

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Кафедра «Управление персоналом и психологии»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ  
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Менеджмент в молодежной политике**

**Направление подготовки (специальность) 39.03.03 «Организация работы с молодежью»**

**Профиль образовательной программы – Организация работы с молодежью на  
региональном и муниципальном уровне**

**Форма обучения очная**

## **СОДЕРЖАНИЕ**

<b>1. Конспект лекций .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Лекция № 1 «Государственная молодежная политика как объект менеджмента молодежной сферы» .....</b>	<b>4</b>
<b>1.2 Лекция № 2 «Административный подход в молодежной политике» .....</b>	<b>6</b>
<b>1.3 Лекция № 3 «Молодежное общественное объединение как субъект реализации ГМП» .....</b>	<b>9</b>
<b>1.4 Лекция № 4 «Процессный подход в молодежной политике» .....</b>	<b>14</b>
<b>1.5 Лекция № 5 «Мотивация как функция менеджмента молодежной политики» .....</b>	<b>18</b>
<b>1.6 Лекция № 6 «Методы управления в молодежных организациях» .....</b>	<b>20</b>
<b>1.7 Лекция № 7 «Управленческие функции и навыки специалиста по работе с молодежью» .....</b>	<b>23</b>
<b>1.8 Лекция № 8 «Кадровая политика в молодежной сфере» .....</b>	<b>27</b>
<b>1.9 Лекция № 9 «Социальное партнерство в молодежной среде» .....</b>	<b>31</b>
<b>1.10 Лекция № 10 «Современные процессы и явления менеджмента молодежной сферы» .....</b>	<b>39</b>
<b>2. Методические указания по проведению семинарских занятий .....</b>	<b>47</b>
<b>2.1 Семинарское занятие № С-1 «Государственная молодежная политика как объект менеджмента молодежной сферы» .....</b>	<b>47</b>
<b>2.2 Семинарское занятие № С-2 «Административный подход в молодежной политике» .....</b>	<b>48</b>
<b>2.3 Семинарское занятие № С-3 «Молодежное общественное объединение как субъект реализации ГМП» .....</b>	<b>48</b>
<b>2.4 Семинарское занятие № С-4 «Процессный подход в молодежной политике» .....</b>	<b>48</b>
<b>2.5 Семинарское занятие № С-5 «Мотивация как функция менеджмента молодежной политики» .....</b>	<b>49</b>
<b>2.6 Семинарское занятие № С-6 «Методы управления в молодежных организациях» .....</b>	<b>49</b>
<b>2.7 Семинарское занятие № С-7 «Управленческие функции и навыки специалиста по работе с молодежью» .....</b>	<b>50</b>

<b>2.8 Семинарское занятие № С-8 «Кадровая политика в молодежной сфере» .....</b>	<b>51</b>
<b>2.9 Семинарское занятие № С-9 «Социальное партнерство в молодежной среде» .....</b>	<b>51</b>
<b>2.10 Семинарское занятие № 10 «Современные процессы и явления менеджмента молодежной сферы» .....</b>	<b>52</b>

# **1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ**

## **1. 1 Лекция № 1 (2 часа).**

**Тема: «Государственная молодежная политика как объект менеджмента молодежной сферы»**

### **1.1.1 Вопросы лекции:**

1. Понятие молодежи, ее структура и динамика.
2. Роль государственной поддержки молодежи.
3. Государственная молодежная политика как объект управления.

### **1.1.2 Краткое содержание вопросов:**

#### **1. Понятие молодежи, ее структура и динамика**

Молодежь – это один из скрытых ресурсов общества, обладающий богатым внутренним потенциалом, характер развития которого во многом определяет будущее страны.

В современных трактовках под молодежью принято понимать социально-демографическую группу, включающую выделенных на основе обусловленного возрастными особенностями социального положения людей, их места и функций в социальной структуре общества, интересов и ценностей

Молодость является переходным периодом между детством и взрослостью. Исходя из этого понимания и вытекают основные критерии выделения хронологических границ молодежи.

Перед наступлением собственно молодежной возрастной стадии обычно выделяются две стадии т.н. ранней молодости: отрочество и юность. До начала - середины XX века период отрочества определялся в границах 10-14 лет, период юности – в границах 14-18 лет. Период с 18 и примерно до 21-22 лет определялся как период наступления непосредственно молодежного возраста.

Кроме возрастного признака (количественная характеристика), к основным характеристикам молодежи как социально-демографической группы относятся и качественные характеристики: особенности социального положения молодых людей, их место и функции в социальной структуре общества, а также характерные особенности их интересов, особенности их самосознания и структуры ценностей.

Эти характеристики также во многом подверглись значительным изменениям. В сравнении с молодежью начала XX века, современная молодежь как социальная группа во всем мире характеризуется некоторыми новыми чертами: она, как правило, более образованна, владеет новыми профессиями, является носителем нового образа жизни и социального динамизма. Сознание молодых более адаптировано к современным реалиям, чем старшее поколение. Все это в совокупности предоставляет молодежи больше ресурсов и возможностей для успешного социального старта и ускоренного продвижения в сторону повышения своего социального статуса.

Круг основных проблем молодежи традиционно связан с ее спецификой как особой социально-демографической группы, переживающей период становления социальной зрелости, вхождения в мир взрослых, адаптации к нему и будущего его обновления. В практическом смысле эти проблемы образуют целый комплекс проблем т.н. «жизненного старта», включающий вопросы получения образования, начала трудовой жизни, формирования семьи, интернализации сформированных в детском возрасте норм и ценностей, складывания социальных и профессиональных ожиданий, ролей и статуса, закладывания основ для последующего успешного профессионального роста и продвижения и т.д.

#### **2. Роль государственной поддержки молодежи**

Государственная поддержка молодежи осуществляется в соответствии с основными направлениями государственной молодежной политики в Российской Федерации и строится на основе принципов:

- 1) обеспечения прав и свобод молодых граждан;
- 2) признания молодежи как особой социально-демографической группы населения, нуждающейся в государственной поддержке, правовой и социальной защите;
- 3) участия молодых граждан, молодежных и детских общественных объединений в формировании и реализации государственной молодежной политики, программ и иных мероприятий органов государственной власти по вопросам, затрагивающим права и законные интересы молодых граждан;
- 4) поддержки социально значимых инициатив молодых граждан, молодежных и детских общественных объединений;
- 5) координации деятельности органов государственной власти с организациями, участвующими в обеспечении государственной поддержки молодежи.

Основные направления государственной поддержки молодежи:

1. Государственное содействие экономической самостоятельности молодых граждан и реализации их права на труд.
2. Государственная поддержка молодых малообеспеченных семей.
3. Социальное обслуживание молодых граждан.
4. Государственная поддержка научной, творческой и инновационной деятельности молодых граждан.
5. Создание условий для гражданского становления, духовного и физического развития молодежи.
6. Организация летнего отдыха и оздоровления детей и молодежи.
7. Государственная поддержка молодежных и детских общественных объединений.

### **3. Государственная молодежная политика, как объект управления**

Система управления государственной молодежной политикой на федеральном уровне складывалась, начиная с 1992 года. Она представляет собой многоуровневый процесс, включающий деятельность всех органов и ветвей власти. Утвержденное постановление Верховного Совета РФ «Основные направления государственной молодежной политики» определило государственную молодежную политику как деятельность государства, направленную на создание правовых, экономических и организационных условий и гарантий для самореализации личности молодого человека и развития молодежных объединений, движений и инициатив. Было установлено, что государственная молодежная политика осуществляется государственными органами и их должностными лицами, молодежными объединениями и их ассоциациями.

В настоящее время нормативное правовое поле на федеральном уровне не соответствует сегодняшним задачам управления молодежной сферой и не определяет функции органов государственной власти РФ, органов государственной власти субъектов РФ и органов местного самоуправления по работе с молодежью.

Государственная молодежная политика в Российской Федерации формируется и реализуется в сложных экономических и социальных условиях. В современный период государственное направление реализации молодежной политики является практически единственным. Политические партии не имеют четкой, разработанной, оформленной молодежной политики, сводя, как правило, свою роль к провозглашению позиций, которые должны получать отражение в государственных действиях по отношению к молодежи.

Система управления государственной молодежной политикой на федеральном уровне представляет собой многоуровневый процесс и включает деятельность всех ветвей власти.

Практически все федеральные министерства и ведомства в той или иной степени занимаются решением проблем молодежи. Главным механизмом участия в решении проблем молодежи является реализация ими социальных программ, по которым они выступают государственными заказчиками, включение в свои социальные программы подпрограмм, разделов по работе с молодежью.

Управление в сфере государственной молодежной политики в Российской Федерации включает:

- разработку системы мер по совершенствованию нормативно-правовой базы государственной поддержки и защиты прав и интересов молодых граждан России;
- расширение практики социологических исследований и мониторингов по положению молодежи в Российской Федерации, подготовки ежегодного доклада о положении молодежи и реализации молодежной политики Российской Федерации, регулярное проведение общероссийских, межрегиональных, региональных научно-практических, учебно-методических конференций, семинаров по проблемам реализации государственной молодежной политики;
- формирование и реализация мер по улучшению кадрового потенциала, по обеспечению системы подготовки специалистов по направлениям и технологиям реализации государственной молодежной политики;
- формирование и развитие федеральной системы информационной помощи молодежи, обеспечение деятельности информационно-аналитических, учебно-технических центров по вопросам государственной молодежной политики.

## **1. 2 Лекция № 2 (2 часа).**

**Тема: «Административный подход в молодежной политике»**

### **1.2.1 Вопросы лекции:**

1. Административный подход в управленческой деятельности.
2. Понятие администрирования.
3. Административная школа управления.

### **1.2.2 Краткое содержание вопросов:**

#### **1. Административный подход в управленческой деятельности.**

Управленческая деятельность как обособленная деятельность от непосредственного труда на производстве появилась видимо с первых надсмотрщиков за много веков до нашей эры.

Начало научному управлению положил американский промышленник Ф. Тейлор, издавший в 1911 году книгу «Принципы научного управления». Он считал, что только путем принудительной стандартизации методов принципиального использования наилучших условий и орудий труда и принудительного сотрудничества может обеспечить общее ускорение темпов работы. А обеспечение сотрудничества – обязанность администрации предприятия. С его подачи стал развиваться **административный подход к теории управления** – построение системы управления на принципах единоначалия и координации всей деятельности предприятия управленческим аппаратом.

**Сущность административного подхода** заключается в регламентациях функций прав, обязанностей, нормативов качества, затрат, продолжительности элементов систем менеджмента в нормативных актах (приказы, распоряжения, указания, стандарты, инструкции, положения и т.п.).

**Административные методы** – это способы воздействия на деятельность предприятий, учреждений, организаций, на поведение трудовых коллективов, должностных лиц и граждан со стороны органов государственного управления, путём прямого установления их обязанностей, путем приказа, опирающегося на гласное полномочие и систему подчиненности. При использовании административных методов должностное лицо прямо предписывает управляемому, что и как он должен делать.

И если посмотреть на современные предприятия, то несмотря на модные желания привлекать работников к самостоятельному управлению процессом, мало что изменилось. Но при этом **административный подход** позволяет более точно запланировать необходимые действия и описать процессы, что позволяет его считать более предпочтительным с точки зрения автоматизации предприятия.

Функциональные организационные структуры обладают следующими положительными чертами. Они позволяют высшему руководству сосредоточиться на стратегических вопросах. Они создают условия для достижения высокой эффективности за счет специализации. Недостатком является то, что они приводят к межфункциональным конфликтам, затрудняют межфункциональную координацию, ограничивают возможности выращивания в организационных менеджеров способных решать вопросы стратегического характера. У линейно-функциональных структур довольно много достоинств. Они способствуют увеличению гибкости и адаптивности организации к условиям внешней среды. Эти структуры полностью освобождают высшее руководство от решения текущих вопросов и дают ему возможность заниматься только стратегическими вопросами. К недостаткам относятся возможность возникновения стратегической несовместимости отдельных самостоятельных подразделений организации, а также трудности распределения общеорганизационных ресурсов и издержек между автономными отделами организации.

Административный менеджмент - это составная часть общего менеджмента. Его задачей является выяснить, как возникали и развивались структуры управления, получить обобщающие модели современных структур управления, исследовать их, попытаться скорректировать некоторые структуры. Организационные структуры управления действуют не в вакууме, подчиняясь воле менеджера, здесь воздействуют собственники: государство, предприятие, профсоюзы, банки, влияют идеология, традиции и др. Законы административного менеджмента: закон специализации управления, закон интеграции управления, закон экономии времени - он проявляется как закон управления временем. Эффективность управления зависит от скорости реакции менеджера на изменение рынка, от скорости мобилизации рынка. Методы менеджмента: сравнение, наблюдение, эксперимент.

## **2. Понятие администрирования.**

**Администрирование** – процесс распределения, закрепления и исполнения комплекса прав, обязанностей и ответственности аппарата управления организацией на основе системы четкого планирования, строгого нормирования, регламентации, контроля и санкционирования.

В теории и практике **под администрированием** принято понимать широкий спектр проявлений формализации и регламентации связей и зависимостей, прав и полномочий, форм и структур, порядков и правил, квот и ограничений и т. д.

В организационно-методическом понимании **администрирование** – это механизм обеспечения соблюдения комплекса правоустанавливающих положений, ограничений, процедур и других форм определения действий персонала.

**Администрирование** складывается из деятельности руководителей и обеспечивающего их функционирование специалистов и исполнителей органов управления, как правило, верхнего уровня организации.

**Элемент администрирования** – это составная часть сложной организации действий персонала.

**Основными элементами администрирования** являются:

- руководство организаций;
- регламентация;
- распоряжения;
- регулирование разработки и решение задач;
- организация документооборота и делопроизводства;
- контроль и исполнение;
- информационное обеспечение процессов руководства.

**Основные функции администрирования** заключаются в следующем:

- обеспечении определенности и стабильности состава, содержания, построения и функционирования всех организаций;

- обеспечении возможности применения универсального подхода ко всему разнообразию форм проявления административных отношений и действий в реальных рыночных условиях;
- унификации форм внешнего взаимодействия организаций в деловой среде;
- создании, сопровождении или содействии построению процессов целенаправленной организации;
- конструктивном обеспечении необходимых организационных преобразований.

Наиболее часто встречающиеся проявления администрирования в менеджменте реализуется в виде следующих процедур:

- регламентации системы и процесса целеполагания, обеспечивающей разработку, построение и реализацию дерева целей организации;
- распределения функционального выполнения содержания профессиональных операций и универсальных действий между работниками и подразделениями организационной структуры;
- организации построения и реализации процесса менеджмента путем последовательного объединения действий, операций, стадий, этапов, фаз и циклов в процесс;
- выработки, адаптации и применения модели организации функционального взаимодействия в ходе разработки и осуществления воздействия менеджера.

### **3. Административная школа управления.**

**Представители административной (классической) (1920—1950) школы** А. Файоль, Л. Урвик, Дж. Муни имели непосредственный опыт работы в качестве руководителей высшего звена управления в большом бизнесе. Их главной заботой была эффективность применительно к работе всей организации. «Классики» (работы которых в значительной степени исходили из личных наблюдений, а не основывались на научной методологии) старались взглянуть на организации с точки зрения широкой перспективы, пытаясь определить общие характеристики и закономерности организаций.

**Целью школы** было создание универсальных принципов управления, следование которым несомненно приведет организацию к успеху.

Эти принципы были связаны с двумя аспектами. Одним из них была разработка рациональной системы управления организацией. Определяя основные функции бизнеса как финансы, производство и маркетинг, «классики» были уверены, что могут определить лучший способ разделения организации на подразделения или группы.

**А. Файоль** рассматривал управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций.

Вторая категория принципов касалась построения структуры организации и управления работниками.

#### **А. Файоль сформулировал 14 принципов управления:**

- **Разделение труда.** Целью разделения является выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству при тех же усилиях. Это достигается за счет сокращения числа целей, на которые должны быть направлены внимание и усилия;
- **Полномочия и ответственность.** Полномочия дают право отдавать приказ, ответственность – ее противоположность;
- **Дисциплина.** Предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между организацией и ее работниками. Дисциплина предусматривает справедливое применение санкций;
- **Единоначалие.** Работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника;
- **Единство направления.** Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя;



- Подчиненность личных интересов общим. Интересы одного работника не должны превалировать над интересами компании;
- Вознаграждение персонала. Для того чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать справедливую зарплату;
- Централизация. Необходимо обеспечить наиболее правильное соотношение между централизацией и децентрализацией в зависимости от конкретных условий;
- Скалярная цепь, то есть ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение, – вниз, до руководителя низового звена. Не следует отказываться от иерархической системы без необходимости, но поддержание иерархии вредно, когда она наносит ущерб бизнесу;
- Порядок. Место – для всего, и все – на своем месте;
- Справедливость – сочетание доброты и правосудия;
- Стабильность рабочего места для персонала. Большая текучесть кадров снижает эффективность организации;
- Инициатива. Означает разработку плана и обеспечение его успешной реализации;
- Корпоративный дух. Союз – это сила, а она является результатом гармонии персонала.

### **1. 3 Лекция № 3 (4 часа).**

**Тема: «Молодежное общественное объединение как субъект реализации ГМП»**

#### **1.3.1 Вопросы лекции:**

1. Понятие, определение социальной организации. Организация в молодежной сфере.
2. Системный подход к управлению организацией.
3. Организационно-правовые формы НКО, молодежных организаций.

#### **1.3.2 Краткое содержание вопросов:**

##### **1. Понятие, определение социальной организации. Организация в молодежной сфере.**

Социальная организация – это непрерывная система дифференцированных и координируемых видов человеческой деятельности, заключающейся в использовании, преобразовании и объединении специфической совокупности трудовых, материальных, финансовых, интеллектуальных и природных ресурсов в некоторое уникальное, решающее проблемы целое. Функция этого целого состоит в удовлетворении частных потребностей человека путем взаимодействия с другими системами, включающими разные виды человеческой деятельности и ресурсы в их конкретном окружении.

Между людьми в организации возникают многообразные отношения, строящиеся на различных уровнях симпатии, престижа и лидерства. Большая часть этих отношений стандартизирована в виде кодексов, правил и норм. Однако многие нюансы организационных отношений не отражены в нормативных документах либо в силу своей новизны, либо в силу сложности, либо в силу нецелесообразности.

Социальные организации играют существенную роль в современном мире. Их особенности:

- реализация потенциальных возможностей и способностей человека;
- формирование единства интересов людей (личных, коллективных, общественных). Единство целей и интересов служит системообразующим фактором;
- сложность, динамизм и высокий уровень неопределенности.

Социальные организации охватывают различные сферы деятельности людей в обществе. Механизмы взаимодействия людей через социализацию создают условия и предпосылки развития коммуникабельности, формирования позитивных моральных норм людей в общественных и производственных отношениях. Они также создают систему

контроля, включающую наказание и поощрение индивидов, так чтобы выбираемые ими действия не выходили за рамки доступных для данной системы норм и правил.

В социальных организациях проходят объективные (естественные) и субъективные (искусственные, по воле человека) процессы.

К объективным относятся циклические процессы спада-подъема в деятельности социальной организации, процессы, связанные с действиями законов социальной организации, например, синергии, композиции и пропорциональности, информированности. К субъективным относятся процессы, связанные с принятием управленческих решений (например, процессы, связанные с приватизацией социальной организации).

В социальной организации имеются формальные и неформальные лидеры. Лидер – это физическое лицо, которое оказывает наибольшее влияние на работников бригады, цеха, участка, отдела и т.д. Он воплощает групповые нормы и ценности и выступает в защиту этих норм. Лидером обычно становится человек, у которого профессиональный или организаторский потенциал существенно выше потенциала его коллег в какой-либо области деятельности.

Формальный лидер (руководитель) назначается вышестоящим руководством и наделяется необходимыми для этого правами и обязанностями.

Неформальный лидер – это член социальной организации, признанный группой людей как профессионал (авторитет) или защитник в интересующих их вопросах. В коллективе могут существовать несколько неформальных лидеров только в непересекающихся сферах деятельности.

Вышестоящее руководство должно стремиться при назначении руководителя учитывать возможность совмещения в одном лице формального и неформального лидера.

Основу социальной организации составляет малая группа людей. Малая группа объединяет до 30 человек, выполняет однотипные или связанные между собой функции и расположена в территориальной близости (в одной комнате, на одном этаже и т.д.).

Таким образом, стремительно изменяющийся мир бросает вызов способности человека правильно ориентироваться в нем и принимать разумные решения, что требует адекватного восприятия реальности. Однако такое восприятие, через призму общественных наук, нередко бывает затруднено или искажено ввиду разобщенности социального знания, что не позволяет различать и исправлять многие недостатки, присущие современному обществу, и в частности социальным организациям, в которых человек проводит всю свою жизнь.

Организация в молодежной сфере. Существуют молодежные организации. Молодежные организации призваны направлять энергию и энтузиазм юношества и молодежи. Многие из них помогают развивать способности и навыки молодых людей в различных отраслях от спорта до гражданской активности. Молодёжные организаций бывают политическими (молодёжные крылья партий), военно-патриотическими, религиозными и неправительственными. Правительства и политические партии заинтересованы в поддержке молодежи. Во многих демократических партиях есть молодежные крылья. Вооруженные силы во многих странах курируют молодежные организации в школах и колледжах, где подготавливают своих будущих офицеров.

## **2. Системный подход к управлению организацией.**

Системный подход - это методология рассмотрения разного рода комплексов, позволяющая глубже и лучше осмыслить их сущность (структуру, организацию и другие особенности (и найти оптимальные пути и методы воздействия на развитие таких комплексов и систему управления ими).

Системный подход является необходимым условием использования математических методов, однако его значение выходит за эти рамки. Системный подход - это всеобъемлющий комплексный подход. Он предполагает всесторонний учет

специфических характеристик соответствующего объекта, определяющих его структуру, а, следовательно, и организацию.

Каждая система имеет свои, присущие ей, особенности, свою реакцию на управление, свои формы возможного отклонения от программы, свою способность реагировать на различного рода воздействия.

Производственные объекты представляют собой сложные иерархические системы, состоящие из комплекса взаимосвязанных и взаимозависимых подсистем: предприятие, цех, производственный участок, участок «человек-машина».

Работы по организации и управлению производством состоят в проектировании и обеспечении функционирования систем. Они включают:

- Установление характера взаимосвязи элементов системы (подсистем) и каналов, по которым осуществляются связи в пределах системы;
- Создание условий согласованного развития элементов системы и достижения тех целей, для реализации которых она предназначена;
- Создание механизма, обеспечивающего это согласование;
- Организационное построение органов управления, разработка методов и приемов управления системой.

Системный подход к управлению производством (организацией) получил наибольшее распространение в США и используется практически во всех странах. Он предполагает рассмотрение фирмы как сложной системы, состоящей из различных подсистем, функции которых зависят от стоящих перед каждой из подсистем целей и задач. Этим обусловлена классификация подсистем, составляющих либо организационную структуру фирмы, либо производственную структуру.

Понятие «системе» предполагает, что все входящие в нее подсистемы тесно между собой взаимосвязаны и имеют многообразные связи с внешней средой. Фирма рассматривается как организация, представляющая собой комплекс взаимосвязанных элементов. При этом внутренняя структура организационной системы допускает относительную автономность подсистем, которые образуют иерархию подсистем.

Системный подход предполагает наличие особого единства системы со средой, которая определяется как совокупность внешних элементов, оказывающих влияние на взаимодействие элементов системы.

Для выражения сути системы используются различные средства: графические, математические, матричные, «дерево решений» и др. каждое из этих средств не может полностью отразить суть системы, которая состоит во взаимосвязи ее элементов.

Всестороннее изучение связей элементов (подсистем) необходимо для построения модели объекта управления - фирмы или предприятия. Эксперименты с моделью дают возможность совершенствовать управленческие решения, то есть находить наиболее эффективного достижения общих целей.

Системный подход к управлению производством исходит из того, что разработка планов диверсифицированного и децентрализованного производства подчиняется интересам взаимодействия производственных подразделений, составляющих производственную (операционную) систему. Такой подход получил развитие благодаря использованию компьютерной техники и созданию централизованных информационных систем.

Использование компьютерной техники на основе системного подхода позволяет совершенствовать методы и структуру управления производством.

Системный подход к управлению предполагает рассмотрение управления как процедуры или процесса принятия управленческих решений.

Системный подход предполагает тесную увязку целей с программами, планами и их реализацией. При этом решается главный вопрос о распределении и использовании ресурсов, что находит свое выражение в бюджете и финансовой отчетности и обеспечивает информацию, необходимую для рационального планирования производства.

Системный подход неразрывно связан с развитием таких дисциплин, как кибернетика, системный анализ, исследование операций, теория решений. Их объединяет единая методология, связанная с понятием системы и объекта не как простой суммы составляющих его элементов, а как единого развивающегося целого.

Применительно к управлению в современных условиях получили развитие методы системного анализа исследования операций, систематические методы внутрифирменного управления, к которым относятся: управление по целям, проектное управление, методы развития организации (изменение структуры, систем, процедур и поведения фирмы).

Понятие «системного управления» характеризует применение системного подхода как в качестве общей концепции управления. Так и к использованию информационно-вычислительных систем.

Основа применения системного подхода к управлению - информационная система, которая рассматривается как модель системы управления. Поскольку информация является средством объединения элементов принятия решений. Применение ЭВМ в сфере оперативного управления производством имеет первостепенное значение. Поскольку основная информация может быть интерпретирована количественно. Однако возможности ЭВМ ограничены для решения проблем на высших уровнях управления, в вопросах координации различных функций и подразделений. При этом речь идет главным образом об ограничениях не технического, а социально-экономического порядка. Дело в том, что наряду с формальными связями в организации всегда существуют неформальные связи, не отражаемые в организационной структуре.

### **3. Организационно-правовые формы НКО, молодежных организаций.**

Согласно закону от 12.01.1996 г. № 7-ФЗ (в ред. от 23.12.2003 г.) некоммерческой является организация, не имеющая извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и не распределяющая полученную прибыль между участниками.

В то же время некоммерческие организации вправе осуществлять предпринимательскую деятельность для достижения уставных целей и имеют ряд льгот в налогообложении.

Некоммерческие организации могут создаваться для достижения социальных, благотворительных, культурных, образовательных, научных и управленческих целей, в целях охраны здоровья граждан, развития физической культуры и спорта, удовлетворения духовных и иных нематериальных потребностей граждан, защиты прав, законных интересов граждан и организаций, разрешения споров и конфликтов, оказания юридической помощи, а также в иных целях, направленных на достижение общественных благ.

ГК РФ и Законом «О некоммерческих организациях» определены следующие организационно-правовые формы некоммерческих организаций:

1. Общественные и религиозные организации (объединения)
2. Потребительские кооперативы
3. Фонды
4. Учреждения
5. Некоммерческие партнерства
6. Автономные некоммерческие организации
7. Объединения юридических лиц (ассоциации и союзы)
8. Государственные корпорации

Общественные и религиозные организации (объединения).

Общим признаком общественных и религиозных организаций (объединений) является цель их создания - они создаются для удовлетворения духовных или иных нематериальных потребностей. Другой признак - общность интересов объединяющихся граждан.

Подробнее об общественных организациях и их регистрации читайте в разделе Общественные организации.

### Потребительские кооперативы.

Потребительским кооперативом признается добровольное объединение граждан и юридических лиц на основе членства с целью удовлетворения материальных и иных потребностей участников, осуществляемое путем объединения его членами имущественных паевых взносов. В отличие от других форм некоммерческих организаций, доходы от предпринимательской деятельности кооператива распределяются между его членами.

### Фонды

Признаками фонда как некоммерческой организации являются - отсутствие членства, имущественная база, созданная за счет добровольных имущественных взносов. Фонд является своеобразным некоммерческим «банком», где сначала аккумулируются средства за счет пожертвований, а затем распределяются на уставные цели фонда - социальные, культурные, образовательные и иные общественно полезные цели. Фонд обязан ежегодно публиковать отчеты об использовании своего имущества.

### Учреждения

Учреждением является организация, созданная собственником для осуществления управленческих, социально-культурных и иных функций некоммерческого характера и финансируемая частично или полностью этим собственником. При этом имущество закреплено за учреждением на праве оперативного управления, а не собственности. При недостаточности денежных средств учреждения субсидиарную ответственность по его обязательствам несет собственник.

### Некоммерческие партнерства

Некоммерческим партнерством является основанная на членстве некоммерческая организация, учрежденная гражданами и (или) юридическими лицами для содействия ее членам в осуществлении деятельности, направленной на достижение общественно полезных целей. Отличительным признаком некоммерческого партнерства является право его членов на часть имущества в случае ликвидации партнерства или выхода из него. Некоммерческое партнерство удобно как объединение лиц свободных профессий (юристов, врачей, писателей и т.п.)

### Автономные некоммерческие организации

Автономной некоммерческой организацией признается не имеющая членства некоммерческая организация, учрежденная гражданами и (или) юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов в целях предоставления услуг в области образования, здравоохранения, культуры, науки, права, физической культуры и пр. Имущество, переданное учредителями организации, принадлежит ей на праве собственности.

Эта форма некоммерческих организаций наиболее удобна для деятельности в сфере услуг.

### Объединения юридических лиц (ассоциации и союзы)

Коммерческие и некоммерческие организации могут добровольно объединяться в ассоциации (союзы) в целях координации их деятельности, а также представления и защиты общих имущественных интересов. Члены ассоциации (союза) сохраняют свою самостоятельность и права юридического лица.

### Государственная корпорация

Новая форма некоммерческих организаций, введенная Федеральным законом № 140-ФЗ от 08.07.1999 г.

Государственной корпорацией признается не имеющая членства некоммерческая организация, учрежденная Российской Федерацией на основе имущественного взноса и созданная для осуществления социальных, управленческих или иных общественно полезных функций. Создается на основании закона, которым устанавливаются особенности ее правового статуса.

Некоммерческая организация считается созданной как юридическое лицо с момента ее государственной регистрации. В настоящее время государственная регистрация некоммерческих организаций (за исключением общественных организаций) осуществляется в ИМНС.

Учредителями некоммерческой организации в зависимости от ее организационно-правовых форм могут выступать граждане и (или) юридические лица.

Число учредителей некоммерческой организации не ограничено, если иное не установлено федеральным законом.

Некоммерческая организация может быть учреждена одним лицом, за исключением случаев учреждения некоммерческих партнерств, ассоциаций (союзов) и иных случаев, предусмотренных федеральным законом.

Для регистрации некоммерческой организации согласно закону необходимы следующие учредительные документы:

1. устав, утвержденный учредителями (участниками), для общественной организации (объединения), фонда, некоммерческого партнерства и автономной некоммерческой организации;
2. учредительный договор, заключенный их членами, и устав, утвержденный ими, для ассоциации или союза;
3. решение собственника о создании учреждения и устав, утвержденный собственником, для учреждения

#### **1. 4 Лекция № 4 (4 часа).**

##### **Тема: «Процессный подход в молодежной политике»**

##### **1.4.1 Вопросы лекции:**

1. Основы методологии менеджмента в молодежной политике.
2. Закономерности и принципы менеджмента.
3. Функции и методы менеджмента.

##### **1.4.2 Краткое содержание вопросов:**

##### **1. Основы методологии менеджмента в молодежной политике**

Методология в буквальном значении (логос – наука, знание, и метод – путь, направление познания) есть учение о методах познания. Методологию можно определить как систему, реализующую три функции:

- 1) получение, создание нового знания;
- 2) структурирование этого знания в виде новых понятий, категорий, законов, гипотез, теоретических идей, теорий;
- 3) организация использования новых знаний в общественной практической деятельности (обучение, воспитание, производственная деятельность, культура и искусство, быт).

Конкретными основами методологии менеджмента являются:

- экономические науки: экономическая теория, институциональная экономика, финансы и кредит, бухгалтерский учет, маркетинг, экономическая статистика, мировая экономика и многие другие;
- системный подход, который является методологией общей теории систем. Системный подход базируется на понятии «система», под которой понимается совокупность связанных элементов, объединенных в одно целое для достижения определенной цели;
- кибернетический подход, являющийся методологией общей теории управления (кибернетики) и представляющий собой исследование системы на основе принципов кибернетики, в частности с помощью представления управления как процессов сбора, передачи и преобразования информации об объекте управления и внешней среде, выявления прямых связей.

- ситуационный подход. Центральным моментом ситуационного подхода является ситуация – конкретный набор обстоятельств, существенно влияющих на организацию. Результаты одних и тех же управленческих действий в различных ситуациях могут очень сильно отличаться друг от друга, поэтому менеджеры должны исходить из того, в какой ситуации они действуют;

- прогностика – наука о законах и способах разработки прогнозов динамических систем. К различным типам прогнозов относятся: определение будущих значений величин на основе имеющихся данных, определение различных сценариев развития ситуации, определение тенденций развития каких-либо сфер деятельности человека, целеполагание, т.е. определение желательных будущих состояний организации, планирование деятельности организации для достижения поставленных целей и др.;

- теория организации, которая отвечает на вопросы: зачем организации нужны, какими они бывают и как создаются, функционируют, изменяются; изучает влияние, которое оказывают индивидуумы и группы людей на функционирование организации, на происходящие в ней изменения, на обеспечение эффективной целенаправленной деятельности и получение необходимых результатов;

В системе методологии центральное место занимает подсистема методов исследования. Методы – это способы, приемы получения новых и проверки на истинность старых знаний. Методы менеджмента – это система правил и процедур решения различных задач управления с целью обеспечения эффективного развития организации. Методы менеджмента позволяют снизить интуитивный характер управления, внести упорядоченность, обоснованность и эффективную организацию в построение и функционирование систем управления на предприятии.

Для всех типов организаций самой актуальной задачей является построение эффективной **системы управления**. Система управления должна обеспечивать выполнение задач организации и достижение успеха во внешней среде.

Программные продукты, присутствующие на рынке, и позиционируемые как «программа управления предприятием», используют референтные модели, которые не всегда соответствуют модели бизнеса компании. В лучшем случае, программный продукт может быть адаптирован. И для этого необходимо хорошо алгоритмизированное управленческое пространство.

В число наиболее передовых методов построения такого пространства входит **процессный подход к управлению**.

В основе процессного подхода к управлению организацией лежит выделение в организации **системы бизнес-процессов** и управление этими процессами.

## **2.Закономерности и принципы менеджмента**

Принцип (от латинского слова *prīncipiūm* — начало, основа) означает основное исходное положение конкретной теории, учения, науки, мировоззрения, политической организации и т.д. Применительно к человеку (группе людей) принципы характеризуют внутреннее убеждение, определяющее его отношение к действительности, нормы поведения и деятельности. Применительно к конкретному предмету, механизму принципы определяют главную особенность его устройства и функционирования.

В менеджменте принципы означают определенные правила организации и реализации управления группой людей (организацией, предприятием, фирмой), направленные на достижение успеха (выгоды) в процессе любой хозяйственной деятельности, осуществляемой в рыночных условиях хозяйствования.

К принципам менеджмента относятся:

- ♦ развитие партнерских отношений между руководством и персоналом;
- ♦ делегирование полномочий;
- ♦ создание менеджером лучших условий для своих подчиненных;
- ♦ формирование и поддержание хорошего внутреннего климата в подразделениях и организации в целом;

♦ активное формирование корпоративной культуры, способствующей реализации стратегического развития организации и др.

Закономерности менеджмента во многих случаях связаны с его принципами, поэтому при их рассмотрении целесообразно использовать групповой подход к выявлению и классификации конкретных закономерностей. Содержание и использование закономерностей менеджмента применительно к конкретным проблемам эффективного управления организацией (предприятием, корпорацией, ТНК) рассматривается по мере изучения общих вопросов управления, видов и функций менеджмента, а также других его элементов.

Основные принципы менеджмента компании, строящей систему процессного управления, не зависят от типа, профиля, области деятельности компании. Это может быть промышленное предприятие, управляющая компания, консалтинговая или юридическая контора, коммерческая или государственная структура.

На практике существует определенная степень разобщенности в действиях различных служб и руководителей предприятий при реорганизации бизнес-процессов. Например, финансовая служба создает систему бюджетирования и выделяет центры финансового учета (ЦФУ). IT-служба внедряет ERP-продукт на основе референтных моделей, встроенных в состав продукта. Одновременно служба качества описывает свои «процессы системы менеджмента качества». И все эти действия не скоординированы. Можно избежать нестыковок и конфликтов, если подойти ко всем этим работам комплексно путем создания в организации единой системы управляемых процессов.

*Процессный подход к управлению - управление организацией путем построения системы процессов, управления ими, осуществления деятельности по улучшению процессов.*

### **3. Функции и методы менеджмента**

Функцией в менеджменте называют особый вид управленческой деятельности, с помощью которой субъект управления воздействует на управляемый объект.

Функция менеджмента отражает содержание процесса управления, вид управленческой деятельности, совокупность обязанностей управляющей подсистемы (субъекта управления).

Прогнозирование и планирование. Эффективность планирования зависит от того, какими принципами руководствуются при составлении планов. Полнота планирования – учитываются все события и ситуации, которые могут иметь значение для развития организации. Точность планирования – использование современных методов и средств для обеспечения точности прогнозов. Ясность планирования – формулировки планов должны быть доступны всем членам организации. Непрерывность планирования – планирование это не одноразовый акт, а непрерывный процесс. Экономичность планирования – расходы на планирование должны соизмеряться с выгодой от планирования.<sup>3</sup>

Функция организации. Функцию организации можно рассматривать в двух аспектах: во-первых, как процесс создания системы, во-вторых, как процесс ее совершенствования, упорядочения.

Принцип разделения труда. Основной смысл – все виды деятельности предприятия должны быть так определены и сгруппированы, чтобы максимально способствовать достижению поставленных задач. Важно, чтобы сгруппированные виды деятельности соответствовали способностям и побуждениям сотрудников, которые будут их выполнять.

Скалярный принцип. Относится к цепочке прямых должностных отношений руководителей и подчиненных в масштабе всей организации. Всегда должно быть лицо, обладающее верховной властью в организации. Чем отчетливее линия должностной связи высшего управляющего с каждым из подчиненных, тем эффективней процесс принятия решения и коммуникации.



Принцип диапазона управления. Для каждой управленческой должности существует предельное число сотрудников, которыми в состоянии эффективно руководить один человек.

Мотивация и стимулирование. Теории мотивации основаны на определении потребностей человека и их структуры. Потребность – это осознание отсутствия чего-либо, вызывающее побуждение к действию.

Контроль. Контроль – одна из ведущих функций управления. Существует множество формулировок определений функции контроля. Одна из них – контроль – это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Посредством функции контроля выявляются проблемы, что позволяет скорректировать деятельность организации для предотвращения кризисного положения. Контроль позволяет фиксировать ошибки, сознательные и несознательные нарушения и исправлять их до того, как они возникнут на пути достижения цели. Вместе с тем контроль позволяет определить, какая деятельность на пути достижения цели была наиболее эффективна.<sup>10</sup>

Координация и регулирование. Цели координации и регулирования – установление взаимодействия в работе производственных подразделений, руководителей и специалистов, устранение помех и отклонений от заданного режима работы.

Преимуществом процессного подхода является возможность осуществления текущего (оперативного) управления посредством связи между отдельными процессами внутри системы процессов, их объединения и взаимодействия.

Для внедрения процессного подхода необходимо:

1. Провести построение, анализ и оптимизацию цепочек создания ценности организации (методики В.В. Репина и А.Ю. Соолятгэ). Анализ деятельности компании на верхнем уровне при помощи схем цепочек создания ценности позволяет более адекватно подходить к решению задачи построения системы процессов организации в целом.

2. Создать систему (сеть) процессов организации. Система процессов в компании может быть использована в следующих целях:

- Организации управления компании на принципах процессного подхода;
- Осуществления изменений в организационной структуре;
- Поэтапной регламентации процессов;
- Разработки системы показателей для управления процессами;
- Проведения анализа по сравнению с конкурентами;
- Передачи опыта между компаниями одного холдинга.

3. На основе системы процессов оптимизировать организационную структуру компании. Процессы первичны, а организационная структура вторична, так как процессы создают ценность для клиента, структура – нет. Оптимизация может заключаться в ориентировании организационной структуры на процессы. За счет структурных изменений необходимо добиться, чтобы при выполнении процессов были устранены:

- Зоны безответственности;
- Дублирование функций;
- Пересечение полномочий;
- Неэффективные звенья цепочки.

4. Выполнить документирование деятельности в той степени, которая необходима для организации управления процессами.

5. Разработать и внедрить систему показателей для управления компанией и процессами. Система показателей может быть привязана к структурным подразделениям. В этом случае показатели не ориентированы на результативность и эффективность процессов в масштабе всей компании. При внедрении процессного подхода система показателей должна быть привязана к процессам и ориентирована на достижение целей бизнеса в целом. При описании же процессов важно точно определить, какие именно структурные подразделения их выполняют.

6. Организовать управление процессами:

- Выделить ресурсы (например, средства на разработку информационной системы, регламентов, обучение персонала и т.д.);
- Разработать систему целей и показателей для управления процессами;
- Разработать и внедрить процедуры управления корректирующими и предупреждающими действиями.

7. Организовать деятельность по улучшению процессов.

8. Разработать и внедрить систему мотивации, ориентированную на улучшение процессов. Неформальное и эффективное внедрение процессного подхода невозможно без вовлечения персонала компании.

Реальное внедрение процессного подхода является сложным делом. Трудность заключается в недостаточном лидерстве руководства и недостаточном вовлечении персонала. Изменения должны произойти, прежде всего, в умах сотрудников предприятия. Они должны быть готовы к ним, стремиться использовать новые методы управления. И это должно непременно поощряться руководством.

К процессному подходу надо относиться как к идеологии компании. И только потом видеть в нем набор методик (разработка системы процессов, разработка системы показателей) или программных продуктов.

## 1. 5 Лекция № 5 (4 часа).

### Тема: «Мотивация как функция менеджмента молодежной политики»

#### 1.5.1 Вопросы лекции:

1. Понятие и структура мотивации.
2. Традиционные теории мотивации, их содержание и сущность.
3. Современные подходы к проектированию нетрадиционных систем мотивации.

#### 1.5.2 Краткое содержание вопросов:

##### 1. Понятие и структура мотивации

Мотивация- это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Для того чтобы всесторонне раскрыть понятие мотивации, необходимо рассмотреть три аспекта этого явления:

- что в деятельности человека находится в зависимости от мотивационного воздействия;
- каково соотношение внутренних и внешних сил;
- как мотивация соотносится с результатами деятельности человека.

Человека побуждает к активным действиям, в том числе и к труду, необходимость удовлетворения различных потребностей.

*Потребности* - это то, что возникает и находится внутри человека, что достаточно общее для разных людей, но в то же время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека. Большинство потребностей периодически возобновляются, хотя при этом они могут менять форму своего конкретного проявления, а также степень настойчивости и влияния на человека.

Потребности могут быть *врожденными* и *приобретенными* в результате воспитания.

По происхождению потребности бывают *естественными* (в пище, воде и т.п.) и *социальными* (в признании, славе), а исходя из содержания - *материальными* и *нематериальными*.

Для того чтобы потребность заработала, нужны *мотивы*, т.е. психологические причины (осознанные или неосознанные порывы, стремления), побуждающие людей к активным действиям, направленным на ее удовлетворение.

*Мотив* (от франц. *motif* - побуждение) выступает как, причина, объективная необходимость что-то сделать, побуждение к какому-либо действию.

Соотношение различных мотивов, влияющих на поведение людей, образует его *мотивационную структуру*. У каждого человека она индивидуальна и обуславливается множеством факторов: полом, возрастом, образованием, воспитанием, уровнем благосостояния, социальным статусом, должностью, личными ценностями, отношением к труду, работоспособностью и т.д. Изучить эту структуру - это задача менеджера.

*Мотивирование* - это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование составляет сердцевину и основу управления человеком. Эффективность управления в очень большой степени зависит оттого, насколько успешно осуществляется процесс мотивирования.

## 2. Традиционные теории мотивации, их содержание и сущность

Мотивация играет ведущую роль в эффективности работы организации. Знание структуры и иерархии мотивов различных категорий работников позволяет избежать многих ошибок в управлении и создать надлежащие условия для реализации творческого потенциала каждого участника производственного процесса. Именно это обстоятельство придает необычайную актуальность исследованию теоретических обобщений зарубежных концепций мотивации.

Цель статьи: исследовать теоретические аспекты теорий мотивации и их взаимосвязь с ресурсосбережением.

Основоположниками классической теории научной мотивации считаются Ф.У.Тейлор, Д.Гатт, Г.Форд.

Сравнительный теоретический анализ теорий мотивации (20-40-е годы XX в.).

Теории мотивации	Основатели теории	Сущность основных положений	Связь с ресурсосбережением
Классическая	Ф.Тейлор Д.Гатт, Г.Форд (30-е гг. XX в.)	Люди будут сильно мотивированы, если их вознаграждение непосредственно связано с производительностью труда	Экономия ресурсов через установление рациональных норм выработки и стимулирования через систему материальных интересов
Теория человеческих отношений	Э.Мэйо (30-е гг. XX в.)	Эффективность методов управления оценивается не материальной эффективностью, а моральными факторами	Мотивация ресурсосбережения через формирование благоприятного социально-психологического климата коллектива
Иерархии потребностей	А.Маслоу (40-е гг. XX в.)	Потребности влияют на мотивацию к деятельности и имеют иерархическую структуру и могут быть упорядочены по мере возрастания их важности для человека.	Мотивация ресурсосбережения через удовлетворение потребностей в зависимости от их важности для человека

Выводы: Традиционные теории (Ф.У.Тейлор, Д.Гатт, Г.Форд, А. Маслоу, Э. Мэйо и др.) отражают следующие аспекты ресурсосбережения: экономия ресурсов; развитие

управления и предпринимательства, а современные теории (В.Врум, С.Адамс, Л. Портер, Э. Лоулер) экономическое и моральное стимулирование; принцип равенства.

Таким образом, мотивация ресурсосбережения это комплекс мер, способствующих снижению расхода ресурсов в расчете на единицу производимой продукции. Мы исходим из того, что важнейшая роль в нем отводится человеческому фактору.

### **3. Современные подходы к проектированию нетрадиционных систем мотивации**

К традиционным методам мотивации мы относим то, что применяется всеми или большинством компаний на рынке труда – это заработная плата и социальный пакет. К нетрадиционным мы относим все остальное – прочие методы и средства, позволяющие повысить мотивацию работников компании:

1. Моральные стимулы – передача информации о заслугах работника в социальной среде. Полезно выделять моральные стимулы общего действия и целевые (среди последних – эталонные и соревновательные).

2. Патернализм (забота о работнике). Это особый способ организации атмосферы компании (подразделения), при котором делается акцент на неформальные отношения, широкий перечень возможностей для личного общения между сотрудниками, руководитель становится почитаемым «главой семьи», принимающим на себя ответственность за проблемы и трудности подчиненных. Широко используются натуральные стимулы и социальные гарантии, руководители выращиваются внутри коллектива.

3. Организационные стимулы – стимулирование содержанием, условиями и организацией работы (автономия в работе, право самоконтроля, стимулирование свободным временем / гибким графиком, контрактная форма найма и т.д.).

4. Участие в управлении:

- полное и своевременное информирование;
- участие в выработке решений;
- участие в принятии решений.

5. Участие в совладении:

- участие в прибыли;
- участие в капитале.

6. Карьера и развитие (планирование карьеры, работа с кадровым резервом, краткосрочное и долгосрочное обучение, наставничество, повышение в должности, горизонтальная карьера и т.д.).

7. Негативные стимулы (неудовольствие, наказания, угрозы потери работы и т.д.).

Особняком от всех предыдущих стоит метод формирования желаемой мотивационной структуры персонала. Обычно для этого решаются две задачи: формирование условий, способствующих выработке нужной мотивационной структуры в коллективе и подбор соискателей с желаемой мотивационной структурой. При разработке систем нетрадиционной мотивации мы используем типологическую модель В.И.Герчикова, согласно которой выделяется 5 базовых типов мотивации: инструментальный, профессиональный, патриотический, хозяйский и избегательный (люмпенизированный). Применение вышеперечисленных стимулов к каждому типу мотивации хорошо изучено.

## **1. 6 Лекция № 6 (4 часа).**

**Тема: «Методы управления в молодежных организациях»**

### **1.6.1 Вопросы лекции:**

1. Метод проектного управления молодежной организацией.
2. Организация работы малых групп.
3. Маркетинг как основа и метод управления в условиях рынка.

## **1.6.2 Краткое содержание вопросов:**

### **1. Метод проектного управления молодёжных организаций**

В конце 50-х годов в США для осуществления программы исследовательских и конструкторских работ по созданию ракеты “Поларис” впервые был использован метод планирования и управления, основанный на идее определения, оценки вероятных сроков и контроля так называемого “критического пути” всего комплекса работ. Результаты превзошли все ожидания: во-первых, заметно уменьшилось число сбоев в работе из-за несогласованности используемых ресурсов, резко сократилась общая продолжительность выполнения всего комплекса работ, получен огромный эффект из-за снижения суммарной потребности в ресурсах и, соответственно, уменьшения общей стоимости программы. Вскоре после того, как результаты выполнения программы “Поларис” стали достоянием общественности, весь мир заговорил о методе PERT (Project Evaluation and Review Technique) как о новом подходе к организации управления.

За прошедшее с тех пор время метод “критического пути” не только получил широкое применение в повседневной практике управления, но и обусловил появление специальной научно-прикладной дисциплины – управление проектами. В центре внимания этой дисциплины находятся вопросы планирования, организации, контроля и регулирования хода выполнения проектов, организации материально-технического, финансового и кадрового обеспечения проектов, оценки инвестиционной привлекательности различных вариантов реализации проектов.

В современной деловой среде актуальность проектного управления как метода организации и управления производством значительно возросла. Это обусловлено объективными тенденциями в глобальной реструктуризации бизнеса. Принцип концентрации производственно-экономического потенциала уступил место принципу сосредоточения на развитии собственного потенциала организации. Крупные производственно-хозяйственные комплексы конгломеративного типа быстро замещаются гибкими сетевыми структурами, среди участников которых доминирует принцип предпочтения использования внешних ресурсов внутренним (outsourcing). Поэтому производственная деятельность всё больше превращается в комплекс работ со сложной структурой используемых ресурсов, сложной организационной топологией, сильной функциональной зависимостью от времени и огромной стоимостью.

#### **Объект проектного управления**

Термин проект, как известно, происходит от латинского слова projectus, что в буквальном переводе означает “брошенный вперед”. Таким образом, сразу становится ясно, объект управления, который можно представить в виде проекта, отличает возможность его перспективного развертывания, т.е. возможность предусмотреть его состояния в будущем. Хотя различные официальные источники трактуют понятие проекта по-разному, во всех определениях четко просматриваются особенности проекта как объекта управления, обусловленные комплексностью задач и работ, четкой ориентацией этого комплекса на достижение определенных целей и ограничениями по времени, бюджету, материальным и трудовым ресурсам.

Однако, любая деятельность, в том числе и та, которую никто не собирается называть проектом, выполняется в течение определенного периода времени и связана с затратами определенных финансовых, материальных и трудовых ресурсов. Кроме того, любая разумная деятельность, как правило, целесообразна, т.е. направлена на достижение определенного результата. И, тем не менее, в одних случаях к управлению деятельностью подходят как к управлению проектом, а в других случаях – нет.

Деятельность как объект управления рассматривается в виде проекта тогда, когда она объективно имеет комплексный характер и для ее эффективного управления важное значение имеет анализ внутренней структуры всего комплекса работ (операций, процедур и т.п.);

- переходы от одной работы к другой определяют основное содержание всей деятельности;
- достижение целей деятельности связано с последовательно-параллельным выполнением всех элементов этой деятельности;
- ограничения по времени, финансовым, материальным и трудовым ресурсам имеют особое значение в процессе выполнения комплекса работ;
- продолжительность и стоимость деятельности явно зависит от организации всего комплекса работ.

Поэтому, объектом проектного управления принято считать особым образом организованный комплекс работ, направленный на решение определенной задачи или достижение определенной цели, выполнение которого ограничено во времени, а также связано с потреблением конкретных финансовых, материальных и трудовых ресурсов. При этом под “работой” понимается элементарная, неделимая часть данного комплекса действий.

Элементарность работы – понятие условное и относительное. То, что нецелесообразно делить в одной системе действий, полезно разукрупнять в другой. Например, если за элемент комплекса работ по сборке автомобиля принимается технологическая операция, то одной из “работ” может считаться установка сборщиком фары. Эта “работа” в данном случае неделима, так как остаются неизменными ее факторы – исполнитель, предмет и объект действия. Но, как только мы начинаем рассматривать исполнение этой работы как отдельную задачу, она сама превращается в комплекс.

## **2. Организация работы малых групп**

Обучение в малых группах или обучение в сотрудничестве (cooperative learning), широко используется в Западной Германии, Нидерландах, в Великобритании, Австралии, Израиле, Японии. Основная идея этой технологии - создать условия для активной совместной учебной деятельности учащихся в разных учебных ситуациях. Практика показывает, что вместе учиться не только легче и интереснее, но и значительно эффективнее. Причем важно, что эта эффективность касается не только академических успехов учеников, их интеллектуального развития, но и нравственного. Помочь другу, вместе решить любые проблемы, разделить радость успеха или горечь неудачи — также естественно, как смеяться, петь, радоваться жизни.

Существует много разнообразных вариантов обучения в сотрудничестве. Учитель в своей практике может разнообразить и эти варианты своим творчеством, применительно к своим ученикам, но при одном обязательном условии: при четком соблюдении основных принципов обучения в сотрудничестве:

- группы учащихся формируются учителем до урока, разумеется, с учетом психологической совместимости. При этом в каждой группе должен быть сильный ученик, средний и слабый (если группа состоит из трех учащихся), девочки и мальчики. Если группа на протяжении ряда уроков работает слаженно, дружно, нет необходимости менять их состав (это так называемые базовые группы). Если работа по каким-то причинам не очень клеится, состав группы можно менять от урока к уроку;
- группе дается одно задание, но при его выполнении предусматривается распределение ролей между участниками группы (роли обычно распределяются самими учениками, но в некоторых случаях учитель может дать рекомендации);
- оценивается работа не только одного ученика, но и всей группы; важно, что оцениваются не только и иногда не столько знания, сколько усилия учащихся (у каждого своя «планка»);
- учитель сам выбирает ученика группы, который должен отчитаться за задание. В ряде случаев это бывает слабый ученик. Если слабый ученик в состоянии обстоятельно доложить результаты совместной работы группы, ответить на вопросы других групп, значит, цель достигнута и группа справилась с заданием, ибо цель любого задания — не

формальное его выполнение (правильное/ неправильное решение), а овладение материалом каждым учеником группы.

Умение пользоваться обучением в сотрудничестве — показатель высокой квалификации преподавателя, его прогрессивной методики обучения и развития учащихся

### **3. Маркетинг как основа и метод управления в условиях рынка**

Маркетинг - вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей людей посредством обмена (Ф.Котлер). Эта деятельность охватывает разработку и реализацию маркетинговой концепции, ценообразование, продвижение продукции на рынок и ее сбыт.

Маркетинг оперирует следующими понятиями: нужда, потребность, запросы, товар, обмен, сделка и рынок.

Первым шагом в планировании маркетинга является разработка стратегии маркетинга. Она представляет собой общий план деятельности в области маркетинга для какого-то определенного товара. Первым этапом разработки стратегии является выявление группы потребителей, на запросы которых ориентируется фирма в своей деятельности. Вторым шагом является решение о сочетании элементов, которые нужно использовать в маркетинговой программе, чтобы достичь максимальной эффективности.

В эволюции маркетинга можно выделить три этапа:

Массовый маркетинг. При этом виде маркетинга продавец занимается массовым производством, массовым распределением и массовым стимулированием сбыта одного и того же товара для всех покупателей.

Товарно-дифференцированный маркетинг. В этом случае продавец производит два или несколько товаров с разными войствами.

Целевой маркетинг. При целевом маркетинге продавец производит разграничение между сегментами рынка, выбирает из них один или несколько, и разрабатывает товары и комплекс маркетинга в расчете на каждый из отобранных сегментов.

Основные инструменты маркетинговой деятельности:

Самым важным объектом маркетингового исследования является рынок.

Рынок - совокупность существующих или потенциальных покупателей товара; это система экономических отношений купли-продажи товаров в рамках которых формируется спрос, предложение и цена товара.

Исторически можно выделить два типа рынка:

- рынок продавца, который характеризуется дефицитом товаров, отсутствием свободы выбора для покупателей, основной проблемой которых является покупка товара, которая может быть осуществлена только на условиях, диктуемых продавцом;
- рынок покупателя, который определяется избытком товаров, наличием возможности выбора, при этом основная задача продавца - продать товар.

Рынки состоят из множества рыночных сегментов - групп потребителей, имеющих сходные нужды и интересы. Фирма сосредотачивает свою деятельность на значимых для нее (целевых) рынках. Эти рынки представляют собой конкретную группу потребителей, на которых ориентируется фирма при производстве и продаже своих товаров.

## **1. 7 Лекция № 7 (4 часа).**

**Тема: «Управленческие функции и навыки специалиста по работе с молодежью»**

### **1.7.1 Вопросы лекции:**

1. Требования к менеджерам и работникам государственных и муниципальных органов.
2. Профессиональные и личностные требования к специалисту в области формирования и реализации молодежной политики.
3. Моральные и этические требования к менеджерам в молодежной политике.

### **1.7.2 Краткое содержание вопросов:**

## **1. Требования к менеджерам и работникам государственных и муниципальных органов.**

Термин «менеджер» имеет довольно широкое распространение и употребляется применительно к: организатору конкретных видов работ в рамках отдельных подразделений или программно-целевых групп; руководителю предприятия в целом или его подразделений (управлений, отделений, отделов); руководителю по отношению к подчиненным; администратору любого уровня управления, организующего работу, руководствуясь современными методами и др.

Требование к профессиональной компетенции менеджеров системы государственного и муниципального управления очень разнообразны и представляют собой сложную структуру, которая характеризуется ясностью и однозначностью понятий, начиная от понимания природы управленческого труда и процессов менеджмента и заканчивая способностью к самооценке, умению делать правильные выводы, при этом непрерывно повышая квалификацию. К комплексу профессиональной компетенции менеджеров также относят знание должностных и функциональных обязанностей менеджера, способов достижения целей и повышения эффективной работы организации, умение использовать современную информационную технологию и средства коммуникации, необходимые в управленческом процессе, а также владение искусством управления человеческими ресурсами и налаживания внешних связей.

Отечественные ученые предлагают всю совокупность требований к компетенции менеджеров условно подразделить на две группы.

Первую группу составят знания и умения (искусство) выполнять профессиональную работу в такой специальной области, как управление. Они включают умение обосновывать и принимать решения в ситуациях, для которых характерны высокая динамичность и неопределенность, информированность по вопросам развития отрасли, в которой работает организация или предприятие, знакомство с опытом менеджмента в других предприятиях и отраслях, способность управлять ресурсами, планировать и прогнозировать работу предприятия, владеть способами повышения эффективности управления, умение использовать современную информационную технологию, средства коммуникации и связи. Эти и многие другие знания и умения приобретаются в процессе изучения управленческой науки, ее законов, принципов, методов, средств работы с информацией. А так как сама наука, отвечая на растущие потребности практики, выдвигает и разрабатывает все новые идеи и концепции управления, то обучение приобретает непрерывный характер. Менеджер, работающий профессионально, обязательно использует те достижения науки, области процессов, методов, форм управленческой деятельности, которые повышают эффективность хозяйствования.

Вторая группа требований в профессиональной компетенции менеджеров связана с их способностью работать с людьми и управлять самими собой. В процессе выполнения своих функций менеджеры взаимодействуют с широким кругом лиц - коллегами, подчиненными, руководителями, акционерами, потребителями, поставщиками и другими людьми и организациями, прямо или косвенно связанными с деятельностью данного предприятия. Чтобы работать с людьми, столь резко различающимися по своему статусу и интересам, менеджеры должны иметь специфические личностные качества, которые усиливают доверие и уважение со стороны тех, с кем они вступают в контакт. Это, прежде всего:

- высокое чувство долга и преданность делу;
- честность в отношении с людьми и доверие к партнерам;
- умение четко выражать свои мысли и убеждать;
- уважительное и заботливое отношение к людям вне зависимости от их положения в организационной иерархии;
- способность быстро восстанавливать свои физические и душевные силы и критически оценивать собственную деятельность. От ошибок в работе не застрахованы



даже самые опытные и квалифицированные менеджеры, но настоящие профессионалы вырабатывают умение сохранять при этом спокойствие, ясность мышления и работать над исправлением положения, а не искать виновных.

До недавнего времени считалось, что перечисленными личными чертами люди либо награждаются от природы, либо они приобретают их в процессе многолетней работы методом проб и ошибок. Однако последние достижения науки, в том числе социологии и психологии, позволяют изучать природу человеческих взаимоотношений и искусство управления людьми на серьезной научной основе, не полагаясь только на собственный опыт. Становится ясно, что менеджерами становятся в процессе жизнедеятельности путем приобретения лидерских качеств личности.

На сегодняшний день требования к государственным и муниципальным служащим в Российской Федерации определены Федеральными законами "Об основах государственной службы в Российской Федерации" и "Об основах муниципальной службы в Российской Федерации", Указом Президента РФ "О квалификационных требованиях по государственным должностям федеральной государственной службы" от 30 января 1996 г. №123, нормативно - правовыми актами субъектов РФ и органов местного самоуправления.

Согласно действующему законодательству квалификационными требованиями к государственным служащим, замещающим государственные должности государственной службы, являются:

- уровень профессионального образования с учетом группы и специализации государственных должностей государственной службы и муниципальных должностей муниципальной службы;
- стаж и опыт работы по специальности;
- уровень знаний Конституции РФ, федеральных законов, уставов, законов субъектов РФ, нормативных документов местного самоуправления.

В отдельных регионах России к этой группе официальных, формальных факторов отбора на должности государственной и муниципальной службы добавляются и специфические, неформальные требования.

## **2. Профессиональные и личностные требования к специалисту в области формирования и реализации молодежной политики**

Компетенциями, т.е. его способностью применять знания, умения и личные качества в соответствии с задачами профессиональной деятельности, специалиста по работе с молодежью являются:

- готовность строго соблюдать Конституцию и законы Российской Федерации, в своей деятельности;
- умение осуществлять профессиональную самооценку;
- готовность к кооперации с коллегами, к работе в коллективе;
- понимание сущности и значения информации в развитии современного общества;
- способность к восприятию информации, готовность к использованию основных методов, способов и средств получения, хранения, переработки информации;
- способность ясно и аргументировано формулировать свои мысли в устной и письменной формах, в том числе на иностранном языке;
- способность владеть средствами самостоятельного методически правильного использования методов физического воспитания и укрепления здоровья, готовность к достижению должного уровня физической подготовленности для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности.

-общенаучные компетенции (способность осуществлять сбор и систематизацию научной информации по молодежной проблематике; навыки в составлении обзоров, аннотаций, рефератов и библиографии по молодежной тематике; способность выступать с докладами и сообщениями и участвовать в обсуждении проблем на семинарах, научно-

практических конференциях; способность участвовать в подготовке эмпирических исследований по молодежной проблематике);

-профессиональные компетенции специалиста по работе с молодежью (способность участвовать в реализации социально-психологической адаптации молодых людей в организации; способность участвовать в регулировании конфликтов молодых людей; умение использовать социально-технологические методы при осуществлении профессиональной деятельности; умение использовать социальные технологии в выявлении проблем в политических и общественных движениях молодежи; способность участвовать в развитии инновационных технологий в практике работы с молодежью);

-проективные компетенции (умение организовывать и планировать работу с молодыми людьми в молодежных сообществах по месту жительства, учебы, работы, отдыха, временного пребывания молодежи; способность выявлять проблемы в молодежной среде и вырабатывать их организационные решения в области занятости, трудоустройства, предпринимательства, быта и досуга и взаимодействие с объединениями и организациями, представляющими интересы молодежи; умение организовать информационное обеспечение молодежи по реализации молодежной политики, взаимодействие с молодежными СМИ; способность участвовать в организации деятельности детских и молодежных общественных организаций и объединений; готовность участвовать в организации гражданско-патриотического воспитания молодежи; владеть навыками содействия деятельности спортивно-оздоровительных организаций молодежи; владение навыками организации досуговой деятельности);

-управленческие компетенции (способность участвовать в развитии проектно-аналитической и экспертно-консультационной деятельности в молодежной среде; способность участвовать в разработке и внедрении проектов и программ по проблемам детей, подростков и молодежи; поддержка актуальных и востребованных инициатив в молодежной среде; способность использовать на практике методы социальной педагогики);

-инструментальные компетенции (умение осуществлять сбор и классификацию информации; владение навыками составления информационных обзоров по исследуемой проблеме; способность применять статистические и социологические методы сбора социальной информации; владение навыками участия в социальных проектах по реализации молодежных программ; владение педагогическими приемами и техниками, необходимыми для работы с различными категориями молодежи).

### **3. Моральные и этические требования к менеджерам в молодежной политике**

Наряду с профессиональными компетенциями менеджер в молодежной политике должен быть справедливым, обязательным, доброжелательным, приветливым, сдержанным, уравновешенным. К нравственным качествам менеджера в молодежной политике в первую очередь следует отнести честность, порядочность, принципиальность. Необходимо подчеркнуть, что если менеджер в молодежной политике не обладает высокими морально-этическими качествами, то у него чаще всего отсутствуют многие деловые качества, такие, как объективность, организованность, дисциплинированность. К моральным и этическим требованиям менеджера по работе с молодежью можно отнести:

-уважительное отношение к историческому наследию и культурным традициям;

-понимание закономерности исторического процесса, способность к объективному восприятию исторической информации, ее анализу и обобщению;

-готовность проявлять расовую, национальную, этническую, религиозную толерантность;

-понимание социальной значимости своей профессии, стремление к выполнению профессиональной деятельности, к поиску решений и готовность нести за них ответственность;

-способность и готовность осуществлять свою деятельность в различных сферах общественной жизни с учетом принятых в обществе моральных и правовых норм и ценностей;

-готовность соблюдать нравственные обязательства по отношению к человеку, обществу и окружающей среде;

-осознание необходимости и способность к непрерывному саморазвитию и самосовершенствованию в течение всей жизни;

-готовность к повышению своего культурного уровня;

-знание и соблюдение норм здорового образа жизни;

## **1. 8 Лекция № 8 (4 часа).**

### **Тема: «Кадровая политика в молодежной сфере»**

#### **1.8.1 Вопросы лекции:**

1. Управление кадрами субъекта молодежной политики: структура, сущность кадровой политики. Типы кадровой политики.
2. Элементы кадровой политики и особенности их реализации.
3. Роль кадровой политики в системе менеджмента.

#### **1.8.2 Краткое содержание вопросов:**

### **1. Управление кадрами субъекта молодежной политики: структура, сущность кадровой политики. Типы кадровой политики.**

В сфере ГМП постоянно ощущается дистанция между попытками различных социальных факторов актуализировать потенциал молодежи и направить его в то или иное русло и фактическим отсутствием долговременной стратегии, учитывающей не только интересы государства, отдельных групп и корпораций, но в первую очередь потребности самой молодежи.

Нестабильность отрасли крайне негативно отражается на состоянии кадрового потенциала молодежной политики, траектории формирования которого имеют нелинейный характер. Длительные периоды утраты государством интереса к проблемам молодежи и «остаточность» молодежной политики в свое время сформировали соответствующий кадровый вакуум, особенно остро проявляющийся на региональном уровне. Рекрутирование кадров в органы по молодежной политике (ОМП) все годы ее реализации осуществлялось либо беспорядочно, либо (на первых порах) еще из числа представителей комсомольских структур. Последние, впрочем, были в своей массе профессионально довольно хорошо подготовлены для работы с молодежью. Но их профессиональная компетентность формировалась в условиях советского периода, была ориентирована на решение конкретных задач специфическими методами, которые в большинстве случаев оказались неэффективными в квазикапиталистической системе России.

Одной из главных предпосылок этой неэффективности является то, что формирование кадрового потенциала органов по молодежной политике на региональном уровне осуществлялось в крайне противоречивых условиях. На наш взгляд, можно выделить три наиболее значимых противоречия кадровых процессов в сфере молодежной политики на региональном уровне.

Во-первых, противоречие между формальным требованием к развитию кадрового потенциала и отсутствием реальных механизмов решения данной задачи. Несмотря на то, что особое значение кадровой проблемы формально признавалось и признается практически всеми руководителями органов законодательной и исполнительной власти, единодушие в оценках зачастую не реализуется в виде конкретных управленческих практик. Более того, состав органов по делам молодежи по-прежнему нередко пополняется либо за счет тех, кто не нашел себе места в других структурах государственного и муниципального управления, либо за счет так называемых блатных молодых людей, к числу которых относятся родственники и знакомые представителей

административной или иной элиты. К сожалению, нередко работу в молодежных структурах руководители разного уровня (а иногда и сами специалисты) рассматривают как временное состояние, пребывание в ожидании более выгодных возможностей. Поэтому в их сознании снижается значимость издержек, связанных с наличием непрофессионалов. Это противоречие проявляется и как противоречие между намерением региональных администраторов включить кадровый потенциал ОМП в общий процесс реализации кадровой политики на государственном и муниципальном уровне и отсутствием необходимых предпосылок для достижения данной стратегической цели. В идеальном представлении молодые в большинстве своем специалисты по работе с молодежью рассматриваются как наиболее квалифицированный резерв государственной и муниципальной службы в целом. Но в действительности отсутствует система их профессионально-должностного развития с учетом перспективы работы в специализированных структурах.

Многие молодежные работники в силу объективных и субъективных обстоятельств фактически не имеют перспектив профессиональной карьеры в органах муниципального и — в еще большей степени — государственного управления. Более того, если в свое время комсомольское прошлое рассматривалось как свидетельство наличия хорошего опыта руководства и организации, то сегодня картина бывает нередко противоположной. Специалист, проработавший в ОМП сразу после окончания вуза или через несколько лет после этого, часто воспринимается работодателями как человек, в значительной мере утративший первоначальную квалификацию.

Наиболее реальной возможностью для него становится управленческая карьера.

Типы кадровой политики.

Анализируя существующие в конкретных организациях типы кадровой политики, можно выделить два основания для их группировки.

Первое основание может быть связано с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий и, связанным с этим уровнем, непосредственного влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию в организации. По данному основанию можно выделить следующие типы кадровой политики:

- пассивная
- реактивная
- превентивная
- активная

Пассивная кадровая политика. Само представление о пассивной политике кажется алогичным. Однако мы можем встретиться с ситуацией, в которой руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство в ситуации подобной кадровой политики работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую без попыток понять причины и возможные последствия.

Реактивная кадровая политика. В русле этой политики руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду. Руководство предприятия предпринимает меры по локализации кризиса, ориентировано на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы таких предприятий, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи. Хотя в программах развития предприятия кадровые

проблемы выделяются и рассматриваются специально, основные трудности возникают при среднесрочном прогнозировании.

**Превентивная кадровая политика.** В подлинном смысле слова политика возникает лишь тогда, когда руководство фирмы (предприятия) имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Однако организация, характеризующаяся наличием превентивной кадровой политики, не имеет средств для влияния на нее. Кадровая служба подобных предприятий располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах развития организации содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, как качественный, так и количественный, сформулированы задачи по развитию персонала. Основная проблема таких организаций - разработка целевых кадровых программ.

**Активная кадровая политика.** Если руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуацией, то мы можем говорить о подлинно активной политике. Но механизмы, которыми может пользоваться руководство в анализе ситуации, приводят к тому, что основания для прогноза и программ могут быть как рациональными (осознаваемыми), так и нерациональными (мало поддающимися алгоритмизации и описанию).

В соответствии с этим можно выделить два подвида активной кадровой политики: рациональную и авантюристическую.

При рациональной кадровой политике руководство предприятия имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами для влияния на нее. Кадровая служба предприятия располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды. В программах развития организации содержатся краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах (качественной и количественной). Кроме того, составной частью плана является программа кадровой работы с вариантами ее реализации.

При авантюристической кадровой политике руководство предприятия не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. Кадровая служба предприятия, как правило, не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, однако в программы развития предприятия включены планы кадровой работы, зачастую ориентированные на достижение целей, важных для развития предприятия, но не проанализированных с точки зрения изменения ситуации. План работы с персоналом в таком случае строится на достаточно эмоциональном, мало аргументированном, но, может быть, и верном представлении о целях работы с персоналом.

Проблемы при реализации подобной кадровой политики могут возникнуть в том случае, если усилится влияние факторов, которые ранее не включались в рассмотрение, что приведет к резкому изменению ситуации, например, при существенном изменении рынка, появлении нового товара, который может вытеснить имеющийся сейчас у предприятия. С точки зрения кадровой работы необходимо будет провести переобучение персонала, однако быстрая и эффективная переподготовка может быть успешно проведена, например, на предприятии, обладающем скорее молодым персоналом, чем на предприятии, имеющем очень квалифицированный, хорошо специализированный персонал пожилого возраста. Таким образом, понятие "качество персонала" включает еще один параметр, который, скорее всего, не был учтен при подготовке плана кадровой работы в рамках данного типа кадровой политики.

Вторым основанием для дифференциации кадровых политик на типы кадровой политики может быть принципиальная ориентация на собственный персонал или на

внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава. По этому основанию традиционно выделяют следующие типы кадровой политики - открытую и закрытую.

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низкой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственных ей организациях. Таким типом кадровой политики характеризуются современные телекоммуникационные компании или автомобильные концерны, которые готовы "покупать" людей на любые должностные уровни независимо от того, работали ли они ранее в подобных организациях. Такие типы кадровой политики могут быть адекватны для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

Целью кадровой политики является обеспечение сбалансированности процессов обновления и сохранения количественного и самое главное качественного состава кадров. Безусловно, основными факторами влияния на кадровую политику фирмы является состояние внешней среды и ситуация на рынках услуг и труда. Кадровая политика фирмы во многом зависит от организационной культуры.

Кадровое планирование на предприятии имеет следующие разделы: планирование потребностей в персонале; планирование повышения квалификации; планирования карьеры; планирование использования работников; планирование некоторого процента потерь работников (в связи с выходом на пенсию, переобучения или поступления в учебные заведения, в вооруженные силы и т.д.); планирование расходов на успешную реализацию всего комплекса необходимых кадровых задач.

Основными элементами кадровой политики является отбор и наем персонала, подготовка работников к работе и их дальнейшее периодическое обучение, мотивация и организация труда, планирование служебного роста.

Об эффективности кадровой политики, ее влияния на общее состояние компании можно говорить, если в организации имеются:

- планирование ресурсов (оценка имеющихся трудовых ресурсов, определения будущей потребности в кадрах и способов поиска кандидатов на вакантные должности, оценки результативности прошлого набора);
- отбор и адаптация персонала (оценка результативности отборочных процедур и адаптационных мероприятий);
- система стимулирования (аттестация, персонификация заработков, мониторинг уровня оплаты на рынке труда);
- ротация персонала (система кадрового мониторинга, определенный социально-психологический климат, внутренние коммуникации, оценка результативности методов планирования карьеры).

## **2. Элементы кадровой политики и особенности их реализации.**

Если организация заинтересована в грамотно сформулированной, логически обоснованной и осознанной кадровой политике, она должна принять во внимание необходимость реализации ряда этапов по ее проектированию:

этап 1. *нормирование* — согласование принципов и целей работы с персоналом с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом ее развития;

этап 2. *программирование* — разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешней ситуации и ее возможных изменений. Этот этап предполагает организацию системы процедур и мероприятий по достижению целей, своего рода кадровых технологий, закрепленных в

документах и специальных формах и обязательно учитывающих как нынешнее состояние, так и возможности изменений;

этап 3. *мониторинг персонала* — разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации. На этом этапе необходимо выделить индикаторы состояния кадрового потенциала, разработать программу постоянной диагностики и механизм выработки конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала. Целесообразны оценка эффективности кадровых программ и разработка методики подобной оценки. Для предприятий, проводящих постоянный мониторинг персонала, множество отдельных программ кадровой работы (оценка и аттестация, планирование карьеры, поддержание эффективного рабочего климата и т. д.) включаются в единую систему внутренне связанных задач, способов диагностики и воздействия, принятия и реализации решений.

На кадровую политику организации влияют факторы двух типов — внешние по отношению к организации и внутренние. К *факторам внешней среды* относятся нормативные ограничения и ситуация на рынке труда; *факторы внутренней среды* представлены целями предприятия (их временной перспективой и степенью проработанности); стилем управления, закрепленным в том числе и в структуре организации; условиями труда (к которым, прежде всего, относятся: степень требуемых физических и психических усилий, степень вредности работы для здоровья, месторасположение рабочих мест, продолжительность и структурированность работы, взаимодействие с другими людьми во время работы, степень свободы при решении задач, понимание и принятие цели организации); качественными характеристиками трудового коллектива.

### **3. Роль кадровой политики в системе менеджмента.**

Имея в виду, что организация представляет собой систему, можно определить ее политику как некие предопределенные принципы, по которым действуют люди — члены этой организации. Помимо финансовой политики, внешнеэкономической политики, политики по отношению к конкурентам и т. п. любая организация разрабатывает и осуществляет собственную кадровую политику. На Западе такой подход характерен для крупных частных компаний и системы государственной службы: именно здесь наиболее последовательно реализуется принцип соответствия кадровой политики и стратегии развития организации.

Термин «кадровая политика» имеет широкое и узкое толкование. В общем смысле под кадровой политикой понимается система сформулированных и осознанных принципов и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы (отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами — отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение — заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации). В узком смысле под кадровой политикой понимается система научно обоснованных и закрепленных в официальных документах целей, задач, принципов, приоритетов деятельности органов управления по установлению и регулированию кадровых отношений в конкретной организации.

Перемещаясь от общего к частному, получаем, что «кадровая политика» может рассматриваться и как набор зачастую неосознаваемых конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях людей и организации. В этом смысле фраза «кадровая политика нашей фирмы состоит в том, чтобы брать на работу людей только с высшим образованием, только физически развитых, только некурящих и т. п.» может использоваться в качестве аргумента при решении конкретного кадрового вопроса.

## **1. 9 Лекция № 9 (4 часа).**

### **Тема: «Социальное партнерство в молодежной среде»**

#### **1.9.1 Вопросы лекции:**

1. Понятие и сущность социального партнерства. Эволюция социального партнерства.
2. Факторы развития социального партнерства. Принципы реализации социального партнерства в молодежной политике.
3. Современные формы и технологии социального партнерства в молодежной политике.

#### **1.9.2 Краткое содержание вопросов:**

##### **1 Понятие социального партнерства**

Наиболее эффективным способом разрешения споров и конфликтов интересов, вытекающих из объективных противоречий между работниками и работодателями, является социальное партнерство - путь конструктивного сотрудничества на основе достигнутых договоров и соглашений между работодателями и профсоюзами. Этот принцип положен в основу деятельности Международной организации труда (МОТ), которая на равноправной основе объединяет представителей государства, работодателей и профсоюзы большинства стран мира. Повышение эффективности системы социального партнерства в защите социально-экономических и трудовых прав и интересов работников во многом зависит от консолидации усилий, солидарности и единства действий всех профсоюзов, профсоюзных органов, членов профсоюзов, расширения поля действия коллективных договоров и соглашений различных форм и уровней, повышения ответственности всех участников соглашения за выполнение принятых обязательств, совершенствование законодательной базы социального партнерства.

Эксперты МОТ определяют сущность социального партнерства как механизм, посредством которого предприниматели, представители трудящихся и правительства разрабатывают комплекс согласованных и многосторонних действий для решения всех важнейших вопросов экономической и социальной политики в национальном масштабе путем поиска компромисса.

В настоящее время нет единства в определении понятия «социальное партнерство», и в различных источниках оно трактуется по-разному. Смысловое значение словосочетания «социальное партнерство» - это совместная деятельность субъектов трудовых отношений. В экономической и социальной политике этот термин означает консультации и сотрудничество между наемными работниками и работодателями на разных уровнях по поводу определения взаимоприемлемых условий найма и оплаты труда.

В широком смысле социальное партнерство означает сотрудничество различных социальных слоев и групп для достижения общих целей. По своей сути социальное партнерство отражает компромисс интересов основных субъектов экономических процессов, и выражает общественную необходимость социального мира как одного из главных условий политической стабильности и экономического прогресса.

В узком и наиболее распространенном значении социальное партнерство - это способ согласования интересов работников и работодателей в целях достижения социального мира с участием государственных структур, представляющих интересы общества. При этом существуют два совершенно противоположных представления.

Первое представление, наиболее распространенное, исходит из того, что социальное партнерство есть система взаимоотношений между наемными работниками и работодателями, которая приходит на смену непримиримой классовой борьбе между антагонистическими классами. Сторонники этого направления утверждают, что развитие капитализма привело к ликвидации классовых противоречий и на смену антагонистических противоречий пришли конфликты между организациями, представляющими разные интересы в обществе. Такие конфликты можно разрешить путем переговоров и достижения компромисса. Поэтому социальное партнерство в этом случае рассматривается как один из способов согласования интересов, представленных в обществе.



Второе представление состоит в том, что социальное партнерство есть способ согласования противоположных интересов, метод решения социально-экономических проблем и регулирования конфликтов между классом наемных работников и классом собственников. В этом случае социальное партнерство представляет собой способ смягчения классовых противоречий, условие политической стабильности и социального перемирия в обществе.

Практика показывает, что противоречия между наемными работниками и работодателями чаще всего возникают по поводу оплаты и условий труда, занятости, социальных гарантий и др. В связи с различными и противоположными интересами между работниками и работодателями возникают объективные противоречия. Если эти противоречия не устраняются, возникают серьезные социальные конфликты, чреватые тяжелыми социальными, экономическими и политическими потрясениями. Цивилизованное общество - при ведущей роли государства - должно быть способным предотвращать неуправляемое развитие таких событий.

Социальное партнерство не должно вести к соглашательству или, напротив, к постоянной конфронтации. Оно должно способствовать выработке таких позиций и договоренностей, которые позволяют удовлетворять интересы сторон в конкретных условиях, достигать компромисса, способного установить социальный мир на предприятии, в организации, на территории, в отрасли и в стране в целом.

В сфере социально-трудовых отношений социальное партнерство рассматривается как система взаимоотношений между работодателями или их представителями, работниками или их представителями, органами государственной власти, местного самоуправления, направленная на согласование интересов по вопросам регулирования трудовых отношений.

Анализ международного опыта позволил сформировать систему социального партнерства в Российской Федерации с учетом специфики страны. В Концепции становления и развития социального партнерства в РФ социальное партнерство в сфере труда определяется как особый тип социально-трудовых отношений, присущий рыночной экономике, обеспечивающий на основе равноправного сотрудничества наемных работников и работодателей оптимальный баланс и реализацию их основных интересов.

В Трудовом кодексе РФ дается следующее определение: социальное партнерство в сфере труда - это система взаимоотношений между работниками (представителями работников), работодателями (представителями работодателей), органами государственной власти, органами местного самоуправления, направленная на обеспечение согласования интересов работников и работодателей по вопросам регулирования трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений.

Вся система отечественного социального партнерства основана на взаимодействии людей, профессиональных и социальных групп, их объединений и органов государственной власти и местного самоуправления.

Наиболее точным и полным является следующее определение понятия «социальное партнерство». Социальное партнерство - это цивилизованная форма общественных отношений в социально-трудовой сфере, обеспечивающая согласование и защиту интересов работников, работодателей (предпринимателей), органов государственной власти, местного самоуправления путем заключения договоров, соглашений и стремления к достижению консенсуса, компромисса по важнейшим направлениям социально-экономического и политического развития.

Объекты социального партнерства - это реальное социально-экономическое положение различных социально-профессиональных групп, слоев, общностей; качество и уровень их жизни с точки зрения социально возможных и социально гарантированных способов получения дохода, распределения общественного богатства в соответствии с мерой и качеством труда, как реально осуществляемого в настоящий момент, так и уже

осуществленного в прошлом. Социальное партнерство связано с установлением и воспроизводством социально-допустимой и социально-мотивированной системы социальных неравенств, обусловленных разделением труда, различием места и роли отдельных социальных групп в общественном производстве и воспроизводстве.

К числу субъектов трудовых отношений могут быть отнесены:

1. Со стороны работников:

- профсоюзы, постепенно теряющие свое влияние и не обретшие нового места в системе трудовых отношений;
- общественные организации, возникающие из независимого рабочего движения и не связанные с прежними профсоюзными структурами происхождением и традициями;
- полугосударственные образования, фактически играющие роль социальных отделов администрации различных уровней;
- многофункциональные общественные движения наемных работников рыночно-демократической ориентации (СТК, рабочие советы и т.п.), появившиеся в результате применения СКТ.

2. Со стороны работодателей:

- директора и руководители государственных предприятий, обретающие в процессе коммерциализации, приватизации, акционирования все большую самостоятельность и независимость;
- собственники и управляющие частных предприятий, изначально действовавшие независимо от государственных структур;
- общественно-политические организации хозяйственных руководителей, промышленников и предпринимателей.

3. Со стороны государства:

- общесоциальные и общеполитические органы государственного управления, не вовлеченные непосредственно в производство и прямо не связанные ни с работниками, ни с работодателями, и малоспособные воздействовать на трудовые отношения; хозяйственные министерства и ведомства, уже не несущие непосредственную ответственность за производства, но, тем не менее, располагающие данными о реальном положении дел на предприятиях;
- государственные органы, регулирующие рынок труда на макроуровне.

**Цели, задачи и формы социального партнерства**

Цели и задачи социального партнерства следует рассматривать в контексте концепции «достойного труда», что означает высокоэффективный труд в хороших производственных, социально-трудовых и безопасных условиях при полной занятости, имеющий достойную оплату и доставляющий каждому работнику удовлетворение, возможность проявить свои способности и мастерство. При таком труде достоинство и права трудящихся защищены, и они активно участвуют в деятельности организации.

Создание условий для достойного труда Международная организация труда (далее МОТ) считает первоочередной задачей. В Основах стратегической политики МОТ на 2006-2009 гг. главной задачей, которая была единодушно поддержана 93-й сессией Международной конференции труда (МКТ) в 2005 г., определено «Превращение достойного труда в глобальную цель».

Система социального партнерства включает в себя цели, задачи, формы.

Основной целью социального партнерства является разработка, принятие и реализация социально-экономической и трудовой политики, основанной на сбалансированности интересов общества, наемных работников и работодателей.

Основными составляющими этой цели являются:

- формирование механизма коллективно-договорного регулирования социально-трудовых отношений;
- обеспечение занятости и социальной защиты населения, охраны и безопасности труда;

- профессиональное обучение работников;
- сохранение трудового потенциала общества;
- поэтапное повышение доходов работников на основе роста производительности труда;
- повышение эффективности производства.

Важнейшей задачей совершенствования социального партнерства является разграничение различных групп интересов и разработка механизмов их согласования и реализации.

На данном этапе наиболее важными вопросами партнерских отношений в социально-трудовой сфере между наемными работниками и работодателями являются согласование вопросов оплаты труда, гарантий занятости, условий труда, профессиональной подготовки и переподготовки, социальных гарантий.

Большое значение имеет реализация обозначенных в Трудовом кодексе РФ основных принципов социального партнерства:

- равноправие сторон, уважение и учет их интересов. Любая из сторон может равно проявить инициативу по ведению коллективных переговоров и заключению соглашений. При этом представители сторон имеют равноправное положение, как в ходе переговоров, так и при принятии решения по коллективному договору или соглашению. Такие решения принимаются по соглашению представителей сторон, и каждая сторона имеет равное количество голосов при этом;

- заинтересованность сторон в участии в договорных отношениях. К сожалению, не везде и нечасто сами стороны в полной мере заинтересованы участвовать в договорных отношениях. Мы знаем, что чаще всего от коллективных переговоров, заключения коллективных договоров и соглашений отказывается работодатель. Однако именно взаимная заинтересованность сторон позволяет сторонам достичь намеченных планов;

- содействие государства в укреплении и развитии социального партнерства на демократической основе. Это является одним из принципов и условий более широкого использования социально-партнерских отношений для решения таких задач, как подъем производства и улучшение благосостояния граждан. В социальном партнерстве демократия позволяет каждой стороне наиболее полно проявить инициативу, уточнить более четко свою позицию;

- соблюдение сторонами и их представителями трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права. Все стороны переговоров коллективных договоров и соглашений должны соблюдать нормы и правила ведения коллективных переговоров, консультаций, определения содержания коллективных договоров и соглашений. Условия коллективных договоров и соглашений, ухудшающие положение работников по сравнению с трудовым законодательством, являются недействительными;

- полномочность представителей сторон. Все представители сторон должны иметь письменные документы, подтверждающие, что они уполномочены соответствующей стороной вести коллективные переговоры и подписывать соглашения и коллективные договоры. Не допускается ведение переговоров от имени работников органами или организациями, созданными или финансируемыми работодателем, органом исполнительной власти, даже если они и названы профсоюзами;

- контроль выполнения принятых коллективных договоров, соглашений. Контроль выполнения коллективного договора, соглашения осуществляется сторонами социального партнерства, их представителями;

- соответствующими органами по труду. При проведении такого контроля представители сторон обязаны предоставлять друг другу необходимую для этого информацию.

- свобода выбора при обсуждении вопросов, входящих в сферу труда. Содержание и структуру коллективного договора и соглашения определяют сами стороны. Любая из

сторон либо их представители могут ставить вопрос о включении в коллективный договор, соглашение условий, которые должны быть свободно обсуждены всеми сторонами (их представителями), приняты или отвергнуты. Закон запрещает всякое вмешательство, способное ограничить права работников и представителей или воспрепятствовать их осуществлению со стороны органов власти, управления, и др.;

- добровольность принятых на себя обязательств; реальность обязательств, принимаемых на себя сторонами; обязательность выполнения коллективных договоров, соглашений;

- ответственность сторон, их представителей за невыполнение по их вине коллективных договоров, соглашений. Действующее законодательство предусматривает ответственность сторон и их представителей за неисполнение по их вине коллективных договоров, соглашений, а также нарушение нормативных правовых актов, регламентирующих коллективно-договорную работу;

Наряду с этими принципами необходимо соблюдать и принцип социальной справедливости. Этот принцип закрепляет, с одной стороны, условия для развития человеческой личности, с другой - наиболее естественную связь между мерой участия в производственном процессе и мерой потребления.

Сторонами социального партнерства являются работники и работодатели в лице уполномоченных в установленном порядке представителей. Органы государственной власти и органы местного самоуправления являются сторонами социального партнерства в случаях, когда они выступают в качестве работодателей, а также в других случаях, предусмотренных трудовым законодательством.

Интересы работников могут представлять различные профсоюзные организации, в том числе и не входящие в структуры общероссийских объединений профсоюзов.

Основной способ осуществления социального партнерства - социальный диалог, в который вступают стороны с целью достижения консенсуса по вопросам, представляющим взаимный интерес.

Отечественная система социального партнерства включает следующие уровни:

- федеральный уровень, на котором устанавливаются основы регулирования отношений в сфере труда в РФ;

- межрегиональный уровень, на котором устанавливаются основы регулирования отношений в сфере труда в двух и более субъектах РФ;

- региональный уровень, на котором устанавливаются основы регулирования трудовых отношений в сфере труда в субъектах РФ;

- отраслевой уровень, на котором устанавливаются основы регулирования отношений в сфере труда в отрасли (отраслях);

- территориальный уровень, на котором устанавливаются основы регулирования в сфере труда в муниципальном образовании;

- локальный уровень, на котором устанавливаются обязательства работников и работодателей в сфере труда.

Объектом социального партнерства являются основные направления реализации социально-трудовой политики государства исходя из оценки уровня жизни и показателей, характеризующих этот уровень в целом по РФ, в ее субъектах, а также в районах, городах и организациях.

Социальное партнерство осуществляется в следующих формах:

- коллективных переговоров по подготовке проектов и заключению коллективных договоров, соглашений;

- взаимных консультаций (переговоров) по вопросам регулирования трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений, обеспечения гарантий трудовых прав работников и совершенствования трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права;

- участия работников, их представителей в управлении организацией;

· участия представителей работников и работодателей в разрешении трудовых споров.

## **2. Факторы развития социального партнерства**

Социальное партнерство как особый тип общественных отношений, обеспечивающих баланс реализаций важнейших социально-экономических интересов основные групп общества, формируется:

- как закономерный результат развития общества с рыночной экономикой,
- как следствие коренных изменений, происшедших как в обществе в целом, так и в основных его социальных группах.

Уровень развития социального партнерства есть поэтому показатель экономической, социальной, политической и нравственной зрелости общества. В поступательном развитии такого общества и формируются необходимые условия для реализации партнерских отношений.

Основные объективные факторы, обусловившие на определенном этапе развития человеческого общества необходимость создания социально-партнерских отношений и соответственно сформировавшие условия этого процесса заключались в следующем.

Во-первых, технико-технологические факторы. Возрастающая сложность и интеллектуализация общественного труда обеспечили возрастание роли человеческого фактора производства, превращение наемного работника из простого исполнителя в образованного, активного субъекта производства, принимающего участие и в управлении производством. Научный работник так приобщается к производственному процессу, что он становится заинтересованным в эффективной, прибыльной работе предприятия, фирмы. Таким образом, возрастание роли квалифицированного труда в определенной степени сближает экономические интересы работодателей и наемных работников, а возникающие между ними конфликты обе стороны заинтересованы решать на основе компромисса.

Во-вторых, — социально-экономические факторы. Превращение части работников в акционеров, меняющее их отношение к собственности, судьбе производства и предприятий. Это общество, где ни менее 2/3 его членов составляют средние слои;

- к которым относится большая часть предпринимателей (представителей малого и среднего бизнеса);
- менеджеры различных уровней;
- инженерно-технические работники;
- люди свободных профессий и квалифицированные работники.

К среднему классу обычно причисляют работников, имеющих месячный доход на одного члена семьи 700 долларов и выше при определенном уровне цен.

В-третьих, одним из необходимых условий социального партнерства является развитое гражданское общество. Для него характерны широкая сеть гражданских организаций, выражающих профессиональные и гражданские интересы людей. Основным элементом гражданского общества является правовое государство, в которой публичная власть и все граждане подчинены нормам права. Поэтому с правовой точки зрения социальное партнерство — это согласование действий его сторон на базе определенной законодательной платформы, отражающей существо правового государства.

В-четвертых, — нравственно-психологические факторы:

- гуманизация общественных и в первую очередь — социально-трудовых отношений, общественное признание права каждого гражданина на достойные условия жизни и труда, достойную его оплату;
- осознание различными социальными группами общества необходимости поиска и достижения социального мира и согласия на основе взаимных договоров и соглашений.

Таковы общие условия и факторы формирования социального партнерства, выражающего новый тип взаимоотношений между работниками и предпринимателями, и собственниками.

### **3. Современные формы и технологии социального партнерства в молодежной политике**

Социальное партнерство как форма социального взаимодействия органично присутствует на всех этапах развития общества. Оно обеспечивает возможность поиска и нахождения консенсуса между взаимодействующими социальными субъектами, обладающими как совпадающими, так и несовпадающими интересами. В основе такого вида взаимодействия лежит добровольность или нормативная обязательность, рациональность, симметрия взаимодействия сторон, подкрепленные дискурсивностью. Все это позволяет акторам ненасильственно, безконфронтационно достигать баланса интересов и получать желаемые социальные результаты. Тем самым социальное партнерство выступает в роли инструмента интеграции социальных субъектов и поддержания целостности социальных систем.

Следует считать неправомерным сложившийся в научной теории и социальной практике редуцированный взгляд на социальное партнерство как на исключительно функциональный и социально-позитивный вид взаимодействия, возникший на этапе формирования индустриального общества и связанный с урегулированием отношений в сфере труда. Партнерство как социальный феномен обладает хронологической, сферной, почти не ограниченной целевой универсальностью и предполагает не только достижение социальными субъектами социально значимых целей, но и целей, носящих асоциальный характер. Следует различать средовые (социальные, организационно-управленческие и ситуационные) и субъектные факторы, детерминирующие социальное партнерство в сфере реализации молодежной политики. Анализ феномена партнёрства позволяет выделить следующие функции, которые он выполняет в обществе это - интегративно-регулятивная, консенсуальная (согласительно-примиренческая), партисипативная (социально-управленческая), инклюзивно-коммуникативная и эволюционная (проективно-развивающая). Вместе с тем, помимо указанных функций, формирование партнёрских агрегатов может приводить к возникновению явных или латентных дисфункциональных последствий.

Типология социального партнёрства позволяет выделить его специфические формы, соответствующие типам общества (традиционное -протопартнёрство; индустриальное - моносферное (социально-экономическое); постиндустриальное - всеобщее). Типы партнёрств дифференцируются по функциям, выполняемым ими в обществах соответствующего типа, наличию специализированных партнёрских практик, правового регулирования, по характеру и обусловленности проявления.

Партнерские феномены широко представлены в жизни современного общества. Они могут быть классифицированы по субъектным характеристикам, условиям, содержанию взаимодействий, их пространственно временной локализации, характеру инициирования, наличию посредника, регулярности, изменчивости форм и так далее.

ГМП присущ законодательно закрепленный социально-позитивный характер. Реализация ГМП должна одновременно предусматривать, с одной стороны, создание государством и органами местного самоуправления институциональных и иных условий для социального управления данным видом деятельности, с другой стороны, использование инициатив и потенциала молодежи в рамках субъект-субъектного подхода, при котором молодежь рассматривается одновременно и как объект, и как субъект ГМП.

Отечественная молодёжная политика может быть классифицирована по признакам принадлежности её субъектов к государству или конкретным секторам общества. Целесообразно выделение двух основных видов: государственной и негосударственной молодёжной политики (далее ГМП и НГМП соответственно). В рамках последней можно дифференцировать политику, реализуемую бизнес-организациями, и молодёжную

политику субъектов гражданского общества. НГМП реализуется в процессе взаимодействия различных негосударственных субъектов и связана с удовлетворением их интересов относительно роли и положения молодежи в обществе. Эти интересы различаются по своей модальности, масштабности, легальности и временной локализации. НГМП может быть классифицирована по таким основаниям, как характер и масштаб целей, предметное содержание и специализированность деятельности её субъектов, транспарентность субъектным характеристикам и статусу молодежи в системе НГМП. При социально-позитивной заданности целей партнерских агрегатов негосударственных субъектов социальное партнерство так же, как и в случае ГМП, выступает в качестве важнейшего средства оптимизации управления молодежной сферой.

Основными практиками социального партнерства государства и молодежи в сфере реализации молодежной политики является деятельность структур молодежного, студенческого и ученического самоуправления, участия молодежи в волонтерских движениях, поддержка и развитие деятельности студенческих педагогических отрядов, реализация государственных и муниципальных заказов молодежными общественными объединениями, связанных с осуществлением социальных проектов.

Оптимизация управления различными социальными процессами и в том числе в сфере реализации молодежной политики может достигаться за счет применения потенциала социального партнерства. Это обеспечивается не только его конвенциональной природой, позволяющей сторонам взаимодействовать на основе равноправного диалога и консенсуса, достигать удовлетворения их интересов, но и высокой степенью адаптивности, а также широкой вариативностью условий и предметных областей функционирования партнерств. В аспекте социального управления партнерство позволяет помимо механического сложения и мобилизации имеющихся у сторон ресурсов создать совершенно новые, возникающие в процессе совместной деятельности. Данный результат обуславливается органичным взаимодополнением потенциалов партнёров, координацией и интеграцией их действий, возникновением сопутствующих синергетических эффектов.

Для повышения эффективности управления партнерскими взаимодействиями в сфере молодежной политики необходима разработка и внедрение в социальную практику типовых моделей партнерств, ориентированных на достижение различных целей. В этом качестве могут быть предложены субъект-субъектная и субъект-развивающая модели (для НГМП в случае социально-позитивного характера цели партнёрства) и объектно-ориентированная (субъект-объектная).

## **1. 10 Лекция № 10 (2 часа).**

### **Тема: «Современные процессы и явления менеджмента молодежной сферы»**

#### **1.10.1 Вопросы лекции:**

1. Государство как субъект управления ГМП в процессе глобализации.
2. Современные факторы, влияющие на усложнение ГМП как объекта менеджмента молодежной политики.
3. Межсекторное взаимодействие и управление молодежной политикой: модернизация управления.

#### **1.10.2 Краткое содержание вопросов:**

### **1. Государство как субъект управления ГМП в процессе глобализации.**

Государство как субъект управления общественными процессами, существует не одно тысячелетие, выступая в качестве универсальной организации общества. Оно есть форма и способ упорядочения и обеспечения нормальных условий для жизнедеятельности людей. Это самая большая в мире организация с исключительным качеством –

всеобщность. Государство обладает всеми чертами организации: имеет иерархичную структуру, аппарат управления.

Понятие «государство» многогранно и может употребляться в нескольких значениях: как *географическое понятие* – «страна»; в значении «общества» (например, японское общество); иногда государство отождествляется с *понятием «цивилизация»* (русская цивилизация, китайская цивилизация).

В философской и политической литературе долгое время отсутствовало содержательное и терминологическое разделение понятий «государство» и «общество». Первым, кто обратил на это внимание, был Н. Макиавелли. Разграничил эти понятия Ж.-Ж. Руссо; позже Г. Гегель ввел понятие гражданского общества и государства.

Вопрос о происхождении государства, о его роли и соотношении с обществом остается предметом научных, да и политических дискуссий и поныне. В целом при определении сущности государства на современном этапе можно выделить пять основных подходов: теологический, классический (арифметический), юридический, социологический и кибернетический.

Теологический подход, исходивший из богоустановленности государства, использовался в средние века, в современной трактовке часто используется приверженцами мусульманского фундаментализма.

При классическом (арифметическом) подходе обычно выделяют признаки государства: основные – территория, население, публичная власть; вторичные – налоги, законы, суверенитет.

Юридический подход рассматривает государство как юридическую персонализацию нации (населения страны), анализируя государство как систему различных структур (органов) и правоотношений между ними.

При социологическом подходе, использовавшемся Руссо, Гоббсом и др., государство рассматривается как орган социальной солидарности, из чего исходят концепции государства-арбитра, идеи классового государства, социального государства и т. п.

Кибернетическая школа, возникшая в 60-е гг. XX века рассматривает государство как основной институт политической системы общества; особую уникальную систему в обществе, связанную с потоками информации внутренней и внешней среды.

Существуют и другие подходы к определению сущности государства: нормативный, элитарный, маркетинговый и другие.

Из множества определений государства, встречающихся в научной литературе, можно выделить два:

1. Государство в широком смысле слова – высшая форма организации человеческих сообществ; политический союз людей, подчиненных единой верховной власти и т.д.

2. Государство – это система политических и правовых связей и отношений между людьми, регулирующих общезначимые виды их поведения и деятельности – это политико-правовой институт, а точнее система особого типа социальных институтов, образующих организацию политической власти; форма организации, главная цель которой является выражение единой воли, обеспечение общих принципов, а также защита прав и свобод человека.

Признаки государства, выражающие сущность государства, как многогранного социального образования:

- территория – это ограниченное пространство, в пределах которого распространяется суверенитет государства, и где органы государственной власти осуществляют свои полномочия. Она включает сушу, недра, водное и воздушное пространство и др.;

- население – человеческое сообщество, проживающее на территории государства;



- публичная власть – способность, возможность и право определять общественное поведение и деятельность населения, проживающего на территории данного государства. Отличительными чертами государственной власти являются: всеобщность, универсальность, общеобязательность и легитимность;

- налоги – обязательные и безвозмездные платежи, взыскиваемые в заранее установленных размерах и в определенные сроки, необходимые для содержания органов управления и поддержания жизнедеятельности государства;

- право – система общеобязательных, законодательно закреплённых правил поведения; одно из важнейших средств управления, которое начинает формироваться с появления государства. Государство осуществляет правотворчество;

- армия – вооружённые силы, которые выполняют функцию защиты государства от внешних угроз;

- государственный суверенитет – способность государства проводить независимую внешнюю и внутреннюю политику, обеспечивать верховенство государственной власти на всей территории страны и независимость государства на международной арене. Различают внутренний и внешний суверенитет.

Иногда выделяют такие дополнительные признаки, как единый государственный язык, гражданство, государственная символика, единая денежная система, международное признание.

В теории государственного управления проблема функций современного государства выдвигается на первый план. Функции – это сложившиеся направления его деятельности в важнейших сферах общественной жизни, в которой реализуются и конкретизируются сущность и роль государства. В функциях проявляются присущие данному типу государства особенности и закономерности развития, состояние и динамика социально-экономических, политических, духовных процессов и отношений. Различают внутренние и внешние функции государства.

Внутренние функции государства – это основные направления деятельности государства по управлению внутренней жизнью общества: экономическая; политическая; социальная; правовая; экологическая.

Внешние функции государства – это основные направления деятельности государства на международной арене: оборонная; дипломатическая; внешнеэкономическая; внешнеполитическая; культурно-информационная; глобального сотрудничества.

В развитых странах сложились и конкурируют следующие концепции, обосновывающие роль государства в управлении обществом:

1. Либеральная (невмешательство в экономику), признающая основным регулятором общественной жизни свободный рынок; (Джефферсон, Дж. Кейнс). Существует еще неолиберальная концепция (вмешательство в экономику) – Ф. Хайек, Дж. Гильбрейт, С. Бытчиков и С. Глазьев.

2. Социалистическая, отстаивающая принцип централизованного планового государственного управления (реализовался в СССР в Сталинский период).

3. Концепция, сочетающая элементы неолиберальной и социалистической (социально ориентированная рыночная экономика, сочетание различных форм собственности). Она отражает современную объективную тенденцию развития мирового сообщества.

В литературе (в том числе международной) фигурирует понятие «белорусская модель» или «белорусский подход». Им обозначается вариант модернизации, избранный Беларусью. Отдельные зарубежные исследователи называют его «самодостаточной авторитарной версией» построения рыночной экономики при «интервенционистском» контроле со стороны государства. Или проще: «построение капитализма в отдельно взятой стране».

## **2. Современные факторы, влияющие на усложнение ГМП как объекта менеджмента молодежной политики.**

Общественно-экономические и политические преобразования, происходящие в России, оказывают влияние на обострение противоречий в обществе, в том числе и в системе управления процессами социализации. Основное противоречие в сфере социализации молодежи - это противоречие между объективно усложняющимися общественными отношениями, возросшими требованиями, предъявляемыми обществом к социализации подрастающего поколения, и недостаточно используемыми социально-экономическими, идеологическими, политико-воспитательными средствами воздействия на человека.

Социализация молодежи осуществляется на фоне полуразвалившейся экономики, коррумпированности властей, нищенского существования большинства молодых людей, нарастания криминального беспредела и т. д. Основные противоречия в сфере социализации -- это противоречия между:

- объективной необходимостью реформы системы образования и воспитания и возможностями государства обеспечить ее ресурсами, средствами;

- старыми ценностями общества и новыми. На молодежь оказывают влияние как идеи социализма, так и либерализм - ценности рынка, частной собственности, свободы, демократии, а также религии, церкви;

- нарождающимся новым производством, рыночными отношениями и невостребованным инновационным потенциалом молодежи. Ныне в стране отчетливо проявляется отчуждение молодежи от производительного труда, для многих молодых людей труд утратил смысл как средство самореализации, самоутверждения. Вместе с тем суровые реалии жизни (безработица, неплатежи, задержки заработной платы и т.п.) побуждают определенную часть молодежи к пересмотру традиционных взглядов, побуждают к добросовестному труду, приобретению новых профессий и знаний;

- потребностями молодежи в повышении своего благосостояния и возможностями российского общества удовлетворить таковые потребности;

- декларируемым строительством правового социального государства и правовой, социальной незащищенностью детей и молодежи. В стране четко обозначились обнищание молодежи, снижение рождаемости, рост числа разводов, показателей сиротства и детской заболеваемости, смертности. Лишь 14% детей сегодня практически здоровы, 35% страдают хроническими заболеваниями. Вырос уровень подростковой преступности, наркомании, токсикомании, которые в 1,5--1,9 раза растут быстрее, чем среди взрослых.

формированием в России новой политической системы и непоследовательностью осуществления политического курса на демократизацию. В России ныне наблюдается политическая индифферентность молодежи от безрезультатных политических дискуссий, обещаний и т. п. Вместе с тем в обществе утверждается политический плюрализм в создании новых молодежных структур.

Одной из основных причин негативных явлений в нашем обществе является несоответствие слова и дела. Принятые законы и программы не реализуются, демократия часто является прикрытием для бюрократии и криминалитета. Такая социально-политическая, информационная обстановка в России требует новой стратегии и методов работы с молодежью. Управление процессами социализации может стать достаточно эффективным, но для этого необходимы следующие условия:

- объективный учет особенностей предшествующего и современного состояния процессов воспитания, менталитета и поведенческих характеристик молодежи;

- своевременное блокирование и устранение факторов, тормозящих процесс социализации молодежи;

- наличие научно обоснованной государственной молодежной политики и эффективных механизмов ее реализации.

Таким образом, изучение противоречий, проявляющихся в процессе социализации молодежи, требует осмысления условий, факторов, координат социализации, ее временных рамок. Снижение возраста паспортизации с 16 до 14 лет - это ответ на стихийное развитие подросткового рынка труда. Большинство молодых людей в основном приняли требования либерализованной рыночной экономики, принцип индивидуальной ответственности за свою судьбу. Они рассчитывают на себя, свои знания и умения, которые должны им помочь обрести высокий уровень жизни. Хотя поощрение предельно индивидуальной модели социализации грозит обернуться десоциализацией. Остается надежда, что нынешнее поколение российской молодежи найдет внутренние силы противостоять напору индивидуализма, беспредельное разрастание которого противоречит утверждению и развитию демократии, основанной на личном участии граждан в делах общества.

### **3. Межсекторное взаимодействие и управление молодежной политикой: модернизация управления.**

«Молодежный фактор» во многом определяет направленность идущих в обществе процессов, возможность социальной стабилизации и экономического роста. Ведь растущее поколение - это в перспективе трудовой и экономический потенциал, от которого зависит прогрессивное развитие общества или его упадок. Поэтому политика государства по отношению к детям, подросткам и молодежи должна строиться так, чтобы обеспечить наиболее эффективное воспитание, полноценное образование, успешную социализацию. Поставленные таким образом цели требуют не просто совершенствования всех систем работы с «молодежным фактором», но полной ее перестройки, формирования новой идеологии, теории и практики воспитательной работы.

На сегодняшний день можно утверждать, что «в стране нет ни одного поколения в молодежном движении, которое было бы способно заполнить политический и культурный вакуум, образовавшийся в результате ухода со сцены предыдущего поколения. Вероятно, государству стоит подумать о преемственности и координации разрозненных усилий молодежи, которая не всегда способна самостоятельно найти свое место, определить свою социальную функцию и роль». И здесь центральная позиция принадлежит системе государственной поддержки и субсидирования молодежной политики. Государственная молодежная политика представляет собой деятельность государства, направленную на создание правовых, экономических и организационных условий и гарантий для самореализации личности молодого человека и развития молодежных объединений, движений и инициатив. Осмысливая роль и значение молодежи в новых условиях, следует отдавать себе отчет в том, что молодежь может явить собой не только потенциал позитивных перемен, но и возможный фактор социальной нестабильности. Именно поэтому государственная молодежная политика - главный элемент молодежной политики, осуществляемой в стране, и поэтому за контроль над ее формированием и осуществлением идет конкурентная борьба партий, общественно-политических движений и других организованных общественных сил.

Формирование жизнеспособного подрастающего молодого поколения становится одной из главных стратегических задач развития страны. В этом смысле, молодежь - объект национально-государственных интересов, один из главных факторов обеспечения развития Российского государства и общества. Концепция государственной молодежной политики направлена на определение содержания деятельности органов исполнительной власти по разработке и реализации ГМП. Политика по отношению к молодежи формируется на уровне общества и государства. Государство обладает наибольшими ресурсами для проведения целостной молодежной политики. «Государственная молодежная политика является деятельностью государства, направленной на создание правовых, экономических и организационных условий и гарантий для самореализации личности молодого человека и развития молодежных объединений, движений и инициатив. Государственная молодежная политика выражает в отношении к молодому

поколению стратегическую линию государства на обеспечение социально-экономического, политического и культурного развития России, на формирование у молодых граждан патриотизма и уважения к истории и культуре отечества, к другим народам, на соблюдение прав человека” (“Основные направления государственной молодежной политики в Российской Федерации” Постановление ВС РФ, 1993 г.). Государственная молодежная политика представляет собой целенаправленную деятельность органов государственной власти, общественных объединений и иных социальных институтов направленную на решение проблем молодежи во всех сферах ее жизнедеятельности.

Таким образом, роль государства, его структур на федеральном и региональном уровнях, органов местного самоуправления в реализации политики по отношению к молодому поколению приобретает доминирующее значение. В условиях современного федеративного устройства наглядно проявляются два уровня государственной молодежной политики с определенной спецификой ее реализации: федеральный и региональный, дополняемые муниципальной молодежной политикой. При углублении самостоятельности регионов складывается территориальный опыт, сочетающий общее и единичное - всероссийский подход к решению проблем молодежи и особенности, возможности, специфику регионов; создается региональная нормативно-правовая база. Система управления государственной молодежной политикой на федеральном уровне представляет собой многоуровневый процесс и включает деятельность всех ветвей власти.

Практически все федеральные министерства и ведомства в той или иной степени занимаются решением проблем молодежи. Главным механизмом участия в решении проблем молодежи является реализация ими социальных программ, по которым они выступают государственными заказчиками, включение в свои социальные программы подпрограмм, разделов по работе с молодежью.

Стратегические цели государственной политики направлены на:

- создание основы устойчивого экономического и духовного развития России, обеспечение высокого качества жизни народа и национальной безопасности;
- укрепления демократического правового государства и развития гражданского общества;
- кадровое обеспечение динамично развивающейся рыночной экономики, интегрирующейся в мировое хозяйство, обладающей высокой конкурентоспособностью и инвестиционной привлекательностью;
- утверждение статуса России в мировом сообществе как великой державы в области образования, культуры, искусства, науки, высоких технологий и экономики.

В соответствии с этими приоритетами государственных интересов в отношении молодежи должны быть:

- воспитание патриота - гражданина, заботящегося об экономическом процветании и преемственности духовных традиций нашего общества;
- воспитание гражданина, активно участвующего в государственной и общественной жизни, в функционировании институтов гражданского общества, в том числе в работе молодежных и детских общественных объединений;
- подготовка человека, имеющего современное общее и профессиональное образование, соответствующее структуре и динамике материального и духовного производства;
- становление высокоразвитого человека, знающего историю и культуру своего государства, ее достижения в экономике, науке, литературе и искусстве.

Применительно к государственной молодежной политике это означает:

- соблюдение и недопущение нарушений прав и свобод молодого человека - гражданина;

- социальная поддержка молодых людей, у которых затруднен доступ к образованию и реализации и развитию своих способностей; работа с одаренными детьми и творческой молодежью;
- адресную социальную помощь;
- социальную поддержку молодой семье.

Приоритетными направлениями государственной молодежной политики в Российской Федерации являются:

- поддержка общественно значимых инициатив, общественно полезной деятельности молодежи, молодежных, детских общественных объединений;
- содействие обеспечению экономической самостоятельности молодых граждан и реализации их права на труд;
- государственная поддержка молодых семей;
- оказание социальных услуг для молодежи;
- обеспечение условий для охраны здоровья, формирования здорового образа жизни молодых граждан, их воспитания и образования.

Приоритетные направления государственной молодежной политики в субъектах Российской Федерации определяются в соответствии с законодательством Российской Федерации, законодательством субъектов Российской Федерации на основе учета социальных потребностей молодежи, национальных традиций, особенностей территорий соответствующих субъектов Российской Федерации.

Государственная молодежная политика осуществляется:

- государственными органами и их должностными лицами;
- молодежными объединениями, их ассоциациями;
- молодыми гражданами.

Федеральные органы исполнительной власти.

Компетенция федеральных органов исполнительной власти, реализующих государственную молодежную политику в Российской Федерации и осуществляющих государственную поддержку органов местного самоуправления, общественных объединений и иных некоммерческих организаций, осуществляющих в соответствии с законодательством Российской Федерации деятельность в указанной области, устанавливается Правительством Российской Федерации.

Указанные органы при реализации государственной молодежной политики в Российской Федерации привлекают общественные объединения, иные некоммерческие организации и граждан к осуществлению на условиях договоров деятельности в указанной области, используют меры по стимулированию такой деятельности.

К полномочиям федеральных органов государственной власти в области государственной молодежной политики в Российской Федерации относятся:

- определение основ государственной молодежной политики в Российской Федерации;
- формирование федеральных органов исполнительной власти, реализующих государственную молодежную политику в Российской Федерации;
- разработка и реализация федеральных целевых программ в области государственной молодежной политики в Российской Федерации;
- обеспечение финансирования федеральных целевых программ в области государственной молодежной политики в Российской Федерации и мероприятий по ее реализации за счет средств федерального бюджета и внебюджетных источников;
- выполнение международных обязательств Российской Федерации и представление интересов Российской Федерации в международных организациях по вопросам государственной молодежной политики в Российской Федерации.

По вопросам государственной молодежной политики в Российской Федерации, относящимся к совместному ведению Российской Федерации и субъектов Российской

Федерации, федеральные органы государственной власти, органы государственной власти субъектов Российской Федерации осуществляют:

- разработку социальных норм и нормативов, обеспечивающих реализацию прав и законных интересов молодежи в области воспитания, образования, науки, культуры, физической культуры и спорта, здравоохранения, социальной защиты;
- информационное обеспечение и научное обоснование деятельности по реализации государственной молодежной политики в Российской Федерации;
- доленое финансирование межрегиональных целевых программ в области государственной молодежной политики в Российской Федерации и мероприятий по ее реализации;
- ведение реестров молодежных, детских общественных объединений и осуществление государственной поддержки деятельности указанных объединений;
- обеспечение мер стимулирования деятельности организаций и граждан по реализации государственной молодежной политики в Российской Федерации;
- установление мер государственной поддержки молодых семей;
- обеспечение занятости молодежи;
- обеспечение летнего отдыха детей и молодежи;
- организацию подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных служащих, осуществляющих реализацию государственной молодежной политики в Российской Федерации;
- проведение научных исследований по проблемам государственной молодежной политики в Российской Федерации, а также социальных экспертиз программ (проектов) в области государственной молодежной политики в Российской Федерации;
- обеспечение координации деятельности организаций по реализации государственной молодежной политики в Российской Федерации;
- обеспечение соблюдения законодательства о государственной молодежной политике в Российской Федерации.

Успешная реализация молодежной политики находится в прямой зависимости от координации деятельности различных ведомств, учреждений, правительственных структур и общественных организаций на основе единых государственных взглядов на социально-экономическое, духовное и психофизиологическое развитие молодежи. Для этого нужны комплексные программы совместных действий комитетов по делам семьи, детства и молодежи, учреждений здравоохранения, образования, культуры, социальной защиты, занятости, военных комиссариатов, правоохранительных органов. С учетом новых реалий необходима ориентация социальных институтов, органов власти на активный диалог с подрастающим поколением, привлечение семьи и молодежи как полноправных партнеров к постановке и решению актуальных социально-экономических и политических проблем.

Региональная система управления молодежной политикой является подсистемой общей системы управления молодежной политикой в России в целом, однако при этом она представляет собой самостоятельный процесс, что подтверждается, прежде всего, механизмами реализации и законодательной формой. Она состоит из двух частей - общегосударственные нормативы, принятые на федеральном уровне, и акты, действующие в пределах региона и отражающие региональные особенности (возможности и потребности). Данная ситуация обосновывается следующим положением: молодежная политика, являясь составной частью социальной политики государства, в соответствии с Конституцией России, относится к совместному ведению Российской Федерации и субъектов Российской Федерации, что отражается в региональном законодательстве.

Можно выделить три решающих фактора эффективного социального управления государственной молодежной политики (ГМП) в регионе, представляющих собой определенную последовательность действий органов исполнительной власти:

- 1) разработка нормативно-правовой основы государственной молодежной политики;
- 2) совершенствование организационно-технологического механизма ГМП;
- 3) осуществление социальной диагностики молодежной среды и регулирование ее динамики на программной основе.

Актуальной социально значимой проблемой муниципального уровня является состояние и развитие молодежной среды, создание условий для их позитивного развития. Развитие молодежной политики должно быть направлено на обеспечение социальной защиты, социальных прав и гарантий трех социально значимых категорий молодежи:

1. работающая молодежь;
2. учащаяся молодежь;
3. творческая молодежь.

Эти три категории молодежи - целевые ориентиры при реализации молодежной политики. А под молодежной политикой подразумевается совокупность нормативно-правовых документов, чье действие направлено на решение проблем молодежи и в целом на повышение качества жизни молодого поколения. Основными показателями качества жизни данных категорий молодежи являются: состояние здоровья, уровень знаний, образовательных и профессиональных навыков, доход, уровень занятости и степень реализации прав

Субъектами реализации государственной молодежной политики в Российской Федерации выступают органы государственной власти, органы местного самоуправления, работодатели, общественные объединения, другие юридические и физические лица, осуществляющие деятельность по созданию необходимых и достаточных условий для жизни молодежи, ее образования, воспитания и развития.

Критерии эффективности реализации программы зависят не только от итогов ее реализации, но и от решения всего комплекса экономических и социальных проблем молодежи. В этой связи целесообразно поставить вопрос о более конкретных показателях эффективности осуществления программы, которые более точно отразят итоги работы органов по делам молодежи

## **2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

### **ПО ПРОВЕДЕНИЮ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ**

#### **2.1 Семинарское занятие № 1 (2 часа).**

**Тема: «Государственная молодежная политика как объект менеджмента молодежной сферы»**

##### **2.1.1 Вопросы к занятию:**

- 1 Молодежь как социальная группа. Структура и динамика молодежи.
- 2 Общество, государство, управление. Понятие и принципы государственного административного управления.
- 3 Современные тенденции развития и проблемы молодежи в условиях рынка. Понятие личностно-профессиональной конкурентоспособности.
- 4 Структура органов управления и регламентирования реализации молодежной политики на федеральном / на региональном уровне. Место и роль местного самоуправления в государстве.

##### **2.1.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Цель занятия – рассмотрение определений понятия молодежи. Структура и динамика молодежи. Современные тенденции развития и проблемы молодежи в условиях рынка. Понятие личностно-профессиональной конкурентоспособности. Современные методы привлечения и закрепления молодежи в рамках воспроизводящих систем на региональном уровне. Современные проблемы и тенденции реализации учащейся / работающей молодежи.

Роль государственной поддержки молодежи. Структура органов управления и регламентирования реализации молодежной политики на федеральном / региональном уровне.

## **2.2 Семинарское занятие № 2 (2 часа).**

**Тема: «Административный подход в молодежной политике»**

### **2.2.1 Вопросы к занятию:**

1. Административный подход в управленческой деятельности.
2. Понятие администрирования.
3. Принципы административной деятельности.
4. Технологии администрирования в менеджменте молодежной политики.
5. Регламентация управленческой деятельности: понятие, сущность, содержание.

### **2.2.2 Краткое описание проводимого занятия:**

В ходе занятия рассмотреть административный подход в управленческой деятельности. Понятие администрирования и его особенности. Административная школа управления и основные представители. Выделить принципы административной деятельности. Управленческие технологии администрирования в менеджменте молодежной политики. Регламентация управленческой деятельности: понятие, сущность, содержание.

## **2.3 Семинарское занятие № 3 (4 часа).**

**Тема: «Молодежное общественное объединение как субъект реализации ГМП»**

### **2.3.1 Вопросы к занятию:**

1. Системный подход к управлению организацией: понятие системы, эволюция и сущность современного системного подхода.
2. Систематизация процессов управления.
3. Внешняя среда организации: макроокружение, деловая среда организации и факторы внутриорганизационных изменений.
4. Формирование цели деятельности молодежной организации.
5. Структура управления молодежной организацией.

### **2.3.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Цель занятия – рассмотреть понятие, определение социальной организации, ее типы и виды. Организационно-правовые формы НКО, молодежных организаций. Системный подход к управлению организацией: понятие системы, эволюция и сущность современного системного подхода. Систематизация процессов управления. Внешняя среда организации: макроокружение, деловая среда организации и факторы внутриорганизационных изменений. Среда прямого и косвенного воздействия. Содержание деловой среды субъекта, реализующего ГМП. Понятия жизненного цикла организации, инертности управления, управленческого потенциала.

## **2.4 Семинарское занятие № 4 (4 часа).**

**Тема: «Процессный подход в молодежной политике»**

### **2.4.1 Вопросы к занятию:**

1. Закономерности и принципы менеджмента.
2. Функции менеджмента: основные и дополнительные.
3. Цель как интеграция управления. Классификация целей и требования.



4. Стратегическое планирование при реализации ГМП на региональном и муниципальном уровнях. Определение стратегии развития на основе матриц.
5. Тактическое и оперативное планирование на уровне организации (при оказании услуг молодежи, поддержке молодежных и общественных объединений).
6. Организационные структуры управления в молодежной сфере: структурно-целевая, программно-функциональная.

#### **2.4.2 Краткое описание проводимого занятия:**

В ходе занятия необходимо обратить внимание на функции менеджмента: основные, дополнительные. Цель как интеграция управления. Понятие цели. Ее виды. Цели: классификация, требования. Стратегическое планирование при реализации ГМП на региональном (муниципальном уровне). Определение стратегии развития на основе матриц. Тактическое и оперативное планирование на уровне организации (при оказании услуг молодежи, поддержке молодежных и общественных объединений).

Функция координации как элемент развития стратегического управления. Понятие координации. Специфика координации деятельности творческих подразделений.

Функция организации в менеджменте молодежной сферы: понятие, структура. Организационное проектирование. Иерархия управления и функциональные уровни, понятие и сущность масштаба управляемости. Организационные структуры управления в молодежной сфере: структурно-целевая, программно - функциональная.

#### **2.5 Семинарское занятие № 5 (4 часа).**

**Тема: «Мотивация как функция менеджмента молодежной политики»**

##### **2.5.1 Вопросы к занятию:**

1. Функция мотивации в менеджменте молодежной сферы: понятие, структура.
2. Роль мотивации в повышении производительности, результативности деятельности организации.
3. Основные подходы к мотивации исполнителей. Подходы к мотивации руководителей.
4. Содержательные теории Маслоу, Альдерфера, Герцберга, Макклеланда, Макгрегора.
5. Процессуальные теории: теории Врума и Адамса, Портера-Лоулера.
6. Нетривиальные системы мотивации: сущность, содержание. Основные мотиваторы.
7. Нетрадиционные системы мотивации в сфере молодежной политики (на примере деятельности волонтера)

##### **2.5.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Цель занятия – рассмотрение понятия мотивации и стимулирования. Функция мотивации в менеджменте молодежной сферы. Роль мотивации в повышении производительности, результативности деятельности организации.

Традиционные теории мотивации: содержание и сущность. Основные подходы к мотивации исполнителей. Подходы к мотивации руководителей. Содержательные теории: Маслоу, Альдерфер, Герцберга, Макклеланда, Макгрегора. Процессуальные теории: теории Врума и Адамса, Портера-Лоулера.

Современные подходы к проектированию нетрадиционных систем мотивации. Нетривиальные системы мотивации: сущность, содержание. Основные мотиваторы. Нетрадиционные системы мотивации в сфере молодежной политики (на примере деятельности волонтера).

#### **2.6 Семинарское занятие № 6 (8 часов).**

## **Тема: «Методы управления в молодежных организациях»**

### **2.6.1 Вопросы к занятию:**

1. Метод проектного управления организацией.
2. Роль матричной организационной структуры.
3. Понятие саморазвития организации.
4. Организация работы малых групп.
5. Методы повышения эффективности работы малых групп.
6. Современные формы мотивации малых групп.
7. Нетрадиционные методы разработки и принятия управленческого решения.
8. Маркетинговые подходы к менеджменту: маркетинг как основа и метод управления в условиях рынка.

### **2.6.2 Краткое описание проводимого занятия:**

В ходе занятия обратить внимание на особенности методов управления в молодежных организациях. Метод проектного управления организацией и его специфика. Особенности и роль матричной организационной структуры. Понятие саморазвития организации. Конкурентоспособность организации.

Организация работы малых групп. Методы повышения эффективности работы малых групп. Современные формы мотивации малых групп. Современные (гибкие) формы оплаты труда малых групп. Создание и развитие коллектива. Управленческое решение. Нетрадиционные методы разработки и принятия управленческого решения. Маркетинговые подходы к менеджменту: маркетинг как основа и метод управления в условиях рынка. Маркетинг персонала молодежной организации.

## **2.7 Семинарское занятие № 7 (8 часов).**

**Тема: «Управленческие функции и навыки специалиста по работе с молодежью»**

### **2.7.1 Вопросы к занятию:**

1. Государственная и муниципальная служба.
2. Специфические требования к государственному аппарату и работникам государственных и муниципальных органов управления, работающих с молодежью.
3. Моральные и этические требования к специалистам в соответствии с функциональными обязанностями.
4. Современные методы оценки деятельности менеджеров.
5. Комплексные подходы к оценке управленческого труда.
6. Специфика и проблематика проектирования системы оценки административно-управленческого персонала некоммерческой, непроизводственной сферы.
7. Функционально-стоимостной анализ как метод определения эффективности управленческой деятельности специалиста непроизводственной сферы.
8. Практические навыки по выработке рекомендаций совершенствования деятельности специалиста молодежной сферы.

### **2.7.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Цель занятия – рассмотрение профессиональных и личностных требований к специалисту молодежной сферы как к управленцу. Моральные и этические требования к специалистам в соответствии с функциональными обязанностями. Современное понимание гуманизма и толерантности.

Современные методы оценки деятельности менеджеров. Комплексные подходы к оценке управленческого труда. Специфика и проблематика проектирования системы

оценки административно-управленческого персонала некоммерческой, производственной сферы.

Функционально-стоимостной анализ как метод определения эффективности управленческой деятельности специалиста производственной сферы. Функционально-стоимостной анализ: экономическая и организационная сущность. Понятие относительной стоимости, относительной значимости. Практические навыки по выработке рекомендаций совершенствования деятельности специалиста молодежной сферы.

Профессиональная компетентность руководителя. Требования к менеджерам и работникам государственных и муниципальных органов. Бихевиористский подход к оценке личности менеджеров и специалистов в области формирования и реализации молодежной политики.

## **2.8 Семинарское занятие № 8 (8 часов).**

**Тема: «Кадровая политика в молодежной сфере»**

### **2.8.1 Вопросы к занятию:**

1. Элементы кадровой политики и сущность их реализации: подбор кадров, набор и отбор кадров, оценка персонала.
2. Понятие комплексной оценки специалиста производственной сферы.
3. Формирование кадрового резерва и организация работы с ним.
4. Современные методы развития персонала.
5. Эффективность реализации элементов кадровой политики.
6. Этапы реализации кадровой политики.
7. Взаимосвязь кадровой политики и кадровой стратегии организации.
8. Состав и структура персонала организации.
9. Штатное расписание.

### **2.8.2 Краткое описание проводимого занятия:**

В ходе занятия необходимо рассмотреть управление кадрами субъекта молодежной политики: структура, сущность кадровой политики. Типы кадровой политики. Элементы кадровой политики и сущность их реализации: подбор кадров, набор и отбор кадров, оценка персонала (понятие комплексной оценки специалиста производственной сферы), формирование кадрового резерва и организация работы с ним. Современные методы развития персонала. Эффективность реализации элементов кадровой политики. Этапы реализации кадровой политики. Роль кадровой политики в системе менеджмента. Взаимосвязь кадровой политики и кадровой стратегии организации. Состав и структура персонала организации. Штатное расписание. Государственная кадровая политика.

## **2.9 Семинарское занятие № 9 (6 часов).**

**Тема: «Социальное партнерство в молодежной среде»**

### **2.9.1 Вопросы к занятию:**

1. Понятие и сущность социального партнерства.
2. Эволюция социального партнерства. Факторы развития социального партнерства.
3. Стратегия социального партнерства. Технологии социального партнерства.
4. Опыт сотрудничества.
5. Субъекты социального партнерства в молодежной сфере.
6. Организационно-методическая поддержка взаимодействий субъектов.
7. Взаимодействие субъекта молодежной сферы с внешней средой.

8. Современные формы и технологии социального партнерства в молодежной политике.
9. Принципы реализации социального партнерства в молодежной политике.
10. Тенденции развития социального партнерства молодежной сфере.
11. Партнерство бизнеса с органами власти и обществом.
12. Критерии социально ответственного поведения бизнеса и механизмы его стимулирования.

### **2.9.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Цель занятия – рассмотреть взаимодействие субъекта молодежной сферы с внешней средой. Понятие и сущность социального партнерства. Эволюция социального партнерства. Факторы развития социального партнерства. Принципы реализации социального партнерства в молодежной политике. Тенденции развития социального партнерства в молодежной сфере. Современные формы и технологии социального партнерства в молодежной политике.

Субъекты социального партнерства в молодежной сфере. Организационно-методическая поддержка взаимодействий субъектов. Само презентация субъекта молодежной политики на региональном (муниципальном) уровне. Поддержка функционирования субъекта со стороны органов государственного управления; со стороны региональных бизнес - структур. Франдрайзанг: понятие, сущность. Франдрайзинг как технология социального партнерства в сфере молодежной политики. Современные проблемы взаимодействия.

Задачи современной мобилизации в реализации молодежной политики посредством совершенствования социального партнерства.

## **2.10 Семинарское занятие № 10 (4 часа).**

**Тема: «Современные процессы и явления менеджмента молодежной сферы»**

### **2.10.1 Вопросы к занятию:**

1. Государство как субъект управления ГМП в процессе глобализации.
2. Современные факторы, влияющие на усложнение ГМП как объекта менеджмента молодежной политики.
3. Межсекторное взаимодействие в управлении молодежной политикой.
4. Модернизация государственного управления молодежной политикой.
5. Интеграция управленческих функций. Процессы консолидации общества.
6. Развитие менеджмента молодежной политики под влиянием процессов глобализации.
7. Современные процессы и проблемы глобализации, определяющие специфику развития ГМП.

### **2.10.2 Краткое описание проводимого занятия:**

В ходе занятия обратить внимание на государство как субъект управления молодежной политикой в процессе глобализации. Современные факторы, влияющие на усложнение государственной молодежной политики как объекта менеджмента молодежной политики. Модернизация государственного управления молодежной политикой.

Интеграция управленческих функций. Процессы консолидации общества. Развитие менеджмента молодежной политики под влиянием процессов глобализации. Современные процессы и проблемы глобализации, определяющие специфику развития ГМП.

Государственная власть как особая разновидность социальной власти. Понятие и причины возникновения государства. Типология государств. Основные признаки государства. Функции государства. Формы правления: республика (президентская,

парламентская, смешанная), монархия. Формы государства: унитарные и федеративные государства, конфедерации.

Особенности государственности в России: история и современность. Принципы формирования системы органов государственного управления. Особенности становления ветвей государственной власти РФ. Уровни государственного управления.

Полномочия органов государственной власти. Функции органов государственного управления. Социальная структура общества, групповые интересы и их отражение в системе государственного управления.

Виды органов государства. Система федеральных органов государственного управления Российской Федерации. Федеральное собрание Российской Федерации, его палаты и их структура. Различие функций и политической практики фракции, депутатских групп, межфракционных объединений, комитетов и комиссий. Правительство РФ, его аппарат. Министерства, федеральные службы и федеральные агентства.

Конституционный суд РФ. Верховный суд РФ. Высший арбитражный суд РФ. Место в системе управления и порядок формирования Генеральной прокуратуры, Центральной избирательной комиссии и Счетной палаты. Роль Президента РФ в системе государственного административного управления, его полномочия в сферах исполнительной, законодательной и судебной властей.

Понятие и признаки гражданского общества.