



# Основы управления персоналом

## *Тема 1. Руководитель и персонал*



Черная И.П., д.э.н.

© ВГУЭС



*1.1. Методологические основы курса*

*1.2. Социальный и интеллектуальный капитал организации на разных этапах ее развития.*

*1.3. Новые подходы к лидерству и руководству.*



## Дополнительная литература

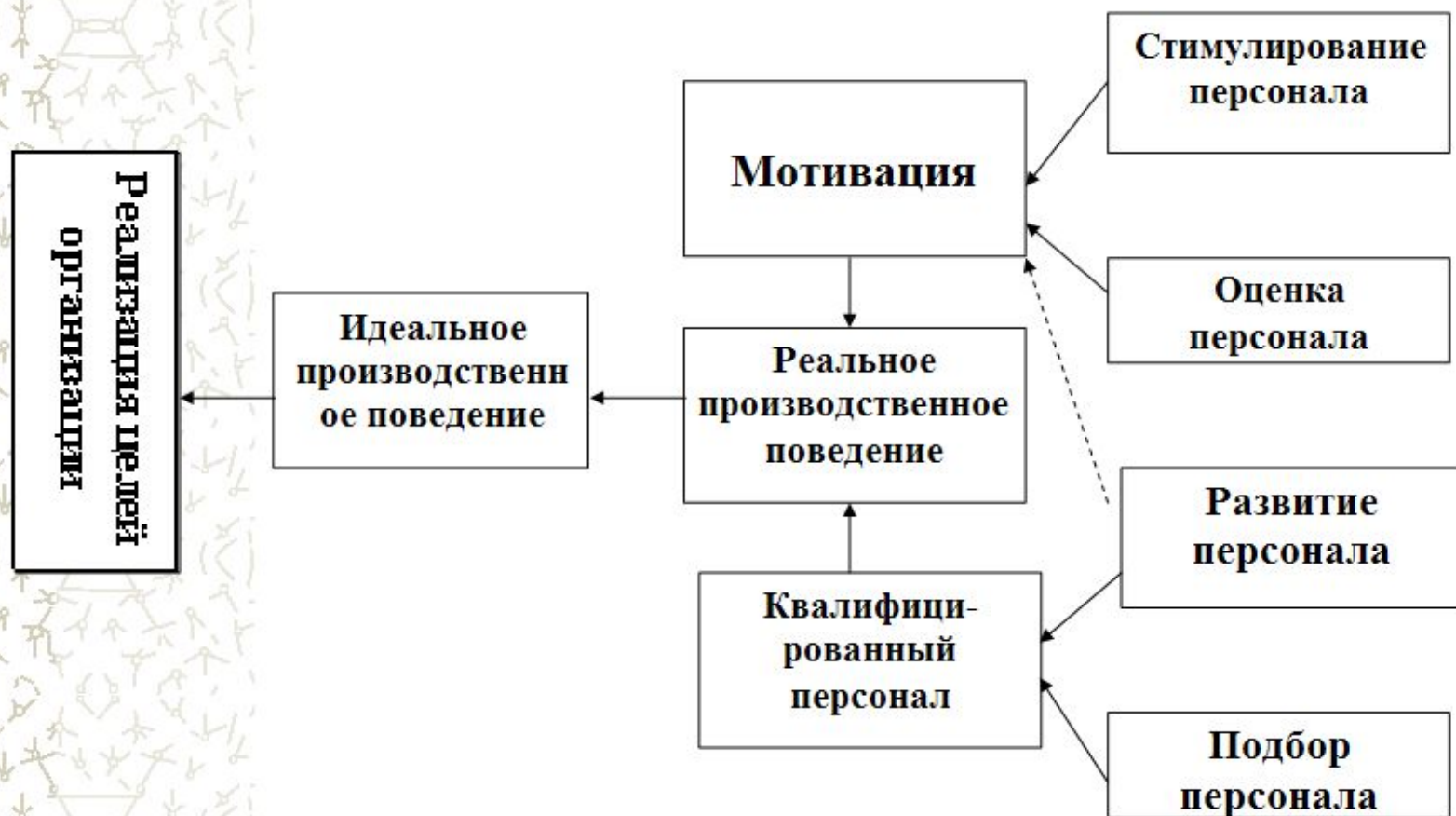
- Адизес И. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует. М., 2008
- Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. М., 2001
- Котельников В. Ю. Предпринимательское лидерство. М., 2007

## 1.1. Методологические основы курса

# Решение кадрового голода



# Общая модель управления персоналом



# Руководитель организации

**Руководитель**

=

**Работник, отвечающий за конкретный объект (программу), имеющий в своем подчинении сотрудников, наделенный правом принимать решения и несущий за них ответственность**


**Профессионально подготовленный специалист по управлению**

**Наемный управляющий бизнесом (деятельностью)**

**Формальный лидер коллектива**

# Пирамида управления персоналом






# Два фактора личности руководителя

---

- *согласие*
- *активность.*

Именно **согласие** и **активность** выступают как наиболее универсальные факторы, интегрирующие весь широкий спектр поведения в проблемной ситуации





# Пять основных ролей руководителя группы



лидер

аналитик

комментатор

эксперт

аутентичная личность

# Методы личного влияния

- ☀️ Метод Сократа.
- ☀️ Метод трёх раундов.
- ☀️ Метод Штирлица.
- ☀️ Имя собственное.
- ☀️ Метод лягушки в сметане.
- ☀️ Проявление интереса к людям.
- ☀️ Умение слушать.
- ☀️ Метод **ВОЗЛОЖЕНИЯ** руководителем на себя **ОТВЕТСТВЕННОСТИ** за результаты деятельности фирмы.

# Структура поведения руководителя



## 1.2. Социальный и интеллектуальный капитал организации на разных этапах ее развития.

### Стадии развития организации

- Потенциальная
  - Найти друг друга, увидеть сходство
- Объединяющаяся
  - Наладить связи, организовать структуру
- Активная
  - Работать совместно, приспосабливаться к изменениям, обновлять отношения
- Размытая
  - Оставаться на связи, искать совета
- Мемориальная
  - Хранить накопленное, передавать историю



## Основные источники богатства

**Раньше**

**Сейчас**

Земля

Человек

Недвижимость

Группа

Средства  
производства

Интеллектуальный  
капитал

Капитал

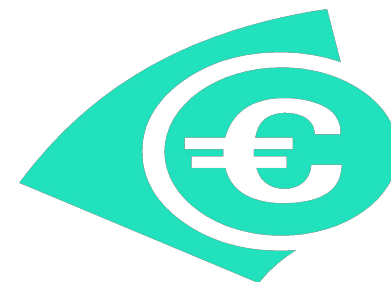
Знания и

Рабочая сила

сотрудничество

# Интеллектуальный капитал

- Человеческий капитал.
- Социальный капитал.
- Организационный капитал.





## Социальный капитал

- сводится к ресурсам человеческих отношений, включая установление взаимного доверия, взаимных обязательств и ожиданий, а также поддержание социальных норм.



## Интеллектуальный капитал

- включает в себя все, что знает организация.
  - Это могут быть идеи, различные типы знаний, инновации.
  - Главный пункт - это те знания, которые организация может превратить в прибыль.



# Теория создания организационного знания



# Теория создания организационного знания

- **Социализация:**
  - процесс распространения знания и создание тем самым знания неформализованного, например распространяемых интеллектуальных моделей и технических навыков.
- Отдельно взятый человек способен воспринять неформализованное знание непосредственно от других людей без использования слов.
  - Подмастерья, работая с мастерами, обучаются ремеслу не слушая, а наблюдая, подражая и практикуясь. По тому же принципу построено обучение без отрыва от работы или «в процессе работы».



## Теория создания организационного знания

- **Экстернализация:**
  - процесс оформления неформализованного знания в формализованные концепции. Это квинтэссенция процесса создания знания, в результате которого неформализованное знание становится формализованным в виде метафор, аналогий, концепций, гипотез и моделей.
- Процесс письма — это акт преобразования неформализованного знания в знание, которое может быть выражено словами. Но при выражении мыслей их смысл часто передается недостаточно адекватно, он искажается или частично не доносится до читателя.



## Теория создания организационного знания

- **Комбинация:**

- процесс включения концепций в систему знания. Этот способ трансформации знания подразумевает сочетание различных положений формализованного знания.

- Индивидуумы обмениваются знанием и комбинируют его при переписке, встречах, телефонных разговорах, общении в компьютерных сетях.

- Изменение конфигурации существующей информации посредством сортировки, добавления, комбинации и классификации формализованного знания (как это происходит, например, в компьютерной базе данных) может породить новое знание.



## Теория создания организационного знания

- **Интернализация:**
  - процесс воплощения формализованного знания в неформализованное. Она тесно связана с методикой «обучение на практике».
- Когда опыт посредством социализации, экстернализации и комбинации интернализуется в неформализованное знание индивидуума в форме общей интеллектуальной модели или технологического ноу-хау, он приобретает ценность.

### 1.3. Новые подходы к лидерству и руководству в организации

## Подходы к изучению лидерства

- **С позиции личностных качеств** (теория великих людей, согласно ей выбирают образец для подражания).
- **поведенческий подход** (позволяет наиболее правильно определять стиль поведения, т.к. не существует единого мнения относительно личных качеств)
- **ситуационный** (обуславливает необходимость использования различных стилей в зависимости от конкретных ситуаций, в которых действует лидер)

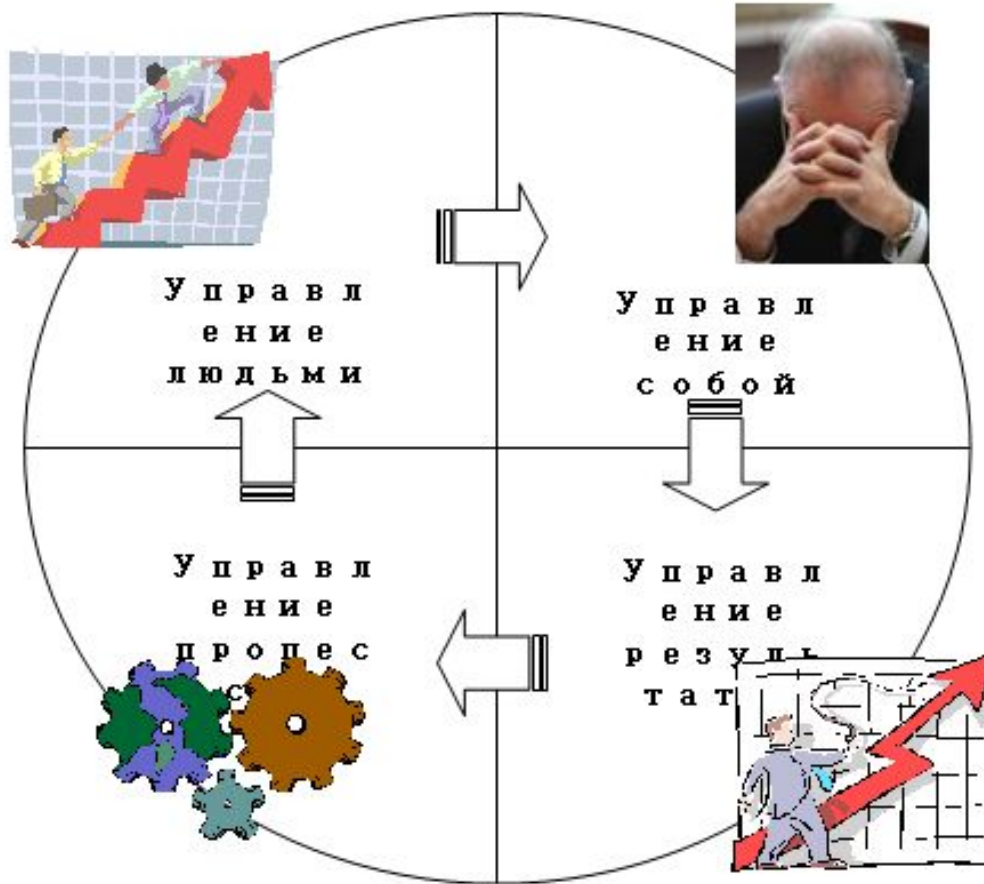
# 1.3. Новые подходы к лидерству и руководству в организации

## Переход к новой модели предприятия

<b>ИНДУСТРИАЛЬНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ</b>	<b>ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ</b>
<b>Корпоративные атрибуты</b>	<b>Корпоративные атрибуты</b>
Крупномасштабное производство	Малые бизнес единицы
Стандартизация работ	Адаптирование работ
Стандартизация рабочей силы	Гибкая рабочая сила
Главная ценность – финансовые ресурсы	Главная ценность – людские ресурсы
Штаб-квартира – это контроллер	Штаб-квартира – это лидер и советник
Иерархическая пирамидальная структура	Гибкая сетевая структура
Сотрудники – это затраты	Сотрудники – это инвестиции
Управление сверху-вниз, интравертное	Разветвленное управление, экстравертное
Ориентация на индивидуальную работу	Ориентация на командную работу
Информация выдается лишь по запросам	Открытая информационная система
Вертикальная система принятия решений	Разветвленная система принятия решений
Упор на стабильность	Упор на перемены
Упор на вертикальное лидерство	Превращение всех сотрудников в лидеров

# Роль руководителя

## Карта развития управленческих навыков





**ПАДАЮТ ВСЕ.  
ПОБЕДИТЕЛИ  
БЫСТРЕЕ ВСТАЮТ.**



**Ицхак Адизес**

# Принципы менеджмента качества

## Принцип "лидерство руководителей"

- Учет потребностей всех заинтересованных сторон, включая потребителей, собственников, работников, поставщиков, кредиторов, местных кругов и общества в целом
- Установление ясных представлений о будущем организации (vision)**
- Установление перспективных целей и задач**
  - Созданию и поддержанию общих ценностей, справедливости и этических моделей поведения на всех уровнях организации
- Установление доверия и устранению страха**
  - Обеспечению работниками необходимыми ресурсами, их подготовке и предоставлению свободы действий в рамках их ответственности и подотчетности
  - Стимулированию, поощрению и признанию вклада работников



## Виды внутреннего лидерства в сообществе

- Вдохновляющее лидерство
  - Идейные вдохновители и признанные эксперты
- Текущее (организаторское) лидерство
  - Организаторы мероприятий и взаимодействия
- Классификационное лидерство
  - Собиратели и классификаторы профессиональной информации
- Граничное (связующее) лидерство
  - Связующие звенья с другими профессиональными сообществами
- Институциональное лидерство
  - Связи и взаимодействие с организациями
- Передовое лидерство
  - Авторы новых идей и инициатив

**“В неудачливых организациях обычно слишком много менеджеров и слишком мало лидеров.” – Уоррен Беннис**



## Современный менеджер



### Классические задачи менеджера

Планирование

Организация иерархии

Учет и контроль

### Новые задачи лидера

Создание видения и воодушевление сотрудников

Гармонизация взаимоотношений

Уполномочивание и коучинг

## Новые задачи менеджера

Результаты для  
ПОКУПАТЕЛЯ

Результаты для  
ОРГАНИЗАЦИИ

### Лидерское мастерство

- ❖ Атрибуты лидера
- ❖ Предпринимательское творчество
- ❖ Стратегическое мышление
- ❖ Системное отношение к бизнесу
- ❖ Результативное лидерство
- ❖ Флюгерное лидерство
- ❖ Коучинг и зарядка людей энергией
- ❖ Управление возможностями
- ❖ Управление переменами
- ❖ Венчурное управление

Результаты для  
ИНВЕСТОРА

Результаты для  
СОТРУДНИКОВ

# Предпринимательское лидерство

Предприниматель – это человек, для которого творчество и инновации являются привычкой, в результате которой он, на основе замеченных им возможностей, создает и доставляет потребителю нечто новое и ценное.

## Предприниматель:

1. меняет текущее положение вещей
2. творец и инноватор
3. замечает и использует возможности
4. находит необходимые ресурсы и умения
5. хороший создатель команд и сетей
6. не боится противодействия и конкуренции
7. управляет переменами и рисками
8. контролирует бизнес
9. ставит покупателя впереди себя
10. создает капитал

# Предпринимательское лидерство

## Указывай направление

- Смотри реальности в глаза
- Концентрируйся на будущем
- Рассматривай перемены, как возможности



## Демонстрируй личный характер

- Уважай общие ценности, подавая личный пример
- Создай и поддерживай позитивный имидж
- Демонстрируй целостность и способность учиться



## Создавай способности фирмы

- Создавай инфраструктуру
- Используй силу разнообразия
- Создавай команды
- Вводи перемены
- Развивай людской потенциал



## Мобилизуй людей

- Направляй эмоции
- Управляй вниманием
- Уполномочивай сотрудников
- Поощряй сотрудничество



# Предпринимательское лидерство

Предпринимательское лидерство – это такое лидерство, когда лидер относится к делу как независимый предприниматель.

**Берет на себя  
инициативу**

**Демонстрирует  
предпринимательское  
творчество**

**Берет на себя  
ответственность**

**Берет на себя  
риск**

Предпринимательское лидерство основано на уверенности лидера в том, что он может мыслить, вести себя и действовать, как предприниматель, в интересах исполнения организацией своего назначения, которое заключается в удовлетворении всех ее внутренних и внешних игроков.



# Делегирование полномочий

Уровень полномочий  
и лидерства

**Наделение сотрудников полномочиями** принимать больше серьезных решений без консультаций с руководством

**Вовлечение** сотрудников в процесс принятия решений и улучшения работы фирмы

**Приглашение** сотрудников к более активной роли в работе

- ближе к покупателю
- лучше доставка услуг
- непрерывные инновации
- выше производительность
- конкурентное преимущество

Выгода для фирмы

## Основные приемы предпринимательского лидера

- 1** Уполномочь людей на всех уровнях – объясни им свое видение, согласуй с ними ясные цели и дай им все необходимые полномочия, чтобы они могли вести себя как предприниматели, идя к этим целям
- 2** Удали понятия страха перед неизвестным и боязни неудачи как из своего лексикона, так и образа действий
- 3** Сохраняй концентрацию на ключевых стратегических целях, несмотря на ежедневные заботы и помехи
- 4** Создай такую рабочую атмосферу, которая поощряет творчество и инновации
- 5** Сделай так, чтобы у людей помимо обычной работы было время на исследования и открытия
- 6** Готовься к успехам, но будь готов также и к неудачам
- 7** Инвестируй в тренинг и коучинг сотрудников. Помоги им развить их предпринимательские и творческие умения и навыки