

Формирование управленческой готовности будущих менеджеров к повышению индивидуальной трудовой отдачи работников

Любовь В. Антропова

*Череповецкий государственный университет, Череповец, Россия,
antropovaLV@yandex.ru*

Аннотация. Управленческая готовность будущего менеджера к повышению индивидуальной трудовой отдачи работника является актуальной проблемой современной экономики. На основе теории и методики профессионального образования, а также на основе опыта совместной деятельности передовых предприятий и бизнес-школы автор показывает процесс подготовки будущих менеджеров к управлению процессом повышения трудовой отдачи работника

Используя метод моделирования, автор разработал модели: «Профиль работника с эффективной трудовой отдачей», «Актуальные управленческие проблемы в подготовке менеджера к повышению индивидуальной трудовой отдачи работника», «Профессиональные знания и умения менеджера по созданию условий для эффективной трудовой отдачи работника». Разработка моделей осуществлялась на основе системогенеза. Разнообразие комплекса использованных методов обучения выполняло диагностическую функцию. Это позволило проверить системность знаний, уровень и прочность сформированных умений. Уровни подготовленности будущих менеджеров к управлению трудовой отдачей работника осуществлялись на основе разработанных критериев и мониторинга.

Ключевые слова: управленческая готовность, будущий менеджер, трудовая отдача, работник, системогенез, трудовой потенциал, трудовая дисциплина, метод моделирования, методы активного обучения

Для цитирования: Антропова Л.В. Формирование управленческой готовности будущих менеджеров к повышению индивидуальной трудовой отдачи работников // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2019. № 2. С. 35–58. DOI: 10.28995/2073-6304-2019-2-35-58

Formation of the future managers' administrative readiness to an increase in employees' individual labour efficiency

Lyubov V. Antropova

Cherepovets State University, Cherepovets, Russia

antropovaLV@yandex.ru

Abstract. Administrative readiness of future manager to an increase in employees' individual labour efficiency is a current issue of modern economy. The author describes training process of future managers for the management of an increase in labour efficiency basing on the theory and methodology of professional education, as well as an experience of combined activity of the leading enterprises and business school.

Using modeling method the author developed models: "Profile of an employee with the effective labor return", "Current administrative issues in training the manager for an increase in individual labour efficiency", "Professional knowledge and abilities of the manager on the conditions formation for employee's effective labour efficiency". Development of models was carried out on the basis of system-genesis. A variety of the used complex training methods performed a diagnostic function. That made it possible to verify the consistency of knowledge, the level and strength of the formed skills. The levels of preparedness of future managers for managing the employee's labour efficiency were achieved on the basis of the developed criteria and monitoring.

Keywords: administrative readiness, future manager, labour efficiency, employee, system-genesis, labour potential, labour discipline, modeling method, methods of active training

For citation: Antropova LV. Formation of the future managers' administrative readiness to an increase in employees' individual labour efficiency. *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series.* 2019;2:35-58. DOI: 10.28995/2073-6304-2019-2-35-58

Введение

Управленческая готовность будущего менеджера к повышению индивидуальной трудовой отдачи работника – определенный уровень развития профессиональных и личностных качеств, необходимый и достаточный для выполнения функциональных обязанностей в объеме этой многоплановой и сложной задачи.

В идеале работники выполняют порученную работу качественно, в полном объеме и в нужный срок. Однако практика показывает,

что система управления персоналом на большинстве предприятий не соответствует стратегии рыночных реформ, а качественный уровень подготовки работников предприятий существенно уступает требованиям, предъявляемым на международном рынке квалифицированного труда [1].

Глубокий интерес к проблеме обусловлен глубиной и масштабностью подхода к работнику современной организации, гуманистическим отношением к его личностным возможностям, знанию его мотивационных установок, умению их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Эффективная система управления работником – это не только высокая результативность производства, но и всесторонняя социальная защищенность работающего человека, благоприятный морально-психологический климат, комфортные условия труда, широкие возможности для самореализации личности.

Вузовская подготовка будущих менеджеров также требует совершенствования. Программы обучения менеджеров ориентированы на получение упрощенных требований, что приводит к формализации процесса работы с персоналом и равнодушию к работающему человеку [2].

В исследованиях А.М. Асалиева показана роль человеческого капитала в социально-экономическом развитии. Автор представляет компонентный состав человеческого капитала, рассматривает методы его оценки, обосновывает механизмы развития [3 с. 96].

Е.И. Кудрявцева считает, что работник, выступающий в качестве субъекта труда способен к поддержанию новых форм профессиональной деятельности, направленных на развитие результативности и эффективности организации. Ее исследования показывают, что работник склонен к неклассической управленческой деятельности [4 с. 28, 31].

Исследования Н.В. Громовой обращают внимание на то, что вовлеченность персонала – основной резерв повышения эффективности деятельности современных компаний. Сотрудники с высоким уровнем вовлеченности обеспечивают более высокие показатели работы [5 с. 103].

В исследовании А.А. Шабуновой, Г.В. Леонидовой, Е.А. Чекмаревой раскрываются социокультурные резервы экономического роста. Они доказывают, что работник работает более эффективно, если его труд связан с профессиональным призванием. Авторы понимают профессиональное призвание как работу в качестве смысла и главной ценности жизни, источник самореализации. Уровень реализации трудового потенциала коррелирует с профессиональным призванием человека [6 с. 167, 173].

М.Ю. Архипова, О.В. Кучмаева на основе выборочного исследования изучали социальный запрос россиян на инновации. Оказалось, что россияне охотно используют инновации в быту, но не стремятся их коммерциализировать [1 с. 72].

Данные опросов исследователей показывают позитивное отношение российских граждан к инновациям в медицине, образовании, транспорте, экологии, туризме, производстве электрооборудования и государственных услугах.

Основная доля позитивно относящихся к инновациям россиян принадлежит молодым работникам (72,4%) и работникам среднего возраста (31,6%). Работники старшего возраста к инновациям относятся с осторожностью (59,6%) [1 с. 74].

Е.А. Чекмарева исследует проблемы творческого отношения работников Вологодской области к профессиональному труду. Она приходит к выводу, что трудовой потенциал населения Вологодской области не удовлетворяет требованиям рабочих мест по целому ряду позиций: когнитивному, культурному, социально-психологическим, нравственным и другим параметрам. Под трудовым потенциалом она понимает обобщающую характеристику меры и качества совокупности способностей к труду [7 с. 184].

Автор утверждает, что за пределами крупных городов у работников низкий творческий потенциал. Занимаются творчеством 17% молодых работников, 19% – работники среднего возраста и 14% – предпенсионного возраста. По данным исследователя, никогда не проявляли креативности 58% молодых работников, 56% среднего возраста, 63% предпенсионного возраста [8 с. 173].

Л.И. Кочурова показывает роль высшей школы в укреплении национальной экономики. Она утверждает, что активизация научно-образовательного потенциала в управлении национальной экономикой приведет к формированию институциональных методов ведения рыночного хозяйства [2 с. 40].

Это актуализирует проблему формирования управленческой готовности будущих менеджеров к повышению индивидуальной трудовой отдачи работников.

Предлагаемые методы, подходы и их оригинальность. Мы видим, что проблема изучения формирования управленческой готовности будущих менеджеров к повышению индивидуальной трудовой отдачи работников носит междисциплинарный характер, где используются подходы: социологические, экономические, психологические, культурологические.

Не умаляя значимости названных исследований, следует отметить, что педагогическому подходу уделяется меньше внимания. Но

именно педагогический подход позволит в условиях российской бизнес-школы опережающе подготовить будущих менеджеров к повышению индивидуальной трудовой отдачи работников. Он позволит преодолеть и развенчать отсталые стереотипы в оценке потенциала каждого работника и показать его индивидуальный недооцененный трудовой ресурс.

Цель статьи – на основе теории и методики профессионального образования, а также на основе опыта совместной деятельности передовых предприятий и бизнес-школы показать процесс подготовки будущих менеджеров к управлению трудовым поведением работника и раскрыть возможности повышения трудовой отдачи работающего человека.

Для полноты охвата всех компонентов понятия «Эффективная трудовая отдача работника» использовался метод моделирования, на основе которого разработана модель «Профиль работника с эффективной трудовой отдачей» (рис. 1).

Разработка модели осуществлялась на основе системного и ресурсного подходов, которые предполагает изучение сложных объектов с разных сторон. Ресурсный подход предполагает организовывать взаимодействие с работником с учетом его профессионального развития, в процессе которого развивается его трудовой потенциал и работник превращается в «человеческий капитал». Системный подход позволяет глубже проникнуть в закономерности процесса обучения и, следовательно, добиться большей его эффективности [9 с. 171].

Профиль работника с эффективной индивидуальной трудовой отдачей выступает как многоуровневое полиструктурное образование, а подструктуры системы образуют интегральную совокупную структуру, имеющую свои целостные свойства и проявляющиеся в функционировании системы

В модели работник рассматривается как «человеческий капитал», имеющий знания, навыки и способности. Он также рассматривается и как «социальный капитал», который включает характер отношений к трудовому коллективу, способы и культуру общения, развитость межличностных коммуникаций. Эти характеристики и представляют интегральную совокупную структуру – потенциал работника, ресурс его возможностей по осуществлению трудовой деятельности в организации.

В модели представлены уровни трудового потенциала. Первый из них – витальный потенциал. Его параметры – здоровье, возраст, образ жизни. Витальный потенциал обеспечивает трудоспособность субъекта труда.



Окончание рис. 1

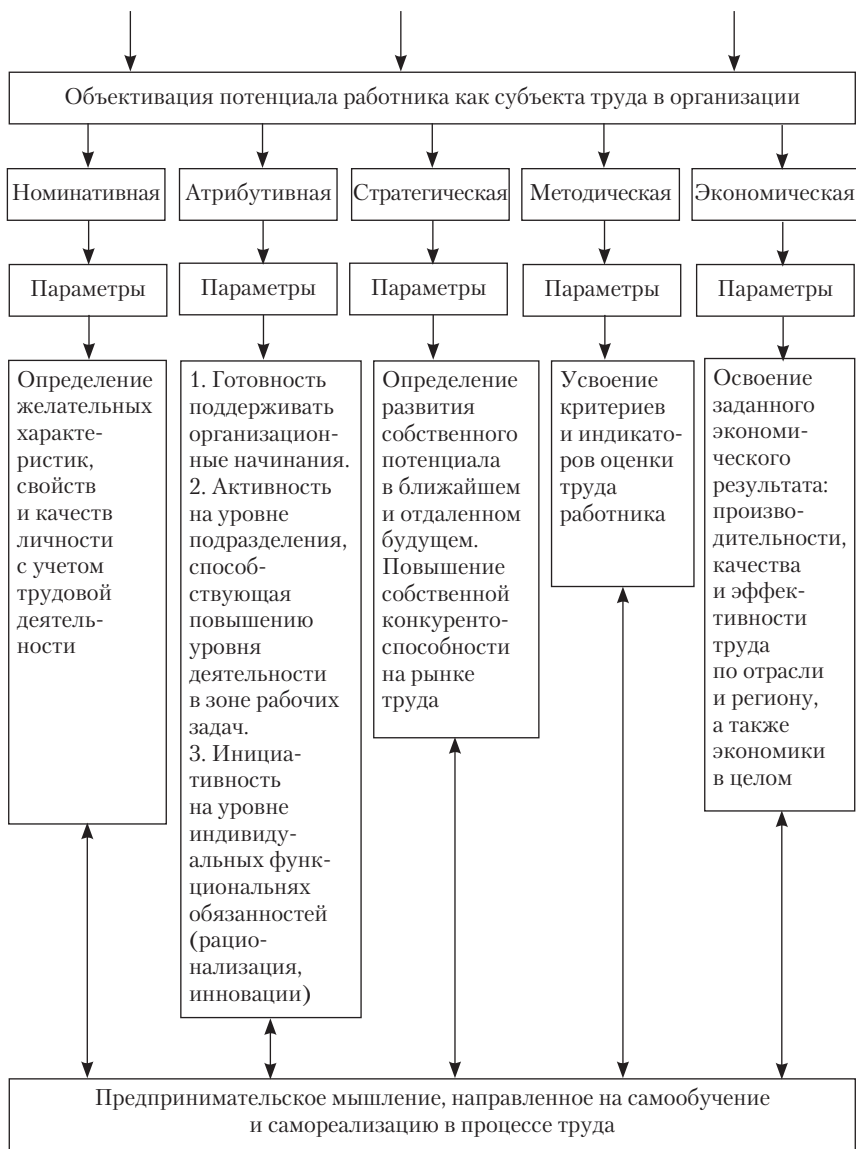


Рис. 1. Профиль работника с эффективной трудовой отдачей (составлено автором)

Второй уровень – социальный потенциал. Его параметры – социокультурные стандарты: способность поддерживать отношения в коллективе, способность соблюдать традиции и включаться в социальные институты. Социальный потенциал обеспечивает социализацию субъекта труда, его способность к адаптации в условиях кризиса, определяет характер трудовых установок.

Третий уровень – профессиональный потенциал. Его параметры: способность работника трудиться в широком спектре трудовых постов в соответствии с профессией, получение соответствующего образования, приобретение и совершенствование трудового опыта, приобретение и совершенствование трудовых навыков. Профессиональный потенциал обеспечивает устойчивость работника на рынке труда, составляет базу карьерных перспектив.

Объективация потенциала работника как субъекта труда осуществляется за счет ряда функций.

Номинативная функция имеет параметры: определение желательных характеристик, свойств и качеств личности работника с учетом трудовой деятельности. Параметры атрибутивной функции включают готовность поддерживать организационные начинания, активность работника на уровне подразделения, способность повышения уровня деятельности в зоне рабочих задач; инициативность на уровне индивидуальных функциональных обязанностей (рационализация, инновация).

Стратегическая функция трудового потенциала работника проявляется в параметрах – определение развития собственного потенциала в ближайшем и отдаленном будущем, повышение собственной конкурентоспособности на рынке труда.

Методическая функция – это усвоение работником индикаторов оценки его труда.

Экономическая функция имеет следующие параметры проявления: освоение заданного экономического результата, рост производительности труда.

В итоге у работника формируется предпринимательское мышление, направленное на самообучение и самореализацию в процессе труда.

Для построения эффективного образовательного процесса была разработана модель «Актуальные управленческие проблемы в подготовке менеджера к повышению индивидуальной трудовой отдачи работника» (рис. 2).



Окончание рис. 2



Рис. 2. Актуальные управленческие проблемы в подготовке менеджера к повышению индивидуальной трудовой отдачи работника (составлено автором)

Разработка данной модели также осуществлялась на основании системного и ресурсного подходов, где основными элементами психологической системы деятельности являются следующие функциональные блоки. Первый: «Актуальные проблемы организации труда, ведущие к низкой отдаче труда работника». Это низкая трудовая дисциплина, недостаточная квалификация работников, постоянная текучесть кадров, низкий уровень мотивации работников, краткосрочные контракты при найме на работу, консерватизм и инертность части трудового коллектива, сопротивление части работников новому, отсутствие контроля за рациональным использованием рабочего времени сотрудника и массовые увольнения. Плюс неэффективные методы управления, связанные с ужесточением наказания и ведущие к «эрозии» представлений о традиционной ценности труда.

Второй блок управленческих проблем связан с актуальными психологическими проблемами работника в процессе трудовой деятельности. Это неблагоприятный психологический климат, стрессы, психологические срывы, неврозы; отсутствие единой системы изучения способностей работника к профессии, конфронтация

тационный стиль руководства, предоставление работнику только исполнительских функций, что ведет к расстройству личных убеждений и ценностей и ощущение работником себя как средства, а не личности, имеющей свою значимость.

Третья группа факторов связана с актуальными социальными проблемами индивидуальной трудовой отдачи работника – удовлетворением широкого спектра потребностей работника, потребностью в гибких формах морального и материального стимулирования, сменой стиля управления менеджмента от бюрократического к предпринимательскому, устранением огромной разницы в оплате труда руководителя и рядового работника.

Решение названных управленческих проблем направлено на результативность производства, социальную защищенность работающего человека, качественный уровень подготовки работников на рынке квалифицированного труда.

На основании системного и ресурсного подходов, которые предполагает изучение сложных объектов с разных сторон и позволяют глубже проникнуть в закономерности процесса обучения и добиться большей его эффективности, разработаны принципы поведения менеджера в соответствии с жесткими требованиями современной экономики для повышения трудового вклада работника – обеспечивать соответствие квалификации персонала современным экономическим требованиям, эффективно реагировать на изменения в стране, снятие конфронтации персонала и администрации, усиление чувства принадлежности работника к фирме, системное обучение, развитие и повышение квалификации работников, активизация системы мотивации работника на эффективный трудовой вклад, безболезненная перестройка поведения каждого работника и адаптация к условиям экономических реформ, вычисление коэффициента трудового участия каждого работника.

Но для решения названных проблем нужна особая подготовка управленцев. С этой целью была разработана модель «Профессиональные знания и умения менеджера по созданию условий для эффективной трудовой отдачи работника» (рис. 3).

Разработка принципов управления позволила уточнить умения будущего менеджера создавать организационные условия для повышения индивидуальной трудовой отдачи работника. К ним относятся умение обеспечить работника всем необходимым для работы, контроль явки работника на рабочее место; контроль за рациональным использованием рабочего времени и выполнением рабочих графиков, измерение производительности труда при активной поддержке работника.

Потребовалась разработка умений будущего менеджера создавать психологические условия для повышения индивидуальной трудовой отдачи работника – владение методиками определения уровня знаний и трудовых навыков работника, методики создания условий для проявления способностей, устранять раздражающие факторы в трудовом процессе, проводить консультации по выявлению и корректному устранению недочетов; в оценке труда учитывать не только профессиональные качества, но и уровень эмоциональной стабильности.

Модель предполагает и умения будущего менеджера создавать социальные условия для повышения индивидуальной трудовой отдачи работника: учет желаний работника оказывать влияние на все процессы, происходящие в организации, учет удовлетворенности работника трудом, устранение уравнительного подхода в оплате труда, участие работника в проактивной управленческой деятельности на уровне организации, подразделения и личной рационализаторской и инновационной деятельности, подкрепленных продуманной системой моральных и материальных поощрений.



Окончание рис. 3

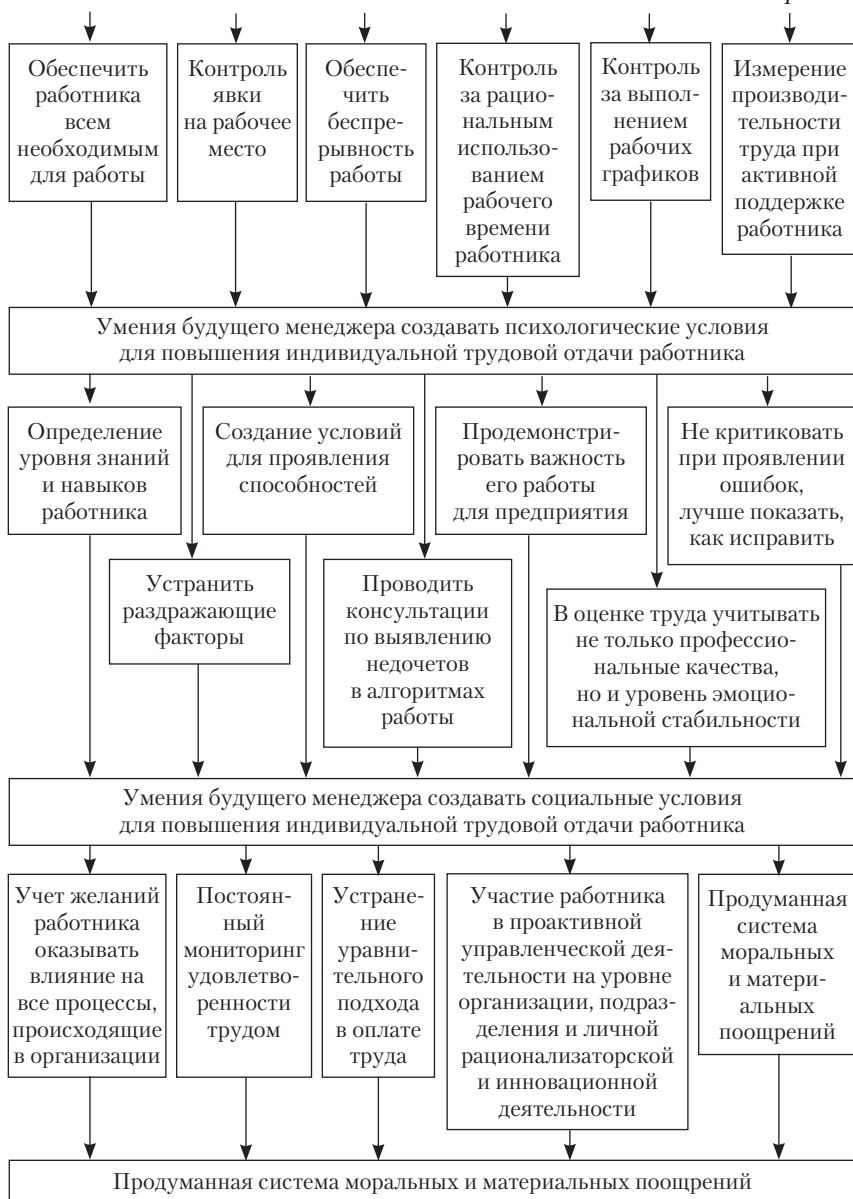


Рис. 3. Модель умений будущего менеджера по созданию условий для эффективной трудовой отдачи работника (составлено автором)

Анализ полученных результатов

Исходя из моделей «Профиль работника с эффективной трудовой отдачей», «Актуальные управленческие проблемы в подготовке менеджера к повышению индивидуальной трудовой отдачки работника», «Профессиональные знания и умения менеджера по созданию условий для эффективной трудовой отдачки работника» был разработан учебный модуль «Формирование управленческой готовности будущих менеджеров к повышению индивидуальной трудовой отдачки работников», включающий комплекс учебных дисциплин специальностей «Управление персоналом», «Менеджмент». Содержание учебного модуля отражено в табл. 1.

Таблица 1

Учебный модуль
«Формирование управленческой готовности
будущих менеджеров к повышению индивидуальной
трудовой отдачки работников»

Учебная дисциплина	Тема занятия
1. Организационное поведение	1. История становления организационного поведения. 2. Исследование типологии трудового поведения работников в зарубежной и отечественной науке. 3. Макроисследования по изучению трудового поведения работников на территории Вологодской области. 4. Типология трудового поведения индивидов.
2. Стратегическое управление человеческими ресурсами	1. Работник как человеческий и социальный капитал. 2. Потенциал работника как ресурс его возможностей по осуществлению трудовой деятельности. 3. Виды и уровни трудового потенциала работника. 4. Объективация потенциала работника.
3. Основы управления персоналом	1. Особенности трудового поведения работника в разных организационных структурах. 2. Учет индивидуальной трудовой отдачки работника при отборе и найме персонала. 3. Учет индивидуальной трудовой отдачки работника при оценке персонала. 4. Роль наставничества в формировании трудового поведения работника. 5. Формирование индивидуального стиля трудового поведения работника в процессе повышения квалификации.

Продолжение табл. 1

Учебная дисциплина	Тема занятия
4. Управление социальным развитием персонала	<ol style="list-style-type: none"> 1. Современные подходы в управлении трудовым поведением работника. 2. Вовлеченность работника в жизнь организации и ее влияние на трудовую отдачу работника. 3. Влияние кадровой политики и кадровой стратегии на трудовое поведение работника. 4. Индивидуальная ответственность работника за порученное дело. 5. Актуальные социальные проблемы низкой трудовой отдачи.
5. Инновационный менеджмент в управлении персоналом	<ol style="list-style-type: none"> 1. Инновационное управление трудом как механизм формирования трудового поведения работника. 2. Инновации и их влияние на трудовую отдачу работника. 3. Предпринимательское и рационализаторское мышление как источник повышения индивидуальной трудовой отдачи работника.
6. Организационная культура	<ol style="list-style-type: none"> 1. Влияние организационной культуры на трудовое поведение работников. 2. Актуальные проблемы культуры организации труда, ведущие к низкой трудовой отдаче. 3. Приверженность работников к своей организации как проявление эффективного трудового поведения.
7. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности	<ol style="list-style-type: none"> 1. Мотивация трудовой деятельности как ведущий механизм формирования эффективного трудового поведения работника. 2. Мотивация трудовой деятельности как механизм раскрытия трудового потенциала работника и технология формирования человеческого капитала. 3. Практические рекомендации Б. Скиннера по управлению трудовым поведением работника. 4. Зависимость трудового поведения работников от мотивирующей организации труда. 5. Зависимость трудового поведения работника от его темперамента и характера. 6. Зависимость трудового поведения работника от видов стимулирования труда. 7. Человек как объект экономического и социального воздействия и характеристики его трудового поведения.

Окончание табл. 1

Учебная дисциплина	Тема занятия
8. Этика деловых отношений	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сущность и классификация деловых коммуникаций в бизнесе и их влияние на трудовое поведение. 2. Психотехнологии взаимодействия в деловых коммуникациях. 3. Индивидуальные коммуникации с подчиненными, коллегами и начальниками и их влияние на трудовое поведение. 4. Деловые коммуникации при обслуживании клиентов и требования к трудовому поведению. 5. Требования к трудовому поведению на собраниях, совещаниях, дискуссиях и при дистанционном обучении.

Источник: составлено автором.

Раскроем кратко содержание тем учебного модуля «Формирование управленческой готовности будущих менеджеров к повышению индивидуальной трудовой отдачи работников».

Реализуя системную подготовку будущих менеджеров к управлению трудовым поведением работника, использовался комплекс методов обучения.

Чтение проблемных лекций на темы: «Исследование типологии трудового и поведения в отечественной и зарубежной науке», «Макроисследования по изучению трудового поведения работников на территории Вологодской области», «Типология трудового поведения индивидов», «Работник как человеческий и социальный капитал», «Потенциал работника как ресурс его возможностей по осуществлению трудовой деятельности», «Виды и уровни трудового потенциала работника», «Объективация потенциала работников», «Учет индивидуальной трудовой отдачи работника при отборе и найме персонала», «Учет индивидуальной трудовой отдачи работника при оценке персонала», «Роль наставничества в формировании трудового поведения работника», «Формирование индивидуального стиля трудового поведения работника в процессе повышения квалификации» сопровождалось тем, что преподаватель, поставив учебную проблему, не просто сообщал научные знания, он воспроизводил перед будущими менеджерами путь, ведущий к решению данной проблемы. Тем самым он обеспечивал оптимальное соотношение их самостоятельной и поисковой деятельности с усвоением готовых выводов науки и практики.

Системно использовались и «гостевые лекции», когда лекция проводилась вдвоем – преподаватель и работодатель: «Особенности трудового поведения работника в разных организационных структурах», «Современные подходы в управлении трудовым поведением работника», «Вовлеченность работника в жизнь организации и ее влияние на трудовую отдачу», «Инновации и их влияние на трудовую отдачу работника», «Предпринимательское и рационализаторское мышление как источник повышения индивидуальной трудовой отдачи работника», «Актуальные социальные проблемы низкой трудовой отдачи».

Такой вариант лекций особенно привлекателен для студентов. Теоретические знания, полученные на лекциях, углублялись и учебно-исследовательской работой студентов, основанной на самостоятельном изучении научной литературы. К этому виду относится написание и защита рефератов на темы: «Влияние организационной культуры на трудовое поведение работников», «Актуальные проблемы культуры организации труда, ведущие к низкой трудовой отдаче», «Приверженность работников к своей организации как проявление эффективного трудового поведения», «Мотивация трудовой деятельности как ведущий механизм формирования эффективного трудового поведения работника», «Мотивация трудовой деятельности как механизм раскрытия трудового потенциала работника и технология формирования человеческого капитала».

Подобная исследовательская работа приучала будущих менеджеров к самостоятельному приобретению профессиональных знаний. Эти знания как ценности выступали динамическим проявлением профессионального поведения и показывали определенные способы воздействия на работника.

При использовании метода «Кейс-стади», предполагающего разбор конкретных управленческих ситуаций, взаимодействия управляющей и управляемой систем, от студента требуется проявление собственной инициативы, осмысления реальной профессиональной ситуации, актуализации теоретических знаний по данной проблеме и творческого принятия решения, что способствует развитию его профессиональной компетентности.

Для анализа подбирались ситуации трудового поведения работников связанные с контролем явки работников на рабочее место, рациональным использованием рабочего времени сотрудника, выявлением злостных нарушителей трудовой дисциплины и контролем над выполнением рабочих графиков.

На основе анализа конкретной ситуации студенты предлагали расчет времени для реализации планов, детализацию сменного задания, создание условий для проявления таланта, сопровожде-

ние трудовых заданий созданием атмосферы трудового подъема, обучились навыкам действовать только по плану, организации достойного эмоционального сопровождения успеха.

Активно использовался для подготовки будущих менеджеров к управлению трудовым поведением работника метод имитационных проектов. Такие проекты были подготовлены на все стратегии экономического поведения работника современной организации: «Диагностика и коррекция эмоциональной атмосферы в коллективе в целом и для каждого работника», «Качественное управление и учет результатов за выполненную работу каждого сотрудника», «Методика вычисления коэффициента трудового участия работника», «Внедрение автоматизированной системы рабочего времени сотрудника», «Разработка и внедрение прозрачной системы графиков контроля над работой».

Целевой установкой разрабатываемых проектов было освоение способов управленческой деятельности. Такие проекты имели прагматическую направленность, то есть их вполне возможно использовать в реальной профессиональной деятельности. Их ценность заключалась и в том, что они активизировали студентов на самостоятельное исследование актуальных проблем в бизнесе.

На поисковом этапе студенты собирали, изучали и обрабатывали проблемы теории управления трудовым поведением.

На конструкторском этапе искали оптимальное решение задачи проекта.

Технологический этап включал составление плана практической реализации проекта, выполнение технологических операций, связанных с развитием предпринимательского мышления работников, осуществлялся текущий контроль качества, вносились при необходимости коррекционные изменения.

Заключительный этап состоял из оценки качества выполнения проекта и анализа его результатов. Тематика проектов могла быть сформирована как специалистами конкретных фирм, так и студентами бизнес-школы. Она могла быть предложена и преподавателями.

Как средство воздействия на мотивацию продуктивного экономического поведения работника студенты разрабатывали социальные программы различной проблематики: «Возможность профессионального роста на предприятии», «Эффективная система поощрения работника, стимулирующая на повышение трудового вклада», «Программа в исправлении недостатков в трудовом поведении работников», «Программа проведения регулярных мониторингов персонала», «Программа формирования вовлеченности персонала», «Программа стимулирования инноваций и рационализаторства».

Разработанные программы публично защищались и оценивались. Пристальное внимание отводилось факторам, показывающим изменения персонала: трудоспособности и работоспособности, трудовой активности и качеству труда, производственной инициативе, мобильности, сплоченности и общественной активности персонала.

Разработка программ дополнялась тренингами, которые обучали разделению деятельности на определенное число операций, исключению бесполезных действий, четкому разделению операций между исполнителями, минимизации возможных сбоев, алгоритмизации деятельности и экономии ресурсов. Они учили обеспечивать работника всем необходимым для работы, обеспечивать бесперебойной работой, измерению производительности труда работника, активной поддержке начинаний работника.

На тренинге реализовывались следующие задачи:

- практическое применение знаний, умений и навыков профессионального взаимодействия;
- открытие, осознание и демонстрация поведенческих реакций партнеров;
- использование трехуровневой модели обучения: приобретение – демонстрация – применение;
- формирование продуктивных моделей поведения работника за счет снятия раздражающих факторов;
- создание условий для проявления способностей;
- устранение ошибок без обидной критики;
- демонстрирование важности труда работника для предприятия;
- индивидуальные коммуникации с подчиненными, коллегами, начальником, их влияние на трудовую отдачу работника.

Деловые игры, проводимые на практических занятиях с будущими менеджерами, закрепляли их управленческие умения по организации эффективного труда работника.

Исследовательские задания на производственную практику также закрепляют управленческие умения по созданию условий для эффективной трудовой отдачи работника: анализ и контроль за выполнением должностных инструкций, участие в аттестации сотрудников, знакомство с системой стимулирования сотрудников с эффективной трудовой отдачей, анализ доходов сотрудника с высокой трудовой отдачей.

Студенты изучали состояние здоровья работников конкретной организации по комплексу показателей: общая заболеваемость (абсолютная и относительная), число дней болезни в годовом фонде рабочего времени, число заболевших работников на 100 человек,

доля часто болеющих работников, профессиональная заболеваемость, производственный травматизм (число, частота и тяжесть травм), условия лечения и отдыха.

Другой важной проблемой изучения в период производственной практики было изучение состояния производственной среды (доля работников, занятых на тяжелых и вредных работах). Исследовались сменность труда (доля работников, работающих в вечернюю и ночную смену, по гибкому графику, работающих на сверхурочных работах). Особое внимание уделялось наличию и выполнению санитарно-гигиенических нормативов, обеспеченности питанием на работе, обеспеченности бытовыми помещениями, наличию помещений для занятий по интересам и количеству необходимого инвентаря.

Изучение состояния трудовой и производственной дисциплины предполагало установление числа нарушений (абсолютное и относительное), потерю рабочего времени по причине прогулов и опозданий, факты простоя оборудования, численность и основная доля рабочих, не выполняющих нормы и производственные задания. Выяснялась абсолютная и относительная численность работников, занятых в рационализаторской деятельности.

Подвергалось анализу и качество труда менеджеров, устанавливалась доля невыполненных и ошибочных решений.

Для оценивания уровня сформированности практических умений будущего менеджера по управлению трудовой отдачей работника в процессе написания проектов, исследовательских заданий в период производственной практики, участия в деловых играх и тренингах использовались следующие критерии оценки:

- правильное решение практических задач при глубоком теоретическом обосновании и использовании рациональных расчетных методик и умелой подготовки руководящих документов: приказов, распоряжений, инструкций, оперограмм и др.;
- умение самостоятельно анализировать факты, события, процессы в их взаимосвязи и диалектическом развитии;
- умение использовать рациональные расчетные методики.

Заключение

В процессе подготовки будущих менеджеров к управлению трудовой отдачей работника осуществлялась система мониторинга, постоянного отслеживания промежуточных результатов образовательного процесса и факторов, повлиявших на них.

Разнообразие использованных методов активного обучения, которые выполняют и диагностическую функцию, позволяет проверить системность знаний, уровень и прочность сформированных умений.

Объективность оценивания в научно-обоснованном содержании диагностических процедур оценивалась по формуле:

$$O = \frac{\Phi}{n} \cdot 100,$$

где O – оценка обучения, продуктивности; Φ – фактически усвоенный объем знаний, умений, навыков и опыта профессионального поведения; n – полный объем компетенций стандарта ФГОС ВО по специальности 38.03.03 «Управление персоналом».

В процессе подготовки студентов к управлению трудовой отдачей работника на основе мониторинга были выявлены четыре уровня:

- пассивный (низкий) – 0%;
- нормативный (средний) – 50%;
- активный (высокий) – 30%;
- креативный (высокий) – 20%.

Определение уровней осуществлялось на основе следующих критериев:

- знание сущности ресурсного и системного подходов в управлении персоналом;
- знание принципов поведения менеджера в управлении трудовой отдачей работника в соответствии с жесткими требованиями современной экономики;
- умение будущего менеджера создавать организационные условия для повышения трудовой отдачи работника;
- умение будущего менеджера создавать психологические условия для повышения трудовой отдачи работника;
- умение будущего менеджера создавать социальные условия для повышения трудовой отдачи;
- знание факторов формирования трудовой отдачи у конкретных работников;
- владение механизмами управления трудовым поведением работника.

Основные выводы

Педагогический подход к решению названной проблемы обеспечивает опережающую целенаправленную подготовку будущего менеджера к управлению трудовой отдачей работника. Такая

подготовка требует разработки моделей: «Профиль работника с эффективной трудовой отдачей», «Актуальные управленческие проблемы в подготовке менеджера к повышению индивидуальной трудовой отдачи работника», «Профессиональные знания и умения менеджера по созданию условий для эффективной трудовой отдачи работника», что позволит будущему менеджеру контролировать и управлять всеми аспектами поведения работающего человека.

Учебный модуль «Формирование управленческой готовности будущих менеджеров к повышению индивидуальной трудовой отдачи работников» должен включать комплекс учебных дисциплин приобретаемой специальности.

В подготовке будущих менеджеров к управлению трудовой отдачей работника предпочтительны методы активного обучения, обеспечивающие интерес студентов и творческое отношение к изучаемой проблеме.

Во время прохождения производственной практики целесообразно давать студентам задания, направленные на формирование у будущих менеджеров практических умений организации труда работников, и приглашать специалистов передовых предприятий для чтения лекций и проведения отдельных занятий.

Уровень подготовленности будущих менеджеров к управлению трудовым поведением были выявлены на основе разработанных критериев и на основе мониторинга. Материалы исследования будут полезны при подготовке будущих руководителей нижнего и среднего звена.

Литература

1. *Архитова М.Ю., Кучмаева О.В.* Социальный запрос россиян на инновации (по данным выборочного исследования) // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2018. Т. 11. № 2. С. 69–83.
2. *Кочурова Л.И.* Роль высшей школы в укреплении национальной экономики // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2017. № 2. С. 40–49.
3. *Асалиев А.М.* Человеческий капитал в контексте стратегии социально-экономического развития // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2017. № 6. С. 96–105.
4. *Кудрявцева Е.И.* Управленческий потенциал персонала: функции против институций. СПб.: Социально-гуманитарное знание, 2015. 196 с.
5. *Громова Н.В.* Вовлеченность персонала – основной резерв повышения эффективности деятельности современных компаний // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2018. № 6. С. 103–115.

6. Шабунова А.А., Леонидова Г.В., Чекарева Е.А. Социокультурные резервы экономического роста: продуктивность труда по призванию // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2017. Т. 10. № 4. С. 162–179.
7. Чекарева Е.А. Качество трудового потенциала за пределами крупных городов // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2018. Т. 11. № 1. С. 164–179.
8. Чекарева Е.А. Исследование условий и факторов воспроизводства трудового потенциала муниципальных районов Вологодской области // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2016. Т. 9. № 5. С. 173–194.
9. Шадриков В.Д. Проблемы системогенеза профессиональной деятельности. М.: Наука, 1982. 186 с.

References

1. Arhipova MYu., Kuchmaeva OV. Social demand of Russians for innovations (according to a selective research). *Ekonomicheskie i social'nye peremeny: fakty, tendencii, prognoz.* 2018;11(2):69-83 (In Russ.)
2. Kochurova LI. Role of the higher school in strengthening the national economy. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G.V. Plekhanova.* 2017;2:40-49. (In Russ.)
3. Asaliev AM. The human capital in the context of the strategy of the social and economic development. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G.V. Plekhanova.* 2017;6:96-105. (In Russ.)
4. Kudryavtseva EI. The managerial personnel potential. Functions against institutions. Saint Petersburg: Sotsial'no-gumanitarnoe znanie Publ.; 2015. 196 p. (In Russ.)
5. Gromova NV. The personnel involvement – main reserve of an increase in the activity efficiency of the modern companies. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G.V. Plekhanova.* 2018;6:103-15. (In Russ.)
6. Shabunova AA., Leonidova GV., Chekmaryova EA. Sociocultural reserves of economic growth. The labor efficiency by vocation. *Ekonomicheskie i social'nye peremeny: fakty, tendencii, prognoz.* 2017;10(4):162-79. (In Russ.)
7. Chekmareva EA. Quality of the labor potential outside the big cities. *Ekonomicheskie i social'nye peremeny: fakty, tendencii, prognoz.* 2018;11(1):164-79. (In Russ.)
8. Chekmareva EA. Research of conditions and factors of the labor potential reproduction of the Vologda region municipal districts. *Ekonomicheskie i social'nye peremeny: fakty, tendencii, prognoz.* 2016;9(5):173-94. (In Russ.)
9. Shadrikov VD. The system-genesis issues of professional activity. Moscow: Nauka Publ.; 1982. 186 p. (In Russ.)

Информация об авторе

Любовь В. Антропова, доктор педагогических наук, доцент, Череповецкий государственный университет, Череповец, Россия; 162602, Россия, Череповец, пр. Луначарского, д. 5; antropovaLV@yandex.ru

Information about the author

Lyubov V. Antropova, Dr. of Sci. (Pedagogics), associate professor, Cherepovets State University, Cherepovets, Russia; bld. 5, Lunacharskii Av., Cherepovets, Russia, 162602; antropovaLV@yandex.ru