функционирования инфраструктуры сферы управления персоналом. При этом будущие менеджеры получают не только возможность применения полученных знаний основных дисциплин, но и смежных дисциплин, тем самым, реализуя компетентностно – эрудированный подход к принятию решений в профессиональной сфере деятельности.

Для данного этапа характерна занятость обучающихся в системе управления персоналом организации, что позволяет будущим менеджерам на этой стадии обучения самореализовываться в условиях, соответствующих действительности функционирования инфраструктуры. Обучающиеся помимо непосредственного применения профессиональных знаний получают навыки организации процесса формирования трудового коллектива и управления им. Проявление компетентностного подхода при решении обучающимися профессиональных задач осуществляется посредством:

- принятия участия в разработке должностных инструкций и должностных характеристик для специалистов предприятий;
- составления профессиограммы для различных специальностей;
- принятия участия в решении возможных конфликтных ситуаций в коллективе.

Таким образом, технология организации образовательного процесса, в условиях непрерывного образования, при активном взаимодействии с инфраструктурой, обуславливает не только формирование профессиональных компетенций менеджера данного профиля, но и предполагает реализацию профессиональных знаний и умений в рамках технологично построенного процесса обучения.

Важнейшим условием личностного развития и подготовки обучающихся к профессиональной деятельности выступает профессионально-педагогическая деятельность преподавателя. В ходе профессионально-педагогической деятельности преподавателя, как правило, функционируют два типа отношений: субъективно-объективные, обуславливающие отношение преподавателя к средству и предмету педагогического воздействия, субъектно-субъективные отношения, возникающие между преподавателем и обучающимися в процессе педагогического взаимодействия. От того, как выстраиваются эти отношения, напрямую зависит эффективность образовательного процесса.

Основываясь на многочисленных исследованиях [15,21,123,165,203 и др.], выделены функции педагогической деятельности преподавателя в процессе формирования культуры управления персоналом у будущих менеджеров:

- обучающая, заключающаяся в формировании у обучающихся системы профессиональных знаний, умений и навыков (применительно к менеджерам в рамках дисциплины «Управление человеческими ресурсами» знаний, умений и навыков в области организации управленческой деятельности);

- воспитательная, предполагающая формирование профессиональной направленности личности обучающихся: склонности и интереса к профессиональной деятельности (например, в сфере управления персоналом в коллективе организации);

- организаторская, осуществляемая при проведении занятий по дисциплине «Управление человеческими ресурсами», направленная на оптимальную организацию учебно-познавательной деятельности обучающихся;

- диагностическая, заключающаяся в определении уровня знаний, умений и навыков, приобретенных обучающимися в ходе изучения специальной дисциплины, на различных этапах образовательного процесса, предполагающая в контексте профессиональной подготовки менеджера проведение обязательного входного, текущего, рубежного и итогового контроля;

- методическая, связанная с самостоятельным отбором необходимой научной информации, ее методической переработкой, формированием и планированием учебного материала, выбором эффективных средств обучения, с учетом ориентации на будущую профессиональную деятельность обучающихся, а также предполагающая составление необходимой документации и учебно-методических материалов, обеспечивающих образовательный процесс в рамках дисциплины «Управление человеческими ресурсами».

При этом именно преподаватель в конечном итоге обеспечивает преемственность образовательного процесса в ходе изучения специальных дисциплин, разрабатывая учебно-методический комплекс, формируя содержание, отбирая формы и методы обучения, организуя учебно-познавательную деятельность обучающихся.

Поскольку значимая роль в организации образовательного процесса отводится именно педагогическим кадрам, следует детально рассмотреть методику проведения практических занятий по дисциплине «Управление человеческими ресурсами».

3.2. Практика использования активных методов обучения в подготовке менеджеров

Отмечая справедливость утверждения, что «педагогическая отрасль человеческих знаний не развивается изолированно от других наук, педагогические инновации достигаются только в результате межнаучного подхода

к объектам исследования, а педагогическая мысль первоначально развивалась в русле общефилософских знаний», необходим подход к условиям организации профессиональной подготовки менеджеров государственной гражданской службы с позиций научного синтеза [203].

Исходя из данных утверждений, следует отметить, что педагогика органически взаимодействует с психологией и между ними существует несколько узлов связи. В контексте нашего исследования необходимо рассмотреть главный из них – предмет этих наук.

Учитывая тот факт, что психология изучает законы развития психики человека, а педагогика разрабатывает законы управления развитием личности, очевидным становится, что процесс целенаправленного изменения психики, обусловленный необходимостью гармоничного развития личности и формирования профессионально-важных качеств, является регламентирующим симбиозом двух наук в рамках системы организации профессиональной подготовки специалистов. Результирующими аспектами при этом выступают такие критерии и показатели, как:

- объем знаний;
- оперативность воспроизводства знаний;
- реализация знаний в практической деятельности и нестандартных ситуациях;
- владение терминологией;
- наличие профессиональной логики;
- присутствие профессиональной этики;
- совершение мотивированных поступков.

Анализируя данные показатели, следует отметить, что результаты педагогической деятельности диагностируются, в первую очередь по изменениям психологических характеристик личности.

Структурирование образовательного процесса требует определенных знаний и умелого использования разнообразных форм и методов организации учебного процесса, их постоянного совершенствования и модернизации.

Обучение – процесс двусторонний, и поэтому его качество зависит как от дидактического совершенства работы преподавателей, так и от отношения студентов к проводимым занятиям, от уровня их познавательной активности. Только это сочетание высокой научной содержательности и методического мастерства преподавателя с умелым стимулированием познавательной деятельности студентов создаёт надёжную основу для глубокого и прочного овладения ими изучаемым материалом.

Современная ситуация в подготовке современного руководителя требует коренного изменения стратегии и тактики обучения в вузе. Главными характеристиками выпускника любого образовательного учреждения являются его компетентность и мобильность. В этой связи акценты при изучении учебных дисциплин переносятся на сам процесс познания, эффективность которого полностью зависит от познавательной активности самого студента. Успешность достижения этой цели зависит не только от того, что

усваивается (содержание обучения), но и от того, как усваивается: индивидуально или коллективно, в авторитарных или гуманистических условиях, с опорой на внимание, восприятие, память или на весь личностный потенциал человека, с помощью репродуктивных или активных методов обучения.

В реализации целей проблемного и развивающего обучения лежат активные методы. В научной литературе проблеме активных методов обучения посвящено немало исследований в области психологии и педагогики.

Психологические основы для разработки целостной концепции развивающего обучения были заложены еще в 1930-е годы в работах Л.С. Выготского, Д.Б. Эльконина, А.Н. Леонтьева, В.В. Давыдова и др., хотя систематические основы активных методов обучения стали широко разрабатываться только во второй половине 1960 и в начале 1970-х годов в исследованиях психологов и педагогов по проблемному обучению. Большую роль в становлении и развитии активных методов обучения послужили работы М.М.Бирштейн, Т.П.Тимофеевского, И.М.Сыроежина, С.Р.Гидрович, В.И.Рабальского, Р.Ф.Жукова, В.Н.Буркова, Б.Н.Христенко, А.М.Смолкина, А.А.Вербицкого, В.М.Ефимова, В.Ф.Комарова и т.д.

Как видно из вышесказанного, проблемное и развивающее обучения включают в себя элементы друг друга. Применение в практике обучения этих видов привело к возникновению методов получивших название активные. В основе, которых лежит диалогическое взаимодействие преподавателя и студентов.

Свой вклад в развитие активных методов обучения внесли А.М. Матюшкин, Т.В. Кудрявцев, М.И. Махмутов, И.Я. Лернер, М.М. Леви и др. Но данные исследования по активным методам проводились, прежде всего, на материале школьного обучения, что затруднило внедрение активных методов в вузе, так как требовалась определенная адаптация для теории активных методов к вузовскому дидактическому процессу [144].

Среди исходных положений теории активных методов обучения была положена концепция «предметного содержания деятельности», разработанная академиком А.И.Леонтьевым, в которой познание является деятельностью, направленной на освоение предметного мира. Следовательно, она есть предметная деятельность. Вступая в контакт с предметами внешнего мира, человек познает их и обогащается практическим опытом как познания мира (обучения и самообучения), так и воздействия на него [131].

Учебный процесс с использованием активных методов обучения в условия вуза опирается на совокупность общедидактических принципов обучения и включает свои специфические принципы, которые предлагает А.А.Балаев, а именно: равновесия между содержанием и методом обучения с учетом подготовленности студентов и темой занятия; моделирования; входного контроля; соответствия содержания и методов целям обучения; проблемности [144,145]; «негативного опыта»; «от простого к сложному; непрерывного обновления; организации коллективной деятельности; опережающего обучения; диагностирования; экономии учебного времени; выходного контроля [144].

К числу активных методов обучения, согласно общепринятой классификации относятся:

1. Проблемная лекция;
2. Разыгрывание ролей;
3. Анализ конкретных ситуаций;
4. Программированное обучение;
5. Игровое проектирование;
6. Стажировка;
7. Деловые игры.

Применение в учебном процессе этих методов призвано обеспечить решение таких проблем, как обучение студентов самостоятельному углублению собственных знаний и применение их знаний в конкретных условиях, ориентация студентов на творческий отбор, анализ и систематизацию обрабатываемого материала, эффективная подготовка к будущей профессиональной деятельности и др. Активное обучение – это, по существу, обучение деятельности.

Активные методы обучения при умелом применении позволяют решить одновременно три учебно-организационные задачи:

- 1) подчинить процесс обучения управляющему воздействию преподавателя;
- 2) обеспечить активное участие в учебной работе как подготовленных студентов, так и не подготовленных;
- 3) установить непрерывный контроль за процессом усвоения учебного материала.

Таким образом, исходя из вышесказанного, отметим, что уже в начале XX века многие ученые педагоги и психологи видели необходимость в разработке новых методов обучения, для активизации учебной деятельности студентов. Данная проблема остается актуальной и в настоящее время. В реализации целей проблемного и развивающего обучения лежат активные методы, которые помогают вести студентов к обобщению, развивать самостоятельность их мысли, учатся выделить главное в учебном материале, развивают речь и многое другое. Как показывает практика, использование активных методов в вузовском обучении является необходимым условием для подготовки высоко квалифицированных специалистов и приводит к положительным результатам: они позволяют формировать знания, умения и навыки студентов путем вовлечения их в активную учебно-познавательную деятельность, учебная информация переходит в личностное знание студентов.

Классификация методов активного обучения

В дидактике существуют разные подходы к классификации методов обучения. В качестве отличительного признака используется степень активизации слушателей или характер учебно-познавательной деятельности. Различают классификации, в основу которых положены следующие признаки:

– источники познания (вербальные, наглядные, практические методы обучения);

- методы логики (аналитико-синтетические, индуктивные, дедуктивные методы обучения);
- тип обучения (объяснительно-иллюстративный, проблемно-развивающие методы обучения);
- уровень познавательной самостоятельности студентов (репродуктивные, продуктивные, эвристические методы обучения);
- уровень проблемности (показательный, монологический, диалогический, эвристический, исследовательский, алгоритмический, программированный методы обучения);
- дидактические цели и функции (методы стимулирования, организации и контроля);
- вид деятельности преподавателя (методы изложения и методы организации самостоятельной учебной деятельности) и пр.

Несмотря на многообразие подходов к классификации методов обучения, каждый из них наиболее эффективен при определенных условиях организации процесса обучения, при выполнении определенных дидактических функций [144].

Вклад в разработку классификации активных методов обучения внесли Ю.С.Арутюнов, М.М.Бирштейн, Н.В.Бурков, А.А.Вербицкий, С.Р.Гидрович, Р.Ф.Жуков, В.М.Ефимов, Л.Н.Иваненко, В.Ф. Комаров, А.Л.Лившиц, В.И.Маршев, Ю.М.Порховник, В.И.Рыбальский, Т.П.Тимофеевский и др.

Методы активного обучения могут использоваться на различных этапах учебного процесса:

1 этап – первичное овладение знаниями. Это могут быть проблемная лекция, эвристическая беседа, учебная дискуссия и т.д.

2 этап – контроль знаний (закрепление), могут быть использованы такие методы как коллективная мыслительная деятельность, тестирование и т.д.

3 этап – формирование профессиональных умений, навыков на основе знаний и развитие творческих способностей, возможно использование моделированного обучения, игровые и неигровые методы.

Применение тех или иных методов не является самоцелью. Поэтому любая классификация имеет практический смысл в той мере, в какой помогает осуществлять целенаправленный выбор соответствующего метода обучения или их сочетание для решения конкретных дидактических задач.

Большинство активных методов обучения имеет многофункциональное значение в учебном процессе. Так, например; разбор конкретной ситуации можно использовать для решения трех дидактических задач: закрепление новых знаний (полученных во время лекции); совершенствование уже полученных профессиональных умений; активизация обмена знаниями и опыта.

Суть активных методов обучения, направленных на формирование умений и навыков, состоит в том, чтобы обеспечить выполнение студентами тех задач в процессе решения, которых они самостоятельно овладевают умениями и навыками.

Проявление и развитие активных методов обучения обусловлено тем, что перед обучением были поставлены задачи не только усвоение студентами знаний и формирование профессиональных умений и навыков, но и развитие творческих и коммуникативных способностей личности, формирование личностного подхода к возникающей проблеме.

Целью активных методов является, чтобы в усвоении знаний, умений, навыков участвовали все психические процессы (речь, память, воображение и т.д.).

Преподаватель в своей профессиональной деятельности использует ту классификацию и группу методов, которые наиболее полно помогают осуществлению тех дидактических задач, которые он ставит перед занятием. И активные методы обучения являются одним из наиболее эффективных средств вовлечения студентов в учебно-познавательную деятельность.

В настоящее время вряд ли можно назвать хорошим то учебное заведение, где так или иначе не использовались бы те формы и методы, которые принято называть активными. Обычно активные методы применяются в комплексе с традиционными. Активные методы обучения охватывают все виды аудиторных занятий со студентами.

Творческая направленность образовательного процесса обеспечивается, если организация процесса подготовки осуществляется последовательно: от максимальной помощи педагога в процессе решения учебных задач до полной самостоятельности в обучении.

Анализ психолого-педагогических исследований этого вопроса показал, что существуют различные подходы к активизации познавательной деятельности обучающихся.

Так, различные подходы к активизации учебно-познавательной деятельности рассматривались в исследованиях П.Я. Гальперина, Н.Ф. Талызиной (теория поэтапного формирования умственных действий), Г.И. Щукиной (развитие познавательных интересов), А.К. Марковой (роль мотивационных процессов в учебной деятельности), Ю.К. Бабанского (оптимизация процесса обучения), В.В. Давыдова, Л.В. Занкова, М.И. Махмутова (проблемное и развивающее обучение) и других [21,29,30,55,71,75,233].

Проблема подготовки менеджера упирается в создание таких условий, которые обеспечивают развитие необходимых знаний и умений для дальнейшей профессиональной деятельности.

В условиях подготовки квалифицированных менеджеров широкое применение находят деловые игры. Основная их цель – формирование и отработка конкретных умений действовать в четко определенных ситуациях. В ходе проведения деловых игр, обучающиеся в специально смоделированных условиях обучаются оперативно анализировать заданные производственные условия (вплоть до аварийных) и принимать оптимальные решения, вести поиск неисправностей на основе заданных параметров, выбирать наиболее целесообразный технологический процесс, решать экономические проблемы и т.п.

Целью проведения занятий в форме деловых игр, является развитие и закрепление у студентов использования управленческих навыков как инструмента влияния на коллектив организации с точки зрения формирования и управления коллективом организации, что является необходимым условием для ее развития. В процессе деловых игр студент обучается различными методами управления персоналом, направленных на достижение определенных целей в соответствии со сложившейся ситуацией в коллективе, технике подготовки различных документов и материалов, направленных на деятельность организации и прочее. Также в процессе деловых игр происходит формирование у студента умений применять конкретные методы управления персоналом, направленные на предотвращение конфликтных ситуаций в коллективе с целью повышения эффективности деятельности организации.

Суть деловых игр – в моделировании конкретной проблемной ситуации. При организации деловых игр познавательная деятельность обучаемого протекает в полном соответствии его индивидуальным возможностям. Студент вынужден самостоятельно извлекать и отбирать факты, делать выводы, анализировать полученные результаты, принимать решения. Деловая игра предполагает активную умственную деятельность студентов, связанную с наиболее рациональным способом выполнения предложенных преподавателем заданий, с анализом результатов работы.

Таким образом, деловая игра моделирует взаимодействия людей в процессе достижения некоторых целей, выполняя задачи группового упражнения по выработке решений в искусственно созданных условиях, имитирующих реальную обстановку.

Дидактическая ценность использования игровой деятельности обусловлена тем, что в имитационной игре сочетаются следующие принципы оптимальной технологии обучения: активность; динамичность; занимательность; исполнение ролей; коллективность; моделирование; обратная связь; проблемность; результативность; самостоятельность; системность.

Широкое применение в практике подготовки специалистов получили так называемые интегративные (бинарные) уроки, на которых изучается взаимосвязанный материал двух или нескольких предметов. Такие уроки целесообразно проводить, когда необходимо осуществить глубокие межпредметные связи, когда знания материала одних предметов необходимы для понимания и изучения другого предмета. В процессе изучения дисциплины «Управление человеческими ресурсами» нами проводятся бинарные уроки, на которых необходимо выявить межпредметные связи таких предметов как «Социология управления», «Менеджмент», «Социология управления». В процессе проведения данных занятий студентами изучаются специфические особенности деятельности организации, стили руководства, психология личности.

К активным методам обучения с полным основанием следует отнести проблемное обучение, сущность которого заключается в столкновении учащихся с учебными, жизненными и производственными ситуациями и поста-

новка их в этих ситуациях в положение «первооткрывателей», «исследователей». Исследовательский метод используется как наиболее совершенное средство обобщения знаний, но главным образом для того, чтобы обучающийся научился приобретать знания, исследовать предмет или явление, делать выводы и применять полученные знания и навыки при решении профессиональных задач.

Очень популярен метод «мозгового штурма», который относится к методам интуитивного поиска. Метод мозгового штурма – это форма стимулирования творческой активности. При этом действуют следующие правила работы группы: свободное высказывание максимального числа идей, в том числе и вполне фантастических; запрещение критики; одобрение всех оригинальных идей; доработка всех высказанных идей. Для каждого выступления отводится несколько минут и действует установка делать сообщение так, чтобы мог понять и неспециалист. При этом ценится умение быстро находить разнообразные ассоциации, позволяющие обеспечить такое сравнение, находить аналогии по-новому раскрывающие сущность совершенствуемого объекта. Данный метод очень помогает в процессе поиска идей новых товаров или услуг, при совершенствовании уже существующих. Они довольно эффективны, когда приходится работать, опираясь на начальную информацию, недостаточную для полностью формализованного анализа.

Структурно метод довольно прост. Он включает в себя два основных этапа:

1. Этап выдвижения (генерации) идей.
2. Этап анализа выдвинутых идей.

Работа в рамках этих этапов должна выполняться при соблюдении ряда основных правил.

Правила этапа генерации:

1. Запрет критики.
2. Запрет обоснований выдвигаемых идей.
3. Поощрение всех выдвигаемых идей, включая нереальные и фантастические.

Целью мозгового штурма является поиск как можно более широкого спектра направлений решения задачи, поиск новых направлений решения.

Важную роль в управлении этим процессом играет ведущий, который, контролируя происходящее на обобщенном уровне, должен регулировать соотношение между новыми и развивающимися идеями.

Обобщение идей проводится для освобождения их от внешних, отвлекающих, иногда эмоционально ярких моментов, заменой их на нейтральные конструкции. Тренировка такого умения очень важна для руководителей, так как позволяет спокойно и конструктивно подходить к широкому кругу предложений и высказываний. Выявление рациональной основы, заложенной в идеях, позволяет сравнивать между собой не «оболочки», а внутреннюю сущность предложений, объединять многие внешне различные идеи.

Метод «мозгового штурма» требует от студентов развития двух важнейших аспектов работы мозга: творческого разума и аналитического мышления. Их чередование составляет основу всех процессов творческой работы.

С целью активизации учебно-познавательной деятельности студентов, в процессе изложения теоретического материала на лекциях, основной акцент делается нами на формирование мотивации обучения через постановку и показ путей решения профессиональных задач, то есть используется метод проблемного изложения материала. Суть метода проблемного изложения в том, что педагог ставит проблему и сам ее решает, показывая тем самым обучающимся путь решения задачи, показывает ход мысли. Учащиеся при этом мысленно следят за логикой изложения, усваивая этапы решения поставленной задачи. В то же время они не только воспринимают, осознают и запоминают готовые знания, но и следят за логикой доказательств, за движением мысли педагога. Более высокий уровень самостоятельности несет в себе эвристический метод, который требует привлечения педагогом обучающихся к выполнению отдельных шагов решения той или иной профессиональной задачи. При этом обучающийся воспринимает задание, осмысливает его условие, решает часть задания, актуализируя наличие знания, мотивируя свои действия.

Менеджер, как известно, занимается не объектами, образующими экономическую систему, а самой системой в целом, ее внутренними и внешними связями, персоналом и его поведением, коммуникационными потоками и т.д. Это требует от него системного подхода при анализе ситуаций и принятии управленческих решений. Поэтому возможность эффективного управления зависит не только от управленческой компетентности, но и от коммуникативных умений, способности налаживать человеческие отношения с максимальной пользой для деятельности, от умения организовывать совместную работу, этико-нравственных ценностей менеджера, влияющих на выбор решения.

В связи с постоянным ростом информационных потоков, увеличением объема данных, от которых зависит управленческое решение, менеджеру необходимо неустанно углублять свои профессиональные знания и при этом управлять работой персонала и деятельностью всего предприятия. Это требует инновационных умений, связанных как с переработкой информации, так и с проектированием и генерированием идей, совершенствованием организационных структур. Внедрение инноваций и проведение реорганизаций порождают, как известно, не только управленческие, но и социально-психологические проблемы, решать которые с каждым годом становится все труднее.

Для выработки собственной политики управления менеджерам необходимо владеть умением анализировать разнообразные ситуации – реально возникающие в организации, а также потенциальные, те, которые могут возникнуть, т. е. умением управлять на основе превентивного стиля.

Владение превентивным стилем управления позволит руководителю, принимающему управленческое решение, своевременно отслеживать обстановку и складывающиеся в каждый конкретный момент времени производственные обстоятельства; получать ответы на вопросы о том, каковы критерии оценки качества менеджмента в данной организации, насколько релевантны взаимоотношения между менеджерами одного и разных уровней в ее пределах, насколько изучены и обусловлены взаимоотношения между топ-менеджерами, линейными и функциональными руководителями структурных подразделений на предприятии, каковы трудности, встречающиеся в деятельности по управлению, а также своевременно выяснить, анализируются ли результаты принимаемых управленческих решений, фиксируются ли ошибки, просчитывается ли риск и, наконец, извлекаются ли из всего этого уроки [171].

Если трудности, с которыми сталкивается менеджер, типичны, то их следует обязательно изучить, обобщить, определить степень их объективности и уровень компетентности для их преодоления. Именно для этих целей и служат практические ситуации. С одной стороны, они помогают уже работающим менеджерам обобщить управленческий опыт и обмениваться им с коллегами, с другой – предоставляют возможность обучать этому опыту тех, кто только начинает осваивать профессию менеджера. Ситуации из управленческой практики можно унифицировать, систематизировать и использовать как искусственный интеллект менеджера.

При изучении дисциплин управленческого цикла наибольшую трудность у обучаемых вызывает развитие навыков принятия решения и анализа ситуаций. Терминологию читаемых курсов и традиционные учебные задачи, типа «дано..., определить..., рассчитать...и т.п.» студенты, как правило, выучивают и легко запоминают, а затем без особых трудностей следуют по алгоритмической цепочке своих действий.

При активном обучении мы предлагаем использование кейс-технологии, или метод анализа ситуаций. Цели метода анализа ситуаций:

- развитие навыков анализа и критического мышления;
- соединение теории и практики;
- представление примеров принимаемых управленческих решений;
- представление примеров последствий принимаемых решений;
- демонстрация различных позиций и точек зрения;
- формирование навыков оценки альтернативных вариантов в условиях неопределенности [171].

В процессе работы над ситуациями у обучаемых менеджеров формируется конкурентоспособность, развивается персональная и коллективная ответственность, шлифуются личностные ценности и установки, приобретаются навыки репутационного менеджмента, что для управленца чрезвычайно важно [171].

При активном ситуационном обучении участникам анализа предъявляются факты (события), связанные с некоторой ситуацией по ее состоянию на определенный момент времени в конкретной социально-экономической

системе. Задачей обучаемых является необходимость принять рациональное управленческое решение, действуя сначала индивидуально, а затем в рамках коллективного обсуждения возможных решений, т.е. игрового взаимодействия.

Метод анализа кейсов, казусов (от лат. casus – запутанный или необычный случай) – наиболее приемлемая интерактивная технология для обучения менеджеров, так как она направлена на освоение знаний и на формирование новых психологических качеств и умений.

Можно сказать, что кейс-метод – это деловая игра в миниатюре, так как он сочетает в себе профессиональную деятельность с игровой. Сущность данной технологии состоит в том, что учебный материал подается обучаемым в виде микропроблем (микроситуаций), а знания приобретаются в результате их активной исследовательской и творческой деятельности по разработке решений.

Основной целью данной технологии является активизация обучаемых, что, в свою очередь, делает более эффективной профессиональную подготовку менеджеров, а также создает дополнительную учебную мотивацию путем стимулирования профессионального интереса обучаемых к учебному процессу.

Метод анализа кейсов позволяет вовлекать в беседу слушателей путем прямого обращения, например: «Как бы вы поступили в этом случае?», «Что вы думаете по этому поводу?», «Какое решение вы примете?» и пр. Этим приемом следует пользоваться как для выяснения мнения отдельных участников анализа, активно проявляющих себя на занятиях, так и для вовлечения в дискуссию тех, кто предпочитает отмалчиваться из-за стеснительности или по другим причинам [171].

Таким образом, использование активных методов обучения предполагает:

- постановку учащихся в условия необходимости практического использования знаний и умений в новых непривычных для них условиях;
- вскрытие противоречий между теоретически или принципиально возможным путем решения задачи и практической неосуществимостью или нецелесообразностью этого способа;
- постановку учащихся перед необходимостью выбора правильного решения из ряда известных им решений;
- постановку учащихся в ситуацию, когда они осознают, что имеющихся у них знаний и умений недостаточно, чтобы решить поставленную задачу.

Для повышения познавательной активности студентов, преподавателю предлагается множество различных разработанных методов, которые он может использовать в своей преподавательской деятельности.

Для совершенствования и активизации учебного процесса в высшей школе большое значение имеет учет особенностей вузовского обучения, которое требует перестройки у студентов стереотипов учебной работы сложившейся в школе и вооружение новыми умениями и навыками учебно-познавательной деятельности.

С развитием научно-технического прогресса, увеличивается объем информации, обязательной для усвоения. Установлено, что информация быстро устаревает и нуждается в обновлении. Отсюда вытекает следующее, что обучение, которое ориентировано главным образом на запоминание и сохранение материала в памяти, уже только отчасти сможет удовлетворять современным требованиям. Значит, выступает проблема формирования таких качеств мышления, которые позволили бы студенту самостоятельно усваивать постоянно возобновляющуюся информацию, развитие таких способностей, которые, сохранившись и после завершения образования, обеспечивали человеку возможность не отставать от ускоряющегося научно-технического прогресса [171]. Из этого можно сделать вывод, что нужны новые методы и подходы в обучении, которые могли научить студентов учиться, т.е. самостоятельно находить и усваивать нужную информацию. Ведь, то, что усвоено самостоятельно, методом проб и ошибок усваивается лучше. Роль педагога направить, указать путь, но не давать все в готовом виде, подвести итог проделанной самостоятельной работы студента, указать на ошибки.

Организация любого процесса обучения, прежде всего, связана с четким определением его целей, а также осознанием и принятием этих целей обучающимися. Одновременно с целеполаганием, предусматривается выделение подцелей, необходимых для структурирования педагогического процесса, в том числе с проектированием последовательных этапов обучения и характерных им форм и методов обучения.

Как было отмечено выше, особое значение в формировании культуры управления персоналом будущих менеджеров отводится активным методам обучения, в рамках реализации которых студент занимает активную учебную позицию, позиционируя себя как лицо, принимающее решение. Такой подход позволяет не только отработать профессионально важные навыки, но и обеспечить развитие способностей выступающих основой профессиональной компетентности эффективного руководителя.

Наиболее значимой в контексте исследования является проблема разработки и реализации методики проведения семинарских и практических занятий при изучении дисциплины «Управление человеческими ресурсами». Поскольку дисциплина предполагает акцентирование внимания на развитие коммуникативных навыков студентов, их профессиональных и личностных качеств, необходимо более детальное обоснование возможности использования методов активизации учебно-познавательной деятельности.

Таким образом, организация практических занятий студентов должна быть профессионально-направленной. Функция практических занятий состоит в обучении студентов извлекать и отбирать факты, делать выводы, анализировать полученные результаты, принимать решения. Они готовят будущего менеджера к использованию управленческих навыков для успешной организации управленческой деятельности, к принятию грамотных решений в сфере управления персоналом. Практические занятия предполагают активную умственную деятельность студентов, связанную с наиболее

рациональным способом выполнения предложенных преподавателем заданий, с анализом результатов работы.

Классический семинар проходит по определенному сценарию: составляется программа семинара, подбирается литература и по каждому вопросу назначается докладчик, содокладчик и оппонент. Докладчик излагает в тезисной форме содержание вопроса, содокладчик его дополняет, оппонент излагает противоположную точку зрения. Иногда количество персонажей увеличивается: эксперт делает сравнительный анализ аргументов и контраргументов, определяет область их истинности, провокатор задает "каверзные вопросы", приводит неожиданные примеры, инициирующие общую дискуссию, ассистент осуществляет материально – техническое обеспечение и поддержку работы остальных персонажей.

В современной педагогической практике методика проведения семинаров претерпевает изменения. Известны семинары, на которых реализуется модельный метод обучения (модельные семинары), проблемные семинары, объяснительно-иллюстративные и эвристические, семинары-практикумы. Однако, различие между ними не организационные, а содержательные, лежащие в характере рассматриваемых вопросов и решаемых студентами задач. Это позволяет строить систему обучения таким образом, что наряду с закреплением теоретических знаний на семинаре, студенты получают конкретные умения и ориентировочную основу для самостоятельного переноса этих знаний и умений на решение учебных профессионально-ориентированных задач.

Важным теоретико-методологическим основанием для педагогических исследований является положение о развитии и формировании личности в игровой деятельности, о значении игрового обучения в подготовке личности к жизни и труду. Игровое обучение может выступать как самостоятельный тип обучения, основанный на моделировании различных сторон конкретной профессиональной деятельности, ориентированной на профессиональное становление будущего специалиста [37].

Под игровым обучением понимается одно из направлений активизации познавательной деятельности, связанных с обучением студентов вузов средствами учебно-ролевых игр. Таким образом, «наличие учебно-ролевых игр позволяет говорить об игровом обучении» [11]. Игровое обучение должно решать комплекс задач образовательного, интеллектуального, воспитывающего и развивающего характера.

Ведущей дидактической целью практических занятий является формирование профессионально значимых видов деятельности. В соответствии с ведущей дидактической целью, в основе организации профессионально-направленной самостоятельной работы студентов заложен задачный подход, реализуемый через принципы проблемности, личной значимости и игровой организации занятий. В рамках данного подхода деятельность субъектов педагогического процесса реализуется как процесс решения разного рода задач, в том числе таких, как анализ и решение ситуационных профессиональных задач, выполнение профессиональных функций в деловых играх. По мнению Вербицкого А.А. «Деловая игра позволяет задать в обучении

предметный и социальный контексты будущей профессиональной деятельности и тем самым смоделировать более адекватные по сравнению с традиционным обучением условия формирования личности специалиста. Деловая игра является модельным замещением двух реальностей – процессов производства и процессов деятельности в нем людей» [37].

Игровая деятельность – «это не только специфическая форма организации познавательной деятельности, но и совершенно новое учебное и психическое состояние обучаемых» [12]. Артемьева О.А. считает, что «игровое состояние характеризуется повышенным уровнем мотивации, инициативности, готовности к сопереживанию и деятельности воображения» [13]. Данное состояние И.К.Сытина называет «творческим состоянием, психологического раскрепощения личности, созданным специальными приемами, основанными на законах психотерапии» [212]. Игровая учебная задача, по утверждению М.Ж.Арстанова, – это «стержень учебно-ролевой игры, ее пусковой механизм» [12]. Он называет задачу «возмущающим воздействием», функция которого состоит в том, чтобы вызвать проблемную ситуацию, проблему, которая выступает способом логико-смысловой организации предметного содержания общения вокруг этой задачи. При этом проблема должна быть правдоподобной, а ситуация может иметь и фантастический характер.

По мнению О.А. Артемьевой – «деятельность обучающихся, а также правила, составляют важный компонент структуры игровой познавательной деятельности, ее метод. Игра – важное средство совершенствования обучения» [13]. В игровом обучении проявляются такие качества личности, как целеустремленность, активность, динамичность и продуктивность мышления, прочность и оперативность памяти, стремление к постоянному самосовершенствованию, вера в собственные силы и др. Применение учебно-ролевых игр в профессиональной подготовке будущих специалистов из предмета научных дискуссий выросло в перспективное направление активизации вузовской подготовки студентов [36].

Игровое моделирование есть процесс принятия и исполнения роли, адекватной человеческой деятельности в моделируемой обстановке, процесс воспроизведения межличностных взаимоотношений и импровизация роли в соответствии с поставленной целью. «Играя» свои роли, студенты моделируют профессиональную деятельность, задавая самостоятельно начальные условия, возвращаясь к ним, уточняя ответ на запросы. Таким образом, деловая игра моделирует взаимодействия людей в процессе достижения некоторых целей при выполнении задач группового упражнения по выработке решений в искусственно созданных условиях, имитирующих реальную обстановку [37].

Использование активных методов обучения ведет к формированию профессиональных компетенций у будущих менеджеров.

Исследование показало, что при решении профессиональных задач на практических занятиях у студентов вырабатывается самостоятельность, формирование профессиональных компетенций. От того, насколько развита профессиональная самостоятельность и профессиональные компетенции

обучающихся, во многом зависит их адаптация к профессиональной деятельности, направленная на формирование культуры управления персоналом в процессе решения профессиональных задач.

Необходимо отметить, что при разработке содержания практических занятий учитывается то, что в совокупности по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» они должны охватить весь круг профессиональных умений, на формирование которых ориентирована данная дисциплина.

Таким образом, в ходе выполнения практических заданий обеспечивается:

- обобщение, систематизацию, углубление, закрепление полученных теоретических знаний по конкретным темам дисциплины;
- формирование умений применять полученные знания на практике, реализацию единства учебной и профессиональной деятельности;
- выработку при решении поставленных задач таких профессионально значимых качеств, как умение координировать деятельность всех служб и подразделений как единой системы управления организацией, умение планировать и организовывать личную деятельность, сочетать в ней основные принципы управления, применять в зависимости от ситуации наиболее целесообразные и эффективные стиль и методы работы.

3.3. Экспериментальная проверка эффективности предлагаемого подхода

Управление любым процессом предполагает осуществление контроля, то есть определенной системы проверки эффективности его функционирования. Крайне необходим он и для успешного протекания педагогического процесса, что вполне объяснимо с психологической точки зрения: каждый из участников психологического взаимодействия неизбежно теряет рычаги управления своей деятельностью, если не получают информации о ее промежуточных результатах.

Контроль направлен на получение информации, анализируя которую педагог вносит необходимые коррективы в течение педагогического процесса. Это может касаться изменения содержания, пересмотра подхода к выбору форм и методов педагогической деятельности или же принципиальной перестройки всей системы работы.

Особую роль в педагогических исследованиях играет эксперимент – специально организованная проверка того или иного метода, приема работы для выявления его педагогической эффективности [175].

Основной целью опытно-экспериментальной проверки разработанной методики явилась проверка ее эффективности с точки зрения направленности на повышение профессиональной компетентности менеджеров. Нас в большей степени интересовал вопрос: насколько у студентов прошедших курсовую подготовку и получивших определенный объем теоретических

знаний и практических умений, сформирована профессиональная компетентность к выполнению новых видов деятельности и умение применять полученные теоретические знания на практике.

В период проведения эксперимента по оценке эффективности предложенного подхода по подготовке специалиста направленной на формирование культуры управления персоналом, профессиональных компетенций связанных с управлением персоналом в профессиональной деятельности накапливался, обобщался, систематизировался и анализировался дидактический материал. На основе анализа данного материала вносились коррективы в структурно-содержательный и организационно-процессуальный компоненты учебного процесса.

Следует отметить, что на протяжении всего периода экспериментальной работы мы исходили из приоритета главной цели исследования – повышения эффективности подготовки менеджера направленное на формирование культуры управления персоналом.

Опытно-экспериментальная проверка предложенного подхода по формированию культуры управления персоналом в деятельности менеджера осуществлялась посредством педагогического эксперимента в ходе реализации его основных этапов (констатирующего, формирующего, обобщающего).

На этапе констатирующего эксперимента посредством анкетирования осуществлялась проверка целесообразности и корректности постановки задачи исследования на основе изучения требований социального заказа к менеджеру. В анкетировании приняли участие 40 специалистов, руководители организаций и органов власти г.Тамбова. Изучение потребностей организаций в менеджерах, владеющих профессиональной компетентностью (Приложение А,Б), показало, что:

- подавляющее большинство респондентов (79%), независимо от сферы своей деятельности, отмечают необходимость наличия знаний в сфере управления человеческими ресурсами у менеджеров на современном этапе развития рыночной экономики;

- большинство респондентов (66%) при приеме на работу специалистов любого уровня отдали бы предпочтение менеджеру, владеющему знаниями в сфере управления персоналом по сравнению с другими;

- в качестве наиболее значимых дисциплин профессиональной подготовки менеджера респондентами отмечены «Социология управления», «Управление человеческими ресурсами», «Экономика организации», «Деловые коммуникации», «Психология управления»;

- в качестве наиболее приоритетных направлений деятельности менеджера респондентами были выделены такие как: найм и отбор специалистов требуемой квалификации, необходимого уровня и направленности подготовки; применение законов о труде, решение правовых вопросов о трудовых отношениях; оценка профессиональных, деловых и личностных качеств работников с целью рационального их использования; предотвращение конфликтов и недоразумений в трудовом коллективе; планирование,

организация и контроль подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, специалистов и руководителей.

По результатам анкетирования можно сделать вывод, что организация эффективной деятельности предприятия невозможна без использования менеджеров, поэтому знание задач менеджмента и владение знаниями в сфере управления человеческими ресурсами становится профессионально важными качествами для менеджера, занимающегося управленческой деятельностью.

Исследование позволило выявить потребность предприятий и организаций региона в менеджерах и сформулировать систему требований к уровню сформированности культуры управления персоналом.

Так же было рассмотрено мнений работающих специалистов.

Для оценки эффективности разработанной методики мы провели опрос студентов заочного отделения, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 (080200) «Менеджмент», с целью самоопределения профессионально-важных качеств личности менеджера. В опросе принимали участие более 60 студентов, им предлагалось дать две оценки своих профессиональных качеств по десятибальной системе до изучения дисциплины «Управление человеческими ресурсами» и после.

На диаграмме (рис. 6) приведены средние оценки, выставленные в рамках опроса.

Рис. 6. Показатели самооценки студентов заочного отделения

Студентам заочного отделения предлагалось из предложенного списка профессионально-важных качеств менеджера по управлению персоналом выбрать наиболее значимые для их профессиональной деятельности и дать соответствующую оценку, то есть проранжировать предложенный список, как с точки зрения их важности, так и с точки зрения их сформированности и проявления у себя лично.

Результаты опроса показывают, что в наибольшей степени ориентация у данной категории респондентов направлена на выделение инициативных и интеллектуальных качеств современного менеджера, например, наибольшее количество баллов было отдано таким качествам, как «умение осуществлять перестройку своей деятельности, импровизировать», «способность к риску в трудовой деятельности», «инициатива и предприимчивость», «способность мобилизовать коллектив на решение поставленных задач», «общая профессиональная компетентность», «творческая самореализация в труде, творческое отношение к деятельности, использование имеющегося опыта».

Анализ результатов опроса показывает, что просматривается тенденция «занижения» таких, на наш взгляд, профессионально-важных качеств руководителя, как «умение проявлять высокую требовательность к себе и подчиненным, умение стимулировать работников, принимать на себя ответственность в осуществлении своих решений», «способность планировать, организовывать и контролировать подготовку, переподготовку и повышение квалификации рабочих кадров, специалистов и руководителей», «способность оценить профессиональные, деловые и личностные качества работников с целью рационального их использования», «умение анализировать кадровый потенциал предприятия, прогнозировать и определять потребности в рабочих кадрах и специалистах», «чувствительность к проблемным ситуациям, к дефициту знаний, навыков или других важных качеств», «скромность, тактичность и выдержка, самостоятельность, умение отстаивать свою позицию».

Самодиагностика профессионально-важных качеств руководителя выявила повышенную самокритичность студентов заочного отделения на этапе заполнения анкеты, относительно сформированности указанных качеств в себе лично. Студенты склонны давать оценку своим профессиональным качествам ниже уровня выявленного у них в процессе обучения.

Все это указывает на то, что существует разрыв между уровнем значимости для них морально-нравственных качеств, профессиональных компетенций и уровнем общекультурной подготовки. Данное обстоятельство свидетельствует о достаточном внимании студентов к своему профессиональному росту и, в то же время, говорит о необходимости включения всего комплекса разработанных дидактических условий по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» в процесс изучения.

Исследование показало, что уровень подготовки менеджера в современных рыночных условиях не в полной мере соответствует требованиям организаций, осуществляющих деятельность на новом качественном

уровне, что актуализирует проблему совершенствования подготовки менеджеров в условиях непрерывного образования и систему требований к уровню сформированности культуры управления персоналом.

Тезис «кадры решают все» замечен на уровне организаций с высокой динамикой развития, где любые неудачи в кадровой работе сразу дают о себе знать.

Один из главных парадоксов сегодняшней ситуации состоит в острой нехватке в России именно менеджеров по персоналу. Как в стране, где работа с кадрами долгое время признавалась важнейшей функцией любого руководителя, где «путь наверх» проходил именно через нее, вдруг оказалось, что найти менеджера по кадрам стало проблемой [20].

Кадровые службы предприятий – это улучшенная, но все же модель старых отделов кадров, которые в основном были укомплектованы не профессионалами и выполняли вспомогательную роль. Они могут только технически поддерживать кадровую работу, но не вести ее [20].

Руководители ведущих фирм понимают ситуацию и сами руководят кадровой работой. Но такое положение не может быть долговечным. На данном этапе эксперимента можно сказать, что в экономической сфере на рынке труда возник дефицит данных специалистов.

Обобщающее мнение руководителей сферы управления человеческими ресурсами, позволило констатировать, что процесс управления персоналом включает следующие основные направления деятельности:

1. Кадровое планирование, осуществляемое с учетом потребностей организации и внешних условий.

2. Поиск и отбор кадров.

3. Адаптация новых работников. Введение в организацию, в подразделение и в должность для обеспечения мягкого вхождения новых работников в организацию и максимально быстрого достижения ими требуемых рабочих показателей.

4. Анализ работы и нормирование труда.

5. Система стимулирования труда: широкий набор средств воздействия на мотивацию работников, от материальных стимулов до расширения полномочий и обогащения содержания труда с целью улучшения отношения персонала к выполняемой работе, и организации и повышения заинтересованности в достижении высоких результатов.

6. Обучение и развитие, которое призвано увеличить потенциал работников, их вклад в достижение целей организации.

7. Оценка исполнения: сравнение результатов работы с имеющимися стандартами или с целями, установленными для конкретных должностных позиций.

8. Внутриорганизационные перемещения работников: повышения и понижения в должности, переводы, отражающие ценность сотрудников для организации.

9. Формирование и поддержание организационной культуры: традиций, порядков, норм, правил, стандартов поведения и ценностей, обеспечивающих эффективное функционирование организации.

Таким образом, на данном этапе эксперимента на основе комплексного анализа профессиональной деятельности и спектра решаемых им задач, была разработана система требований к менеджеру в сфере управления персоналом.

Современный руководитель в сфере управления персоналом должен:

- знать: новые формы работы с кадрами, новые концепции обучения, подготовки, переподготовки, продвижения по службе; главные принципы подбора, отбора, найма и расстановки персонала в организациях с любой организационно-правовой формой, принципы, методы и системы мотивации персонала организации;

- уметь: применять современные формы и методы управления персоналом, позволяющие повысить эффективность работы; различные схемы кадрового планирования; определение общей и дополнительной потребности на текущий и перспективный периоды; планирование штата и штатного расписания руководителей и специалистов;

- иметь представление: об издержках на содержание персонала; системах оценки профессиональных требований; анализе содержания трудовых функций на всех уровнях управления; системе оплаты труда и стимулирования персонала.

На этапе формирующего эксперимента стояла задача внедрения в образовательный процесс разработанной технологии и разработки методической системы подготовки менеджера к использованию полученных знаний в сфере управления человеческими ресурсами в рамках изучения дисциплины «Управление человеческими ресурсами».

Основным доказательством эффективности разработанной нами методики мы считаем достижение требуемого социальным заказом уровня сформированности культуры управления персоналом.

Определение критериев качества профессиональной подготовки в нашем исследовании базировалось на анализе достижения требуемого уровня сформированности культуры управления персоналом менеджера.

На основе существующих теоретических исследований нами были выявлены три уровня сформированности культуры управления персоналом менеджера: (первичный, средний и высший) и соответствующие им характеристики. Критерии оценки для каждого из уровней сформированности выбирались с позиции проявления культуры управления персоналом в процессе решения профессиональных задач.

Первичный уровень характеризуется относительно успешным решением профессиональных задач. Творчество на данном уровне не проявляется, решение задач осуществляется по заранее отработанному алгоритму при рассмотрении типичных ситуаций. С точки зрения профессиональной культуры значимо обладание на высоком уровне профессиональными знаниями и навыками, умением создавать творческую атмосферу в группе, способностью объединять людей для достижения поставленных целей, а также личное обаяние и наличие юмора.

Средний уровень характеризуется способностью оптимизировать процесс решения профессионально-ориентированных задач. Творческая активность на этом этапе проявляется в поиске нестандартных решений. Для менеджеров среднего уровня характерно гармоничное сочетание профессиональных и социально-коммуникативных качеств, умение учитывать индивидуальные особенности, грамотная организация исполнения управленческих решений, умение разрешать конфликтные ситуации, способность объединять людей для достижения поставленных целей, уверенность в себе, развитая устная и письменная речь, самообладание, инициативность, стремление к саморазвитию.

Высший уровень характеризуется умением менеджера осуществлять адекватный выбор средств и методов решения профессиональных задач в соответствии со сложившейся ситуацией в организации. Эффективный менеджер высшего уровня должен обладать преимущественно коммуникативно-концептуальными качествами. Для него характерно: развитое стратегическое мышление, умение решать нестандартные задачи, способность умеренно рисковать, высокая профессиональная компетентность, умение делегировать полномочия, предприимчивость, решительность, стрессоустойчивость, высокий интеллект.

На формирующем этапе эксперимента основными средствами реализации предложенного подхода к организации практической работы студентов выступили методы активного обучения (деловые игры, метод «мозгового штурма», метод кейс-технологий). Использование активных методов обучения ведет к формированию профессиональных компетенций. Исследование показало, что при решении профессиональных задач на практических занятиях у будущих руководителей вырабатывается самостоятельность. От того, насколько развита профессиональная самостоятельность обучающихся, во многом зависит их адаптация к профессиональной деятельности, направленная на формирование культуры управления персоналом в процессе решения профессиональных задач.

На этапе обобщающего эксперимента проведен всесторонний анализ практической деятельности студентов в процессе изучения дисциплины «Управление человеческими ресурсами» (в эксперименте принимало участие 122 студента дневного отделения направления «Менеджмент».

Нами были выделены два этапа обучения (начальный этап – начало изучения курса; заключительный этап – конец изучения курса) в течение 2012-13 уч.года; 2013-14 уч.года; 2014-2015 уч.года, и проведена комплексная оценка сформированности культуры управления персоналом менеджера, полученных теоретических и практических знаний, на каждом из этапов.

Так, на начальном этапе обучения (2012-2013 уч.год) – 55% студентов имели первичный уровень сформированности культуры управления персоналом; 30% – средний; 15% – высший. На заключительном этапе обучения большинство потенциальных выпускников (60%) имели высший уровень сформированности культуры управления персоналом; 30% – средний и 10% – первичный уровень.

Рис. 7. Обобщенные результаты оценки уровня сформированности культуры управления персоналом менеджера на начальном этапе обучения

Рис. 8. Обобщенные результаты оценки уровня сформированности культуры управления персоналом будущего менеджера на заключительном этапе обучения

В группе студентов 2013-2014 уч.года на начальном этапе обучения у 52% отмечен первичный уровень сформированности культуры управления персоналом; 31% – средний; 17% – высший. На заключительном этапе обучения большинство потенциальных выпускников (61%) имели высший уровень сформированности культуры управления персоналом; 28% – средний и 11% – первичный уровень.

На начальном этапе обучения (2014-2015 уч.год) – 54% студентов имели первичный уровень сформированности культуры управления персоналом; 31% – средний; 15% – высший. На заключительном этапе обучения большинство потенциальных выпускников (62%) имели высший уровень сформированности культуры управления персоналом в условиях рыночной экономики; 31% – средний и 7% – первичный уровень.

На основе обобщения полученных результатов за 2012-2015 учебные годы нами проанализирована динамика уровней сформированности культуры управления персоналом менеджера на начальном и заключительном этапах обучения (рис. 7, 8).

Полученные данные позволяют сделать вывод о том, что внедрение в процесс профессиональной подготовки менеджера разработанной технологии и методической системы, обеспечивает повышение качества уровня сформированности культуры управления персоналом у менеджеров.

Так же, для оценки эффективности разработанной методики мы проводили анализ способностей студентов использования знаний в сфере управления человеческими ресурсами в процессе решения профессионально-ориентированных задач, по результатам выполнения курсовых работ, выполняющихся в параллели и после изучения дисциплины «Управление человеческими ресурсами», а также при выполнении выпускных квалификационных работ.

Анализ курсовых работ, при выполнении которых необходимы знания в области управления персоналом («Управленческие решения»; «Стратегический менеджмент»; «Информационные технологии в менеджменте»), и изучение экспертной оценки качества их выполнения (отзывы руководителей курсовых работ) показали, что свыше 60% студентов использовали знания и умения, полученные в процессе изучения дисциплины «Управление человеческими ресурсами». Выполнение заданий на курсовую работу потребовало инновационных умений, связанных как с переработкой информации, так и с проектированием и генерированием идей, совершенствованием организационных структур. Так, в ходе выполнения курсовых работ, студентами были выбраны оптимальные решения по моральному и материальному стимулированию; предложены пути разрешения конфликтных ситуаций сложившихся на производстве; разработаны рекомендации по совершенствованию использования управленческих навыков в деятельности организации; были применены знания производства – его технических и технологических особенностей, современных направлений развития; знания экономики – методов планирования, экономического анализа; умение выбирать методы и средства достижения наилучших результатов производственно-хозяйственной деятельности при наименьших финансовых и трудовых затратах и т.д. Для выработки собственной политики управления менеджерам необходимо владеть умением анализировать разнообразные ситуации – реально возникающие, т.е. умением управлять на основе превентивного стиля, что нашло применение при выполнении курсовых работ.

Кроме того, в ходе экспериментальной работы нами анализировались выпускные квалификационные работы студентов обучающихся по смежным направлениям («Бизнес-информатика», «Сервис») изучающим дисциплину «Управление человеческими ресурсами».

Анализ выпускных квалификационных работ и изучение экспертной оценки качества их выполнения (отзывы руководителей выпускных квалификационных работ, рецензии научных руководителей от предприятий) показали, что свыше 60% студентов использовали знания по управлению персоналом в процессе выполнения работы. Так студентами, при составлении бизнес-плана предприятия, в разделе организационный план, были указаны организационные структуры предприятия и структура управления предприятием; разрабатывались должностные инструкции и схемы рабочих мест работников предприятий; выполнены задания по определению потребности в персонале, нормативно-методическом обеспечении системы управления персоналом.

Таким образом, результаты опытно-экспериментальной проверки полностью подтвердили гипотезу исследования и показали эффективность организации профессиональной подготовки менеджера в процессе изучения дисциплины «Управление человеческими ресурсами», направленной на формирование культуры управления персоналом в процессе профессиональной подготовки менеджеров.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Новая система хозяйствования, формирующаяся в условиях перехода отечественной экономики к рынку, нуждается в специалистах, обладающих обширными и глубокими познаниями в области эффективной организации управленческих процессов и процедур принятия решений с применением методов и средств современных управленческих технологий.

Исследование потребности предприятий и организаций, а также органов власти в управленческих кадрах, показало, что особую актуальность приобретают вопросы управления человеческими ресурсами как основа эффективной организации деятельности всей организации. Изучение структуры и содержания профессиональной культуры менеджера с позиций организации его профессиональной подготовки в условиях непрерывного образования является необходимым для подготовки конкурентно-способного менеджера.

Делается вывод, что решение современных задач управления человеческими ресурсами требует подготовки менеджеров организаций способных, наряду с выполнением традиционных функций, решать задачи регулирования трудовых отношений, социального развития, корпоративного обучения, стимулирования инновационной и предпринимательской деятельности. Труд менеджера носит творческий характер, требует разносторонних знаний, предполагает склонность к аналитической деятельности и умение концентрироваться в определенные моменты времени на заданных проблемах, т.е. обладать профессиональной культурой и профессиональной компетентностью.

В качестве профессионально важных качеств эффективного руководителя в работе рассматриваются их индивидуальные качества, влияющие на эффективность осуществления труда по его основным характеристикам: производительности и надежности, способствующему должностному продвижению по службе и росту профессиональной компетенции.

Изучение потребностей организаций и предприятий в менеджерах, владеющих специальными знаниями, умениями и навыками, связанными с управлением персоналом, показало, что:

- подавляющее большинство респондентов (79%), независимо от сферы своей деятельности, отмечают значимость культуры управления персоналом менеджеров в деятельности организации на современном этапе развития рыночной экономики;

– большинство респондентов (66%) при приеме на работу руководителя любого уровня отдали бы предпочтение менеджеру, владеющему технологией управления человеческими ресурсами, определенными навыками, характеризующими наличие высокого уровня культуры управления персоналом, по сравнению с другими.

Организация эффективной деятельности организации невозможна без сформированности у управленческих кадров стратегического мышления, умения решать нестандартные задачи, высокой профессиональной компетентности, предприимчивости, решительности, стрессоустойчивости и высокого интеллекта, поэтому культура управления персоналом становится профессионально важным качеством специалиста, занимающегося управлением человеческими ресурсами.

Технология проектирования системы формирования у менеджеров культуры управления персоналом представлена как последовательность реализации ряда этапов: формирование системы требований к современному менеджеру на основе системно-функционального анализа профессиональной деятельности, изучения потребностей бизнес-среды и потребностей личности к получению конкурентоспособного профессионального образования; отбор и структурирование содержания дисциплины «Управление человеческими ресурсами» с позиций ее систематизирующей и интегрирующей роли в профессиональной подготовке менеджера в сфере управления персоналом; организация профессиональной подготовки менеджера в процессе изучения дисциплины «Управление человеческими ресурсами» с позиции достижения требуемого уровня сформированности профессиональных компетенций в области управления персоналом, что является показателем высокого уровня сформированности культуры управления персоналом.

Применяя в процессе изучения дисциплины «Управление человеческими ресурсами» разработанную методику организации практических занятий студентов, мы оценивали уровень сформированности культуры управления персоналом будущего менеджера на протяжении каждого из этапов обучения.

Данные опытно-экспериментальной проверки предложенного подхода позволили сделать вывод о том, что разработанная технология организации образовательного процесса и методика преподавания дисциплины «Управление человеческими ресурсами» обеспечивают повышение качества уровня сформированности культуры управления персоналом менеджера в современных рыночных условиях.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. О высшем и послевузовском профессиональном образовании: Федеральный закон от 22 авг. 1996г. №125-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 1996. №35. Ст. 4135.
2. Об образовании : Закон РФ от 10 июля 1992г. №3266-1 // Собрание законодательства РФ. 1996. №3. Ст.150.
3. Абдулина, О. Инновации и стандарты / О. Абдулина, Н. Маркова // Высшее образование в России. 1999. №5. С.78-82.
4. Абульханова-Славская, К.А. Деятельность и психология личности / К.А. Абульханова-Славская. М.: Наука, 1980. 335с.
5. Аванесов, В.С. Форма тестовых заданий: учебное пособие для преподавателей /В.С. Аванесов. М.: МИСиС и Исслед. центр, 1991. 230с.
6. Актуальные проблемы развития самостоятельной деятельности студентов. Саратов: Изд-во СГУ, 1986. 320с.
7. Аминов, Н.А. Диагностика творческих способностей / Н.А. Аминов. М., 1997. 310с.
8. Андреев, В.И. Диалектика воспитания и самовоспитания творческой личности. Основы педагогического творчества /В.И. Андреев. Казань: Изд-во КГУ, 1988. 218с.
9. Андреева, Ю.В. Взаимосвязь профессиональных и личностных качеств имиджа руководителя: автореф. дис. ...канд. психол. наук. /Ю.В. Андреева. Казань, 2002. 21с.
10. Андриенко, Е.В. Социальная психология: учеб. пособие для студентов высш. пед., учеб. заведений /Е.В. Андриенко, под ред. В.А. Сластенина. М.: Издательский центр «Академия», 2002. 264с.
11. Анисимов, О.С. Основы методологического мышления /О.С. Анисимов. М.: Внешторгиздат, 1989. 412с.
12. Арстанов, М.Ж. Проблемное обучение в учебном процессе вуза /М.Ж. Артанова, М.Г. Гарунов, Ж.С. Хайдаров – Алма-Ата: МЕКТЕП, 1979. 79с.
13. Артемьева, О.А. Игровая концепция обучения иностранным языкам на основе системы учебно-ролевых игр профессиональной направленности: учебно-метод. пособие /О.А. Артемьева. Тамбов: Изд-во ТГУ им.Г.Р.Державина, 2001. 75с.
14. Архангельский, С.И. Оптимизация процесса обучения (общедидактический аспект) / С.И. Архангельский. М.: Педагогика, 1977. 314с.
15. Архангельский, С.И. Роль и функция дидактической подготовки студентов / С.И. Архангельский // Формирование социально активной личности учителя. М.: МГПИ, 1984. 327с.
16. Архангельский, С.И. Учебный процесс в высшей школе, его закономерные основы и методы : учебно-метод. пособие /С.И. Архангельский. М.: Высшая школа, 1980. 368с.

17. Асмолов, А.Г. Психология личности / А.Г. Асмолов. М.: Изд-во МГУ, 1990. 304с.
18. Астафьева, Н.Е. Теоретические основы дидактической системы информатизации педагогической деятельности преподавателей профессиональных учебных заведений: автореферат дисс. ...докт. пед. наук: (13.00.08) / Н.Е. Астафьева. Спб.: Ин-т развития проф. обр., 1997. 24с.
19. Астафьева, Н.Е. Рейтинговая система контроля знаний, умений и навыков студентов вуза / Н.Е. Астафьева, А.В. Иванова // Образование в регионе. Тамбов: Изд-во ИПКРО. 2002. Вып. 1. С. 60–72.
20. Аширов, Д.А. Управление персоналом: учебное пособие. /Д.А. Аширов, В.Ю. Резниченко; Моск. гос. университет экономики, статистика и информатики. М., 2003., 130с.
21. Бабанский, Ю.К. Оптимизация учебно-воспитательного процесса: (методические основы) / Ю.К. Бабанский. М: Просвещение, 1992. 342с.
22. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. М.: Мастерство, 2005. 224с.
23. Барьеры в развитии менеджмента. М.: НФПК, 1997. 316с.
24. Байденко, В.И. Стандарты в непрерывном образовании: современное состояние / В.И. Байденко. М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 1998. 127с.
25. Байденко, В.И. Базовые навыки (ключевые компетенции) как интегрирующий фактор образовательного процесса / В.И. Байденко, Б. Оскарссон //Профессиональное образование и формирование личности специалиста. М., 2002. 316с.
26. Балл, Г.А. Теория учебных задач: психолого-педагогический аспект / Г.А. Балл. М.: Педагогика, 1990. 321с.
27. Батышев, С.Я., Совершенствование подготовки рабочих кадров в условиях НТП / С.Я. Батышев, В.М. Гру, Б.С. Гершунский; Мин-во народ. образования МССР. Кишинев: Штиинца, 1989. 154с.
28. Белкин, А.С. Основы возрастной педагогики: учеб.пособие для студентов вузов /А.С. Белкин. М.: Издательский центр «Академия», 2000. 304с.
29. Беспалько, В.П. Системно-методическое обеспечение учебно-воспитательного процесса подготовки специалиста: учебно-метод. пособие / В.П. Беспалько, Ю.Г. Татур. М.: Высш. школа, 1989. 144с.
30. Беспалько, В.П. Слагаемые педагогической технологии /В.П. Беспалько. М.: Педагогика, 1989. 342с.
31. Большой экономический словарь. М. : Институт новой экономики. 1997. 864с.
32. Бойков, В.Э. Профессиональная культура государственной службы. // Социол. Исслед. 1999. №2. С.35.
33. Братко, А.А.. Моделирование психики / А.А. Братко. М.: Наука, 1969. 324с.
34. Брушлинский, А.В. Мышление и прогнозирование. М., 1979. 230с.
35. Брушлинский, А.В. Деятельность субъекта и психологическая деятельность /А.В. Брушлинский // Деятельность: теория, методология, проблемы. М.: Политиздат, 1990. С.129-142.

36. Вербицкий, А.А. Психолого-педагогические основы активного обучения в высшей школе: дисс. ... д-ра пед. наук / А.А. Вербицкий. М., 1991. 230с.
37. Вербицкий, А.А. Активное обучение в высшей школе: контекстный подход / А.А. Вербицкий. М.: Высш.шк., 1991. 207с.
38. Веселова, Н.Г. Социальное управление и элементы его культуры / Н.Г. Веселова; под ред. В.А. Трайнева. М.: ИТК «Дашков», 2002. 302с.
39. Виханский, О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / О.С. Виханский, А.И. Наумов. М.: Изд-во МГУ, 1995. 224с.
40. Вульфсон, Б.Л. Стратегия развития образования на Западе на пороге XXI века / Б.Л. Вульфсон. М. : УРАО, 1999. 341с.
41. Галенко, В.П. Менеджмент. / В.П. Галенко, А.И. Рахманов, О.А. Страхова. 2-е изд. СПб.: Питер, 2003. 224с.
42. Гальперин, П.Я. К вопросу о внутренней речи / П.Я. Гальперин // Хрестоматия по педагогической психологии. М.: Междунар. педагог. академия, 1995. 362с.
43. Гальперин, П.Я. Основные результаты исследований по проблеме формирования умственных действий и понятий / П.Я. Гальперин - М.; 1965. 347с.
44. Гальперин, П.Я. Формирование знаний и умений на основе поэтапного формирования умственных действий / П.Я. Гальперин, Н.Ф. Талызина. М., 1968. 325с.
45. Гершунский, Б.С. Прогнозирование содержания обучения в техникумах / Б.С. Гершунский. М., 1980. 323с.
46. Герчикова, И.Н. Управление персоналом. Менеджмент: учебник / И.Н. Герчикова. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Банки и биржи, 1995. 480с.
47. Гинецинский, В.И. Знание как категория педагогики: Опыт педагогической когнитологии / В.И. Гинецинский. Л. : ЛГУ, 1989. 143с.
48. Горчакова, В.Г. Внутренний образ. Экспресс-методика глубинного имиджирования // Управление персоналом. 2005. №20, -С.64-71.
49. Государственный образовательный стандарт высшего образования: Спец. 38.03.02 - Менеджмент – М., 2016.
50. Грачев, М.В. Моделирование экономических процессов: учебник для вузов / М.В. Грачев. М.: Изд-во ЮНИТИ-ДАНА, 2005. 351с.
51. Гребнев, Л.С. Модернизация экономического образования / Л.С. Гребнев // Высшее образование сегодня. 2003. №12. С.8-16.
52. Громкова, М.Т. Конструирование содержания в инновационной парадигме / М.Т. Громкова // Высшее образования в России. М., 2004, № 10. С. 155–157.
53. Грошев, И.В. Организационная культура: учеб. пособие для студентов вузов / И.В. Грошев, П.В. Емельянов, В.М. Юрьев. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 288с.
54. Грошев, И.В. Каков руководитель – такова организация / И.В. Грошев, П.В. Емельянов // Проблемы теории и практики управления. 2003. №5.
55. Давыдов, В.В. Развивающее обучение: опыт теоретического и экспериментального психологического исследования / В.В. Давыдов. М. : Педагогика, 1986. 289с.

56. Денисова, А.Л. Современные подходы к изучению социальных потребностей на специалиста / А.Л. Денисова, Л.В. Пархоменко, Е.А. Ракитина, Ю.Б. Бутенко // Информационный бизнес в России: Сб. науч. трудов. Тамбов, 1999. С.113-119.

57. Денисова, А.Л. Теория и методика профессиональной подготовки студентов на основе информационных технологий : дисс. ... д-ра пед. наук / А.Л. Денисова. М., 1994. 340с.

58. Денисова, А.Л. Основы изучения перспективных потребностей рынка труда в выпускниках системы профессионального образования / А.Л. Денисова, Н.В. Молоткова // Профессиональное образование. 2002. №11. С.18-24.

59. Денисова, А.Л. Основные направления подготовки специалистов финансово-экономического профиля с учетом реализации требований к замещению должностей /А.Л. Денисова, Н.В. Дюженкова, Н.В. Молоткова // Качество информационных услуг: Сб.науч. трудов по материалам науч. практ. семинара «Тенденции становления и развития информационного бизнеса в России». Тамбов:Изд-во ТГТУ, 2003. С38-41.

60. Денисова, А.Л. Концептуальные основы формирования профессиональной культуры специалиста в условиях современной информационной среды / А.Л. Денисова, Н.В. Молоткова, Н.К. Солопова // Сб. материалов Междунар. науч. практ. семинара «Тенденции становления и развития информационного бизнеса в России». Тамбов: Изд-во ТГТУ, 1999. С.84-88.

61. Деркач, А.А. Психологические характеристики госслужащих регионального управления и их личностно-профессиональное развитие: сборник /А.А. Деркач, В.М. Дьячков. М.: РАГС, 1997. С.39-58.

62. Деркач, А.А. Акмеологическая культура личности: содержание, закономерности, механизмы развития /А.А. Деркач, Е.В. Селезнева. М.: Инфра-М, 2006. 406с.

63. Дьяконов, С. Практика функционирования университетского комплекса / С. Дьяконов // Высшее образование в России. М., 2004, № 8. С.51–56.

64. Джонс, Дж. Методы проектирования /Дж. Джонс. М.: Мир, 1986. 326с.

65. Дятлов, В.А. Менеджмент персонала предприятия /В.А. Дятлов, В.В. Травин. М.: Изд-во: Дело, 2000. 272с.

66. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом /А.П. Егоршин. М.: Изд-во: Инфра-М, 2006. 352с.

67. Жариков, Р.В. Методика использования информационных технологий в процессе повышения квалификации менеджеров промышленных предприятий: дисс. ...канд. пед. наук. /Р.М. Жариков. Тамбов, 1999. 230с.

68. Жуков, Р.Ф. Активные методы обучения в системе подготовки специалистов и руководителей / Р.Ф. Жуков. Л.: ЛИЗИ, 1989. 231с.

69. Загвязинский, В.И. Теория обучения. Современная интерпретация /В.И. Загвязинский. М.: Академия, 2004. 144с.

70. Заир-Бек, Е.С. Основы педагогического проектирования. /Е.С. Заир-Бек.. СПб., 1995. 286с.

71. Занков, Л.В. Дидактика и жизнь / Л.В. Занков // Избранные педагогические труды. М.: Педагогика, 1990. 275с.

72. Занковский, А.Н. Организационная психология /А.Н. Занковский. М.: Флинта: МПСИ, 2000. 648с.

73. Захаржевская, Е.Э. Проектирование технологии организации непрерывной профессиональной подготовки специалиста в условиях многоуровневого образовательного комплекса: дисс. ... канд. пед. наук (13.00.08) / Е.Э. Захаржевская. Тамбов, 2004. 282с.

74. Захаров, В.С. Некоторые аспекты управления персоналом и банковское образование / В.С. Захаров // Деньги и кредит. 2003. №2. С.69-71.

75. Зверева, Н. Каким быть курсу предпринимательских дисциплин / Н.Зверева, О. Попова // Высшее образование в России. 2001. №3. С.38-40.

76. Зеер, Э.Ф. Психология профессий /Э.Ф. Зеер. Екатеринбург, 1997. 321с.

77. Зиновьева, В.А. Усвоение и контроль знаний / В.А. Зиновьева // Высшее образование в России. 1993. №3.

78. Зимняя, И.А. Педагогическая психология : учеб.пособие / И.А. Зимняя. Ростов-на-Дону.: «Феникс», 1997. 278с.

79. Золотарева, Г.М. Формирование элементов профессиональной культуры менеджера при изучении дисциплины «Управление персоналом» /Г.М. Золотарева// Наука на рубеже тысячелетий: сб. науч. ст. междунар. науч. практ. конф. (21-22 окт. 2005; Тамбов). Тамбов : Першина, 2005. С.70-72.

80. Золотарева, Г.М. Предмет и место управления персоналом в системе современных наук /Г.М. Золотарева// Качество науки – качество жизни: сб. науч. ст. междунар. науч. практ. конф. (24-25 февр. 2006;Тамбов). Тамбов : Першина, 2006. С.46-47.

81. Золотарева, Г.М. Использование компетентностного подхода в проектировании профессиональной подготовки специалистов менеджеров /Г.М. Золотарева// Российские вузы и Болонский процесс: матер. научн. практ.конф. (16-19 окт. 2006;Тамбов). Тамбов: Изд-во ТГТУ, 2006. С.148-151.

82. Золотарева, Г.М. Применение деловых игр при подготовке менеджеров /Г.М. Золотарева/ /Прогрессивные технологии развития: 3-я междунар. науч. практ. конф. (24-25 нояб.2006;Тамбов) –Тамбов: ОАО «Тамбовполиграфиздат», 2006. С.153-155.

83. Золотарева, Г.М. Персонал-технологии в современном кадровом менеджменте /Г.М. Золотарева// Информационные и коммуникационные технологии в образовании: сбор. матер. VII всерос. науч. практ. конф. (Борисоглебск, 2006) . Борисоглебск: ГОУ ВПО «БГПИ», 2006. С.60.

84. Золотарева, Г.М. Применение активных методов обучения при подготовке менеджеров /Г.М. Золотарева // Вест. Тамбовского гос. техн. университета. 2006.Т.12.№4Б. С.1181-1185.

85. Золотарева, Г.М. Теоретические аспекты создания технологии отбора и конструирования содержания дисциплины «Управление персоналом» в контексте профессиональной подготовки менеджера / Г.М. Золотарева // Качество информационных услуг : сб. науч. тр. Тамбов : Изд-во ТООИ-ПКРО, 2006. Вып. VIII. С.30-33.

86. Золотарева, Г.М. Основы использования активных методов обучения при подготовке специалистов менеджеров / Г.М. Золотарева // Качество

информационных услуг : сб. науч. тр. Тамбов : Изд-во ТОИПКРО, 2006. Вып. VIII. С.26-29.

87. Золотарева Г.М. Менеджмент персонала: учебно-методическое пособие/Г.М.Золотарева, В.Л.Пархоменко. Тамбов: Изд-во ИП Чеснокова А.В., 2013. 80с.

88. Золотарева Г.М. Теория менеджмента: управление человеческими ресурсами: учебное пособие/Г.М.Золотарева, В.Л.Пархоменко. Тамбов: Изд-во ИП Чеснокова А.В., 2013. 134с.

89. Золотарева, Г.М. «Использование кейс-технологий при подготовке менеджеров» : учебно-метод. пособие /Г.М. Золотарева. Тамбов : Изд-во ТОИПКРО, 2007. 67с.

90. Золотарева, Г.М. Роль качества подготовки менеджера по управлению персоналом в деятельности организации / Г.М. Золотарева // Качество науки – качество жизни : сб. научн. ст. III междунар. науч. практ. конф. (26-27 февр.2007 г.Тамбов). Тамбов : ОАО «Тамбовполиграфиздат», 2007. С.258-262.

91. Золотарева, Г.М. Организационно-процессуальная основа изучения курса «Управление персоналом» в условиях высшей школы// Вест. Тамбовского гос. университета им. Г.Р. Державина. Сер. Гуманитарные науки. 2007. Вып.8(52) -С.196-201.

92. Иванова, Е.О. Содержание образования: культурологический подход / Е.О. Иванова, И.М. Осмоловская, И.В. Шалыгина // Педагогика. М., 2005, № 1. С. 13–19.

93. Иванцевич, Д.М. Человеческие ресурсы управления /Д.М. Иванцевич, А.А. Лобанов. М.: Дело, 2003. 301с.

94. Исаев, И.Ф. Теория и практика формирования профессионально-педагогической культуры преподавателя высшей школы: моногр. / И.Ф. Исаев. Белгород: Изд-во БГПИ, 1993. 24с.

95. Кабаченко, Т.С. Психология управления /Т.С. Кабаченко. М.: Изд-во Педобщество, 2005. 320с.

96. Казанцев, А.К. Менеджмент в предпринимательстве : учеб. пособие /А.К. Казанцев, А.А. Крупанин. М.: ИНФРА-М, 2003. 230с.

97. Кальней, В.А. Подготовка молодежи к труду в системе непрерывного образования / В.А. Кальней, В.М. Кузнецов, Ю.М. Роговский. М.: 1994. 236с.

98. Камерон, К. Диагностика и изменение организационной культуры /К. Камерон, Р. Куин. СПб: Питер, 2001. 263с.

99. Карпов, А.В. Психология менеджмента /А.В. Карпов. М.: Гардарики, 2004. 584с.

100. Кедров, Б.М. Проблемы логики и методологии науки / Б.М. Кедров // Избранные труды. М. : Наука, 1990. 340с.

101. Кибанов, А.Я. Управление персоналом /А.Я. Кибанов. М.: Изд-во «Экзамен», 2007. 349с.

102. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации /А.Я.Кибанов. М.: Инфра-М, 2007. 364с.

103. Кинелев, В.Г. Для решения проблем современного образования необходимо объединение возможности мирового сообщества / В.Г. Кинелев // Информатика и образование. 2003. №2. С.2-7.
104. Кларин, М.В. Инновации в обучении: метафоры и модели. Анализ зарубежного опыта / М.В. Кларин. М.: Наука, 1997.
105. Коган, В.И. Основы оптимизации процесса обучения в высшей школе: науч. метод. пособие / В.И. Коган. М., 1987. 327с.
106. Коджаспирова, Г.М. Культура профессионального самообразования педагога / Г.М. Коджаспирова. М.: АО «ЦИТП», 1994. 176с.
107. Козлов, В.В. Роль персонала в формировании корпоративной культуры фирмы: дисс. ...канд. эконом. наук. / В.В. Козлов. М.: 2001. 225с.
108. Колесникова, И. Проблемы подготовки современного предпринимателя / И. Колесникова // Alma mater: Вест. высш. школы. 2003. №12. С.17-23.
109. Комисарова, Т.А. Управление человеческими ресурсами / Т.А. Комисарова. М.: Дело, 2002. 342с.
110. Конев, М.Н. Культура и архитектура педагогического пространства / М.Н. Конев // Вопросы философии. 1996. №10. С.32-48.
111. Концепция модернизации российского образования на период до 2010 г. : принята Мин-вом образования РФ: Приказ №393 от 11.02.2002 // Первое сентября. № 31. 7 мая 2002.
112. Корнеева, Л.И. Дополнительное гуманитарное образование менеджеров / Л.И. Корнеева // Педагогика. М., 2005, № 2. С. 95–100.
113. Корнеева, О.С. Принципы формирования содержания дисциплин профессиональной подготовки экономистов / О.С. Корнеева // Наука на рубеже тысячелетий : сб. науч. ст. междунар. науч. практ. конф. (21 – 22 окт. 2005; Тамбов). Тамбов: Першина. 2005. С. 26 – 29.
114. Косило, Е.Е. Структурный анализ формирования коммуникативной компетенции у студентов высших учебных заведений / Е.Е. Косило // Инновации в образовании. 2003. №3. С.75-85.
115. Косторнова, Л.А. Культура управления как проблема философско-антропологического исследования: автореф. дис. ...канд. филос. наук / Л.А. Косторнова – Ростов-на-Дону. 2001. 26с.
116. Котлер, Ф. Маркетинг-менеджмент / Ф. Котлер. СПб. : Питер Ком, 1999. 887с.
117. Кох, И.А. Нравственная культура служащего / И.А. Кох // Человек. Культура. Управление: Сб. науч. работ. Екатеринбург: Изд-во УГГА. 2001. 23с.
118. Кравченко, А.И. Культурология : учеб. пособие для вузов / А.И. Кравченко. 3-е изд. М.: Академический проект, 2001. 496с.
119. Краевский, В.В. Проблемы научного обоснования обучения / В.В. Краевский. М.: Педагогика, 1977. 206с.
120. Кудряшова, Л.Д. Каким быть руководителю. Психология управленческой деятельности / Л.Д. Кудряшова. Л.: Лениздат, 1986. 160с.
121. Кузовлев, В.П. Профессиональная подготовка студентов в педагогическом вузе: науч. метод. и организационно-пед. аспекты: дис. ... д-ра пед. наук. / В.П. Кузовлев. М, 1999. 230с.

122. Кузовлев, В.П. Университетский комплекс на Елецкой земле / В.П. Кузовлев // Высшее образование в России. М., 2004, № 6. С. 38–52.
123. Кузьмина, Н.В. Методы системного педагогического исследования / Н.В. Кузьмина. Л.: ЛГУ, 1980. 176с.
124. Кузьмина, Н.В. Психологическая структура деятельности учителя (тексты лекций) / Н.В. Кузьмина, Н.В. Кухарев. Гомель: Изд-во Гомельск. гос. ун-та, 1976. 220с.
125. Кутырев, В.А. Культура и технология: борьба миров / В.А. Кутырев. М., 2001. 240с.
126. Лавриков, Ю.А. О модели профессиональной подготовки экономиста // Улучшение подготовки экономиста и экономической подготовки инженера. Л., 1973. 231с.
127. Левина, М.М. Технологическая культура учителя / М.М. Левина // Формирование профессиональной культуры учителя. М., 1993. С.107-192.
128. Легонький, Г.И. Педагогический процесс как целостная динамическая система. Харьков: Высшая школа, 1979. 230с.
129. Леднев, В.С. Содержание образования : учеб. пособие / В.С. Леднев. М.: Высш. школа, 1989. 135с.
130. Леднев, В.С. Содержание образования: сущность, структура, перспективы : учеб. пособие / В.С. Леднев. М.: Высш. школа, 1991. 240с.
131. Леонтьев, А.И. Деятельность, сознание, личность. / А.И. Леонтьев. М.: Политиздат, 1995. 304с.
132. Леонтьева, Т. Университетский комплекс непрерывного профессионального образования / Т. Леонтьева // Высшее образование в России. М., 2005, № 4. С. 68–72.
133. Лернер, И.Я. Взаимосвязь обучения и воспитания в целостном учебно-воспитательном процессе / И.Я. Лернер // Новые исследования в педагогических науках / Отв. ред. М.Н. Скаткин. М.: Просвещение, 1986. 230с.
134. Лернер, И.Я. Дидактические основы методов обучения / И.Я. Лернер. М.: Педагогика, 1981. 321с.
135. Лернер, И.Я. Критерии уровней самостоятельной познавательности учащихся. / И.Я. Лернер // Новые исследования в педагогических науках. 1971. №4(17). С. 33-40.
136. Лихачев, Б.Т. Воспитательные аспекты обучения : учеб. пособие / Б.Т. Лихачев. М.: Просвещение, 1982. 220с.
137. Лопаткин, В.М. Педагогическое проектирование университетского комплекса / В.М. Лопаткин // Высшее образование в России. М., 2004, № 5. С. 7–11.
138. Магура, М.А. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений / М.А. Магура // Управление персоналом. 2002. №1.
139. Макарова, Т.Д. Обеспечение итогового контроля / Т.Д. Макарова // Образовательные стандарты и контроль качества образования. Вологда, 1996. С.67-77.
140. Макарова, И.К. Управление персоналом: учебник. М.: Юриспруденция, 2002. 304с.

141. Малышев, Л.Р. Диалог культур в аксиологизации гуманитарного образования студентов /Л.Р. Малышев //Вест. Оренбург.гос.университета. Оренбург, 2000. №2. С.32-39.
142. Маркарян, Э.С. Теория культуры и современная наука /Э.С. Маркарян. М., 1983. 284 с.
143. Маркова, А.К. Формирование мотивации учения / А.К. Маркова, Т.А. Матис, А.Б. Орлов. М.: Просвещение, 1990. 320с.
144. Матюшкин, А.М. Проблемные ситуации в мышлении и обучении. / А.М. Матюшкин. М.: Педагогика, 1972. 342с.
145. Махмутов, М.И. Взаимосвязь общего и профессионального образования: вопросы обучения и воспитания / М.И. Махмутов // Советская педагогика. 1996. № 6.
146. Михайлов, Ф.Т. Культура, образование, развитие индивида. / Ф.Т. Михайлов. М.: 1990. 342с.
147. Михеев, В.И. Моделирование и методы теории измерений в педагогике. /В.И. Михеев. М.: Высш. школа, 1987. 326с.
148. Мищенко, А.И. Теоретико-методологические основы формирования содержания педагогического образования / А.И. Мищенко, Л.И. Мищенко, Е.Н. Шиянов. М.: МГПУ, 1991. 344с.
149. Моделирование деятельности специалиста на основе комплексного исследования / под ред. Е.Э. Смирновой. Л.: ЛГУ, 1984. 176с.
150. Модель, И.М. Профессиональная культура муниципального депутата: Теоретико-символический анализ /И.М. Модель. Екатеринбург: Изд-во. УГГГА. 1993. 165с.
151. Молл, Е.Г. Управление карьерой менеджера /Е.Г. Молл. СПб.: Питер, 2003. 352с.
152. Молоткова, Н.В. Комплекс инструментальных средств проектирования и оформления учебных курсов «Урок»: метод. рекомендации /Н.В. Молоткова. Тамбов:Изд-во ТОИПКРО. 1997. 286с.
153. Молоткова, Н.В. Методика формирования информационно-технологической составляющей профессиональной культуры учителя: дис. ...канд. пед. наук: (13.00.08)/Н.В. Молоткова. Тамбов, 2000. 215с.
154. Молоткова, Н.В. Формирование информационно-технологической составляющей профессиональной культуры учителя / А.Л. Денисова, Н.К. Солопова, Н.В. Молоткова // Образование в регионе. Тамбов: Изд-во ИПКРО. 2000. Вып.6. С.29-36.
155. Молоткова, Н.В. Проектирование системы профессиональной подготовки специалиста сферы информационного бизнеса: культурологический подход / Н.В. Молоткова // Вестник ТГТУ. Тамбов: Изд-во ТГТУ. 2002. №4. С.68-75.
156. Молоткова, Н.В. Методология проектирования системы профессиональной подготовки специалиста сферы информационного бизнеса / дисс. ... д-ра пед. наук /Н.В. Молоткова. Тамбов, 2003. 358с.
157. Молоткова, Н.В. Стратегия развития образовательных систем в современных условиях /Н.В. Молоткова // Профессиональное образование. 2003. №4. С.57-68.

158. Молоткова, Н.В. Методические основы активизации учебно-познавательной деятельности в процессе подготовки менеджеров / Н.В. Молоткова, Г.М. Золотарева //Альманах современной науки и образования. Тамбов: «Грамота». 2007. №4: Экономика, экономическая география и методика проведения. С.143-145.
159. Мордовин, С.К. Человеческий потенциал. Принципы и социальные технологии инновационного анализа ситуаций /С.К. Мордовин. СПб.: Питер, 2004. 160с.
160. Морева, О.В. Выявление и педагогическая интерпретация социального заказа системе образования : дисс. ... канд. пед. наук. /О.В. Морева. Тюмень, 1996. 223с.
161. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом. Исследование, оценка, обучение /Е.Б. Моргунов. М.: Изд-во: Журнал «Управление персоналом», 2005. 550с.
162. Немушкин, А.В. Формирование коммуникативной компетенции у будущих офицеров в процессе профессиональной подготовки в вузе / А.В. Немушкин, И.В. Сыромятников // Инновации в образовании. 2003. №3. С.114-131.
163. Неуймин, А.А. Модели в науке и технике / А.А. Неуймин. М.: Наука, 1984. 188с.
164. Новиков, А.М. Профессиональное образование в России /А.М. Новиков. М., 1997. 365с.
165. Общая и профессиональная педагогика : учеб.пособие для студентов пед. вузов / под ред. В.Д. Симоненко. М.: Вентана-Граф, 2005. 436с.
166. Овсянникова, Г. Система дополнительных образовательных услуг (университетский комплекс) / Г. Овсянникова // Высшее образование в России. М., 2005, № 4. С. 108–112.
167. Одегов, Ю.Г., Журавлев, П.В. Управление персоналом. М.: Финстатинформ, 1997. 878с.
168. Околелов, О.П. О специфики педагогики непрерывного профессионального образования / О.П. Околелов // Образование в регионе. Тамбов: Изд-во ИПКРО. 2001. 360с.
169. Олешков, М.Ю. Содержание образования: проблемы формирования и проектирования / М.Ю. Олешков // Педагогика. М., 2004, № 6. С. 31–38.
170. Организационная культура: понятие и реальность: учеб.пособие /А.В. Карпов, И.М. Скитяева, Н.В. Волкова, И.А. Ямщиков. М.: РАН; Ин-т психологии, 2002. 387с.
171. Основы менеджмента. Полное руководство по кейс-технологиям /А.П. Панфилова, Л.А. Громова, И.А. Богачек, В.А. Абчук. СПб.: Питер, 2004. 240с.
172. Ойзерман, Т.И. Существуют ли универсалии в сфере культуры? /Т.И. Ойзерман // Ежегодник Философского общества СССР –М.,1990. С.48-61.
173. Павлов, Н. Контроль знаний студентов / Н. Павлов, А. Артемов //Высшее образование в России. 2000, -№1. С.116-121.

174. Панфилова, А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности /А.П. Панфилова. СПб.: Знание, 2004. 495с.
175. Педагогический энциклопедический словарь / гл. ред. Б.М. Бим-Бад. М.: Большая рос. энциклопедия, 2003. 476с.
176. Педагогика: учебник для вузов /под ред. П.И. Пидкасистого. М.: Педагог. Общ-во России, 2005. 608с.
177. Педагогика: учебное пособие для студентов пед. учеб. заведений / В.А. Сластенин, И.Ф. Исаев, А.И. Мищенко, Е.Н. Шиянов. М.: Школа-Пресс, 1997. 310с.
178. Печерская, Э.П. Методология формирования инновационного компоненте профессиональной деятельности специалиста в условиях высшей школы: дис. ...д-ра пед.наук./Э.П. Печерская. Тамбов, 2003. 387с.
179. Питерс, Т. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний) / Т. Питерс, Р.В. Уотермен. М.: Прогресс, 1986. 360с.
180. Поляков, А.А. Зарубежное образование в области информационно – коммуникационных технологий : моногр. / А.А. Поляков, А.А. Сытник, Н.И. Мельникова и др. Саратов : Изд-во Саратов. ун-та, 2004. 26с.
181. Попков, В.А. Дидактика высшей школы : учеб.пособие / В.А. Попков, А.В. Коржуев. М.: Академия, 2004. 342с.
182. Поспелов, П. Организация учебного процесса: проблемы и перспективы / П. Поспелов // Высшее образование в России. М., 2004, № 5. С. 58–65.
183. Просвиркин, В.Н. Преемственность в системе непрерывного образования / В.Н. Просвиркин // Педагогика. М.,-2005, -№ 2. С. 41–46.
184. Профессиональная культура учителя / под ред. В.А. Сластенина. М.: 1993. 365с.
185. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации: учебник / В.Г. Пугачев –М.: Аспект Пресс, 1999. 279с.
186. Пугачева, Е.Г. Эволюционная модель рынка труда специалистов / Е.Г. Пугачева, К.Н.Соловенко // Alma mater. 2000. №6.
187. Пучков, Н.П. Экономическая подготовка специалистов в техническом университете / Н.П. Пучков // Вест. Тамб.гос.техн. ун-та. 2002. Т.8, №4. С.673-679.
188. Радионов, В.Е. Нетрадиционное педагогическое проектирование /В.Е. Радионов.. СПб.: Спб. гос. техн. ун-т, 1996. 340с.
189. Рекрутинг. Найм персонала /С.А. Карташов, Ю.Г. Одегов, И.А. Коко-рев. М.: Изд-во: Экзамен, 2003. 320с.
190. Романов, В.Л. Состояние и развитие организационной культуры государственной службы /В.Л. Романов, В.С. Нечипоренко //Социология власти: Информ. анал. бюлл. 2000-№1. С.30-45.
191. Родина, Л.Н. Технология адаптации подготовки специалиста экономического профиля в условиях регионализации экономики : дисс. ...канд.пед.наук /Л.Н. Родина. Тамбов, 2003. 274с.
192. Руденко, В.Н. Культурологические основания целостности содержания высшего образования / Н.В. Руденко // Педагогика. 2004, № 1. С. 42–48.

193. Селевко, Г.К. Дидактические структуры учебного курса: Вопросы дидактики в техническом вузе /Г.К. Селевко. Омск, 1985.
194. Селевко, Г.К. Активизация психологических факторов развития и личностный подход к учащимся / Г.К. Селевко: тез. Всерос.конф. «Развитие личности». М.:МГУ, 1989. С.68-72.
195. Селевко, Г.К. Современные образовательные технологии : учеб. пособие / Г.К. Селевко. М. : Народное образование, 1998. 256с.
196. Сенашко, В. О структуре Современного высшего образования / В. Сенашко, Г. Ткач // Высшее образование в России. М., 2004, № 4. С. 18–26.
197. Симонов, Г.И. Активизация самостоятельной работы студентов / Г.И. Симонов // Самостоятельная работа студентов в вузе: теория, опыт, практика: Сб. материалов науч. тр. Калуга : КГПИ им. К.Э. Циолковского, 1991. С.20-34.
198. Ситаров, В.А. Дидактика : учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений /В.А. Ситаров. М.: Академия, 2004. 386с.
199. Скаткин, М.Н. Совершенствование процесса обучения. Проблемы и суждения : учеб. пособие / М.Н. Скаткин. М.: Педагогика, 1971. 364с.
200. Сластенин, В.А. Педагогика : учеб. пособие для студентов пед. учеб. завед. / В.А. Сластенин, И.Ф. Исаев, А.И. Мищенко, Е.Н. Шиянов. М.: Школа-Пресс, 2002. 576с.
201. Сластенин, В.А. Профессионально-педагогическая подготовка современного учителя / В.А. Сластенин, А.И Мищенко // Советская педагогика. М., 1991. №10.
202. Сластенин, В.А Педагогика: инновационная деятельность / В.А. Сластенин, Л.С. Подымова. М. : Магистр, 1997. 224с.
203. Сластенин, В.А. Педагогика : учеб. пособие для вузов /В.А. Сластенин, И.Ф. Исаев, Е.Н. Шиянов -3-е изд. М.: Академия, 2004. 576с.
204. Смирнова, Е.И. Пути формирования модели специалиста с высшим образованием / Е.И. Смирнова. Л, 1977. 340с.
205. Старобинский, Э.Е. Деловая репутация /Э.Е. Старобинский // Управление персоналом, -2000, -№3, -С.47-49.
206. Старобинский, Э.Е. Как управлять персоналом /Э.Е. Старобинский. М.: Интел-Синтез, 2002. 364с.
207. Стогдилл, М. Лидерство в организации / М. Стогдилл. Л.: ЛГУ, 1972. 243с.
208. Степанов С.Ю., Полищук О.А., Семенов И.Н. Развитие рефлексивной компетентности кадров управления: метод. рекомендации. М.: РАГС, 1997.
209. Соловенко, К. Менеджмент, маркетинг и математика в культуре идеального экономиста /К.Соловенко // Вестник образования в России. 2001. №2. С.46-50.
210. Спивак, В.А. Корпоративная культура / В.А. Спивак. СПб.: Питер, 2001. 352с.
211. Суходольский, Г.В. Структурно-алгоритмический анализ и синтез деятельности /Г.В. Суходольский. Л.: ЛГУ, 1976. 342с.

212. Сытина, И.К. Использование приемов ролевого проигрывания для совершенствования русской речи нерусских студентов технического вуза : дисс. ...канд. пед. наук./И.К. Сытина. М.: 1987. 280с.
213. Талызина, Н.Ф. Деятельностный подход к построению модели специалиста / Н.Ф. Талызина // Вест. высш. школы. 1986. №3.
214. Талызина, Н.Ф. Управление процессом усвоения знаний /Н.Ф. Талызина. М., 1975. 346с.
215. Талызина, Н.Ф. Теоретические основы разработки модели специалиста / Н.Ф. Талызина. М.: Знание, 1986. 365с.
216. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера / П.В. Журавлев, С.А. Карташов, Н.К. Маусов, Ю.Г. Одегов. М.: Экзамен, 1999. 576с.
217. Управление персоналом /под ред. Базарова Т.И. М.: ЮНИТИ, 1998. 432с.
218. Управление персоналом: учебник для вузов /под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ, 2002. 560с.
219. Уткин, Э.А. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе /Э.А. Уткин, А.И. Кочеткова. М.: Акалис, 1996. 374с.
220. Хренников, А.О. Проектирование технологии профессиональной подготовки специалиста в сфере организации и безопасности дорожного движения : дисс. ... канд. пед. наук. /А.О. Хренников. Тамбов, 2006. 216с.
221. Худолий, Н. Модель интегрированного образовательного учреждения / Н. Худолий // Высшее образование в России. 2004, № 7. С. 15–18.
222. Чванова, М.С. Инновации в современном образовании / М.С. Чванова, Е.М. Михайлова // Образование в регионе. Тамбов : Изд-во ИПКРО. 2002. Вып. 1 – С. 33–49.
223. Чернилевский, В.Д. Дидактические технологии в высшей /В.Д. Чернилевский. М. : Педагогика, 2004. 362с.
224. Шадриков В.Д. Психология деятельности и способностей человека /В.Д. Шадриков. М.: Изд. Корпорация «Логос», 1996. 320с.
225. Шамова, Т.И. Управление образовательными системами / Т.И. Шамова, Г.Н. Давыденко, Г.Н. Шибанова. М.: Изд-во Академия, 2002. 384с.
226. Шаршов, И.А. Типология личности в контексте профессионально-творческого саморазвития /И.А. Шаршов // Образование в регионе. Тамбов: Из-во ИПКРО. 2001. Вып.8. С.35-43.
227. Шекшня, С.В. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета /С.В. Шекшня. М.: Изд-во: Интел-Синтез, 2002. 336с.
228. Шепель, В.М. Человековедческая компетентность менеджера. Управленческая антропология / В.М. Шепель. М.: Дом педагогики, 2000. 243с.
229. Шишов, С.Е. Школа: мониторинг качества образования / С.Е. Шишов, В.А. Кальней. М.: Пед об-во России, 2000. 348с.
230. Шленов, Ю. Непрерывное образование в России / Ю.Шленов, И. Мосичева, В. Шестак // Высшее образование в России. 2005. № 3. С. 36–49.
231. Штофф, В.А. Моделирование и философия / В.А. Штофф - М.: Наука, 1966. 301с.

232. Щедровицкий, Г.П. Система педагогических исследований (методологический анализ) / Г.П. Щедровицкий // Педагогика и логика. М.: Ка-сталь, 1993. 247с.
233. Эльконин, Д.Б. Избранные психологические труды / Д.Б. Элько-нин; под ред. В.В. Давыдова, В.П. Зинченко. М.: Педагогика, 1989. 168с.
234. Ackroyd, S., Cromdy, P.A. Can cultura be managed? Working with raw material // Personal Review, 1990. №19(5).
235. Brown, A. Organization Culture. London: Pitman Publishing, 1995.
236. Kroeber, A., Kluckholn, C. Culture: a critical review of concepts and def-initions // Cambridge, MA: Peabody Museum, 1952. Vol. 47, №1.
237. Elliot S.N. Educational Psychology. Effective Teaching. Effective Learn-
ing / S.N. Elliot, T.R. Kratochvill, J. Lifflefield, J.F. Travers. Madison: Brown&Bench-
mark, 1996. 490 p.
238. Leontief W.W. The Distribution of Work and Income. //Scientific Amer-
ican. N.Y., 1982. V. 247, N 3.
239. Naisbit I. Magatrends. New York: Warent Books, 1982.
240. Pacanowski, M., O, Donnel-Trujillo, N. Communication and Organiza-
tional Culture // The Western Journal of Speech Communication, 1982. Vol.46.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А. Бланк анкеты «Анализ потребностей организаций в менеджерах, владеющих знаниями в сфере управления человеческими ресурсами»

АНКЕТА № _____

Примечания:

Дата анкетирования:

Анализ потребностей организаций в менеджерах, владеющих знаниями в сфере управления человеческими ресурсами

Тамбовский государственный технический университет предлагает Вам поучаствовать в социологическом исследовании, проводимом в нашем городе.

Данное анкетирование проводится с целью оценки реально сложившейся ситуации и определения перспективных потребностей в менеджерах владеющих знаниями в сфере управления персоналом на основе анализа проблем кадрового обеспечения организаций специалистами данного профиля.

При заполнении анкеты требуется выделить удовлетворяющий Вас вариант (варианты) ответа, либо (если это предусмотрено) указать иной вариант ответа на специально оставленных строках. Уверяем Вас, что проводимый опрос анонимный. Результаты анкетирования будут использованы только в обобщенном виде.

Заранее благодарим Вас за содействие!

Сообщите, пожалуйста, общие сведения о Вашей организации

1. Название Вашей организации _____

2. Организационно-правовая форма Вашей организации

2.1 ИЧП	
2.2 ООО	
2.3 ОАО	
Другая (укажите)	

3. Категория бизнеса, к которой Вы относите свою организацию (в которой Вы работаете)

3.1 Крупный бизнес	
3.2 Средний бизнес	
3.3 Малый бизнес	

4. Сфера профессиональной деятельности Вашей организации

4.1 Промышленность	
4.2 Сельское хозяйство	
4.3 Топливо-энергетический комплекс	
4.4 Строительство	
4.5 Транспорт	
4.6 Связь	
4.7 Жилищно-коммунальное хозяйство, непроизводственные виды бытового обслуживания населения	
4.8 Культура и искусство	
4.9 Наука и научное обслуживание	
4.10 Финансы, кредит, страхование	
4.11 Муниципальные органы управления	
4.12 Другие отрасли	

5. Знакомы ли Вы с деятельностью менеджера

5.1 Хорошо знаком	
5.2 Знаком отчасти	
5.3 Совсем не знаком	

6. Что, по Вашему мнению, входит в понятие «менеджмент»?

(укажите не менее 3 вариантов ответов)

6.1 Новое управленческое мышление и предпринимательское управление	
6.2 Разделение труда и функциональный подход в деятельности организации	
6.3 Моделирование ситуаций и разработка управленческих решений	
6.4 Деятельность человека связанная с организацией и функционированием субъекта и объекта управления	
6.5 Процесс развития производства способствующий повышению его эффективности	
6.6 Все, что направлено на улучшение системы формирования производственных задач и контроля их исполнения	
6.7 Основные положения теории управления производством, имеющие принципы, методы, средства и формы управления производством	
6.8 Законы, принципы, методы, функции управления и технология принятия управленческих решений	
6.9 Другое	

7. В чем, по Вашему мнению, основное отличие менеджмента от управления?

8. Оцените по 5-балльной шкале необходимость в деятельности организации специалиста в сфере управления персоналом

8.1 5 баллов	
8.2 4 балла	
8.3 3 балла	
8.4 2 балла	
8.5 1 балл	

9. Как Вы считаете, необходимы ли менеджеру знания в сфере управления персоналом? Обоснуйте свой ответ.

10. Существуют ли у Вас отделы (специалисты) по управлению персоналом?

10.1 Специальный отдел по управлению персоналом	
10.2 Специалист по управлению персоналом в другом структурном подразделении	
10.3 Нет ни отдела, не специалиста	
10.4 Другое (укажите что)	

11. Специалист какой квалификации занимается работой по управлению персоналом в Вашей организации? Укажите, пожалуйста:

- базовое профессиональное образование _____
- занимаемая специалистом должность _____

12. Кому бы Вы отдали предпочтение при приеме на работу при наличии вакансии руководителя отдела структурного подразделения?

12.1 Специалисту, владеющему навыками управления персоналом	
12.2 Специалисту, владеющему навыками в данной отрасли	
12.3 Приняли бы сразу двух специалистов: специалиста менеджера по управлению персоналом и специалиста владеющего навыками в данной отрасли	
12.4 Другое	

**13. Какие знания, по Вашему мнению, играют решающую роль при организации эффективной деятельности менеджера в сфере управления персоналом?
(Укажите не менее 5 вариантов ответов)**

13.1 Знание Гражданского кодекса, Трудового Кодекса РФ	
13.2 Знание психологии человека	
13.3 Знание кадровой политики организации	
13.4 Знание микро- и макроэкономики	
13.5 Знание информационных технологий	
13.6 Знание статистики	
13.7 Знание менеджмента и маркетинга	
13.8 Знание межличностных коммуникаций в управлении	
13.9 Знание экономики предприятия	
13.10 Знание методов управления персоналом	
13.11 Знание регламентации управления в деятельности организаций	
13.12 Знание организации коммерческой деятельности предприятий	
13.13 Другое	

14. Существует ли потребность Вашей организации в менеджерах, владеющих знаниями в сфере управления персоналом?

14.1 Да, существует	
14.2 Нет, не существует	
14.3 Сложно ответить	

**15. Какими наиболее важными личностными качествами, на Ваш взгляд, должен обладать современный менеджер в сфере управления персоналом?
(Укажите не менее 5 вариантов ответов)**

15.1 Решительность и инициативность	
15.2 Самостоятельность в принятии решений	
15.3 Умение решать нестандартные задачи	
15.4 Способность создавать коллектив и гармоничную атмосферу в нем	
15.5 Умение держать слово и не обещать того, что не будет выполнено	
15.6 Доброжелательность	
15.7 Деловая ответственность	
15.8 Решительность в принятии управленческих решений, настойчивость и энергичность в их реализации	
15.9 Выдержанность и тактичность при любых обстоятельствах	
15.10 Другое	

**16. Проранжируйте по приоритетам основные направления деятельности менеджера.
(1-самый высокий приоритет; 11-самый низкий приоритет)**

18.1 Найм и отбор рабочих и специалистов требуемой квалификации, необходимого уровня и направленности подготовки	
18.2 Анализ кадрового потенциала, прогнозирование и определение потребности в рабочих кадрах и специалистах	
18.3 Предотвращение конфликтов и недоразумений в трудовом коллективе	
18.4 Поддержание деловых связей со службами занятости и другими источниками персонала	
18.5 Разработка и применение современного стиля и методов управления персоналом	
18.6 Применение законов о труде, решение правовых вопросов в трудовых отношениях	
18.7 Привлечение квалифицированного персонала	
18.8 Организация работы с увольняющимися работниками	
18.9 Планирование, организация и контроль подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров, специалистов и руководителей	
18.10 Оценка профессиональных, деловых и личностных качеств работников с целью рационального их использования	
18.11 Другое	

17. Проранжируйте по степени значимости важность изучения дисциплин для формирования необходимых навыков и умений организации эффективной деятельности предприятия

Изучаемые дисциплины	Ранг									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Экономика организации										
Управленческие решения										
Основы менеджмента										
Управление человеческими ресурсами										
Экономика и социология труда										
Деловые коммуникации										
Исследование систем управления										
Информационные технологии управления										
Конфликтология										
Создание собственного дела										

18. Предъявите пять основных требований для менеджера в сфере управления персоналом Вашей организации.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

19. Пожалуйста, укажите Ваши пожелания по организации подготовки и потребностей в менеджерах, владеющими знаниями в сфере управления персоналом.

Благодарим Вас за участие!

Приложение Б. Результаты анкетирования

Организационно-правовая форма Вашей организации

Категория бизнеса, к которой Вы относите свою организацию (в которой Вы работаете)

Сфера профессиональной деятельности Вашей организации

Знакомы ли Вы с деятельностью менеджера?

***Что, по Вашему мнению, входит в понятие "менеджмент"?
(укажите не менее 3 вариантов ответов)***

Новое управленческое мышление и предпринимательское управление	33,7 %
Разделение труда и функциональный подход в деятельности организации	3,2 %
Моделирование ситуаций и разработка управленческих решений	8,4%
Деятельность человека связанная с организацией и функционированием субъекта и объекта управления	34,7%
Основные положения теории управления производством, имеющие принципы, методы, средства и формы управления производством	8,4%
Законы, принципы, методы, функции управления и технология принятия управленческих решений	11,6%

Оцените по 5-балльной шкале необходимость в деятельности организации специалиста в сфере управления персоналом

Существуют ли у Вас отделы (специалисты) по управлению?

Нет ни отдела, не специалиста	2,4 %
Специалист по управлению персоналом в другом структурном подразделении	24,8 %
Специальный отдел по управлению персоналом	72,8 %

Кому бы Вы отдали предпочтение при приеме на работу?

Какие знания, по Вашему мнению, играют решающую роль при организации эффективной деятельности менеджера в сфере управления персоналом? (Укажите не менее 3 вариантов ответов)

Знание Гражданского кодекса, Трудового Кодекса РФ	9,8
Знание психологии человека	12,3
Знание кадровой политики организации	12,2
Знание микро- и макроэкономики	2,7
Знание информационных технологий	5,4
Знание статистики	0,7
Знание менеджмента и маркетинга	5,4
Знание межличностных коммуникаций в управлении	7,8
Знание экономики предприятия	13,0
Знание методов управления персоналом	14,3
Знание регламентации управления в деятельности организаций	11,3
Знание организации коммерческой деятельности предприятий	4,1

Существует ли потребность Вашей организации в менеджерах, владеющих знаниями в сфере управления персоналом?

**Какими наиболее важными личностными качествами, на Ваш взгляд, должен обладать современный менеджер?
(Укажите не менее 5 вариантов ответов)**

Решительность и инициативность	5,5%
Самостоятельность в принятии решений	9,9%
Умение решать нестандартные задачи	13,7%
Способность создавать коллектив и гармоничную атмосферу в нем	17,0%
Умение держать слово и не обещать того, что не будет выполнено	11,5%
Доброжелательность	3,8%
Деловая ответственность	8,4%
Решительность в принятии управленческих решений, настойчивость и энергичность в их реализации	14,3%
Выдержанность и тактичность при любых обстоятельствах	15,9%

Проранжируйте по приоритетам основные направления деятельности менеджера

Найм и отбор рабочих и специалистов требуемой квалификации, необходимого уровня и направленности подготовки	3,6
Анализ кадрового потенциала, прогнозирование и определение потребности в рабочих кадрах и специалистах	3,6
Предотвращение конфликтов и недоразумений в трудовом коллективе	3,5
Поддержание деловых связей со службами занятости и другими источниками персонала	2,6
Разработка и применение современного стиля и методов управления персоналом	2,7
Применение законов о труде, решение правовых вопросов в трудовых отношениях	3,4
Привлечение квалифицированного персонала	3,3
Организация работы с увольняющимися работниками	2,9
Планирование, организация и контроль подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров, специалистов и руководителей	3,1
Оценка профессиональных, деловых и личностных качеств работников с целью рационального их использования	2,9

Проранжируйте по степени значимости важность изучения менеджером дисциплин для формирования необходимых навыков и умений организации эффективной деятельности предприятия

Экономика организации	3,6
Управленческие решения	3,3
Основы менеджмента	3,4
Управление человеческими ресурсами	3,5
Экономика и социология труда	3,3
Деловые коммуникации	3,4
Исследование систем управления	2,8
Информационные технологии управления	3,0
Конфликтология	3,4
Создание собственного дела	2,5