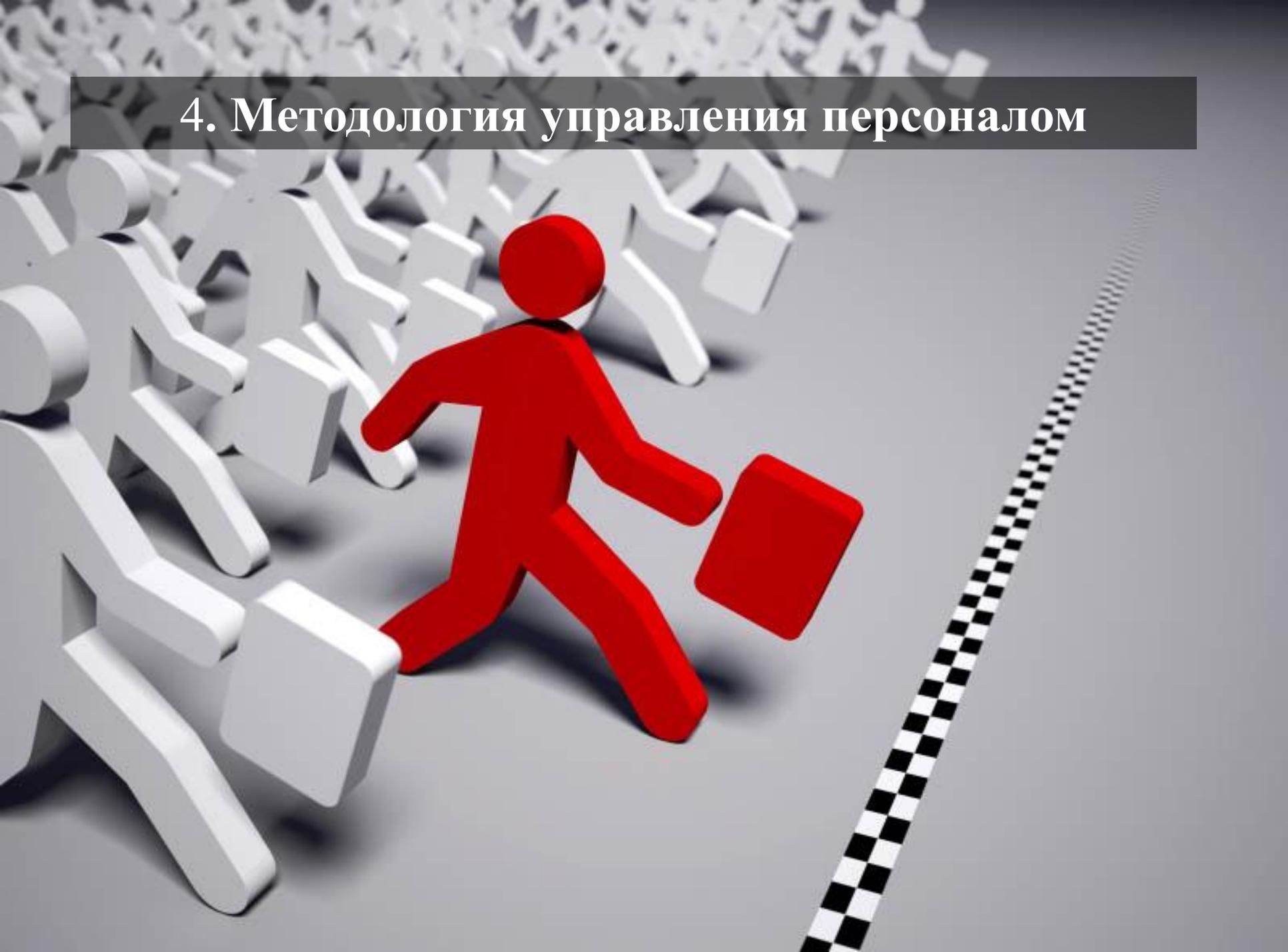


## 4. Методология управления персоналом



## 4.1 Основные подходы к управлению персоналом

4.1.1 Экономический подход

4.1.2 Органический подход

4.1.3 Гуманистический подход

4.1.4 Организационные культуры как объект управленческой деятельности

## 4.2 Принципы, функции и методы управления

4.2.1 Принципы управления

4.2.2 Управленческие функции

4.2.3 Методы управления персоналом

4.2.4 Принципы и методы построение систем управления персоналом

## 4.1 Основные подходы к управлению персоналом

*Деятельность по управлению персоналом — целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации.*

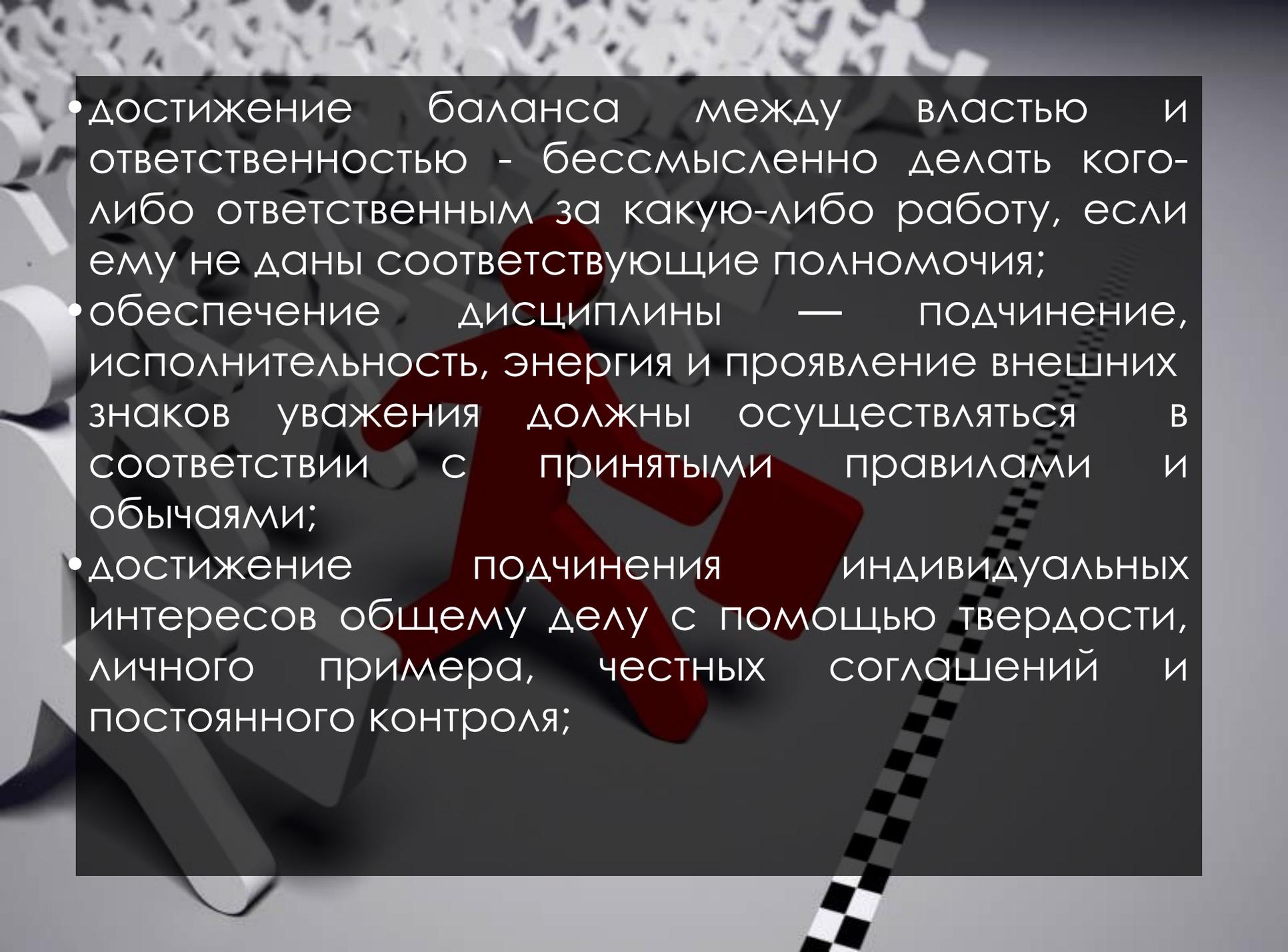
В теории и практике управления человеческой стороной организации можно выделить четыре концепции, которые развивались в рамках трех основных подходов к управлению - экономического, организационного и гуманистического.

## 4.1.1 Экономический подход

Экономический подход к управлению дал начало концепции *использования трудовых ресурсов*. В рамках этого подхода ведущее место занимает техническая (в общем случае инструментальная, т. е. направленная на овладение трудовыми приемами), а не управленческая подготовка людей на предприятии. Организации здесь означает упорядоченность отношений между ясно очерченными частями целого, имеющими определенный порядок, в сущности организация — это набор механически отношений, и действовать она должна подобно механизму: алгоритмизировано, эффективно, надежно и предсказуемо.

Среди основных, принципов концепции использования трудовых ресурсов можно выделить следующие:

- обеспечение единства руководства — подчиненные получают приказы только от одного начальника;
- соблюдение строгой управленческой вертикали — цепь управления от начальника к подчиненному спускается сверху вниз по всей организации и используется как канал для коммуникации и принятия решения;
- фиксирование необходимо и достаточного объема контроля- числа людей, и достаточных одному начальнику, должно быть таким, чтобы это не создавало проблемы для коммуникации и координации;

- 
- A 3D-rendered scene with a red stick figure running and carrying a briefcase, surrounded by grey figures and a checkered line.
- достижение баланса между властью и ответственностью - бессмысленно делать кого-либо ответственным за какую-либо работу, если ему не даны соответствующие полномочия;
  - обеспечение дисциплины — подчинение, исполнительность, энергия и проявление внешних знаков уважения должны осуществляться в соответствии с принятыми правилами и обычаями;
  - достижение подчинения индивидуальных интересов общему делу с помощью твердости, личного примера, честных соглашений и постоянного контроля;

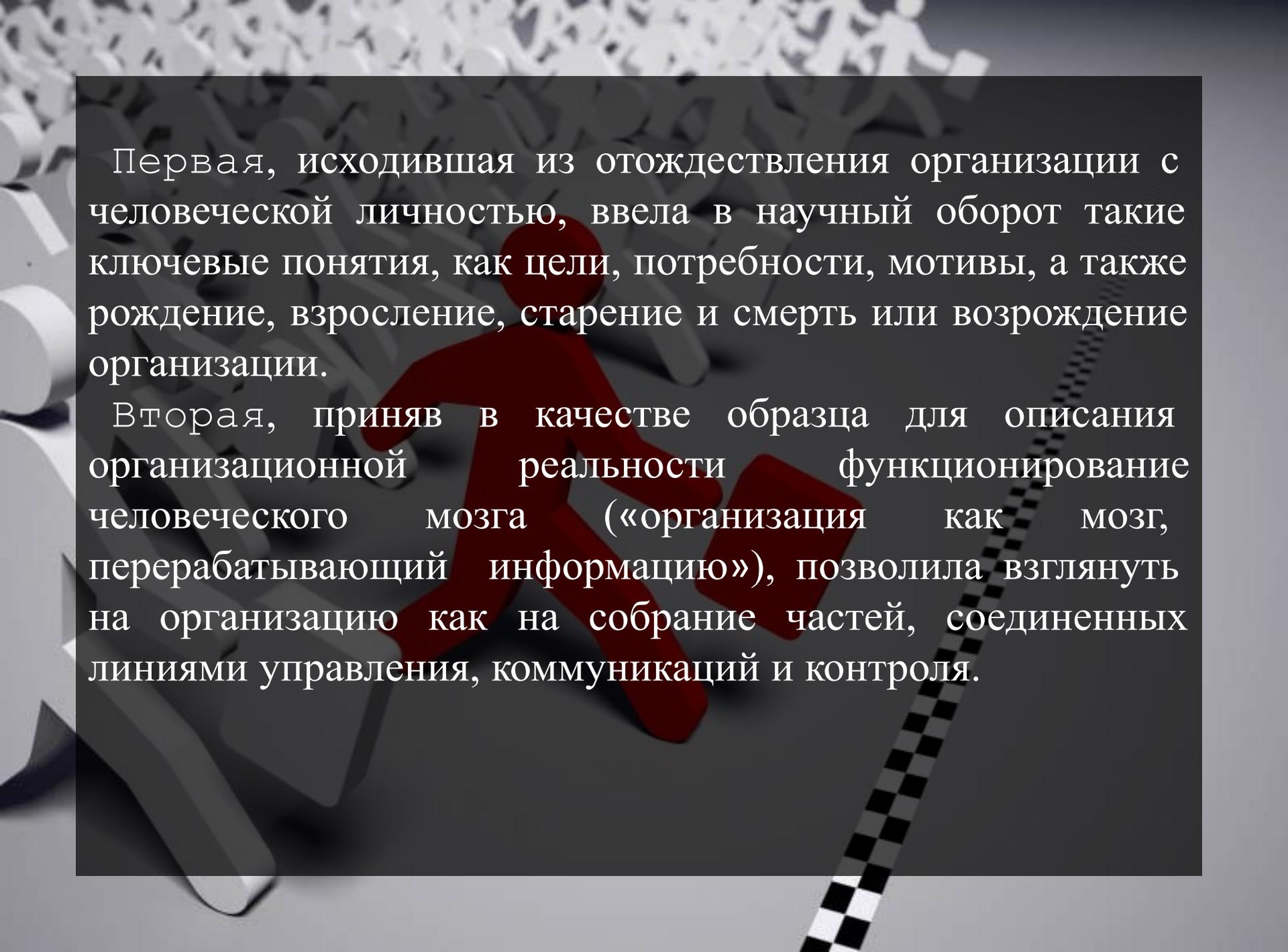
## Таблица 4.1.1. Характеристика условий эффективности и особых затруднений в рамках экономического подхода

Условия эффективности	Особые затруднения
Четкая задача для исполнения	Сложность адаптации к меняющимся условиям
Среда достаточно стабильна	Неповоротливая бюрократическая надстройка (строгая заданность и иерархичность управленческой структуры, затрудняющая принятые креативных и самостоятельных решений исполнителями при изменении ситуаций)
Производство одного и того же продукта	Если интересы работников возьмут верх над целями организации, возможны нежелательные последствия (поскольку мотивация персонала сводится исключительно к внешнему стимулированию, то даже незначительных изменений в схеме стимулирования достаточно для непредсказуемых последствий)
Человек согласен быть деталью машины и ведет себя как запланировано	Дегуманизирующее воздействие на работников (использование ограниченных возможностей персонала может быть эффективным при низко квалифицированном труде)

## 4.1.2 Органический подход

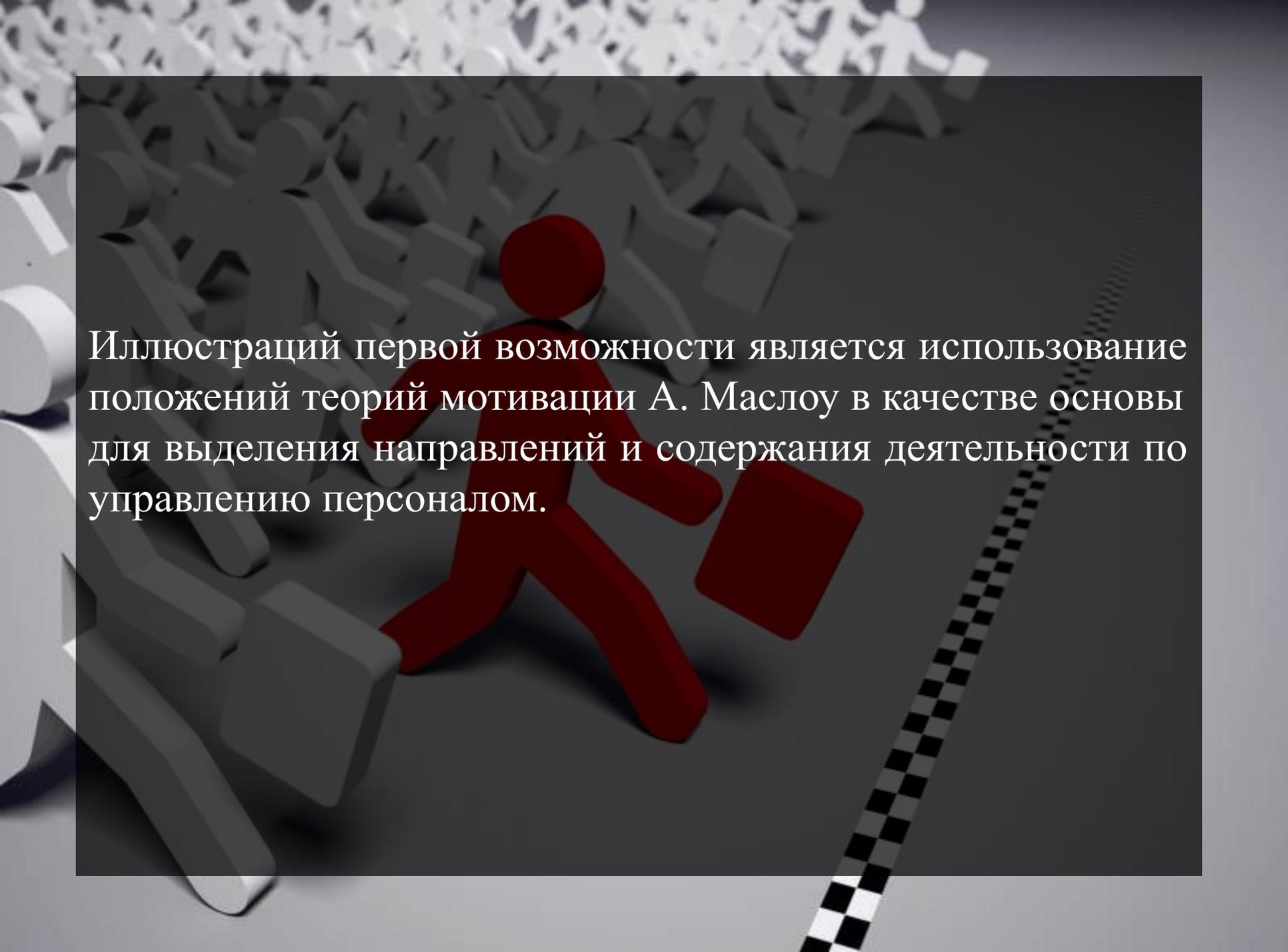
В рамках органической парадигмы последовательно сложилась концепция управления персоналом и концепция *управления человеческими ресурсами*.

Акцентирование внимания на человеческом ресурсе способствовало рождению нового представления об организации. Она стала восприниматься как живая система, существующая в окружающей среде. В этой связи использовались, как минимум, две аналогии (метафоры), способствовавшие развитию нового взгляда на организационную реальность.

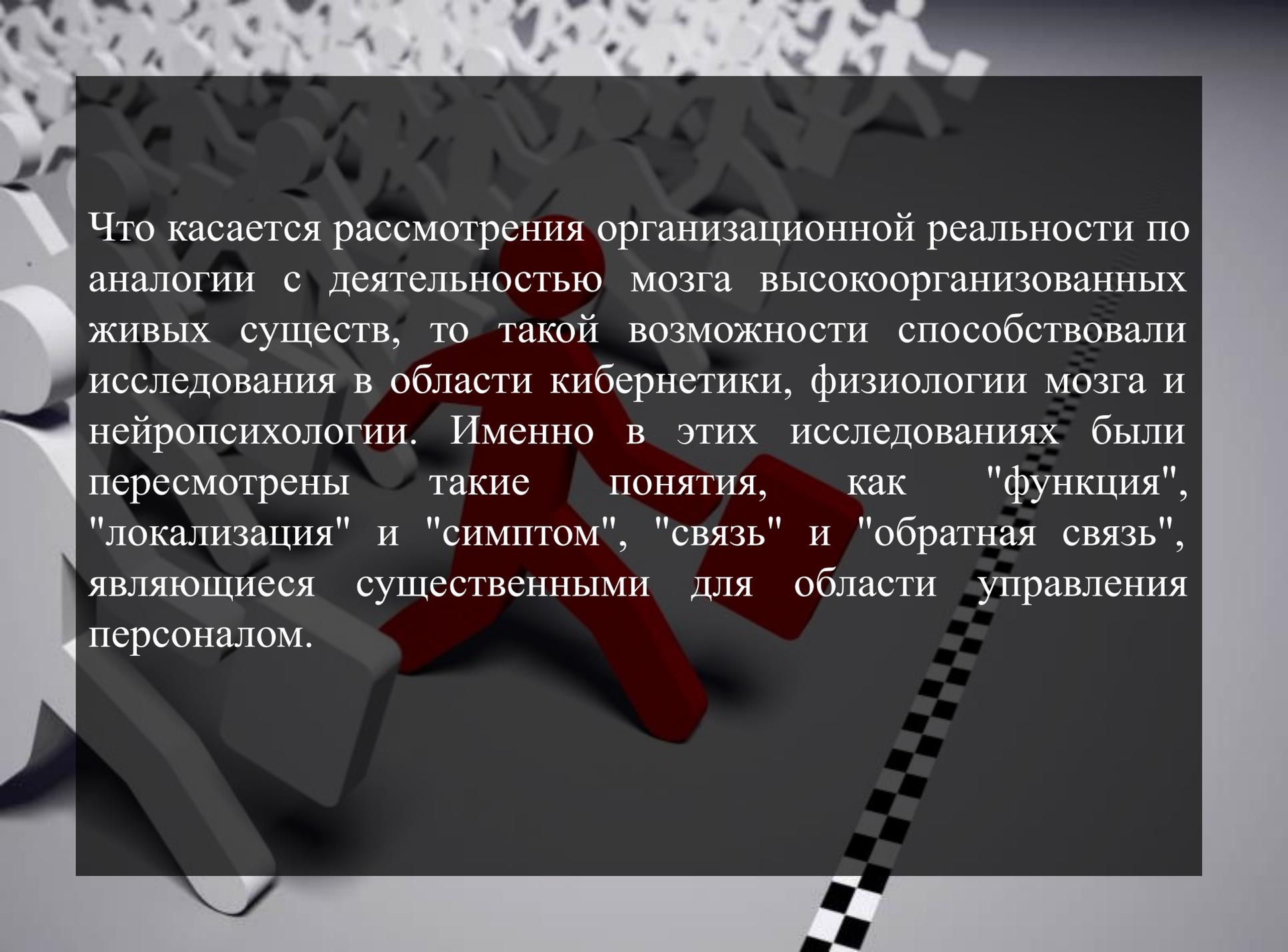


Первая, исходящая из отождествления организации с человеческой личностью, ввела в научный оборот такие ключевые понятия, как цели, потребности, мотивы, а также рождение, взросление, старение и смерть или возрождение организации.

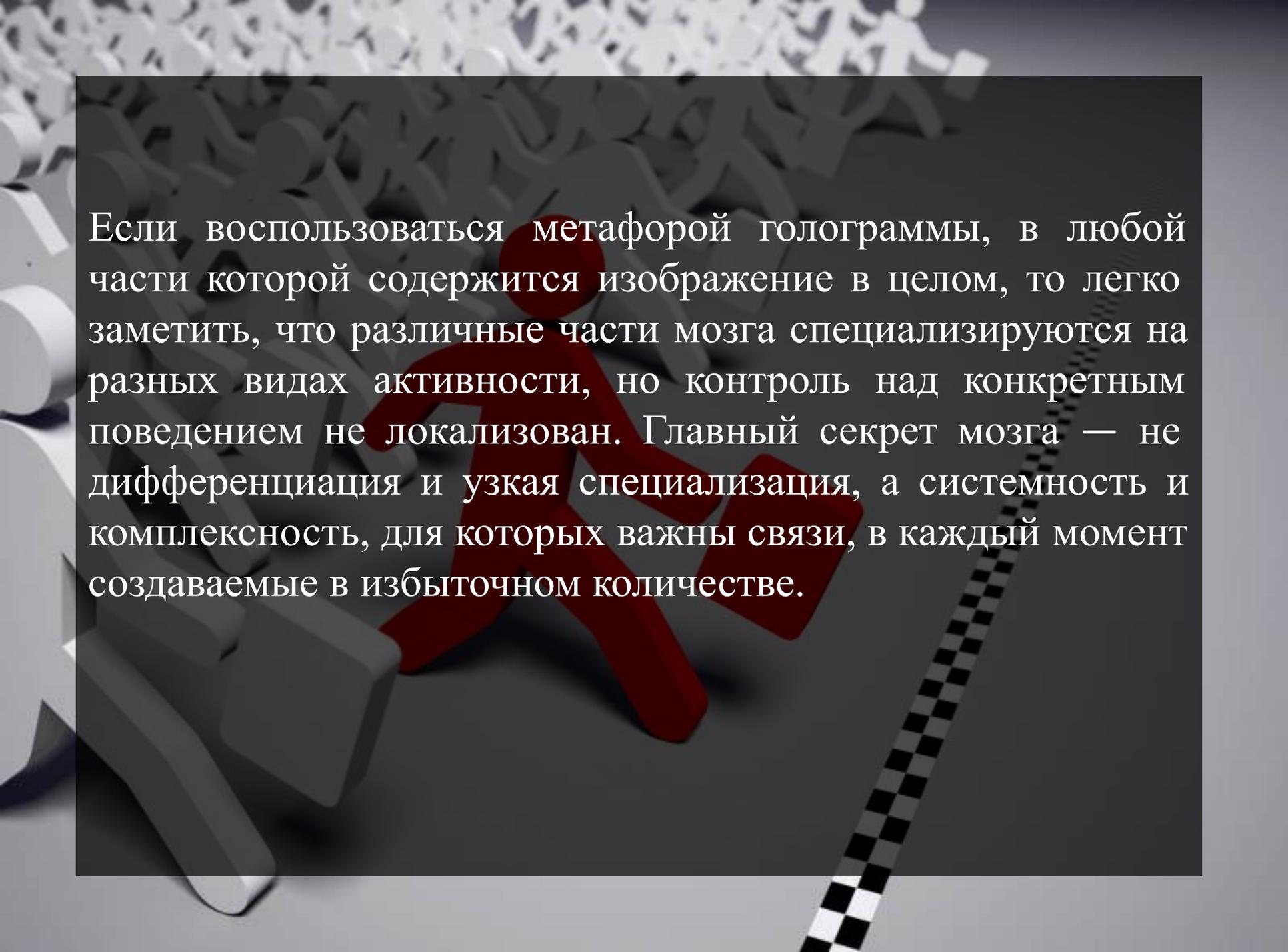
Вторая, приняв в качестве образца для описания организационной реальности функционирование человеческого мозга («организация как мозг, перерабатывающий информацию»), позволила взглянуть на организацию как на собрание частей, соединенных линиями управления, коммуникаций и контроля.



Иллюстраций первой возможности является использование положений теорий мотивации А. Маслоу в качестве основы для выделения направлений и содержания деятельности по управлению персоналом.



Что касается рассмотрения организационной реальности по аналогии с деятельностью мозга высокоорганизованных живых существ, то такой возможности способствовали исследования в области кибернетики, физиологии мозга и нейропсихологии. Именно в этих исследованиях были пересмотрены такие понятия, как "функция", "локализация" и "симптом", "связь" и "обратная связь", являющиеся существенными для области управления персоналом.

The background features a 3D-rendered scene. In the center, a red humanoid figure stands on a grey surface. To the right, a road with a black and white checkered pattern curves away. The background is filled with a dense crowd of grey humanoid figures, some of which are slightly out of focus, creating a sense of depth and a large gathering. The overall lighting is soft, and the colors are muted, with the red figure providing a strong focal point.

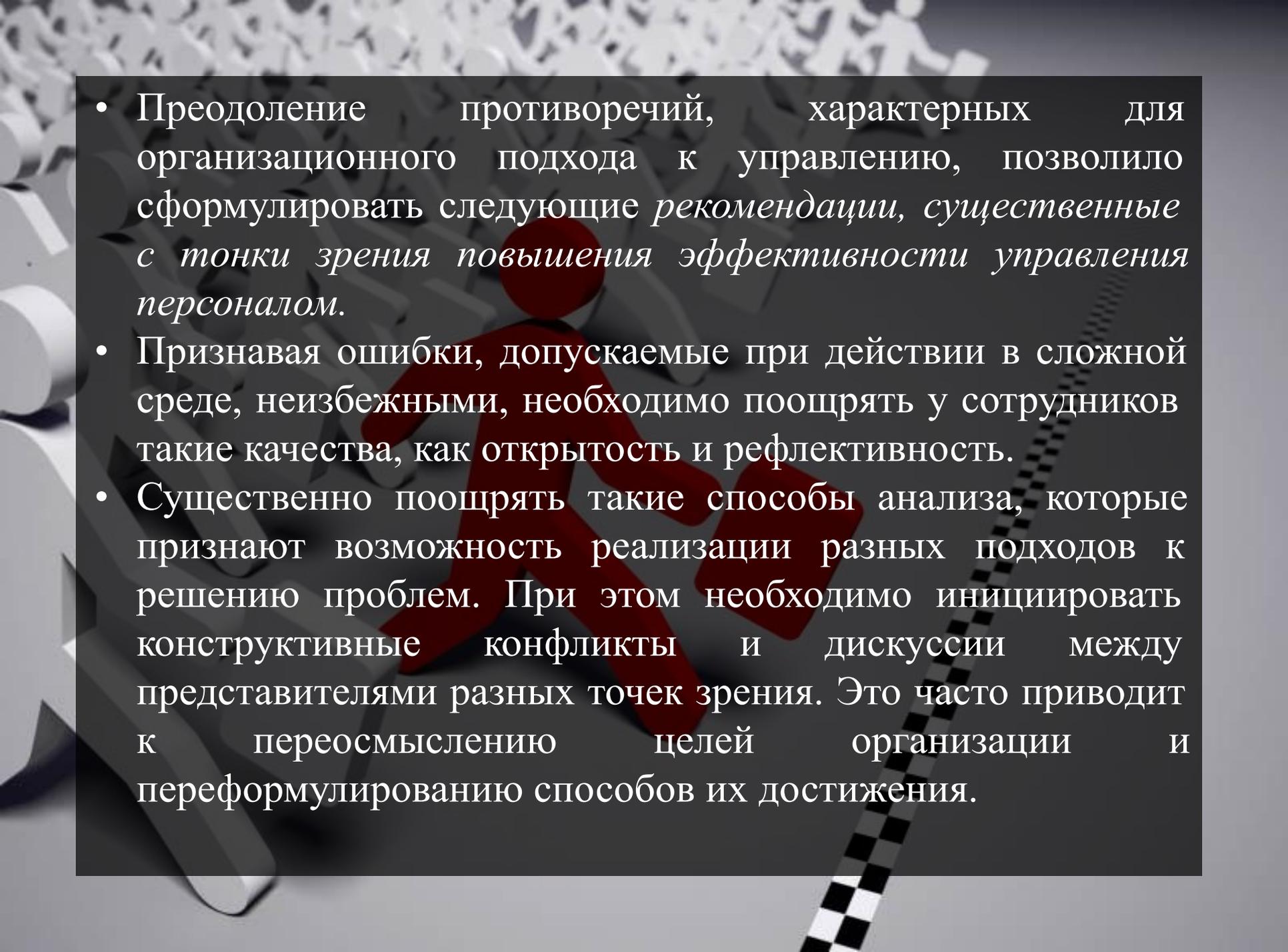
Если воспользоваться метафорой голограммы, в любой части которой содержится изображение в целом, то легко заметить, что различные части мозга специализируются на разных видах активности, но контроль над конкретным поведением не локализован. Главный секрет мозга — не дифференциация и узкая специализация, а системность и комплексность, для которых важны связи, в каждый момент создаваемые в избыточном количестве.

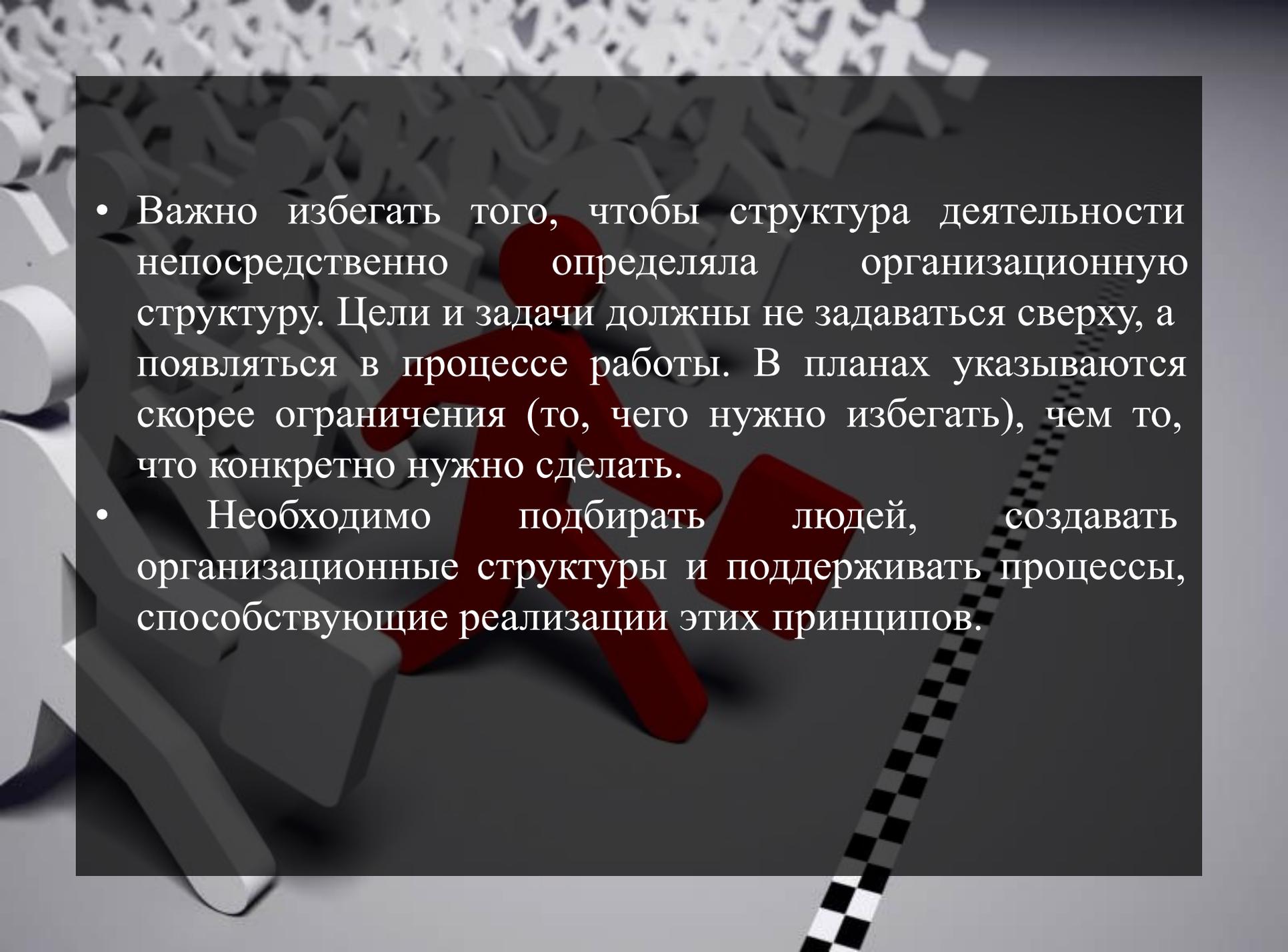
Отсюда можно сформировать следующие принципы голографического структурирования организации:

- Храните целое организации в каждой ее части (в подразделении и вплоть до каждого работника).
- Создавайте множественные связи между частями организации (причем избыточные).
- Развивайте одновременно и специализацию персонала, и его универсализацию (не забывая о том, насколько все должны знать и уметь делать все).
- Создайте условия для самоорганизации каждого работника и коллектива в целом.

## Таблица 4.1.2. Характеристика условий эффективности и особых затруднений в рамках органического подхода

Условия эффективности	Особые затруднения
1.Подчинение целей организации взаимодействию с окружающей средой	Неучет социальности организации как продукта взглядов, идей, норм и верований
2.Улучшение управления за счет внимания к дифференцированным потребностям людей	Превращение людей в ресурсе, который нужно развивать, в ущерб праву личности на выбор
3.Взгляд на организацию с точки зрения взаимодействия целей, стратегии, структуры и других изменений	Предложение о «функциональном единстве», когда все органы работают на благо организма в целом
4.повышенное внимание к «экологии» внутри-межорганизационных взаимодействий	Ответственность может перекладываться на внешние причины вместо изменения курса

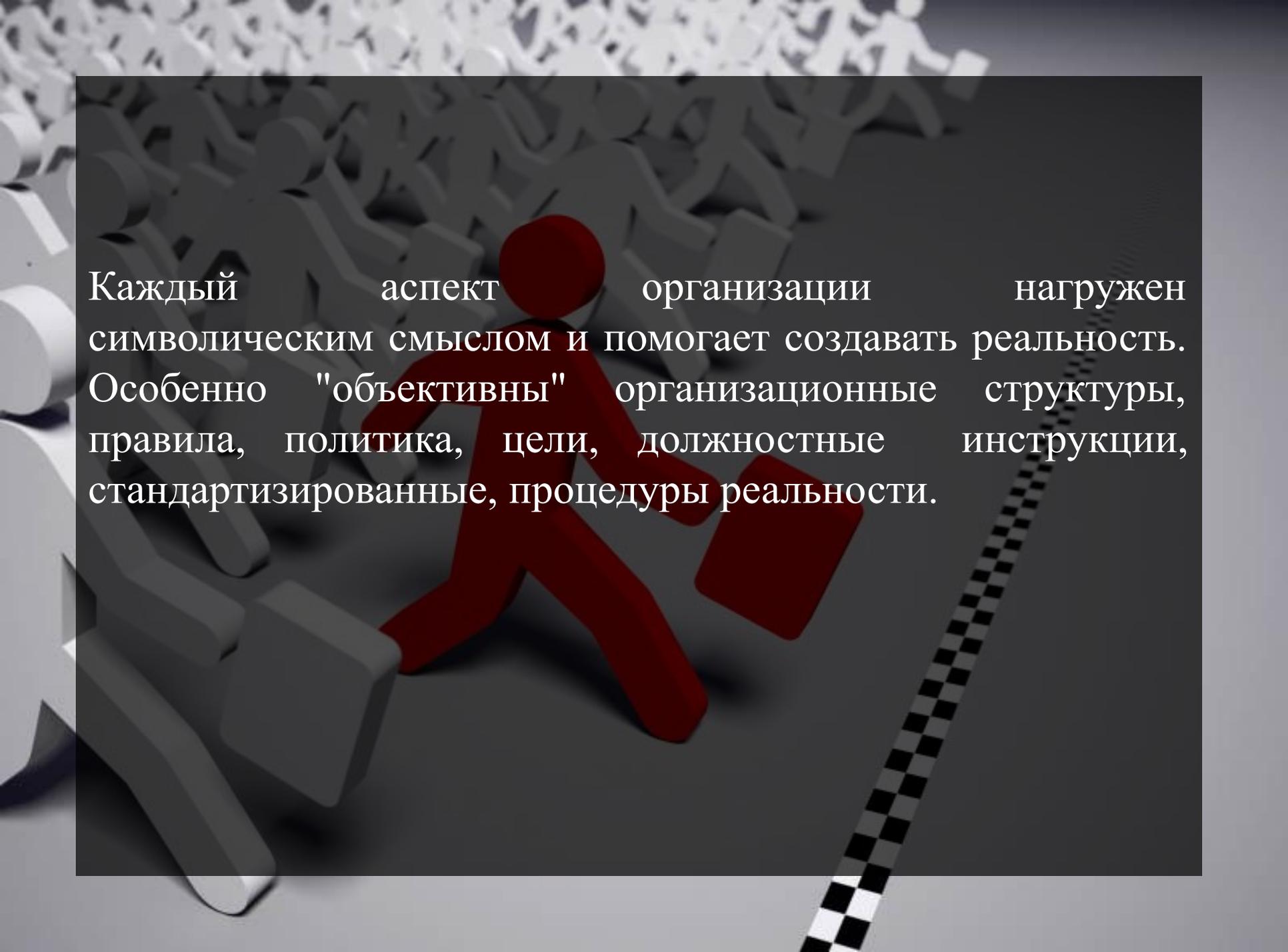
- 
- Преодоление противоречий, характерных для организационного подхода к управлению, позволило сформулировать следующие *рекомендации, существенные с точки зрения повышения эффективности управления персоналом.*
  - Признавая ошибки, допускаемые при действии в сложной среде, неизбежными, необходимо поощрять у сотрудников такие качества, как открытость и рефлексивность.
  - Существенно поощрять такие способы анализа, которые признают возможность реализации разных подходов к решению проблем. При этом необходимо инициировать конструктивные конфликты и дискуссии между представителями разных точек зрения. Это часто приводит к переосмыслению целей организации и переформулированию способов их достижения.

- 
- Важно избегать того, чтобы структура деятельности непосредственно определяла организационную структуру. Цели и задачи должны не задаваться сверху, а появляться в процессе работы. В планах указываются скорее ограничения (то, чего нужно избегать), чем то, что конкретно нужно сделать.
  - Необходимо подбирать людей, создавать организационные структуры и поддерживать процессы, способствующие реализации этих принципов.

### 4.1.3 Гуманистический подход

Развивающаяся в последнее время гуманистическая парадигма исходит из концепции управления человеком и из представления об организации как культурном феномене. Организационная культура - целостное представление о целях и ценностях, присущих организации, специфических принципах поведения и способах реагирования.

Согласно гуманистическому подходу культура может рассматриваться как процесс создания реальности, которая позволяет людям видеть и понимать события, действия, ситуации определенным образом и придавать смысл и значение своему собственному поведению.

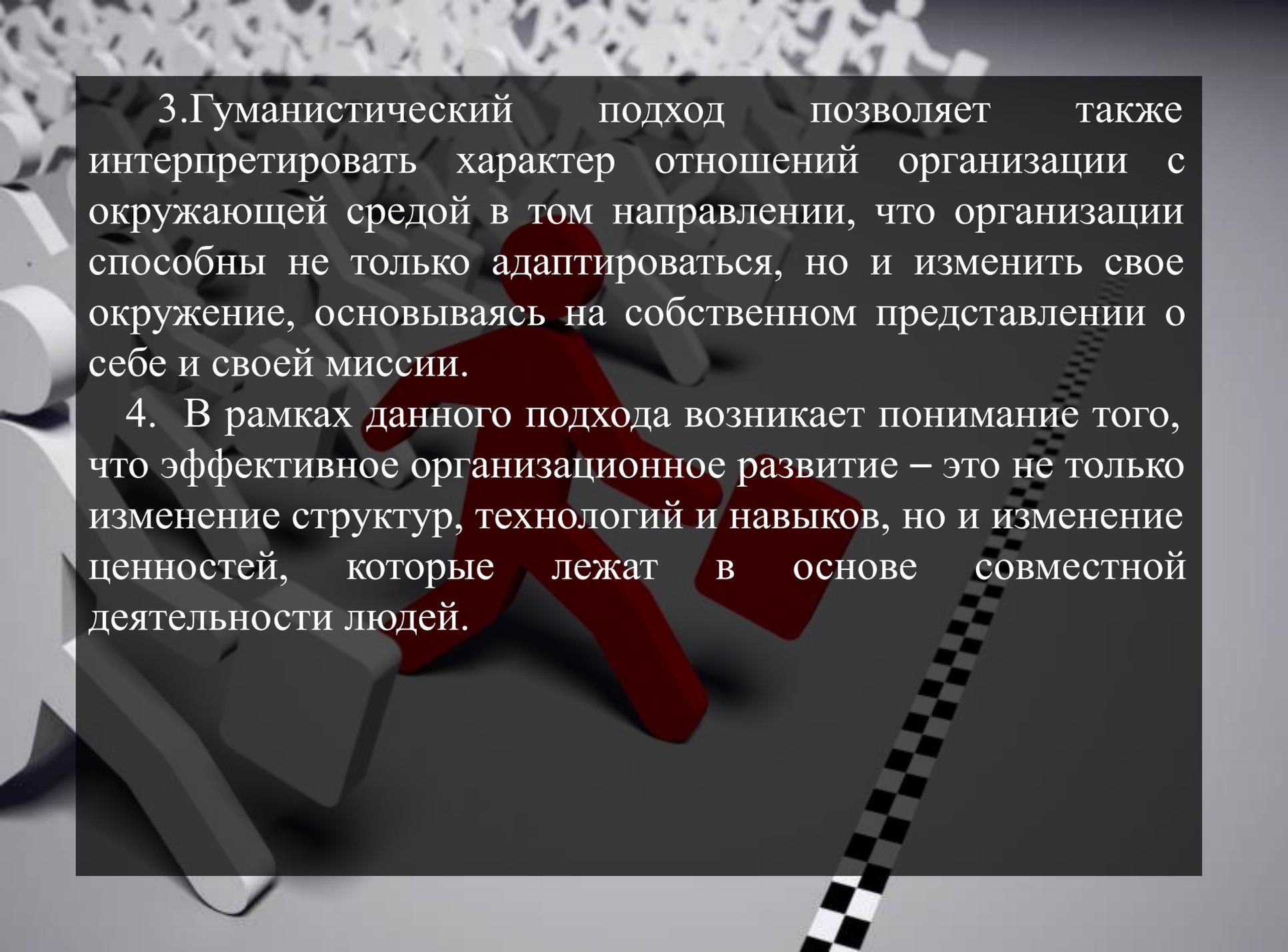
The background features a 3D rendered scene. In the center, a red human figure is walking towards the right, carrying a red briefcase. This figure stands out against a crowd of smaller, grey human figures that recede into the distance. A black and white checkered line, resembling a finish line, runs diagonally across the bottom right corner of the image. The overall lighting is soft, creating subtle shadows on the ground.

Каждый аспект организации нагружен символическим смыслом и помогает создавать реальность. Особенно "объективны" организационные структуры, правила, политика, цели, должностные инструкции, стандартизированные, процедуры реальности.

Позитивная роль гуманистического подхода в понимании у организационной реальности состоит в следующем.

1. Культурологический взгляд на организацию снабжает управленцев системой понятий, с помощью которых они могут сделать свой повседневный опыт постижимым.

2. Представление об организации как культурном феномене позволяет понять, каким образом, через какие символы и смыслы осуществляется совместная деятельность людей в организационной среде. Если экономический и организационный подходы подчеркивают структурную сторону организации, то организационно-культурный показывает, как можно создавать организационную действительность и влиять на нее через язык, нормы, фольклор, церемонии и т.д.

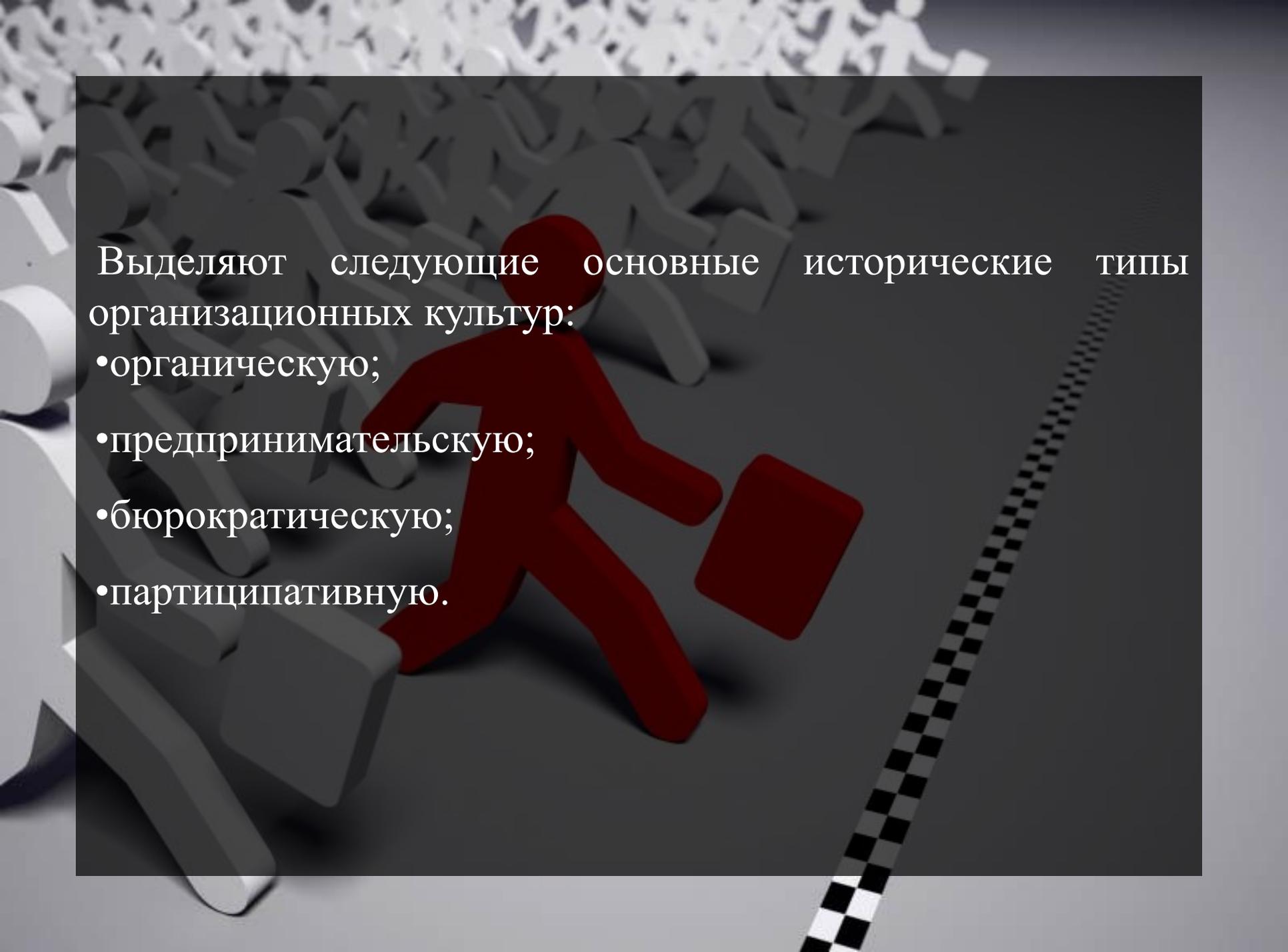


3. Гуманистический подход позволяет также интерпретировать характер отношений организации с окружающей средой в том направлении, что организации способны не только адаптироваться, но и изменить свое окружение, основываясь на собственном представлении о себе и своей миссии.

4. В рамках данного подхода возникает понимание того, что эффективное организационное развитие – это не только изменение структур, технологий и навыков, но и изменение ценностей, которые лежат в основе совместной деятельности людей.

## 4.1.4 Организационные культуры как объект управленческой деятельности

Современный уровень менеджмента (80—90-х годов) предполагает, что *объектом управленческой деятельности* являются организационные культуры различного типа, а не процессы, люди, их деятельность и т.п. Поэтому овладение новейшими управленческими технологиями невозможно без освоения основ организационно-культурного подхода, дающего комплексное понимание процессов эволюции и функционирования различных организаций с учетом глубинных механизмов поведения людей в многофункциональных, динамически изменяющихся контекстах.



Выделяют следующие основные исторические типы организационных культур:

- органическую;
- предпринимательскую;
- бюрократическую;
- партиципативную.

**Таблица 4.1.3. Характеристика основных типов организационных культур**

Типы организационных культур

Органическая	Предпринимательская	Бюрократическая	Партиципативная
--------------	---------------------	-----------------	-----------------

Организация направляется

Согласием с общей идеей	Свободной инициативой	Сильным руководством	Всесторонними обсуждениями
-------------------------	-----------------------	----------------------	----------------------------

Проблемы решаются на основе

Исходного согласия с целями и задачами	Индивидуального творчества	Ясного и сосредоточенного продумывания	Открытого взаимодействия
--	----------------------------	--	--------------------------

Лидерство основывается на

Разделяемых взглядов о направлении общего движения	Наличию авторитета и признания	Власти и положении	Содействию контактам и сотрудничеству
--	--------------------------------	--------------------	---------------------------------------

С хроническими проблемами справляются с помощью

Непридания им значения и отказа от обслуживания	Поиска новых творческих подходов	Укрепления руководства и следования правилам	Более напряженной дискуссии и выработки способов решения
Повседневная работа			
Осуществляется при минимальном вмешательстве в нее	Выполняется и видоизменяется каждым по-своему	Зависит от неизменности курса и активности руководства	Постоянно перепроверяется для большего совершенства
Функции и ответственность			
Реализуется почти с автоматической точностью	Получаются такими, какими их делают люди	Предписываются и закрепляются	Разделяются и сменяются по необходимости

## Желания и интересы отдельных людей

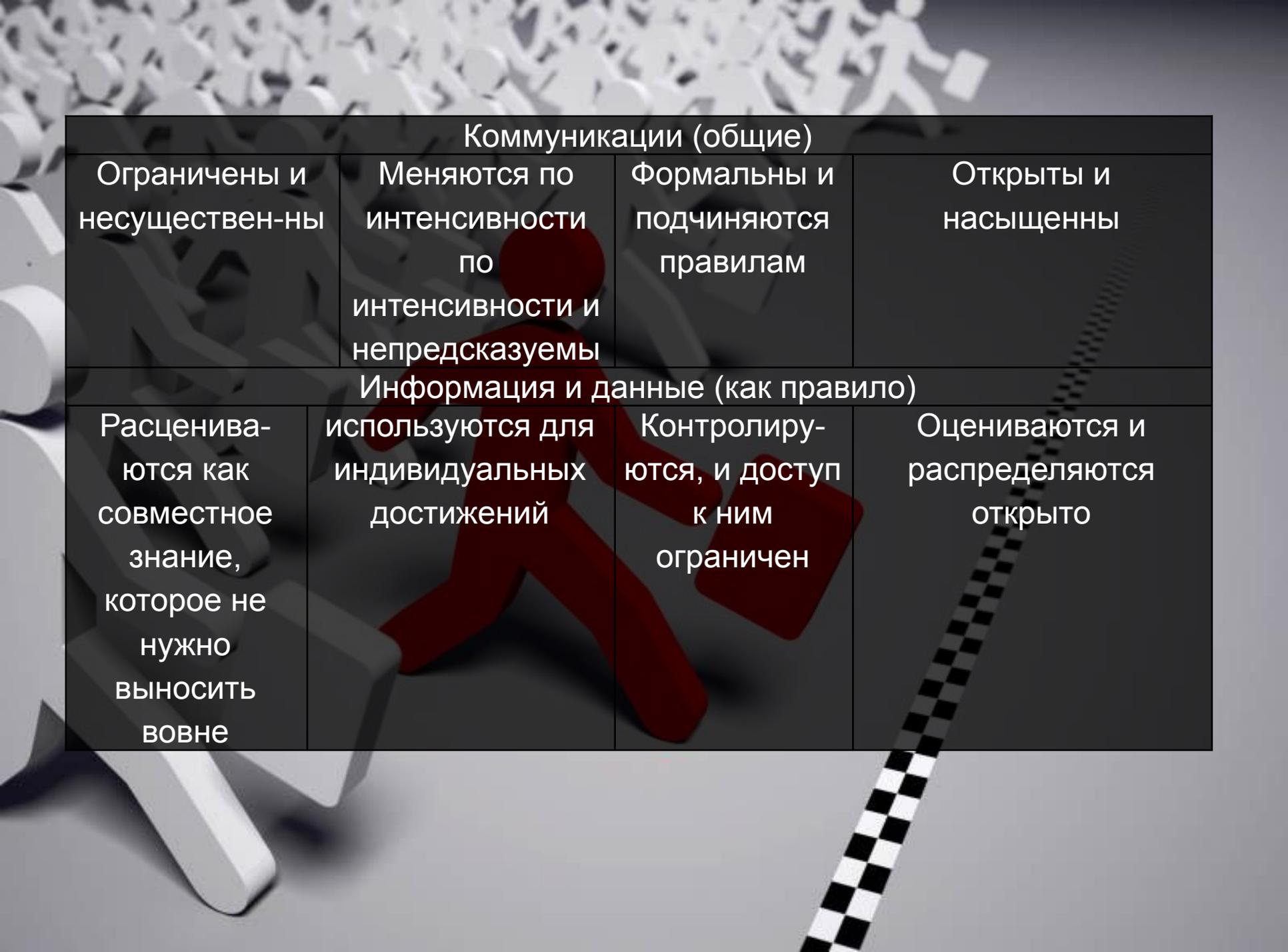
Оценивается по степени их согласованности с целями организации	Считаются более важными, чем интересы организации	Подчиняются интересам организации	Согласуются с интересами организации путем договоренностей
--	---	-----------------------------------	--

## Деятельность руководства

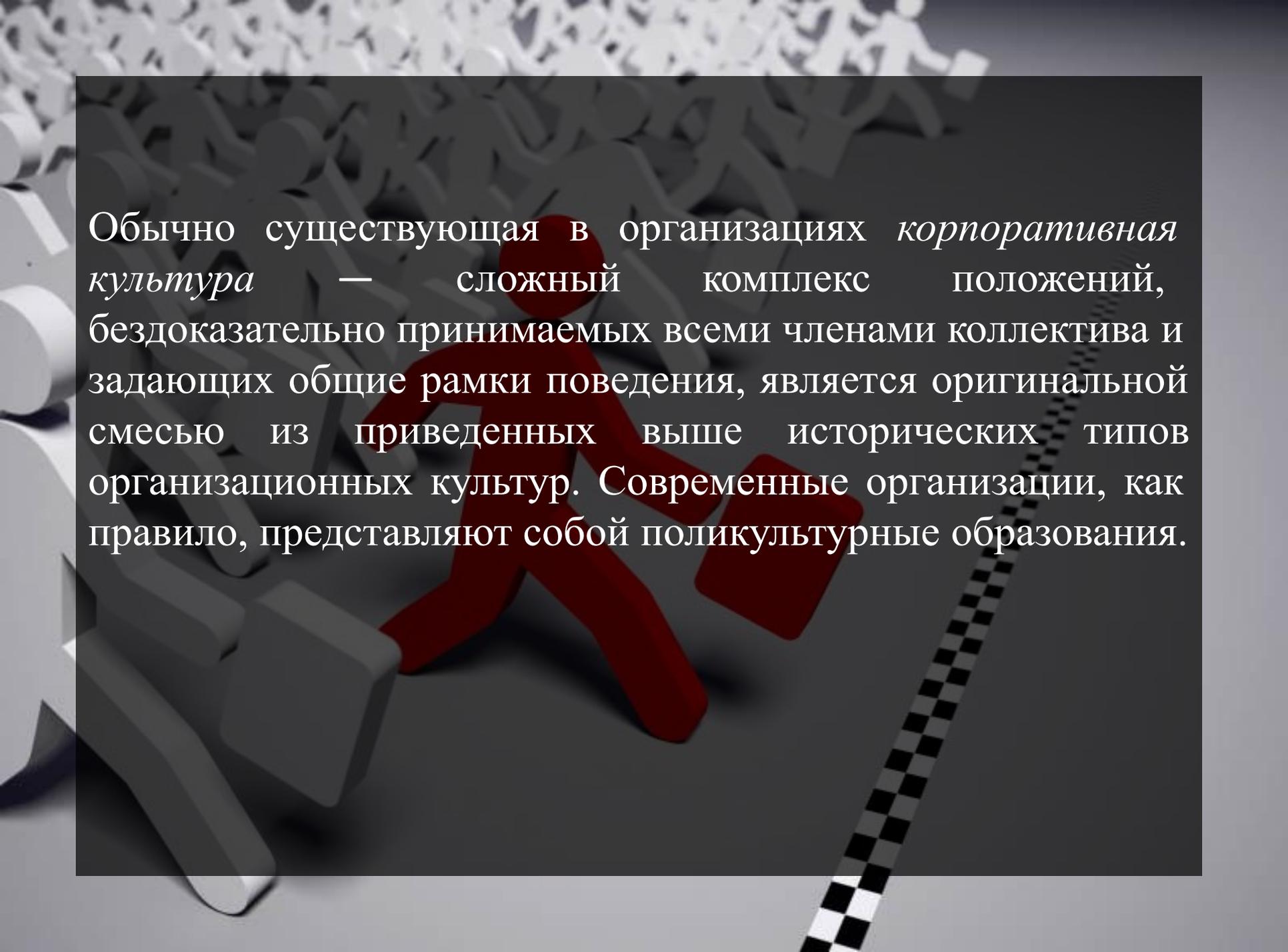
Задаёт цель, сводя к минимуму остальное вмешательство	Дает людям возможность делать так, как они считают нужным	Определяет лидеров и возможные направления развития	Действует как катализатор группового взаимодействия и сотрудничества
---	---	---	--

## Разногласия и конфликты

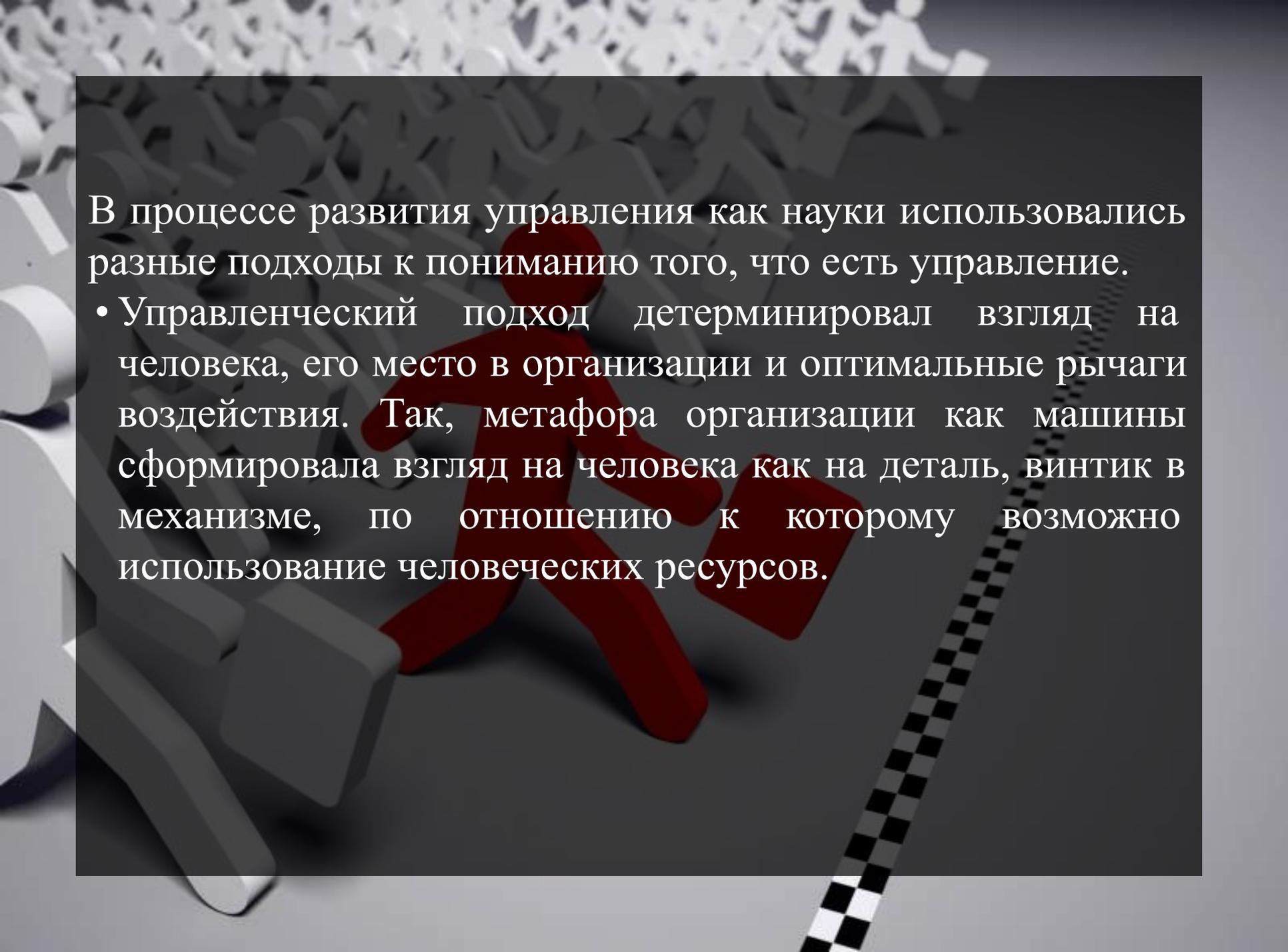
Отражают факт расхождения с общими целями и задачами	Являются продуктивным выражением индивидуальных особенностей и различий	Угрожают стабильности организации и мешают работе	Считаются жизненно необходимыми для эффективного решения проблем
--	---	---	--



Коммуникации (общие)			
Ограничены и несущественны	Меняются по интенсивности по интенсивности и непредсказуемы	Формальны и подчиняются правилам	Открыты и насыщены
Информация и данные (как правило)			
Расцениваются как совместное знание, которое не нужно выносить вовне	используются для индивидуальных достижений	Контролируются, и доступ к ним ограничен	Оцениваются и распределяются открыто

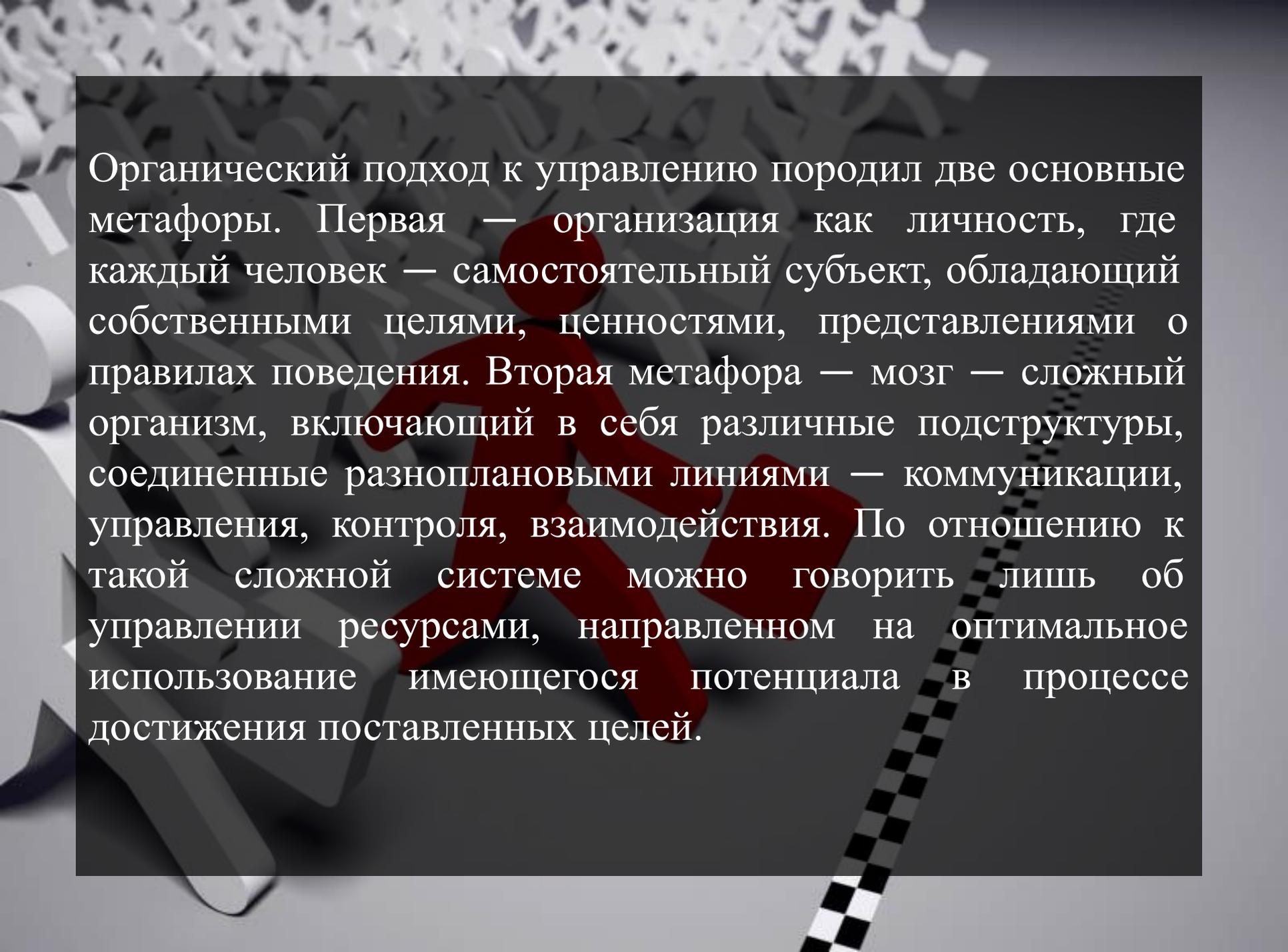
A 3D-rendered scene featuring a large crowd of grey, stylized human figures. In the center, a single red figure stands out, holding a red briefcase. The figures are arranged in a way that suggests movement or a race, with a checkered line visible in the lower right corner. The background is a dark, textured surface.

Обычно существующая в организациях *корпоративная культура* — сложный комплекс положений, бездоказательно принимаемых всеми членами коллектива и задающих общие рамки поведения, является оригинальной смесью из приведенных выше исторических типов организационных культур. Современные организации, как правило, представляют собой поликультурные образования.

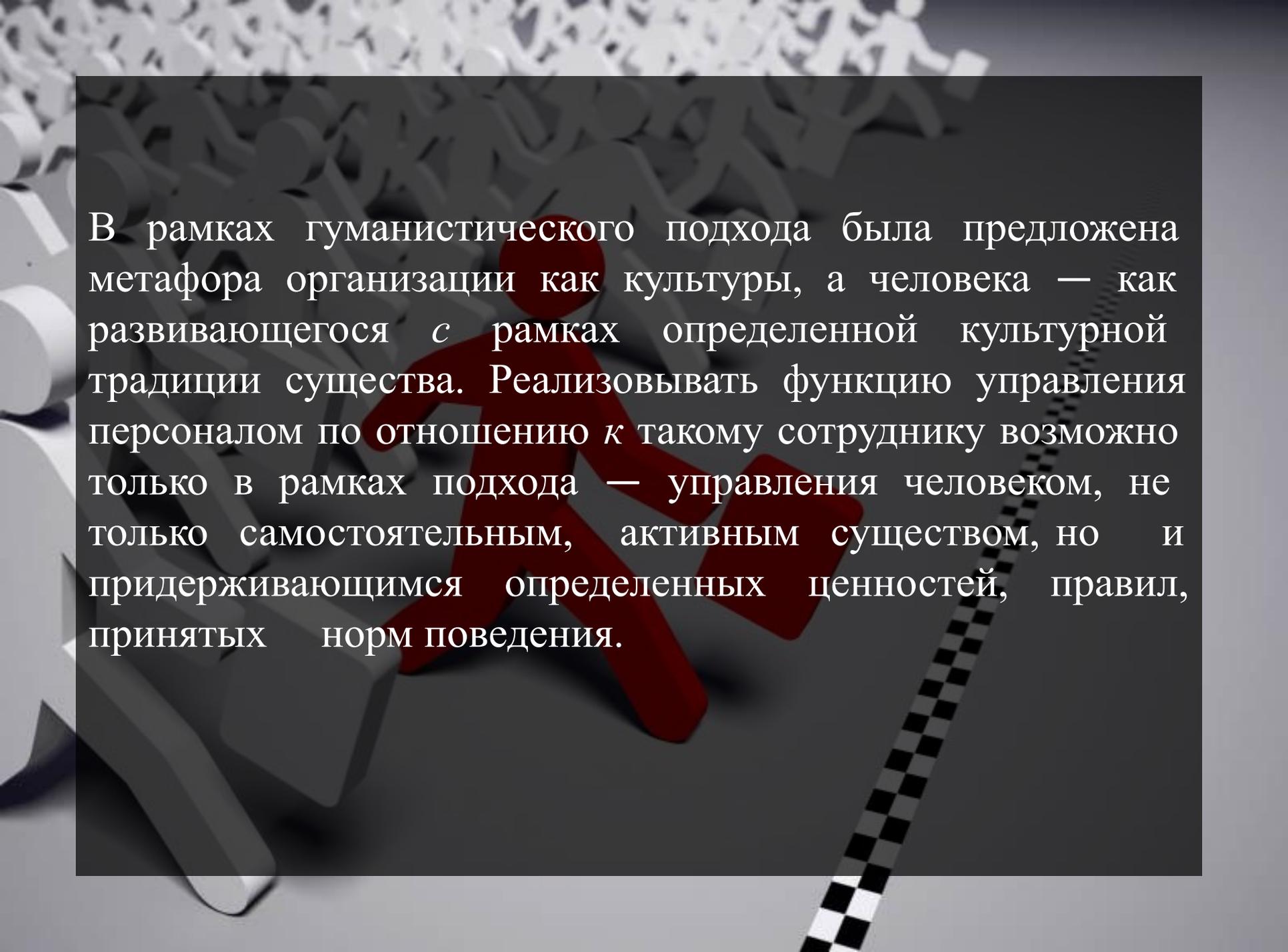


В процессе развития управления как науки использовались разные подходы к пониманию того, что есть управление.

- Управленческий подход детерминировал взгляд на человека, его место в организации и оптимальные рычаги воздействия. Так, метафора организации как машины сформировала взгляд на человека как на деталь, винтик в механизме, по отношению к которому возможно использование человеческих ресурсов.

A 3D-rendered scene featuring a red stick figure running on a checkered path. The figure is carrying a briefcase and is surrounded by various grey geometric shapes, including cubes and spheres, scattered around. The background is a dark, textured surface.

Органический подход к управлению породил две основные метафоры. Первая — организация как личность, где каждый человек — самостоятельный субъект, обладающий собственными целями, ценностями, представлениями о правилах поведения. Вторая метафора — мозг — сложный организм, включающий в себя различные подструктуры, соединенные разноплановыми линиями — коммуникации, управления, контроля, взаимодействия. По отношению к такой сложной системе можно говорить лишь об управлении ресурсами, направленном на оптимальное использование имеющегося потенциала в процессе достижения поставленных целей.

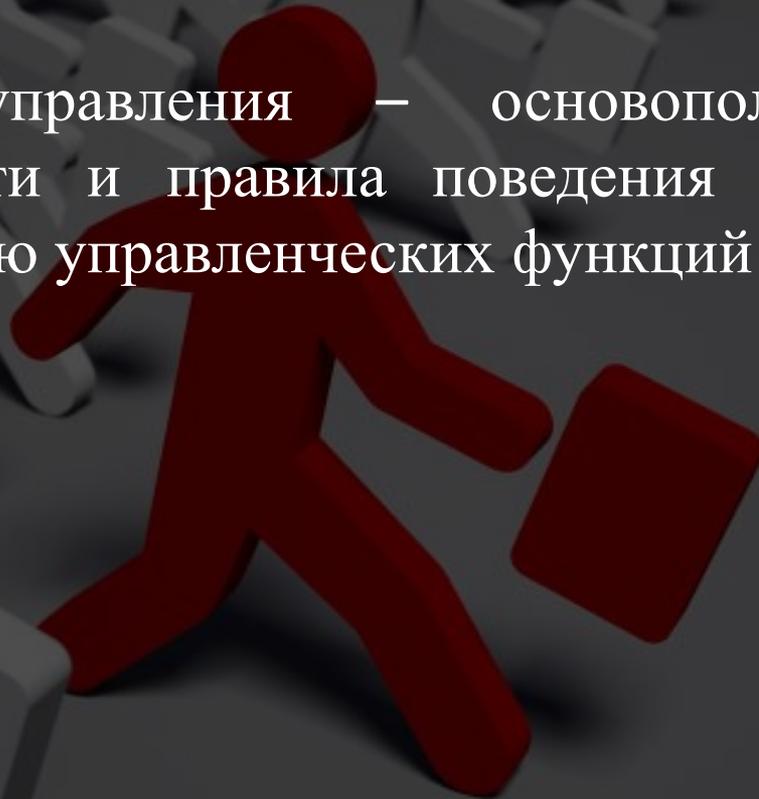


В рамках гуманистического подхода была предложена метафора организации как культуры, а человека — как развивающегося с рамках определенной культурной традиции существа. Реализовывать функцию управления персоналом по отношению к такому сотруднику возможно только в рамках подхода — управления человеком, не только самостоятельным, активным существом, но и придерживающимся определенных ценностей, правил, принятых норм поведения.

## 4.2 Принципы, функции и методы управления

### 4.2.1 Принципы управления

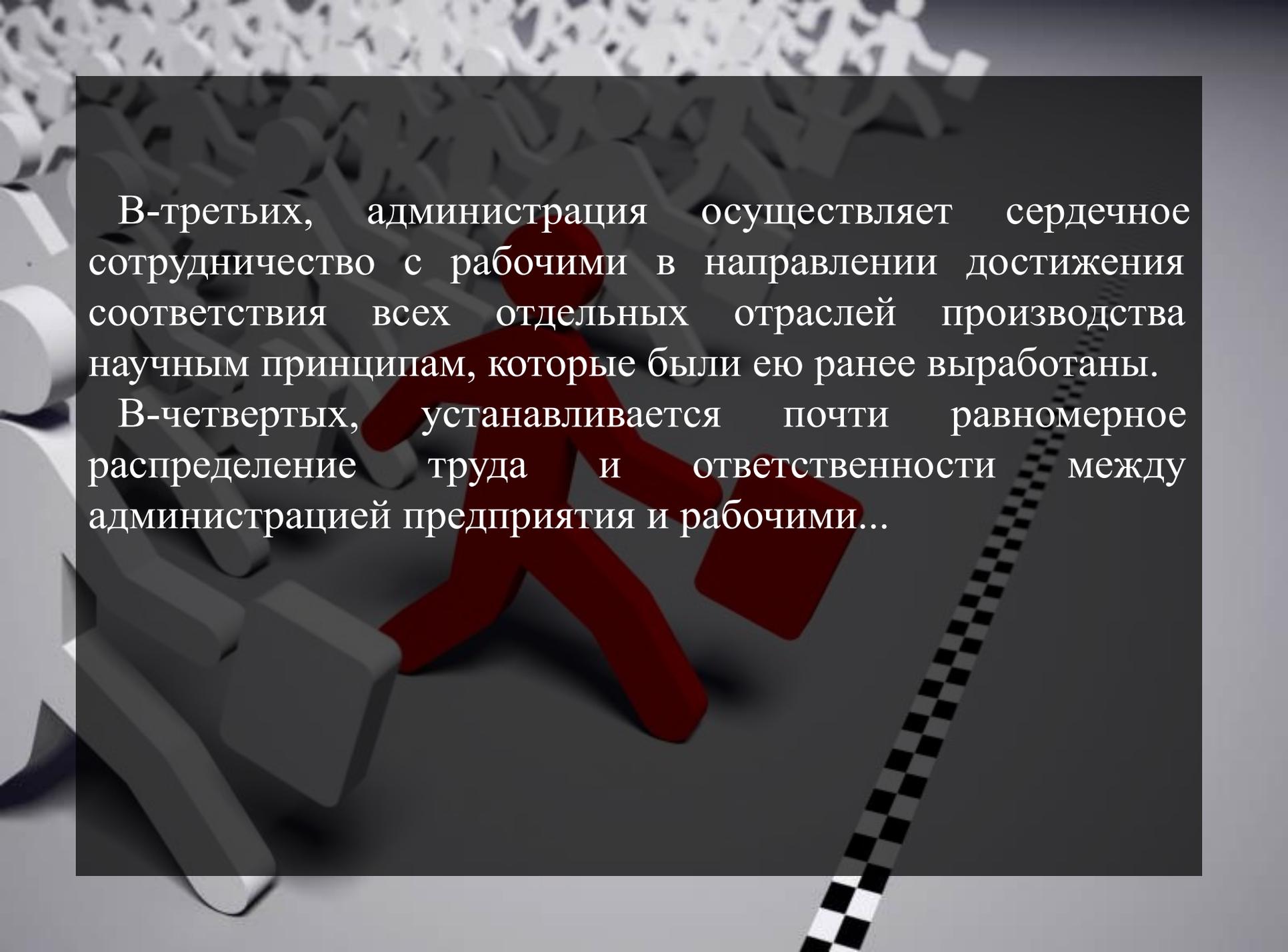
Принципы управления — основополагающие идеи, закономерности и правила поведения руководителя по осуществлению управленческих функций



## Принципы научного менеджмента Фредерика Тейлора

«Во-первых, администрация берет на себя выработку научного фундамента, заменяющего собой старые традиционные и грубо практические методы, для каждого отдельного действия во всех различных разновидностях труда, применяемых в предприятии.

Во-вторых, администрация производит на основе научно установленных признаков тщательный отбор рабочих, а затем тренирует, обучает и развивает каждого отдельного рабочего, в то время как в прошлом рабочий сам выбирал себе специальность и сам на ней тренировался так хорошо, как умел.



В-третьих, администрация осуществляет сердечное сотрудничество с рабочими в направлении достижения соответствия всех отдельных отраслей производства научным принципам, которые были ею ранее выработаны.

В-четвертых, устанавливается почти равномерное распределение труда и ответственности между администрацией предприятия и рабочими...

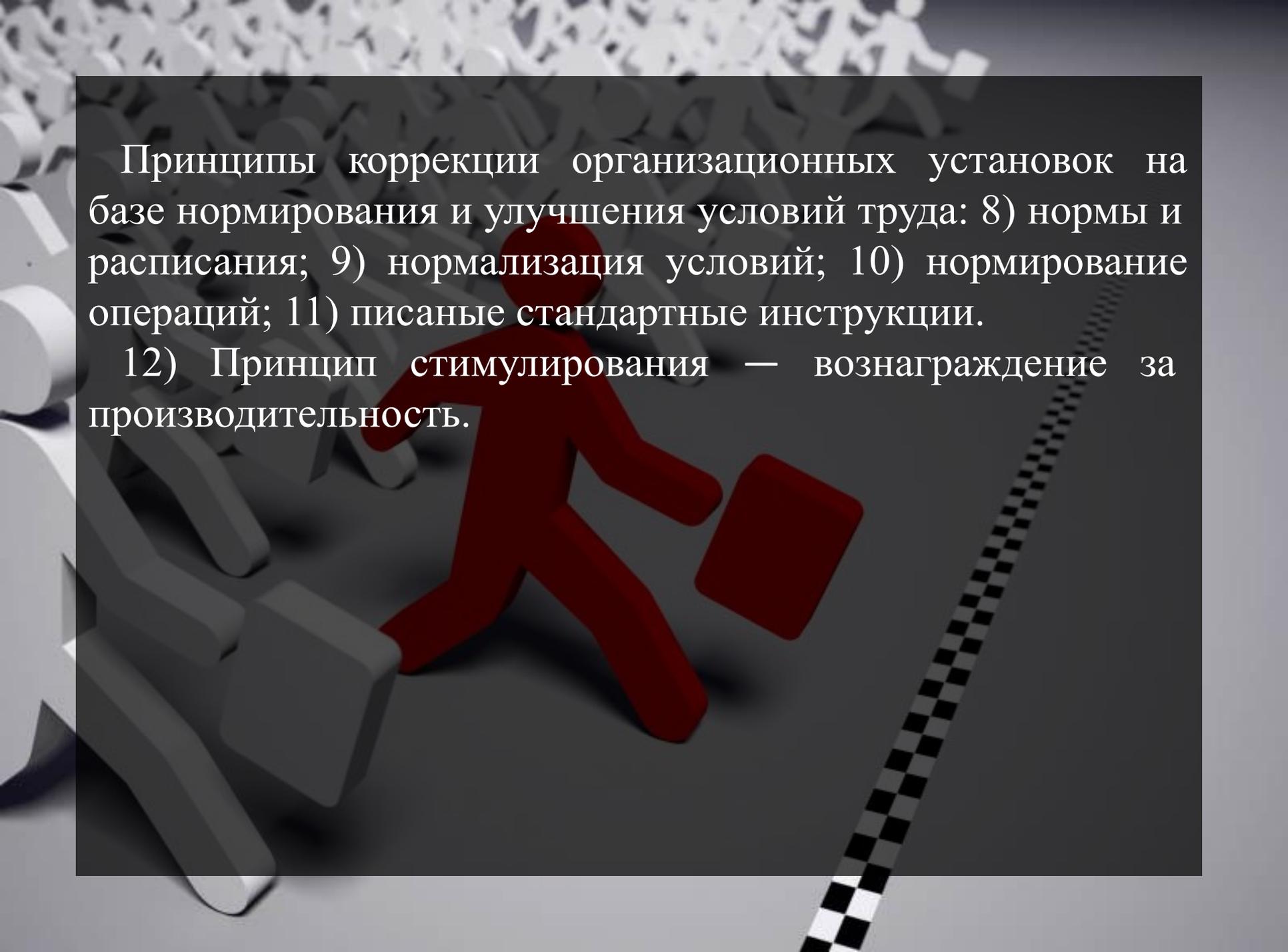
## Принципы управления в теории эффективности Г. Эмерсона

«Двенадцать принципов производительности»

Принципы, касающиеся выбора стратегии: 1) точно поставленные идеалы и цели; 2) здравый смысл.

Принципы, обеспечивающие реализацию стратегических установок в процессе оперативного управления: 3) компетентная консультация; 4) дисциплина; 5) справедливое отношение к персоналу.

Принципы учета, контроля и координации действий: 6) быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет; 7) диспетчирование.

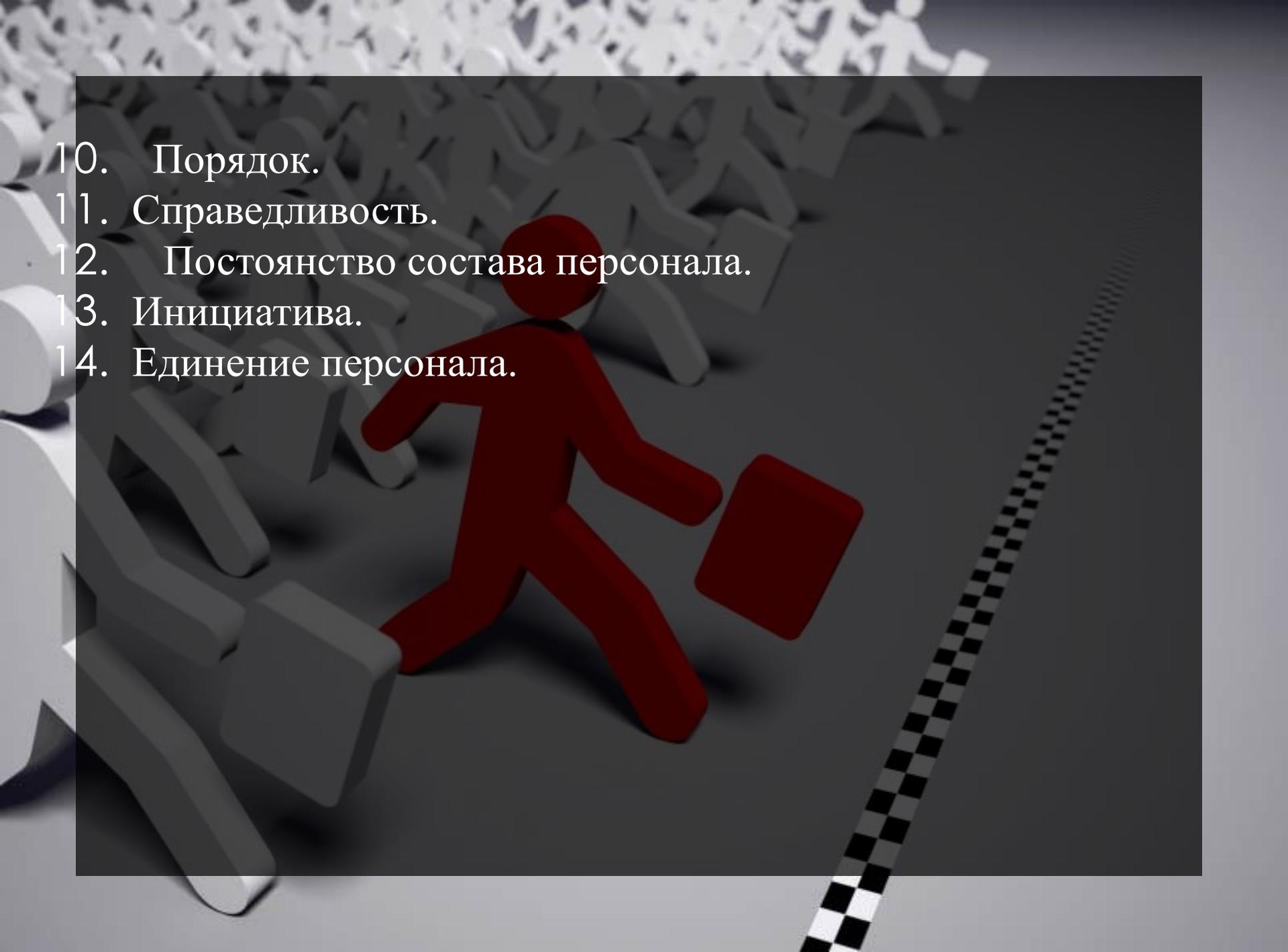


Принципы коррекции организационных установок на базе нормирования и улучшения условий труда: 8) нормы и расписания; 9) нормализация условий; 10) нормирование операций; 11) писанные стандартные инструкции.

12) Принцип стимулирования — вознаграждение за производительность.

# Принципы управления в теории администрирования Анри Файоля

1. Разделение труда.
2. Власть-ответственность.
3. Дисциплина.
4. Единство распорядительства.
5. Единство руководства. Этот принцип можно выразить так: один руководитель и одна программа для совокупности операций, преследующих одну и ту же цель.
6. Подчинение частных интересов общим.
7. Вознаграждение персонала.
8. Централизация.
9. Иерархия.

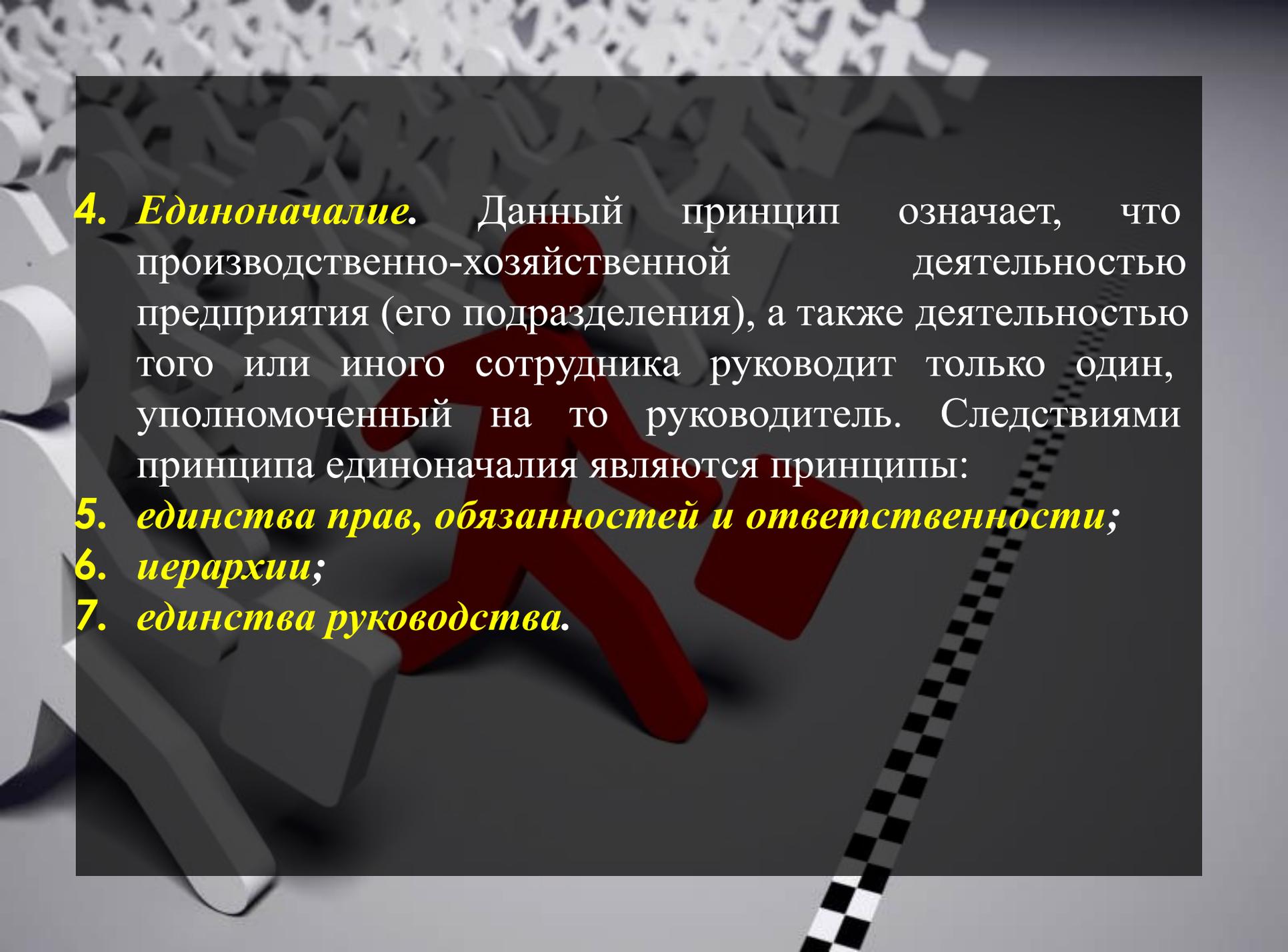
- 
- A 3D rendered scene featuring a large crowd of grey, stylized human figures. In the foreground, a single red figure is running towards the right, carrying a red briefcase. A black and white checkered line, resembling a race track finish line, runs diagonally across the bottom right corner of the image. The background is a dark, gradient grey.
10. Порядок.
  11. Справедливость.
  12. Постоянство состава персонала.
  13. Инициатива.
  14. Единение персонала.

Основу современного эффективного управления персоналом составляет нижеследующая неранжированная совокупность принципов.

**1. Гуманизм.** Данный принцип означает, что управление персоналом должно основываться на нормах деловой этики, а также принятых в обществе нормах морали и нравственности.

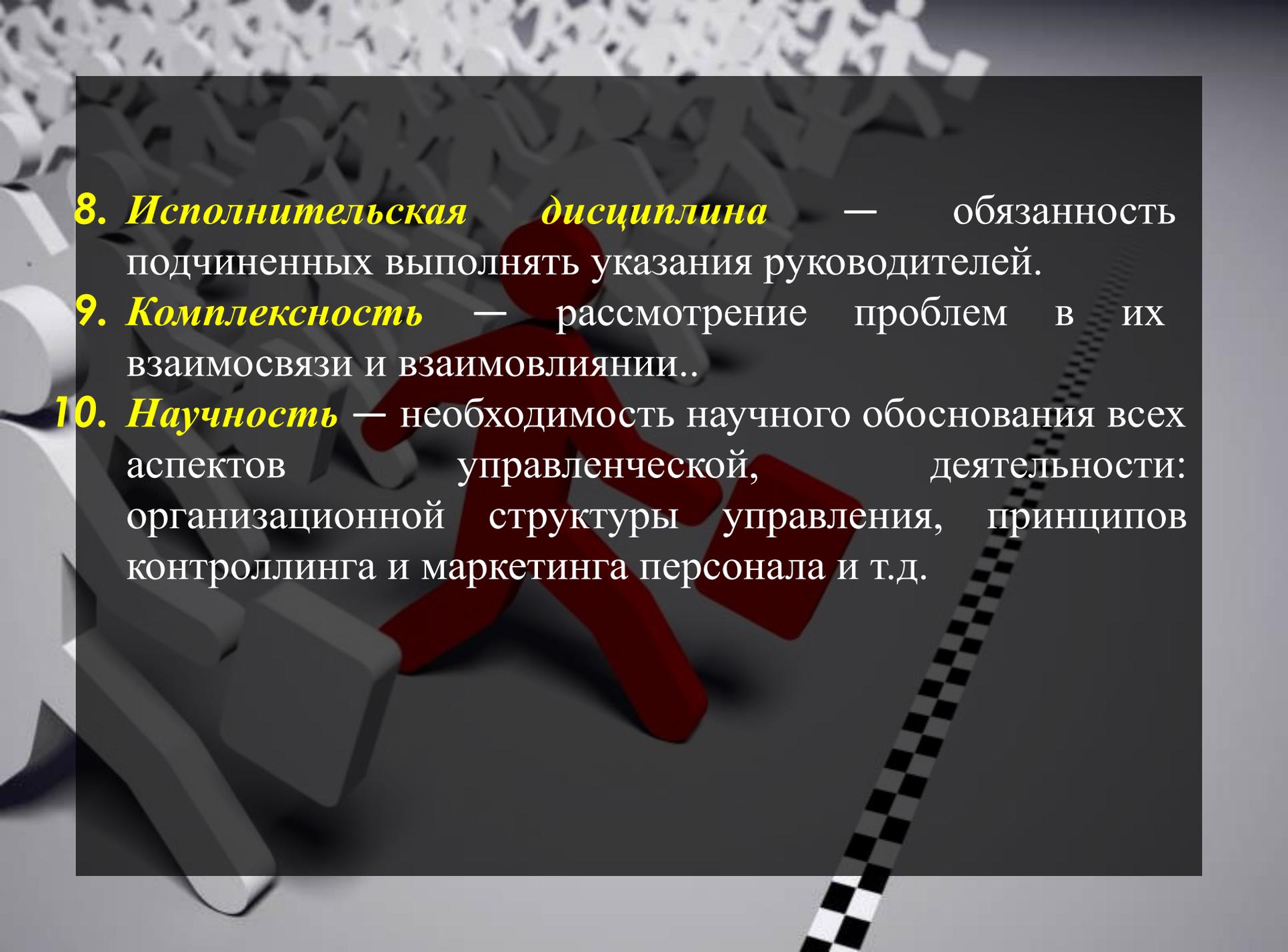
**2. Демократизм.** В Российской Федерации все работники, имеют право участвовать в управлении предприятиями, учреждениями, организациями.

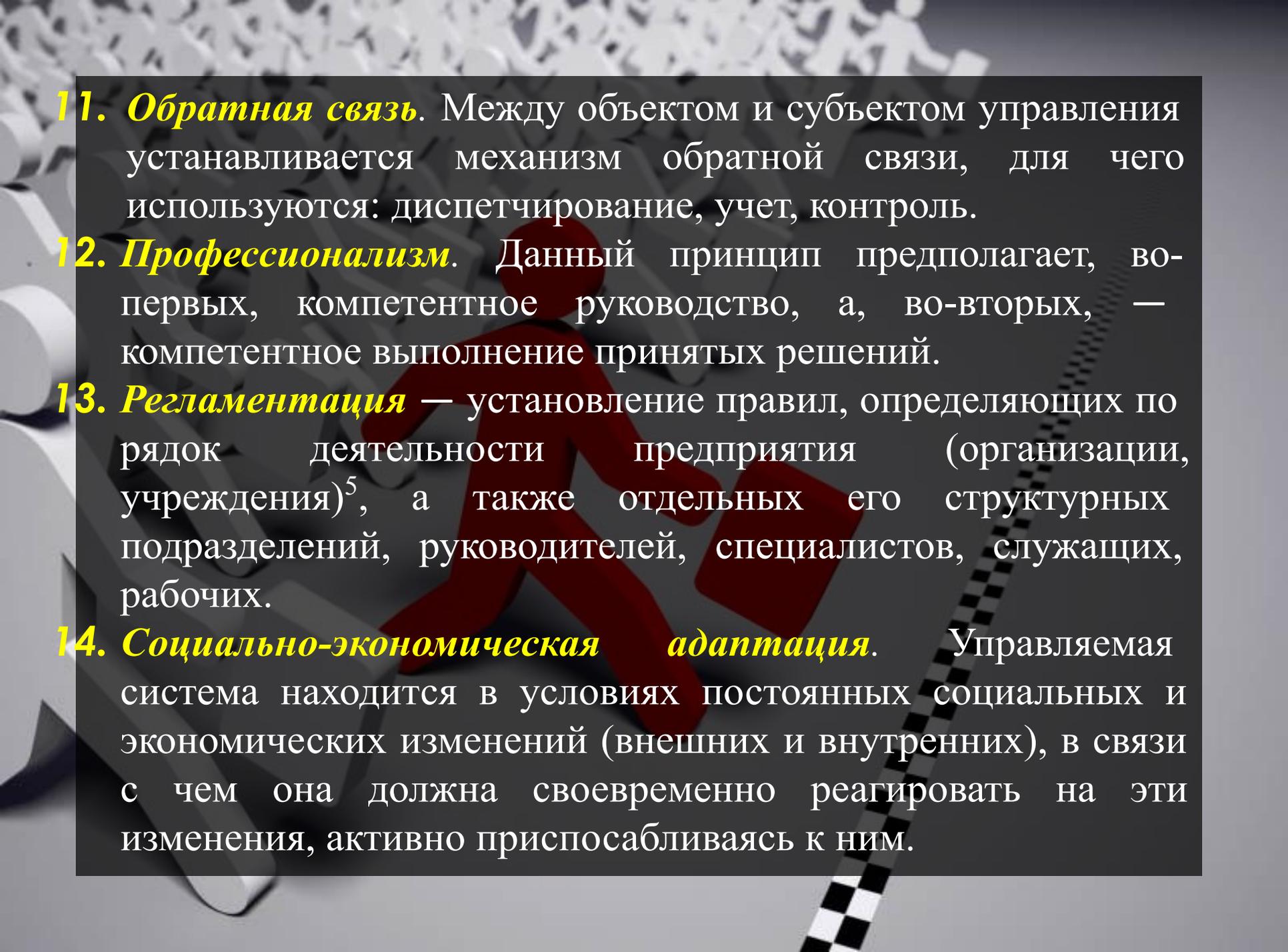
**3. Дифференциация** — это расчленение крупных проблем на более мелкие:

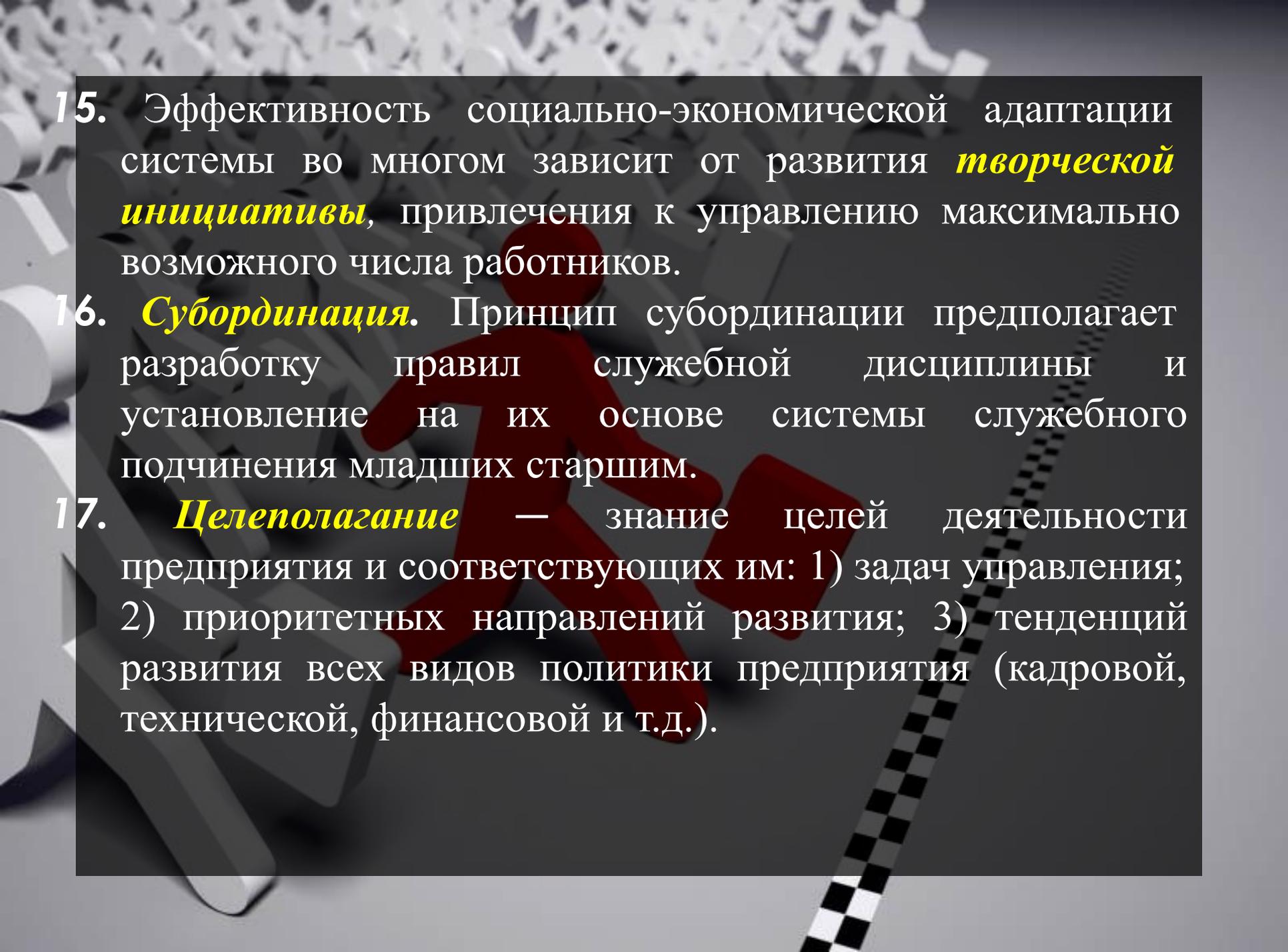


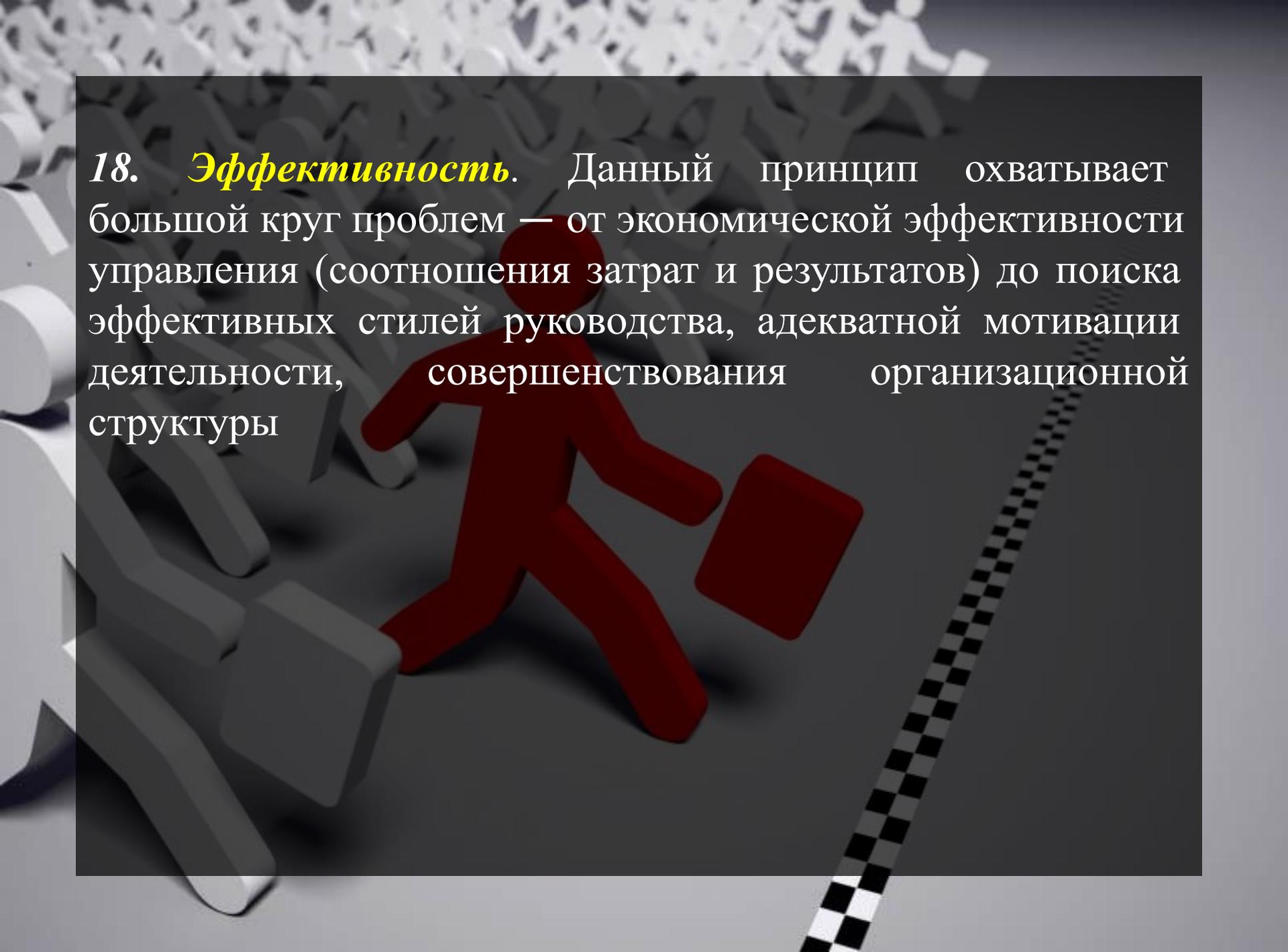
**4. *Единоначалие.*** Данный принцип означает, что производственно-хозяйственной деятельностью предприятия (его подразделения), а также деятельностью того или иного сотрудника руководит только один, уполномоченный на то руководитель. Следствиями принципа единоначалия являются принципы:

- 5. *единства прав, обязанностей и ответственности;***
- 6. *иерархии;***
- 7. *единства руководства.***

- 
8. **Исполнительская дисциплина** — обязанность подчиненных выполнять указания руководителей.
9. **Комплексность** — рассмотрение проблем в их взаимосвязи и взаимовлиянии..
10. **Научность** — необходимость научного обоснования всех аспектов управленческой, деятельности: организационной структуры управления, принципов контроллинга и маркетинга персонала и т.д.

- 
- 11. Обратная связь.** Между объектом и субъектом управления устанавливается механизм обратной связи, для чего используются: диспетчирование, учет, контроль.
- 12. Профессионализм.** Данный принцип предполагает, во-первых, компетентное руководство, а, во-вторых, — компетентное выполнение принятых решений.
- 13. Регламентация** — установление правил, определяющих порядок деятельности предприятия (организации, учреждения)<sup>5</sup>, а также отдельных его структурных подразделений, руководителей, специалистов, служащих, рабочих.
- 14. Социально-экономическая адаптация.** Управляемая система находится в условиях постоянных социальных и экономических изменений (внешних и внутренних), в связи с чем она должна своевременно реагировать на эти изменения, активно приспосабливаясь к ним.

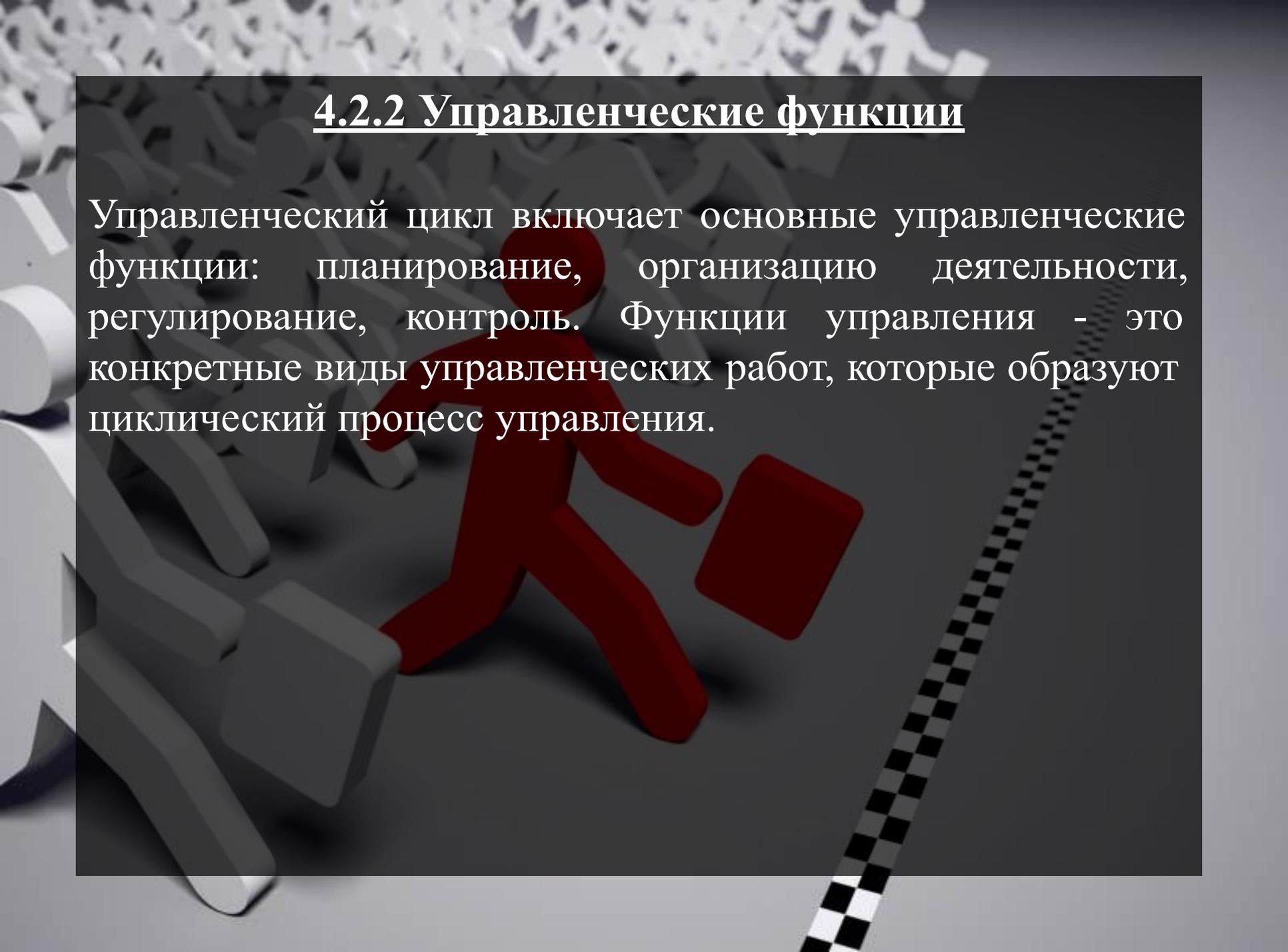
- 
15. Эффективность социально-экономической адаптации системы во многом зависит от развития **творческой инициативы**, привлечения к управлению максимально возможного числа работников.
16. **Субординация**. Принцип субординации предполагает разработку правил служебной дисциплины и установление на их основе системы служебного подчинения младших старшим.
17. **Целеполагание** — знание целей деятельности предприятия и соответствующих им: 1) задач управления; 2) приоритетных направлений развития; 3) тенденций развития всех видов политики предприятия (кадровой, технической, финансовой и т.д.).

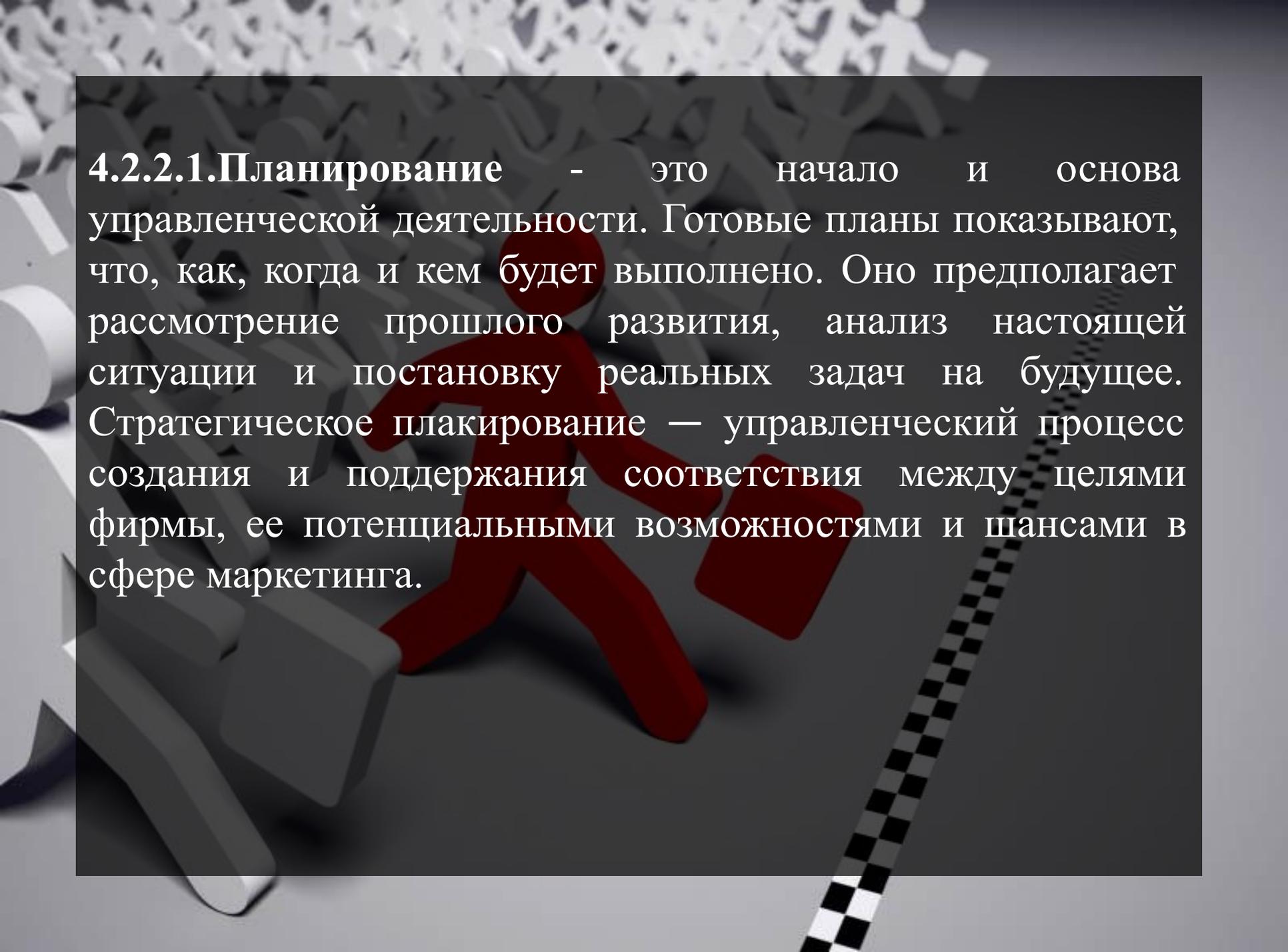


18. **Эффективность.** Данный принцип охватывает большой круг проблем — от экономической эффективности управления (соотношения затрат и результатов) до поиска эффективных стилей руководства, адекватной мотивации деятельности, совершенствования организационной структуры

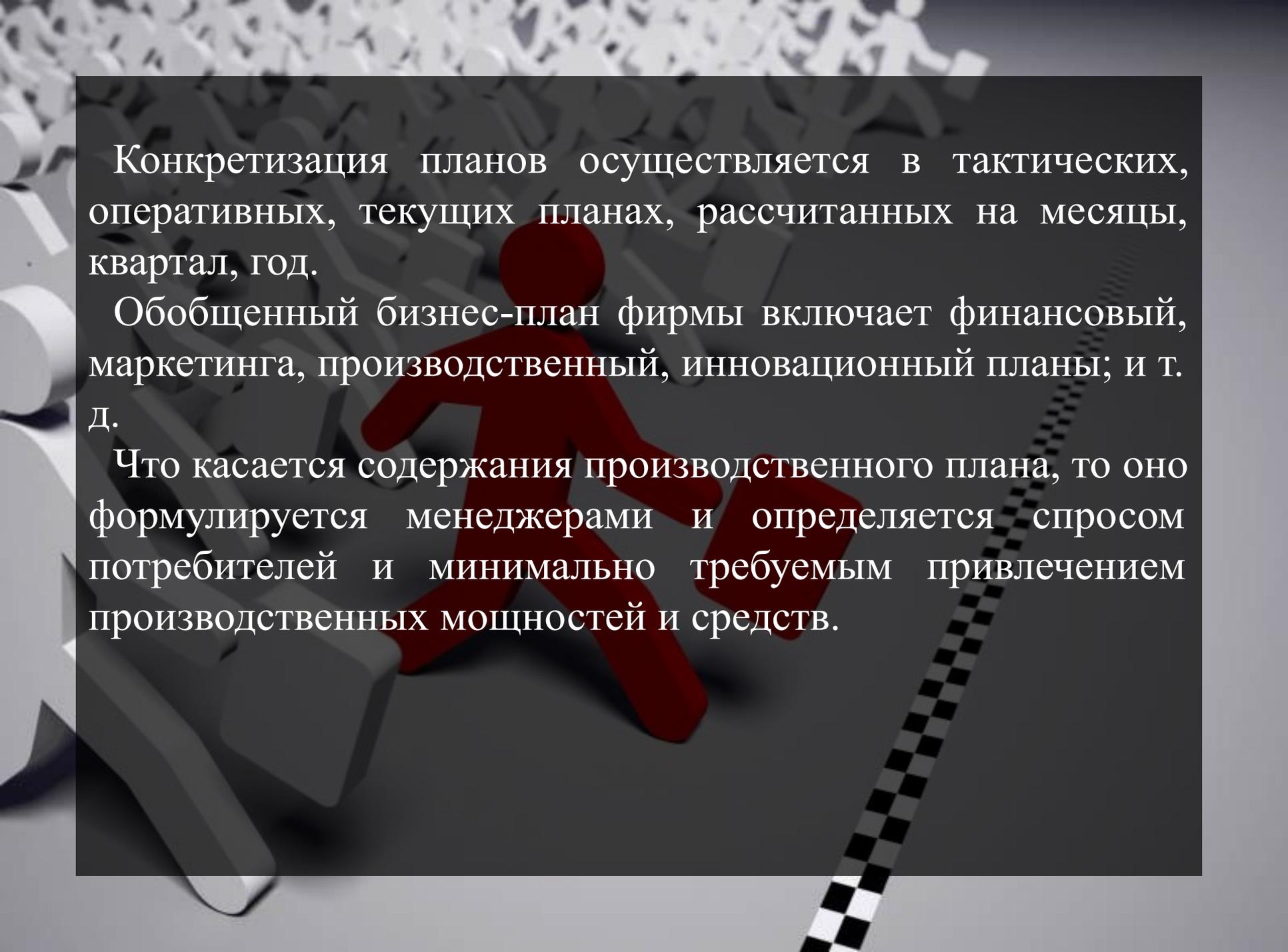
## 4.2.2 Управленческие функции

Управленческий цикл включает основные управленческие функции: планирование, организацию деятельности, регулирование, контроль. Функции управления - это конкретные виды управленческих работ, которые образуют циклический процесс управления.

A 3D rendered scene with a red stick figure running and carrying a briefcase, surrounded by grey figures and a checkered path.



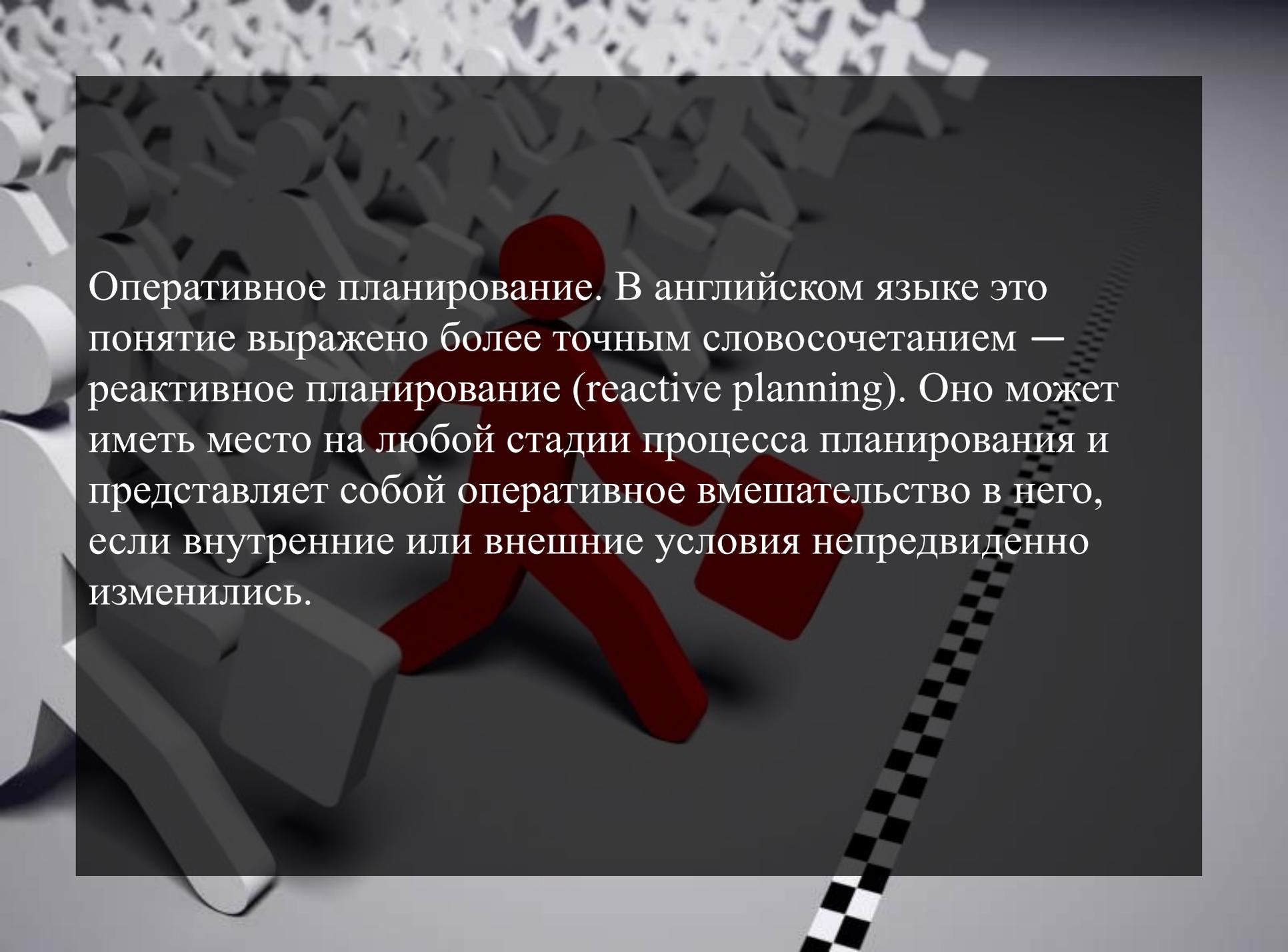
**4.2.2.1. Планирование** - это начало и основа управленческой деятельности. Готовые планы показывают, что, как, когда и кем будет выполнено. Оно предполагает рассмотрение прошлого развития, анализ настоящей ситуации и постановку реальных задач на будущее. Стратегическое планирование — управленческий процесс создания и поддержания соответствия между целями фирмы, ее потенциальными возможностями и шансами в сфере маркетинга.



Конкретизация планов осуществляется в тактических, оперативных, текущих планах, рассчитанных на месяцы, квартал, год.

Обобщенный бизнес-план фирмы включает финансовый, маркетинга, производственный, инновационный планы; и т. д.

Что касается содержания производственного плана, то оно формулируется менеджерами и определяется спросом потребителей и минимально требуемым привлечением производственных мощностей и средств.

The background of the slide features a 3D-rendered scene. In the center, a red human figure is walking towards the right, carrying a red briefcase. This figure stands out against a crowd of smaller, grey human figures that are scattered across the ground. A black and white checkered racing line is visible in the lower right corner, extending from the foreground towards the background. The overall scene suggests a sense of movement and a central focus within a larger group.

Оперативное планирование. В английском языке это понятие выражено более точным словосочетанием — реактивное планирование (reactive planning). Оно может иметь место на любой стадии процесса планирования и представляет собой оперативное вмешательство в него, если внутренние или внешние условия непредвиденно изменились.

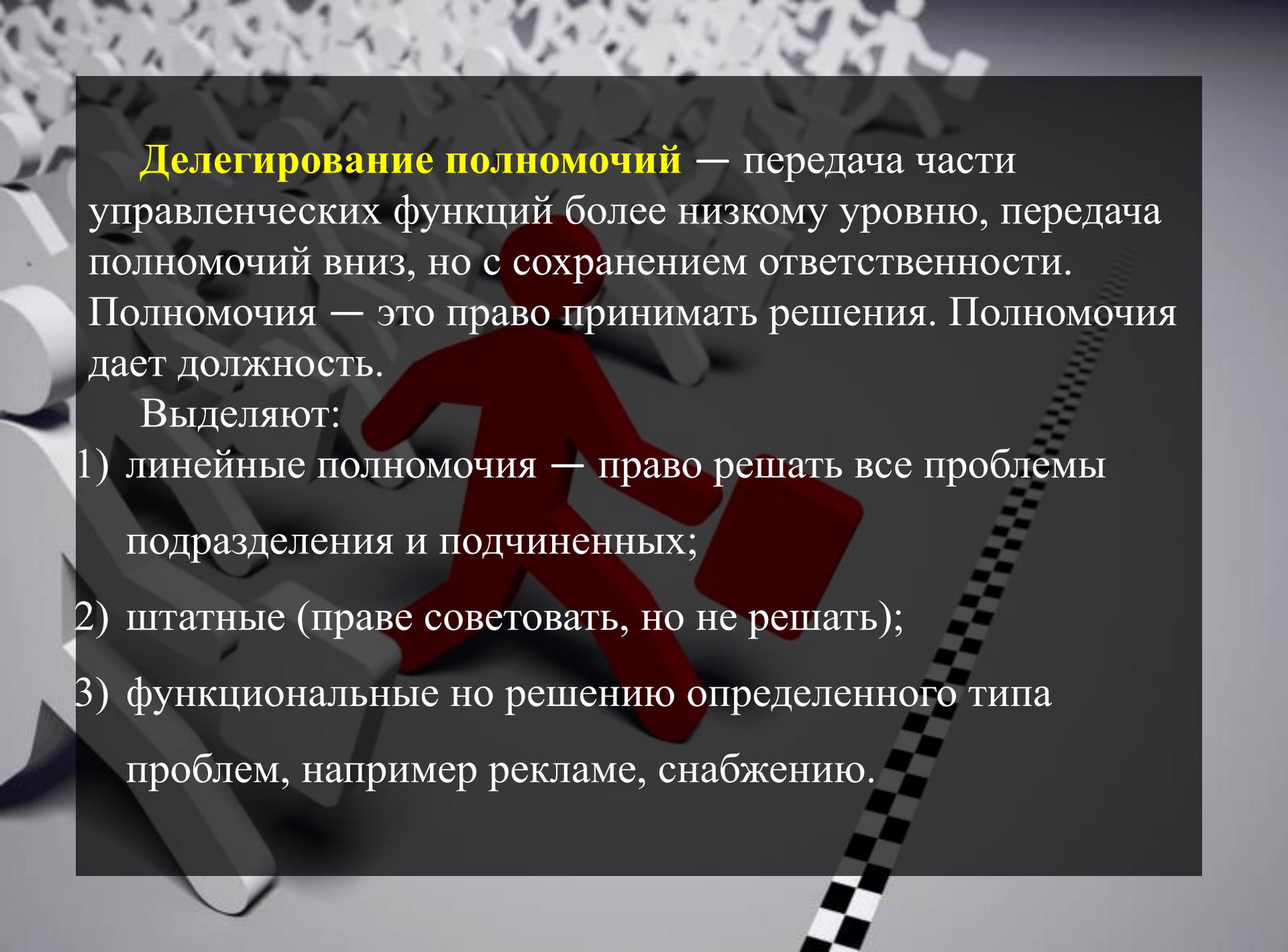
#### 4.2.2.2. Организация деятельности.

Функция организации предполагает создание такой системы, в которую логично вписываются три компонента: работающий человек или группа людей; экономические отношения; технические средства.

Хороший организатор — не тот, кто хорошо работает только сам, а тот, у кого хорошо работают и подчиненные; основные принципы управления, организации деятельности (А.Файоль).

Среди конкретных форм организации деятельности можно выделить:

- 1) делегирование полномочий;
- 2) создание организационной структуры предприятия — структуры подчинения и ответственности;
- 3) регламентирование прав, обязанностей, профессиональных функций работников (юридическое оформление прав и обязанностей в должностных инструкциях, трудовых контрактах);
- 4) нормирование трудозатрат и сроков выполнения определенных работ (установление научно обоснованных нормативов выполнения работ);
- 5) инструктаж работников;
- 6) принятие управленческих решений, выдача распоряжений, командование.



**Делегирование полномочий** — передача части управленческих функций более низкому уровню, передача полномочий вниз, но с сохранением ответственности. Полномочия — это право принимать решения. Полномочия дает должность.

Выделяют:

- 1) линейные полномочия — право решать все проблемы подразделения и подчиненных;
- 2) штатные (праве советовать, но не решать);
- 3) функциональные по решению определенного типа проблем, например рекламе, снабжению.

В структуре предприятия выделяют четыре подсистемы:

- 1) техническая система поведения;
- 2) формальная организационная структура определяет структуру подчинения, прав, обязанностей, полномочий и ответственности, фиксированных документах;
- 3) неформальная структура не фиксирована в документах, но решает деловые задачи, цели предприятия не по формальным правилам, а на основе человеческих связей  
Чем более выражена неформальная структура, тем хуже предприятие;
- 4) неформальная межличностная структура отношений в коллективе, симпатии, антипатии и пр.

### 4.2.2.3. Принятие управленческих решений

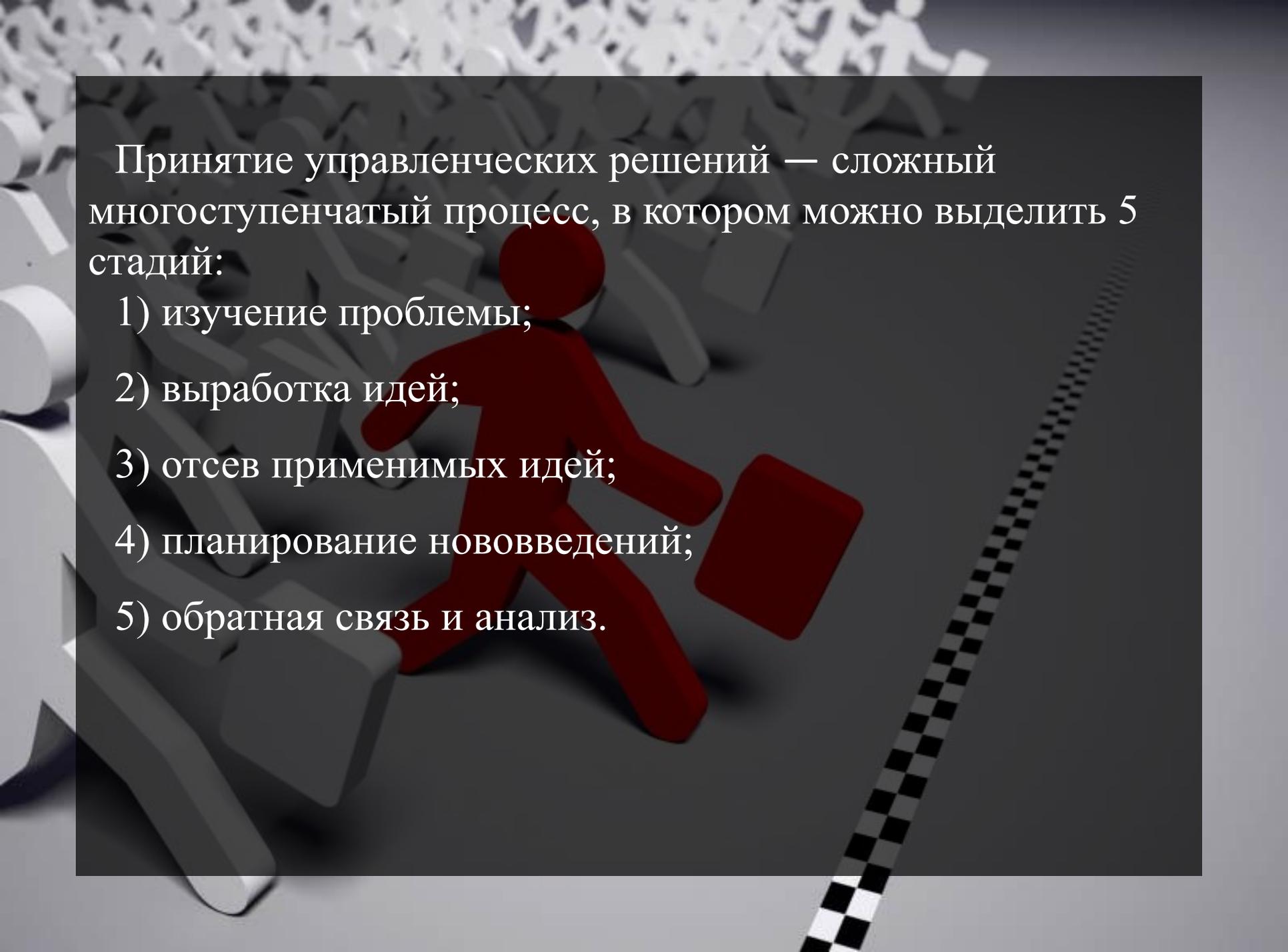
- важнейший элемент организации деятельности фирмы. По форме принятия решения подразделяются на единоличные, коллегиальные и коллективные.

Коллегиальные решения принимаются на основе обсуждения проблемы со специалистами, поиска оптимального варианта с учетом предложенных идей, но окончательная формулировка решения и вся полнота ответственности принадлежит руководителю.

Коллективные решения принимаются коллективом на основе голосования, ответственность за последствия решения лежит на всем коллективе, а не на руководителе.

## Табл.4.2.1. Уровни принятия решения

Тип решения	Ключевые навыки
Уровень первый: Рутинный	Неукоснительное следование процедуре, правилам инструкций. Разумная оценка ситуации. Контроль.
Уровень второй: Селективный	Установление целей. Планирование. Анализ информации
Уровень третий: Адаптационный	Идентификация проблем. Систематизированное решение проблем. Создание рабочих групп. Анализ возможного риска.
Уровень четвертый: Инновационный	Творческое управление. Стратегическое планирование.



Принятие управленческих решений — сложный многоступенчатый процесс, в котором можно выделить 5 стадий:

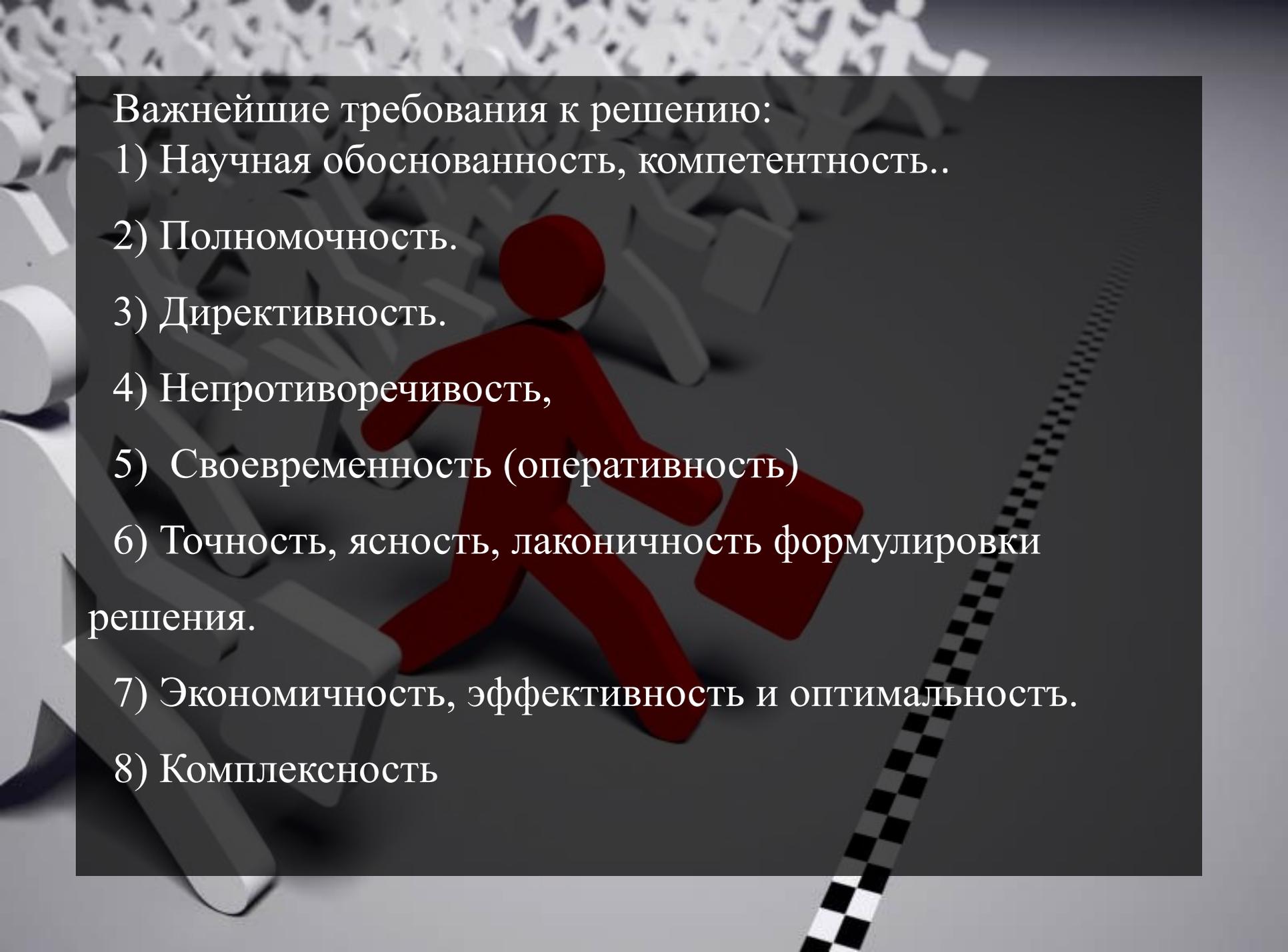
- 1) изучение проблемы;
- 2) выработка идей;
- 3) отсев применимых идей;
- 4) планирование нововведений;
- 5) обратная связь и анализ.

Принимаемые решения можно классифицировать Длительность действия и характер целей. По длительности действия и характеру целей решения могут быть подразделены на стратегические, тактические и оперативные

*Стратегические решения* обычно касаются коренных проблем. Они принимаются в масштабе объекта управления и выше, рассчитаны на длительный отрезок времени, на решение перспективных задач.

Тактические решения, как правило, обеспечивают реализацию стратегических задач. Повремени они не превышают одного гола.

Оперативные решения связаны с осуществлением текущих целей и задач. По времени они рассчитаны на период, не превышающий месяца.



Важнейшие требования к решению:

1) Научная обоснованность, компетентность..

2) Полномочность.

3) Директивность.

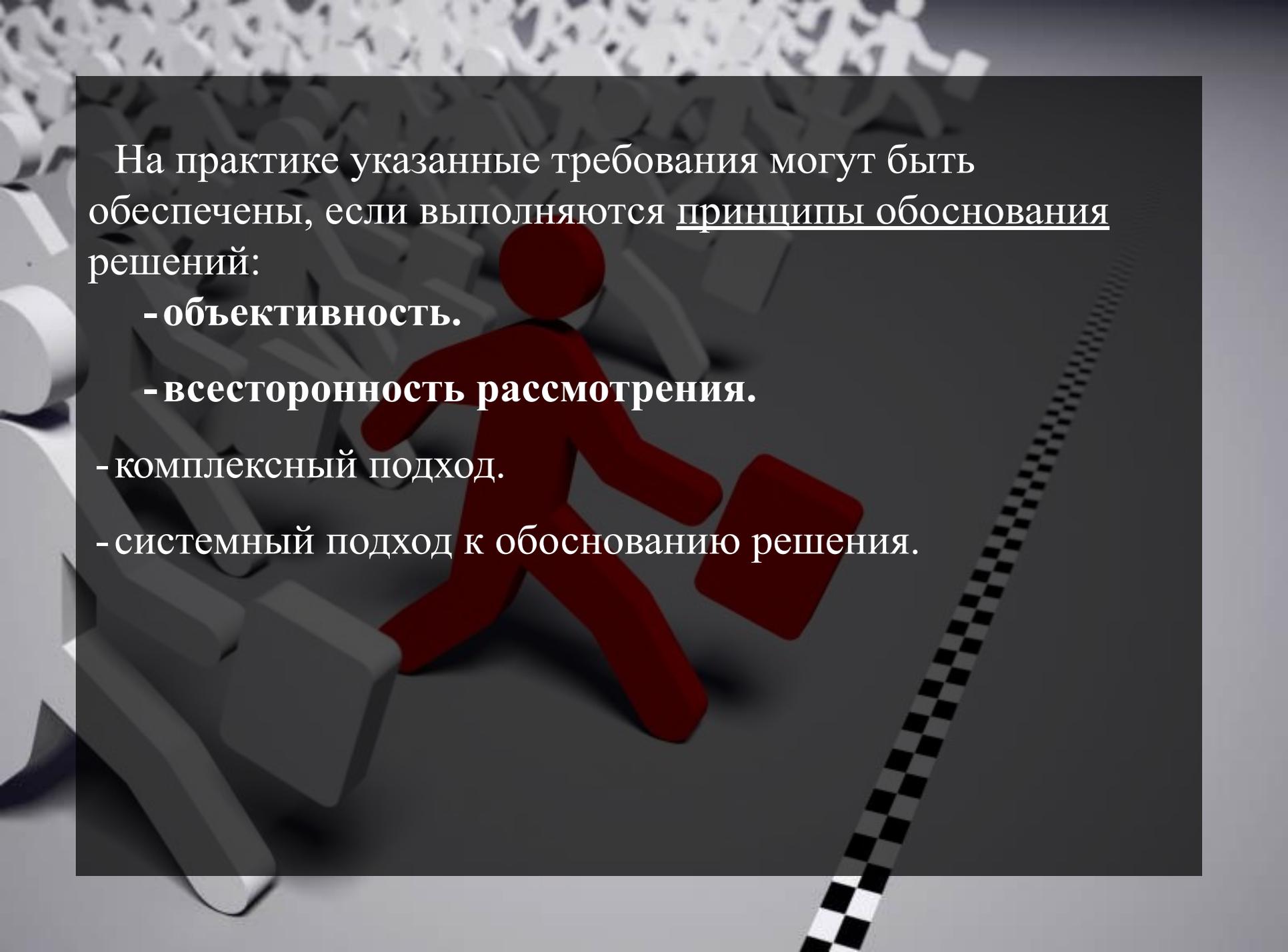
4) Непротиворечивость,

5) Своевременность (оперативность)

6) Точность, ясность, лаконичность формулировки  
решения.

7) Экономичность, эффективность и оптимальность.

8) Комплексность



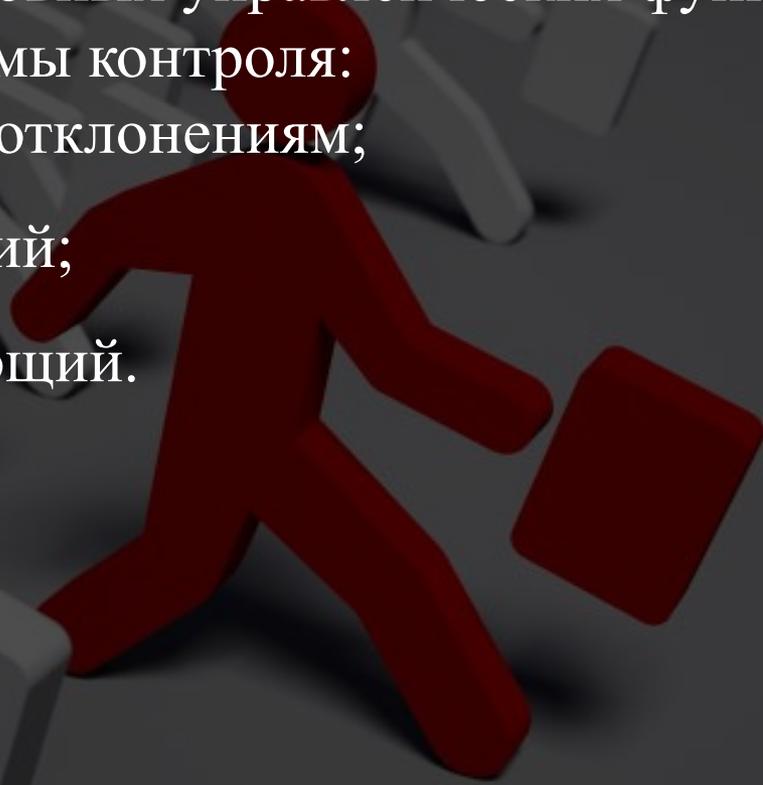
На практике указанные требования могут быть обеспечены, если выполняются принципы обоснования решений:

- **объективность.**
- **всесторонность рассмотрения.**
- комплексный подход.
- системный подход к обоснованию решения.

#### 4.2.2.4. Контроль

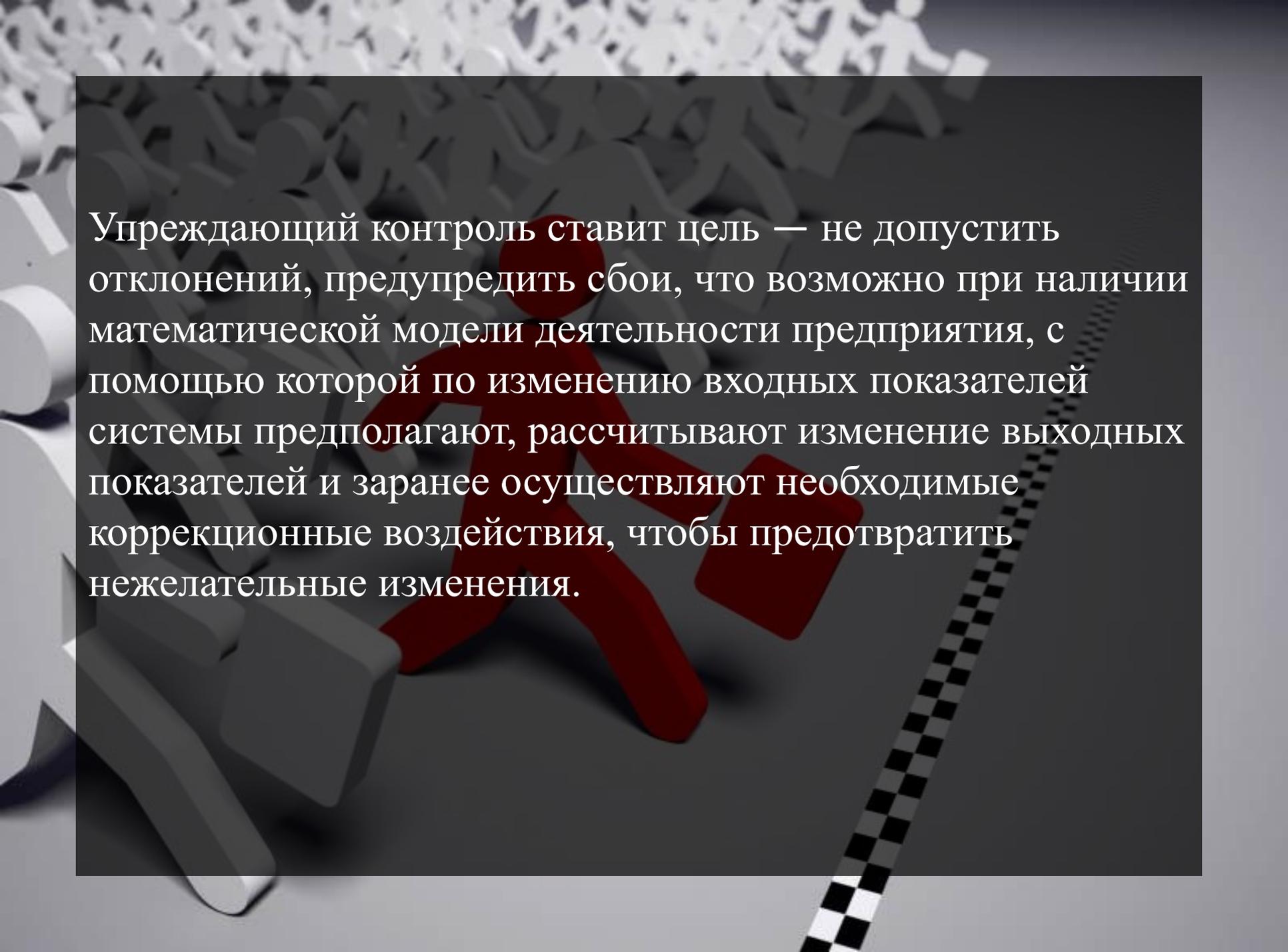
- одна из основных управленческих функций. Выделяют 3 основные формы контроля:

- 1) текущий по отклонениям;
- 2) упреждающий;
- 3) результирующий.

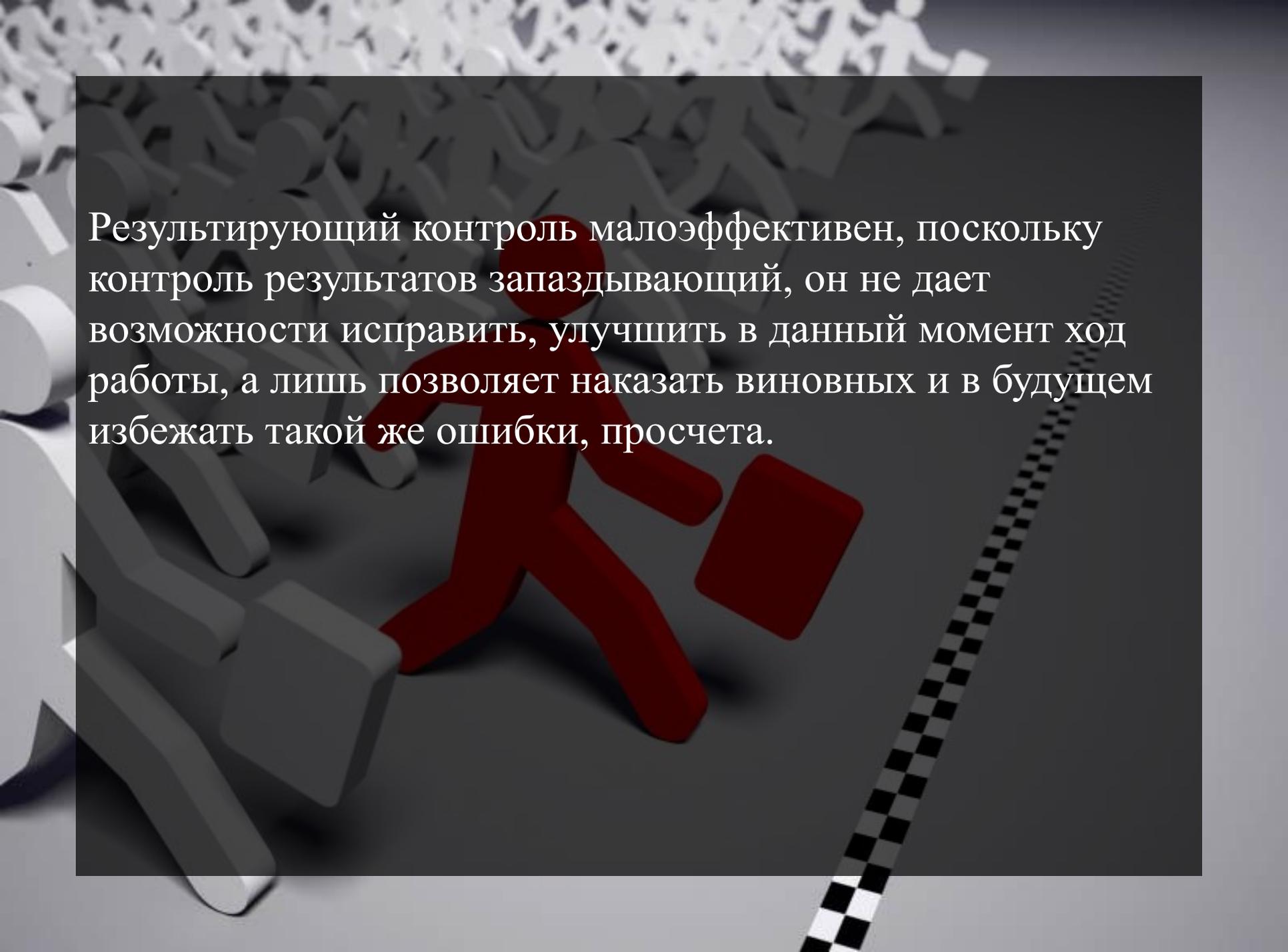


Для осуществления текущего контроля необходимы:

1. объективные и существенные показатели, которые проверяются;
2. наличие критериев отклонения (позволяют определить, какие отклонения показателей производственного процесса опасны, существенны, а какие отклонения - несущественны, допустимы);
3. наличие системы и процедуры контроля. Однако текущий контроль может быть запаздывающим - отклонение, сбой уже произошел и, возможно, его уже не удастся исправить.

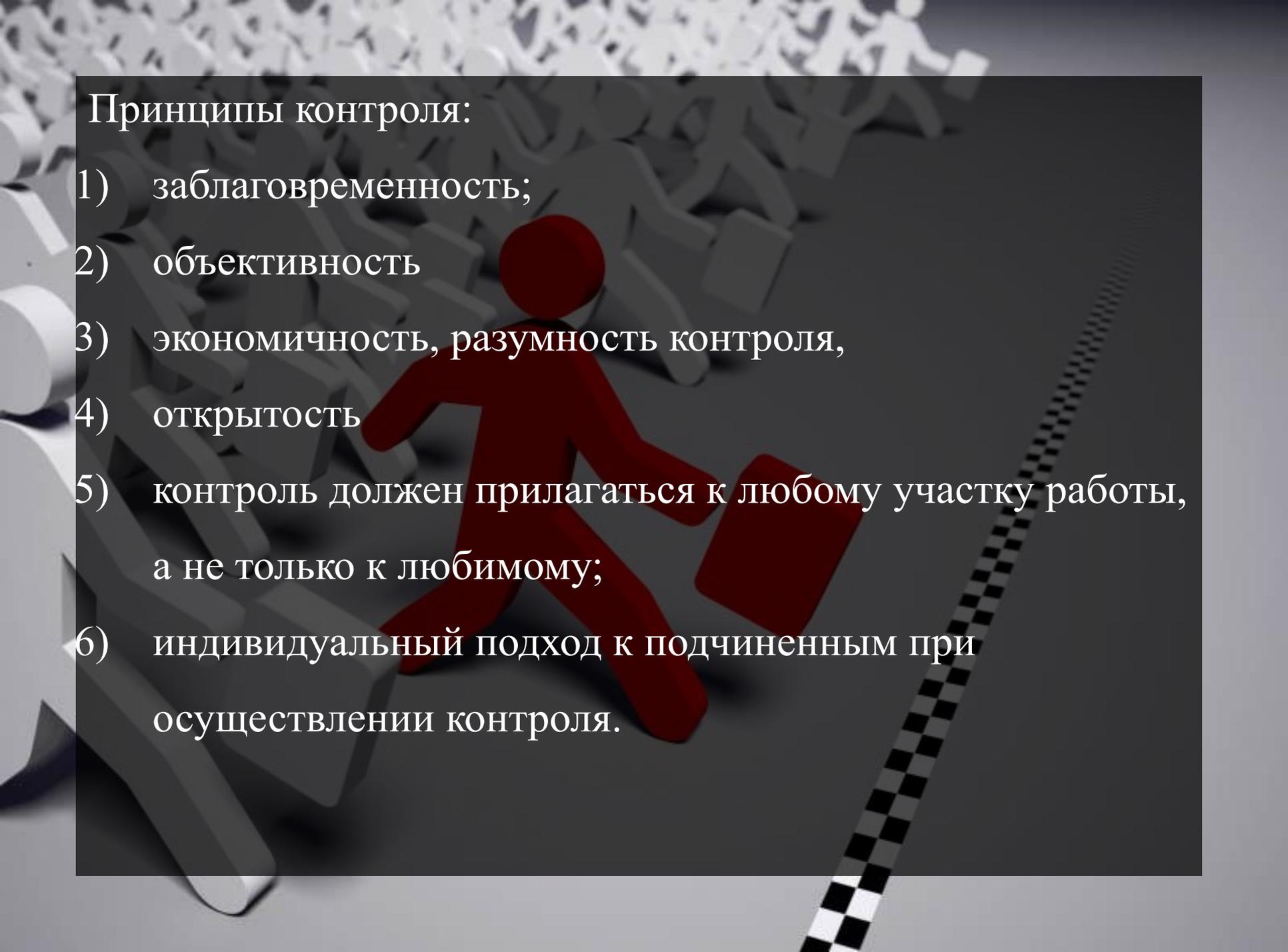


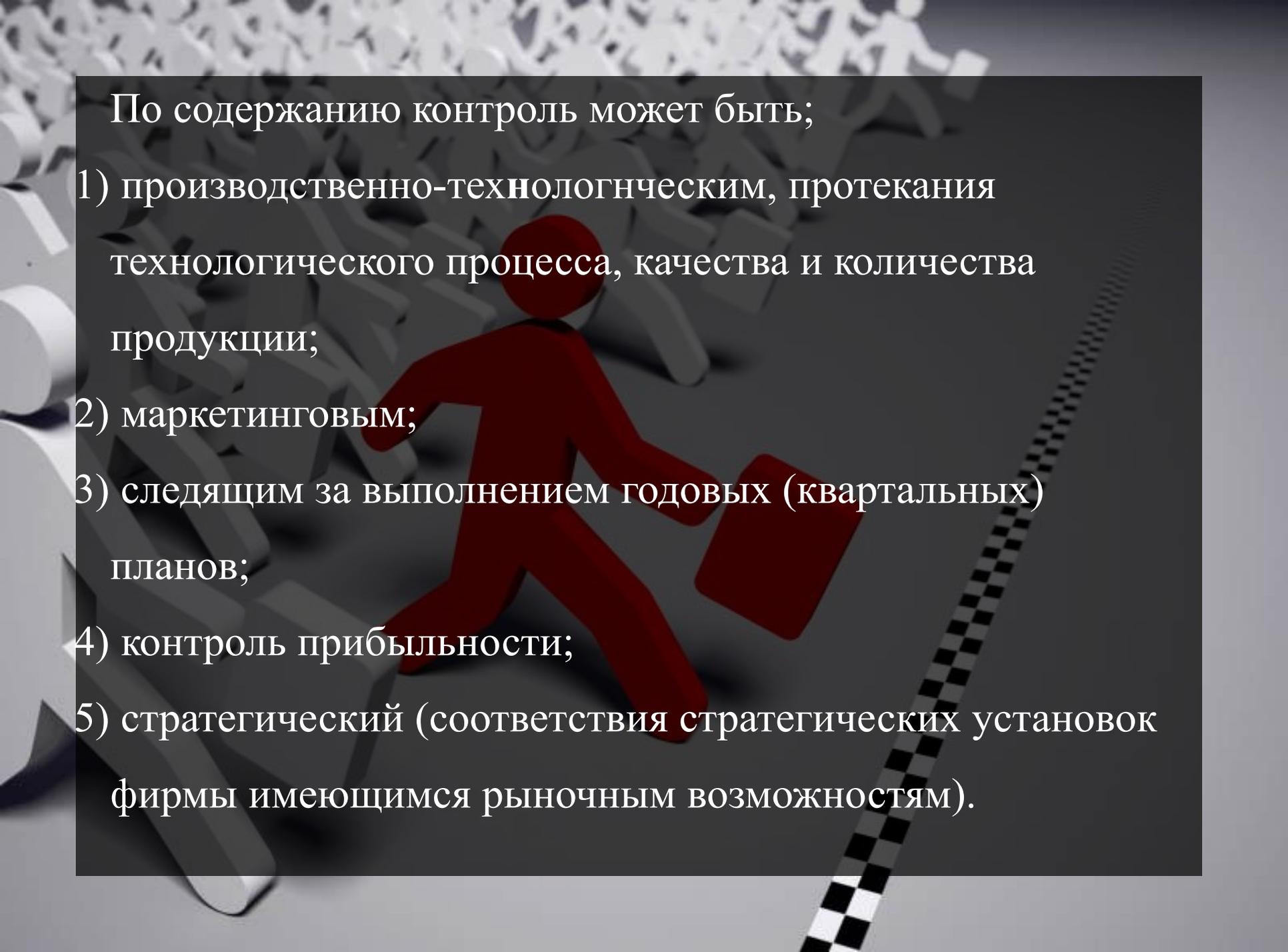
Упреждающий контроль ставит цель — не допустить отклонений, предупредить сбои, что возможно при наличии математической модели деятельности предприятия, с помощью которой по изменению входных показателей системы предполагают, рассчитывают изменение выходных показателей и заранее осуществляют необходимые коррекционные воздействия, чтобы предотвратить нежелательные изменения.



Результирующий контроль малоэффективен, поскольку контроль результатов запаздывающий, он не дает возможности исправить, улучшить в данный момент ход работы, а лишь позволяет наказать виновных и в будущем избежать такой же ошибки, просчета.

## Принципы контроля:

- 1) заблаговременность;
  - 2) объективность
  - 3) экономичность, разумность контроля,
  - 4) открытость
  - 5) контроль должен прилагаться к любому участку работы, а не только к любимому;
  - 6) индивидуальный подход к подчиненным при осуществлении контроля.
- 

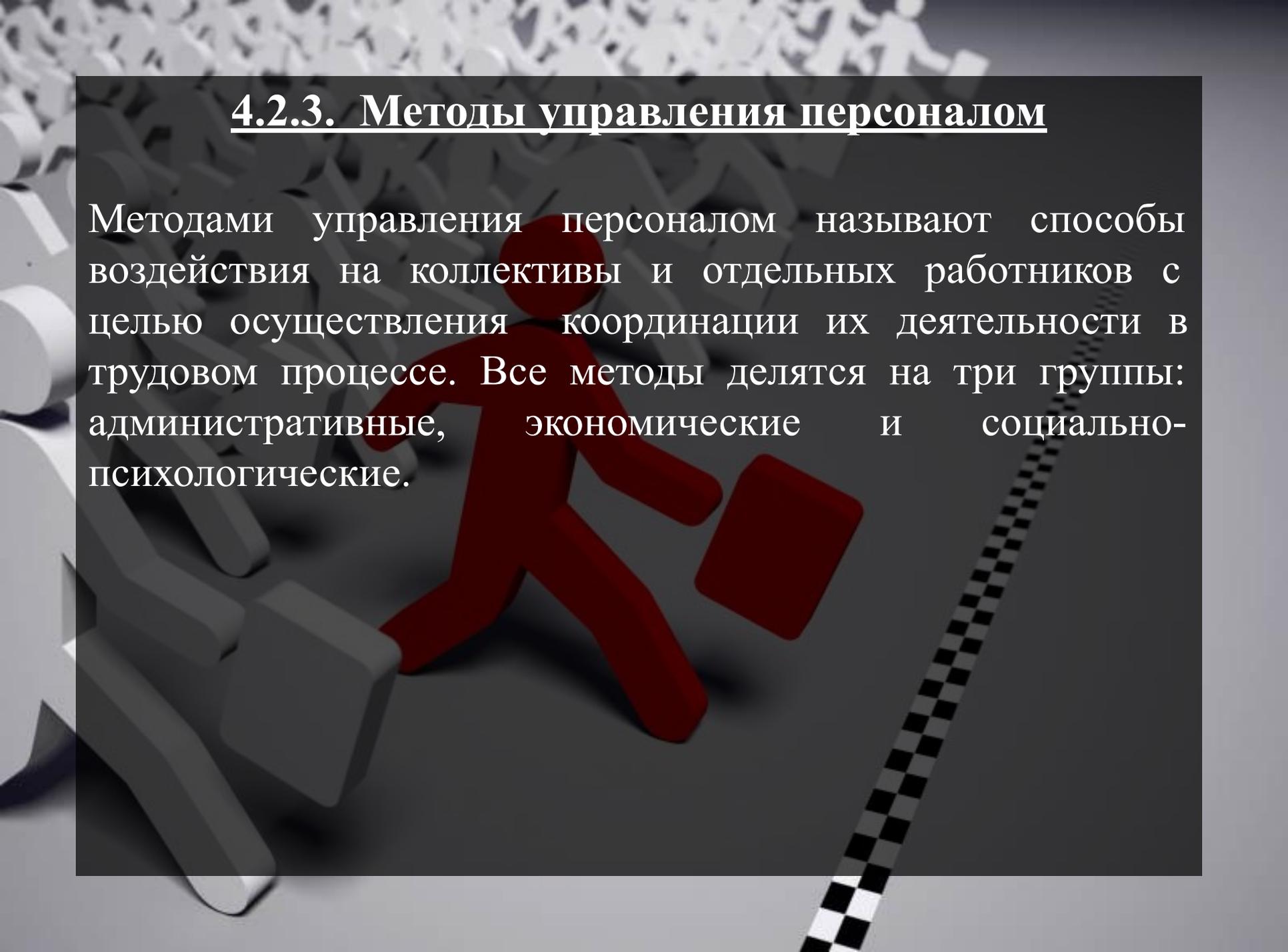


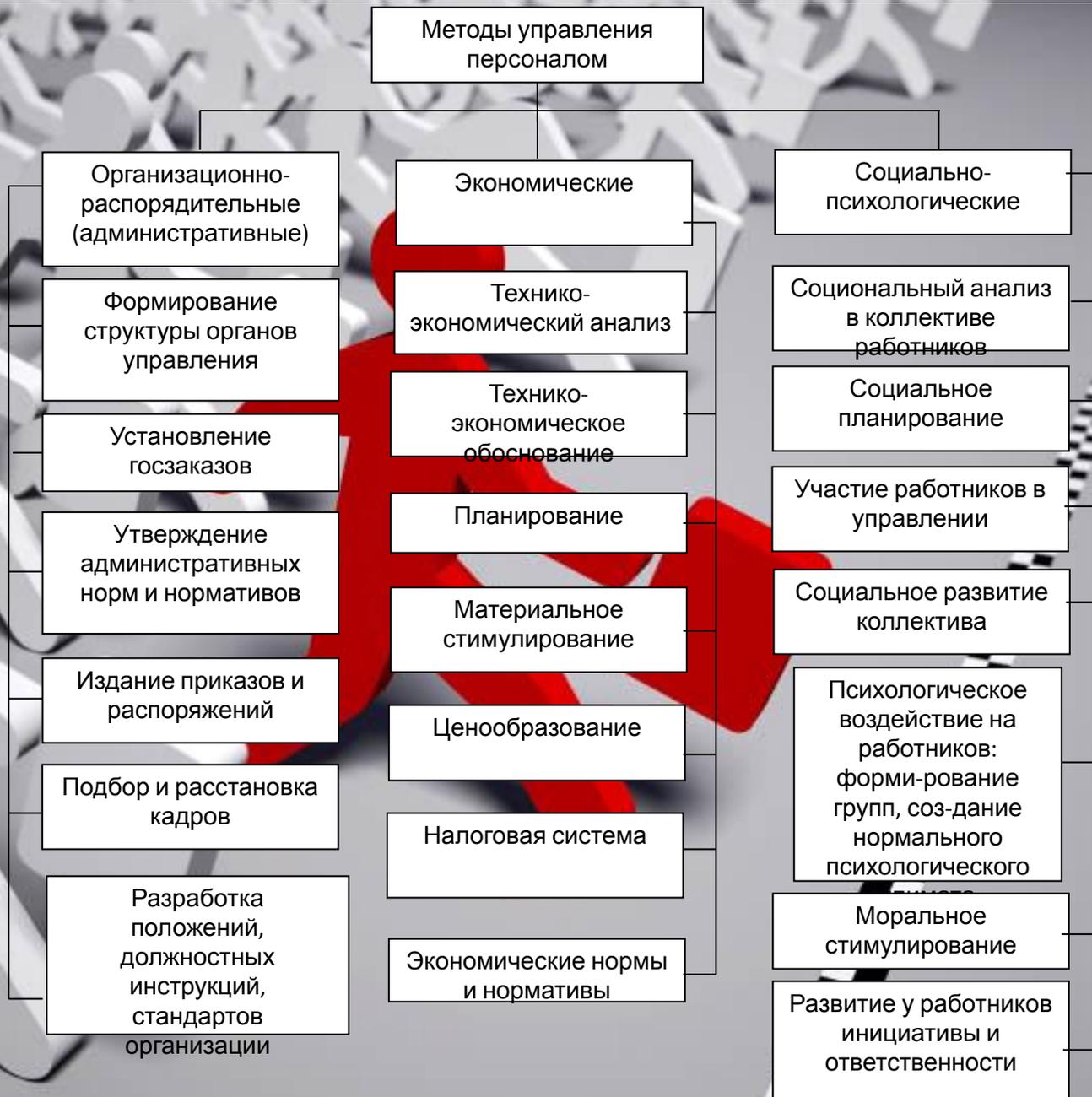
По содержанию контроль может быть;

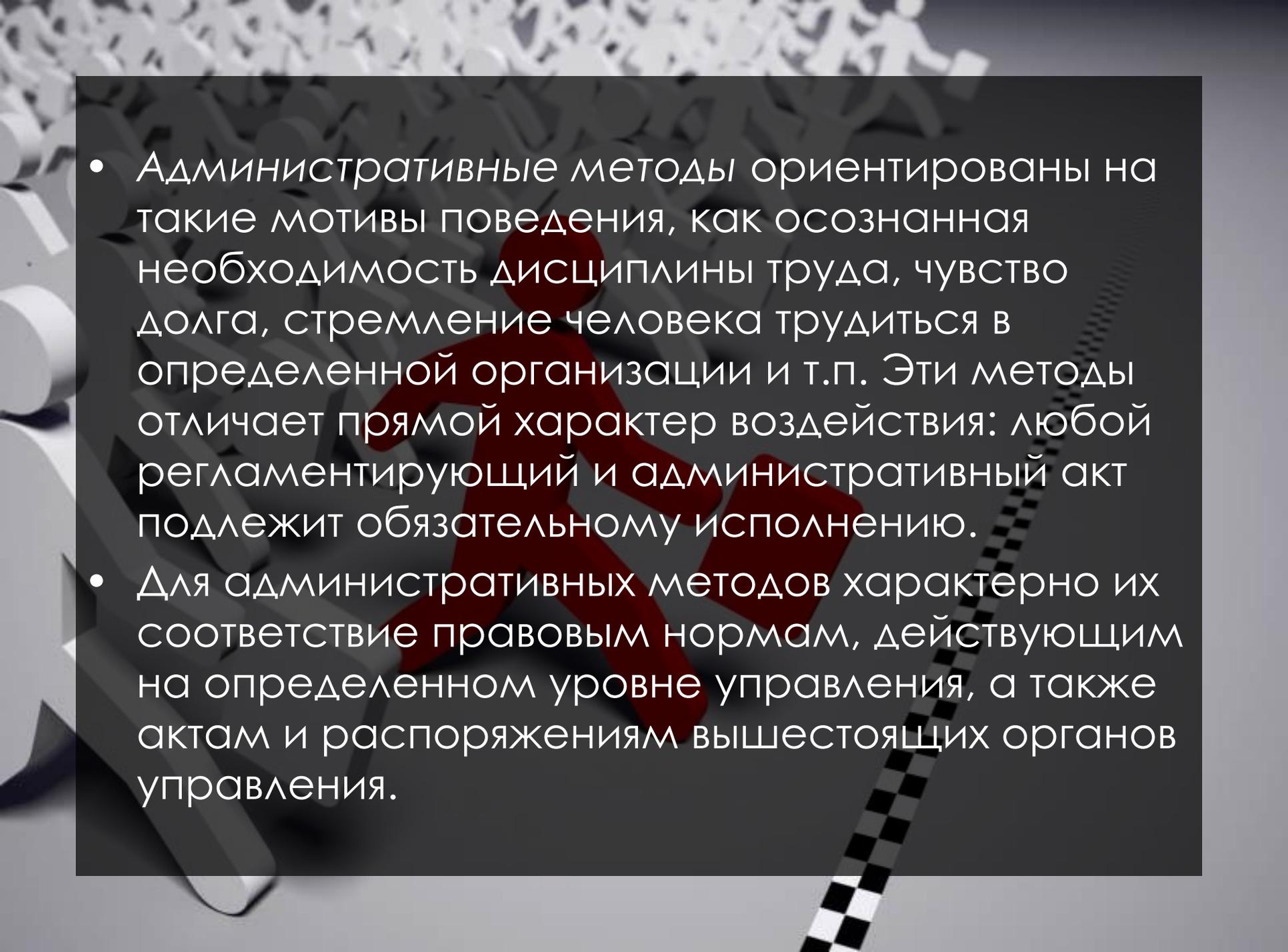
- 1) производственно-технологическим, протекания технологического процесса, качества и количества продукции;
- 2) маркетинговым;
- 3) следящим за выполнением годовых (квартальных) планов;
- 4) контроль прибыльности;
- 5) стратегический (соответствия стратегических установок фирмы имеющимся рыночным возможностям).

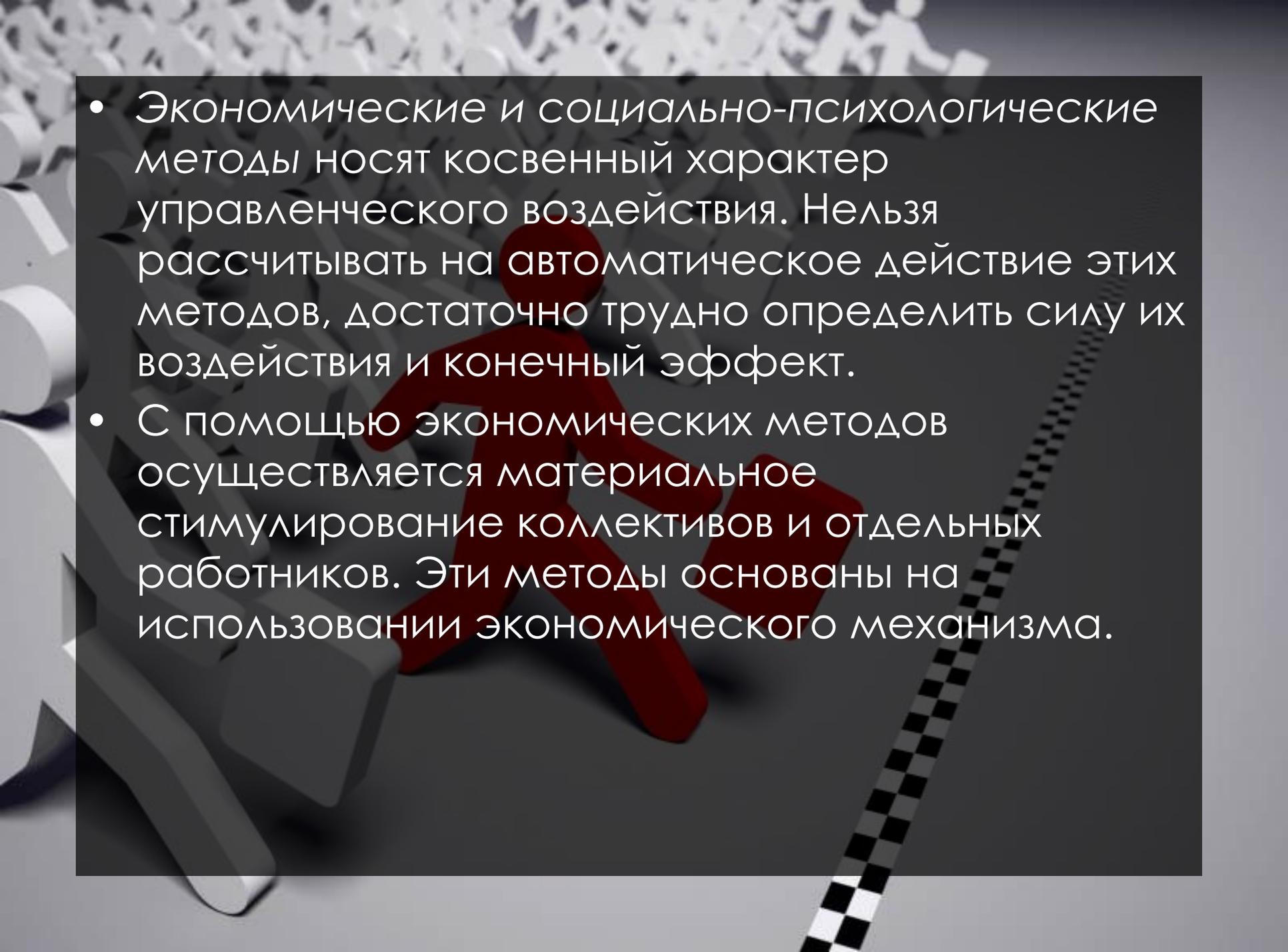
### 4.2.3. Методы управления персоналом

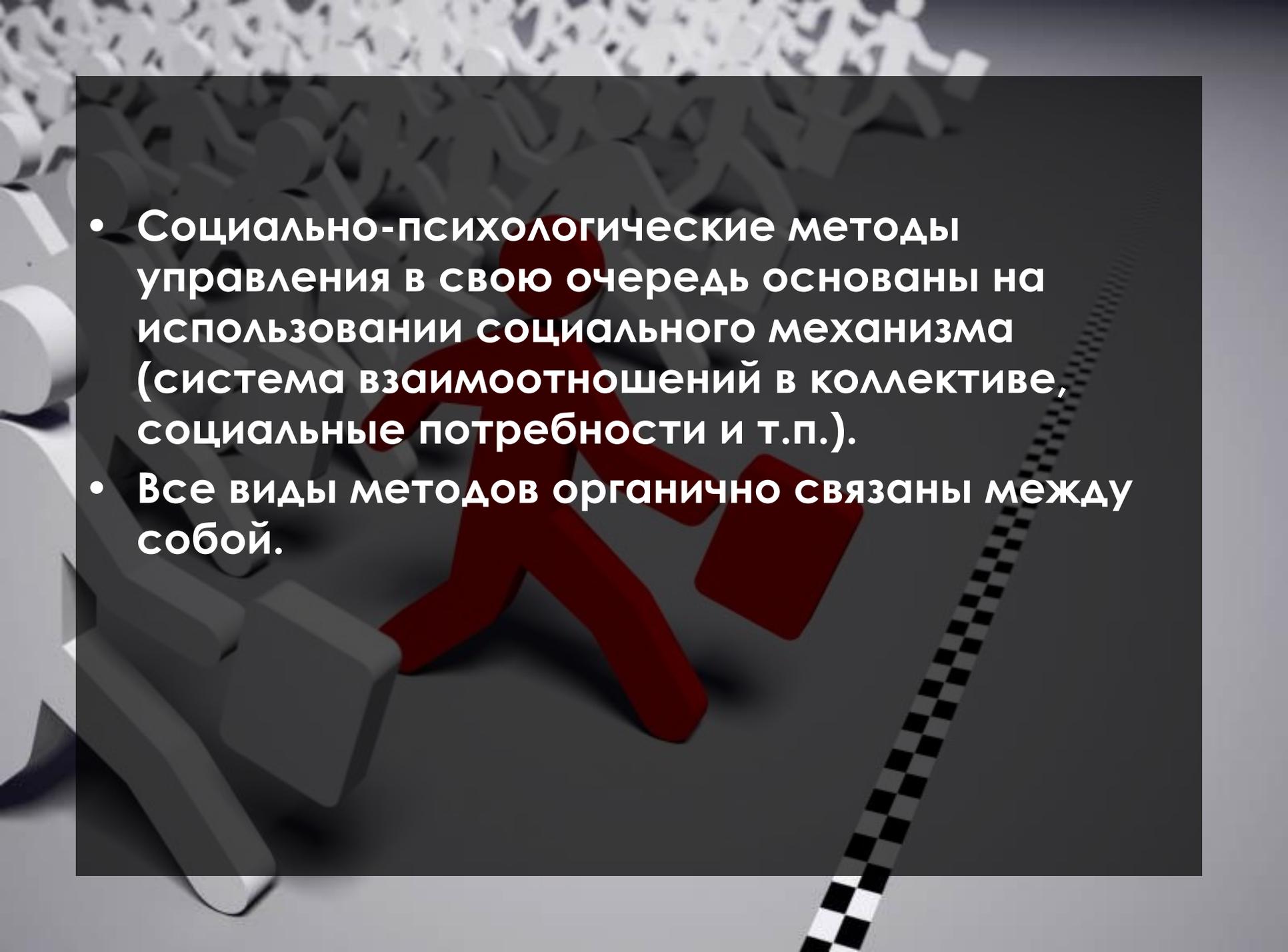
Методами управления персоналом называют способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в трудовом процессе. Все методы делятся на три группы: административные, экономические и социально-психологические.





- 
- *Административные методы* ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации и т.п. Эти методы отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению.
  - Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления.

- 
- *Экономические и социально-психологические методы* носят косвенный характер управленческого воздействия. Нельзя рассчитывать на автоматическое действие этих методов, достаточно трудно определить силу их воздействия и конечный эффект.
  - С помощью экономических методов осуществляется материальное стимулирование коллективов и отдельных работников. Эти методы основаны на использовании экономического механизма.

- 
- Социально-психологические методы управления в свою очередь основаны на использовании социального механизма (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т.п.).
  - Все виды методов органично связаны между собой.

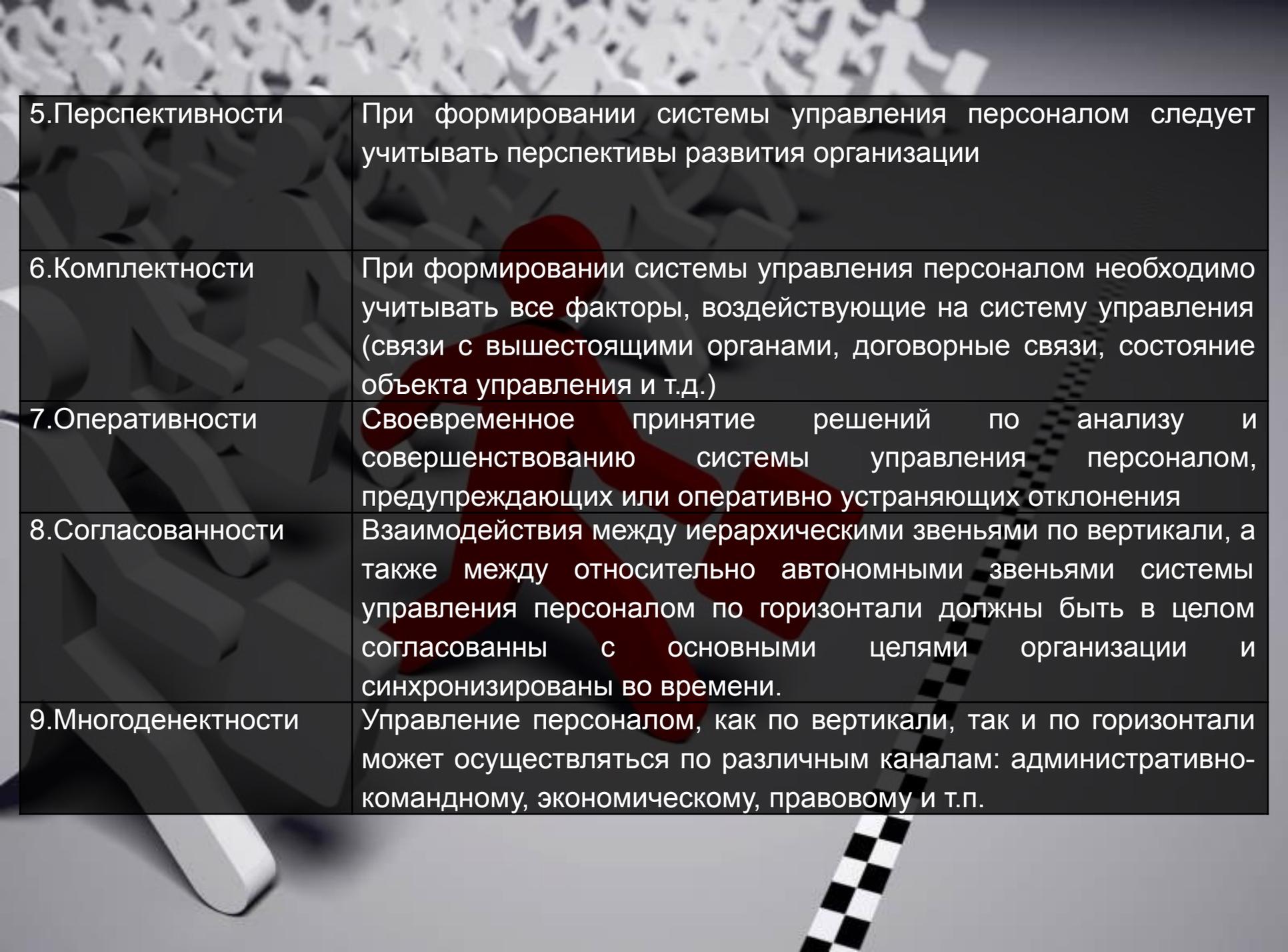
## 4.2.4 Принципы и методы построение систем управления персоналом

Различают две группы принципов построения системы управления персоналом в организации; принципы, характеризующие требования к формированию системы, и принципы, определяющие направления развития системы.

Все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования.

## Табл. 4.2.2. Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом

Принципы	Содержание принципа
1. Обусловленность функций управления персоналом целями производства	Функции управления персоналом формируются и изменяются в соответствии с потребностями и целями производства
2. Первичности функций управления персоналом	Состав подсистемы управления персоналом, организационная структура, требования к работникам и их численность зависят от содержания, количества и трудоемкости функций управления персоналом
3. Экономичности	Предполагает наиболее эффективную и экономическую организацию системы управления персоналом, снижение доли затрат на систему управления в больших затратах на единицу выпускной продукции, повышение эффективности производства. В случае, если после мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом увеличились затраты на управление, то они должны перекрываться эффектом в производственной системе, полученным в результате их осуществления.
4. Прогрессивности	Соответствие системы управления персоналом передовым, зарубежным и отечественным, аналогам

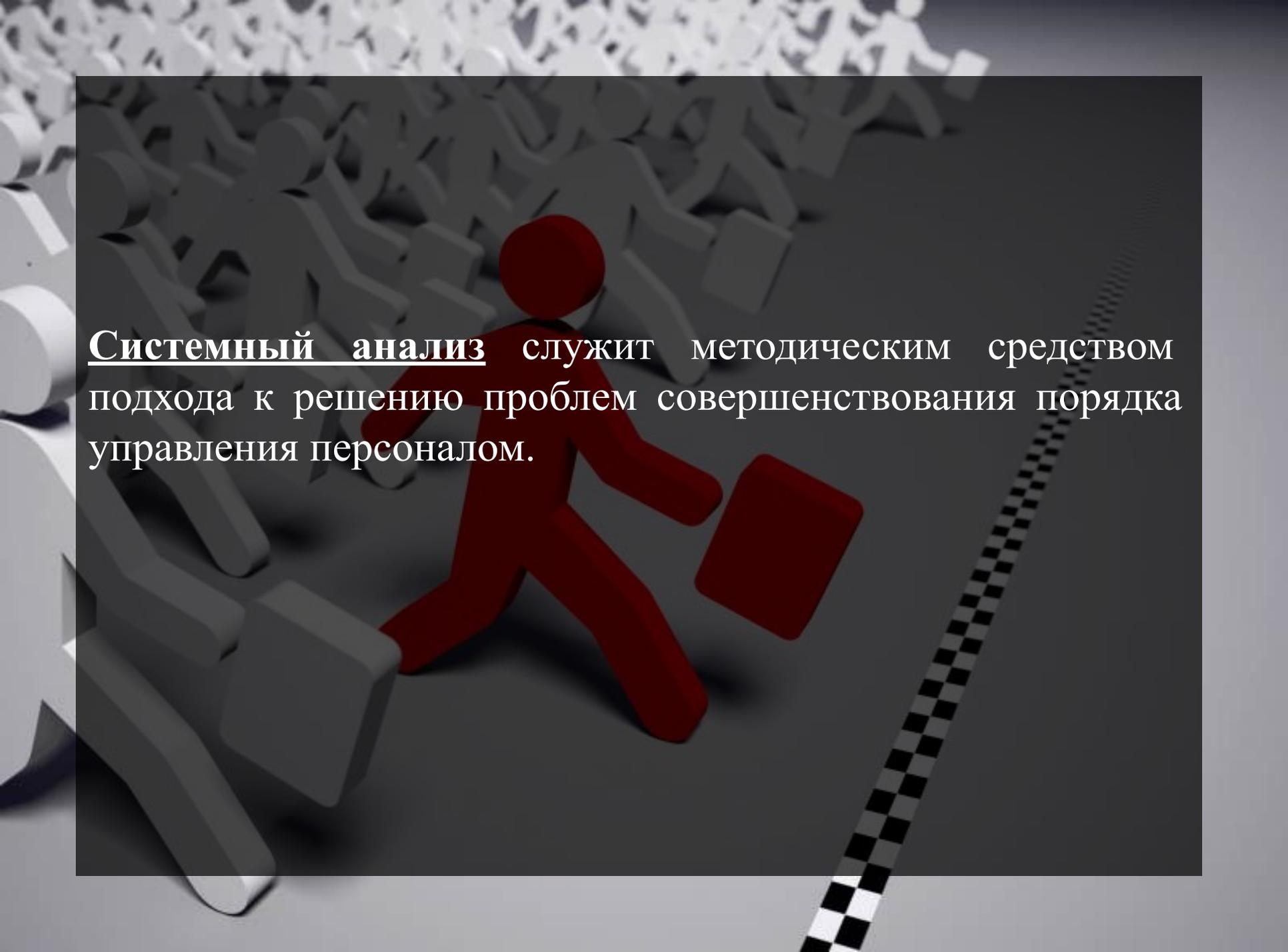


5.Перспективности	При формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации
6.Комплектности	При формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления (связи с вышестоящими органами, договорные связи, состояние объекта управления и т.д.)
7.Оперативности	Своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения
8.Согласованности	Взаимодействия между иерархическими звеньями по вертикали, а также между относительно автономными звеньями системы управления персоналом по горизонтали должны быть в целом согласованны с основными целями организации и синхронизированы во времени.
9.Многоденектности	Управление персоналом, как по вертикали, так и по горизонтали может осуществляться по различным каналам: административно-командному, экономическому, правовому и т.п.

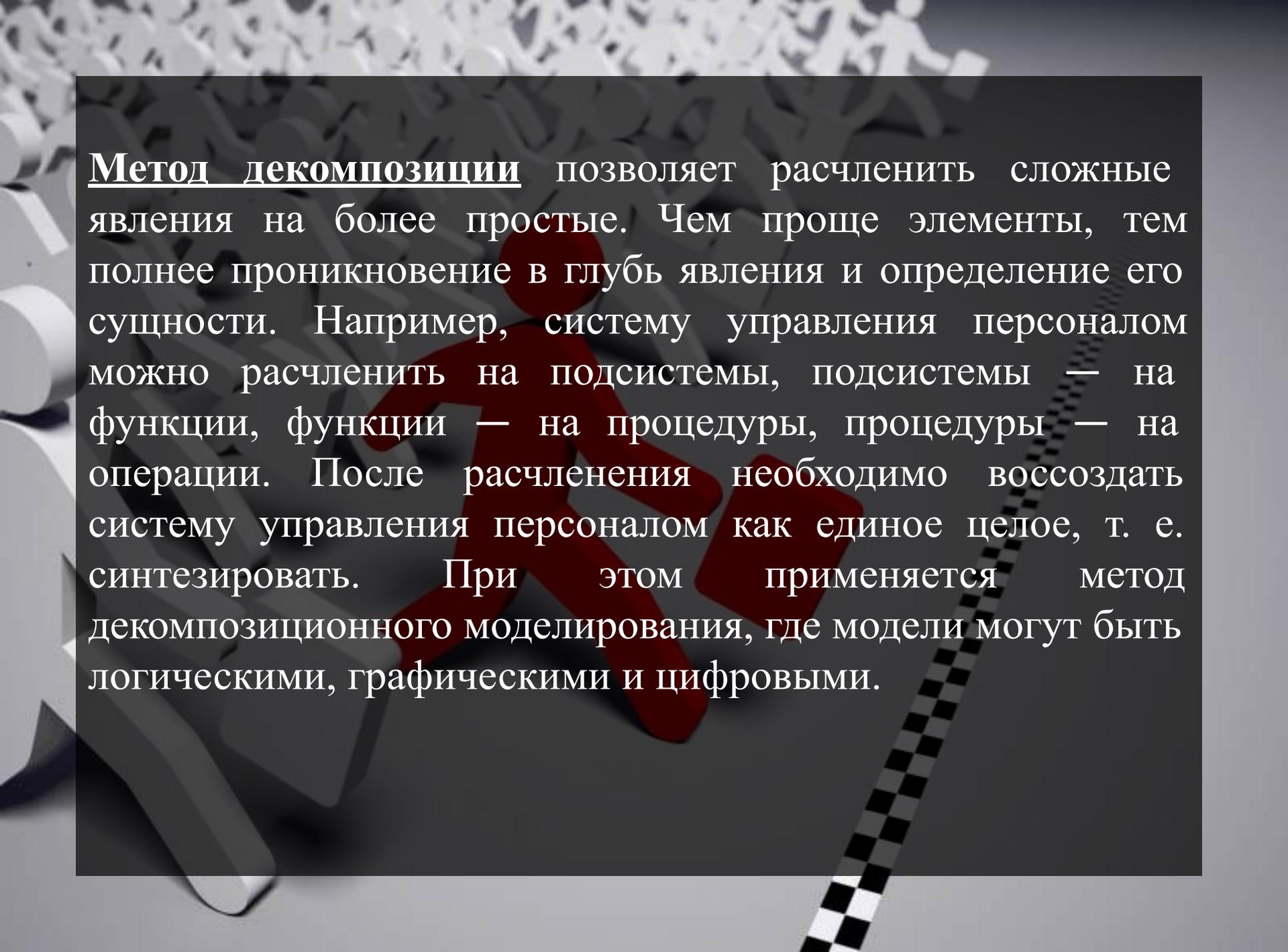
## Табл.4.2.3. Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом

Принцип	Содержание принципа
1. Концентрации	Рассматривается в двух направлениях: концентрация усилий работников отдельного подразделения или всей системы управления персоналом на решение основных задач или как концентрация однородных функций в одном подразделении системы управления персоналом, что устраняет дублирование
2. Специализации	Разделение труда в системе управления персоналом (выделяется труд руководителей, специалистов и служащих). Формируются отдельные подразделения, специализирующиеся на выполнении групп однородных функций
3. Параллельности	Предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышает оперативность управления персоналом
4. Адаптирование (гибкости)	Означает приспособленность системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта и условиям его работы

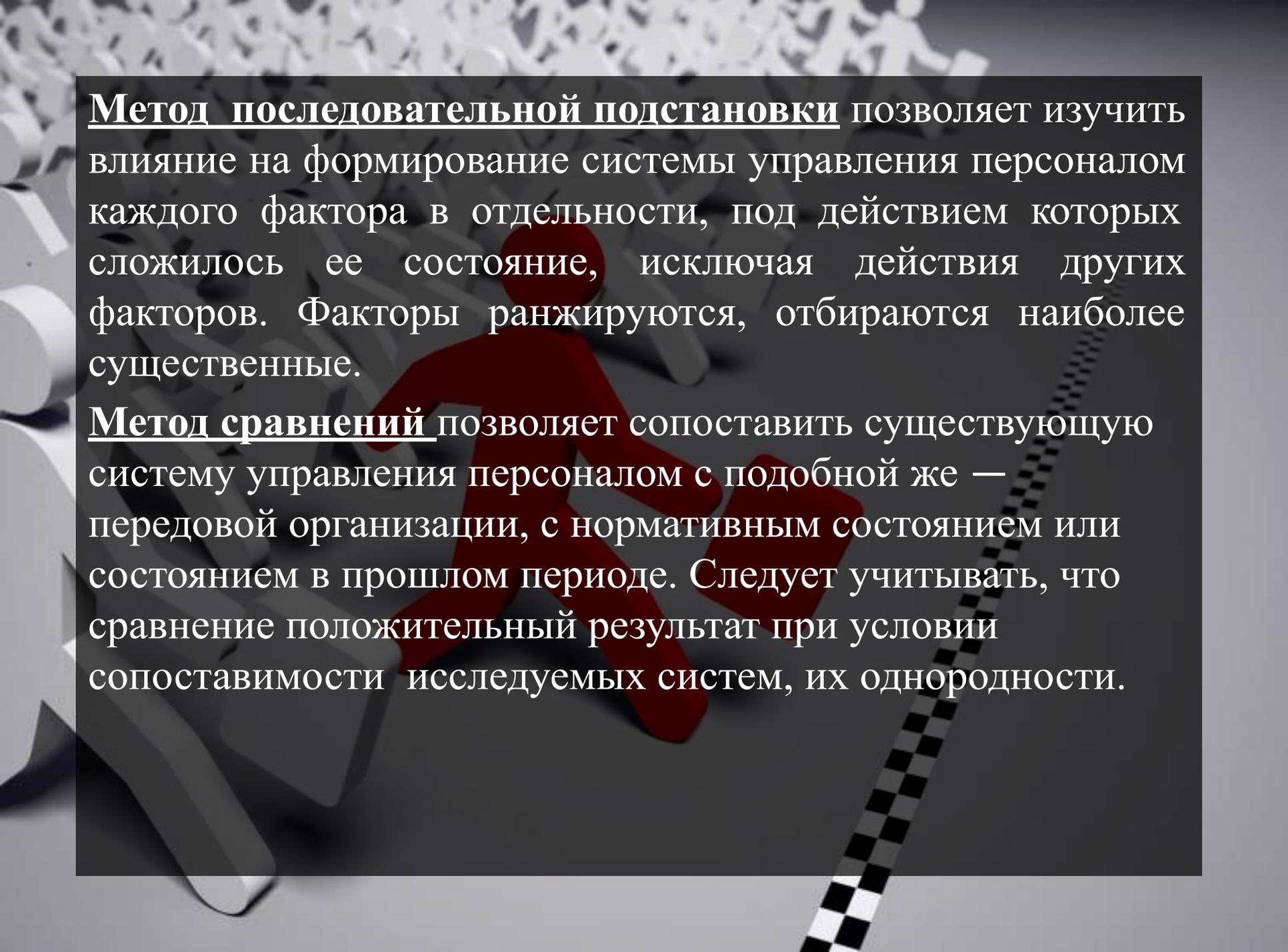
5. Преемственность	Предполагает общую методическую основу проведения работ по совершенствованию системы управления персоналом нба разных ее условиях и разными специалистами, стандартное их оформлнение
6. Непрерывности	Отсутствие перерывов в работе сотрудников системы управления персоналом или подразделений, уменьшение времени «пролеживания» документов, простоев технических средств управления и т.п.
7. Ритмичности	Выполнение одинакового объема работы в равные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом
8. Прямоточности	Упорядоченность и целенаправленность необходимой информации по выработке определенного решения. Она бывает горизонтальная и вертикальная (взаимосвязи между функциональными подразделениями и взаимосвязи между различными уровнями управления)



Системный анализ служит методическим средством подхода к решению проблем совершенствования порядка управления персоналом.



Метод декомпозиции позволяет расчленить сложные явления на более простые. Чем проще элементы, тем полнее проникновение в глубь явления и определение его сущности. Например, систему управления персоналом можно расчленить на подсистемы, подсистемы — на функции, функции — на процедуры, процедуры — на операции. После расчленения необходимо воссоздать систему управления персоналом как единое целое, т. е. синтезировать. При этом применяется метод декомпозиционного моделирования, где модели могут быть логическими, графическими и цифровыми.



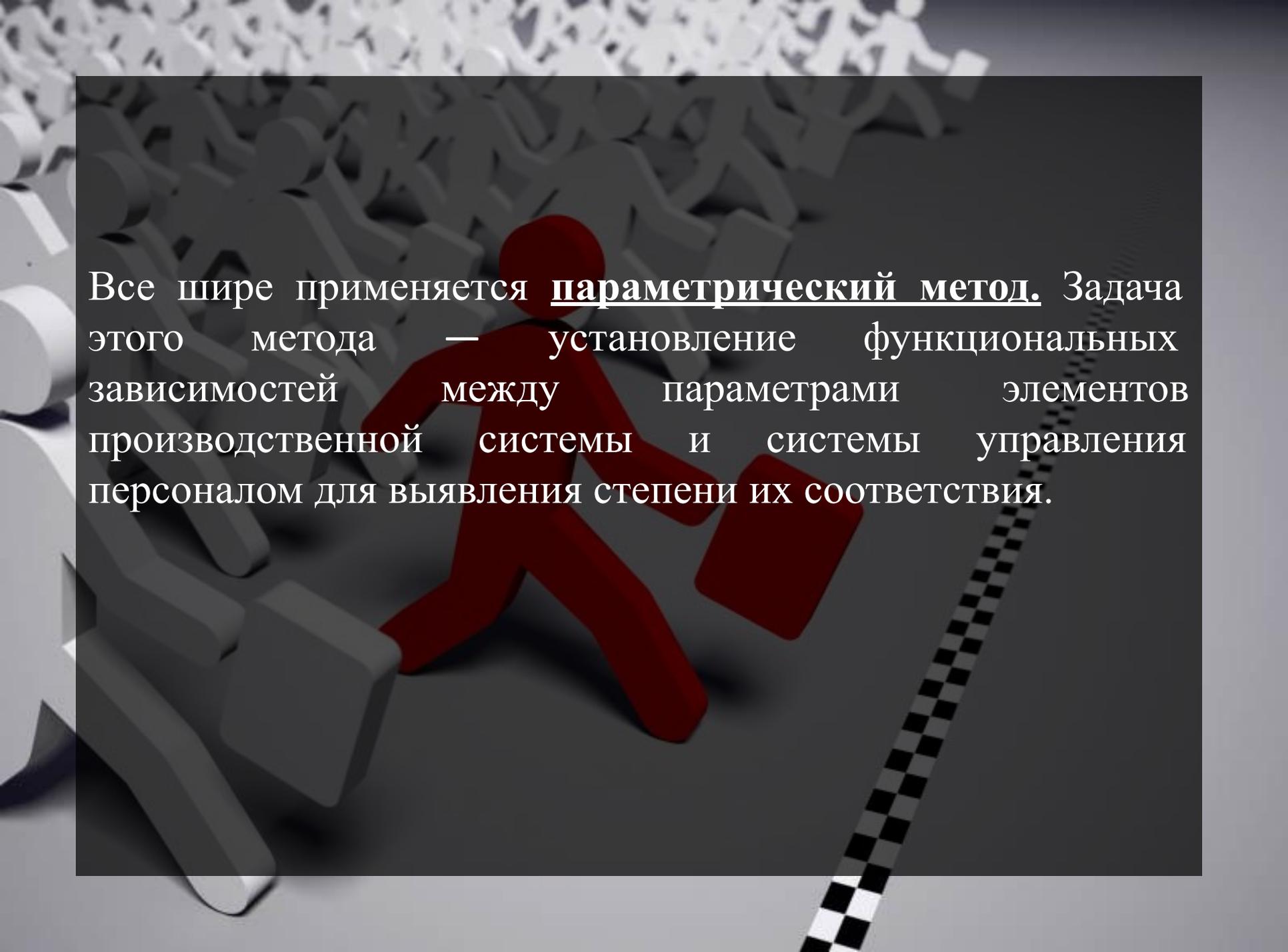
**Метод последовательной подстановки** позволяет изучить влияние на формирование системы управления персоналом каждого фактора в отдельности, под действием которых сложилось ее состояние, исключая действия других факторов. Факторы ранжируются, отбираются наиболее существенные.

**Метод сравнений** позволяет сопоставить существующую систему управления персоналом с подобной же — передовой организации, с нормативным состоянием или состоянием в прошлом периоде. Следует учитывать, что сравнение положительный результат при условии сопоставимости исследуемых систем, их однородности.

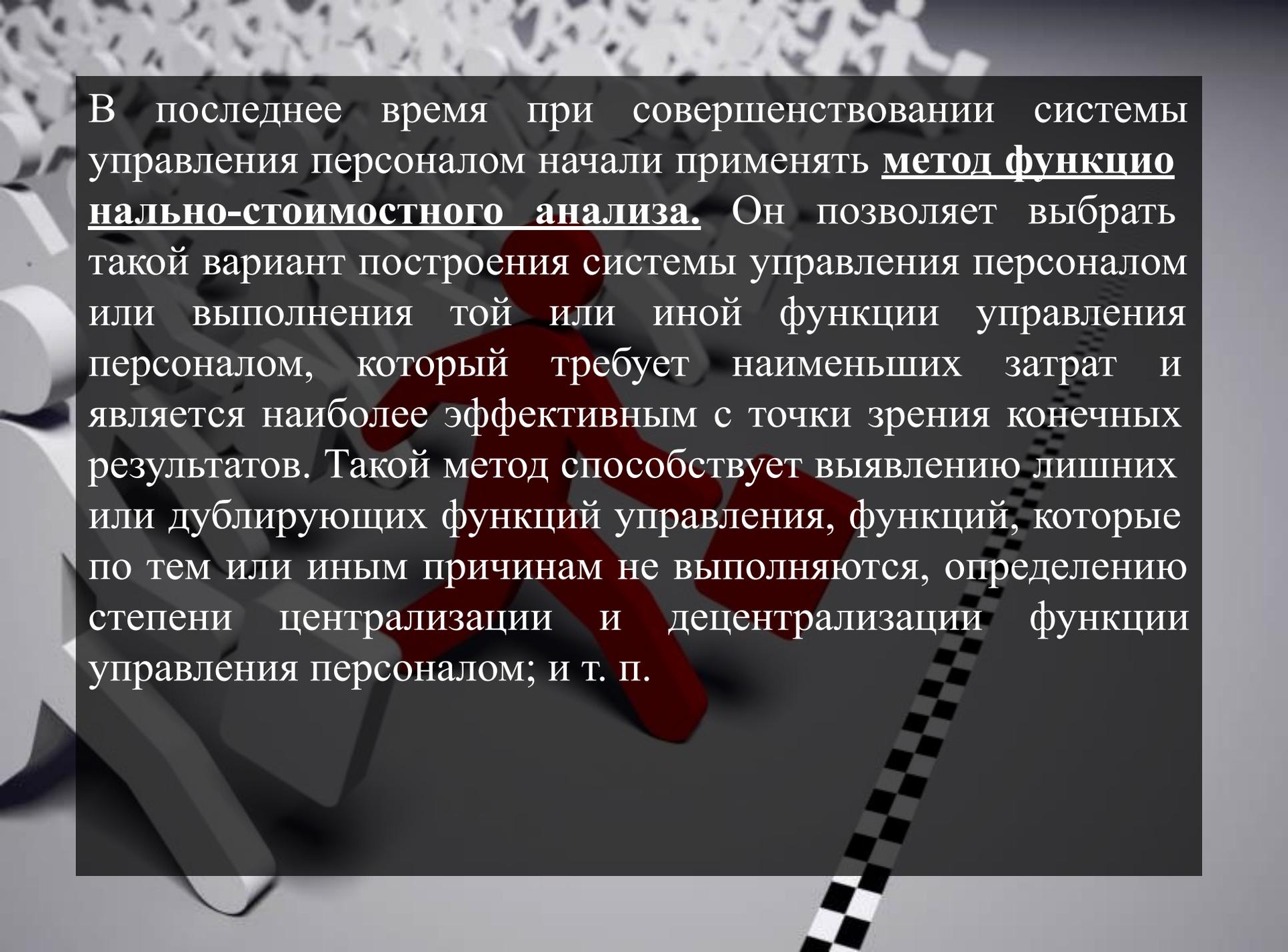
Динамический метод предусматривает расположение данных в динамическом ряду и исключение из него случайных отклонений. Тогда ряд отражает устойчивые тенденции. Этот метод используется при исследовании количественных показателей, характеризующих систему управления персоналом.

Экспертно-аналитический метод совершенствования управления персоналом основывается на привлечении высококвалифицированных специалистов по управлению персоналом, управленческого персонала предприятия к процессу совершенствования. При использовании этого метода очень важна проработка форм систематизации прочтений экспертов. С помощью этого метода выявляются основные направления совершенствования управления персоналом, оценки причин и недостатков.

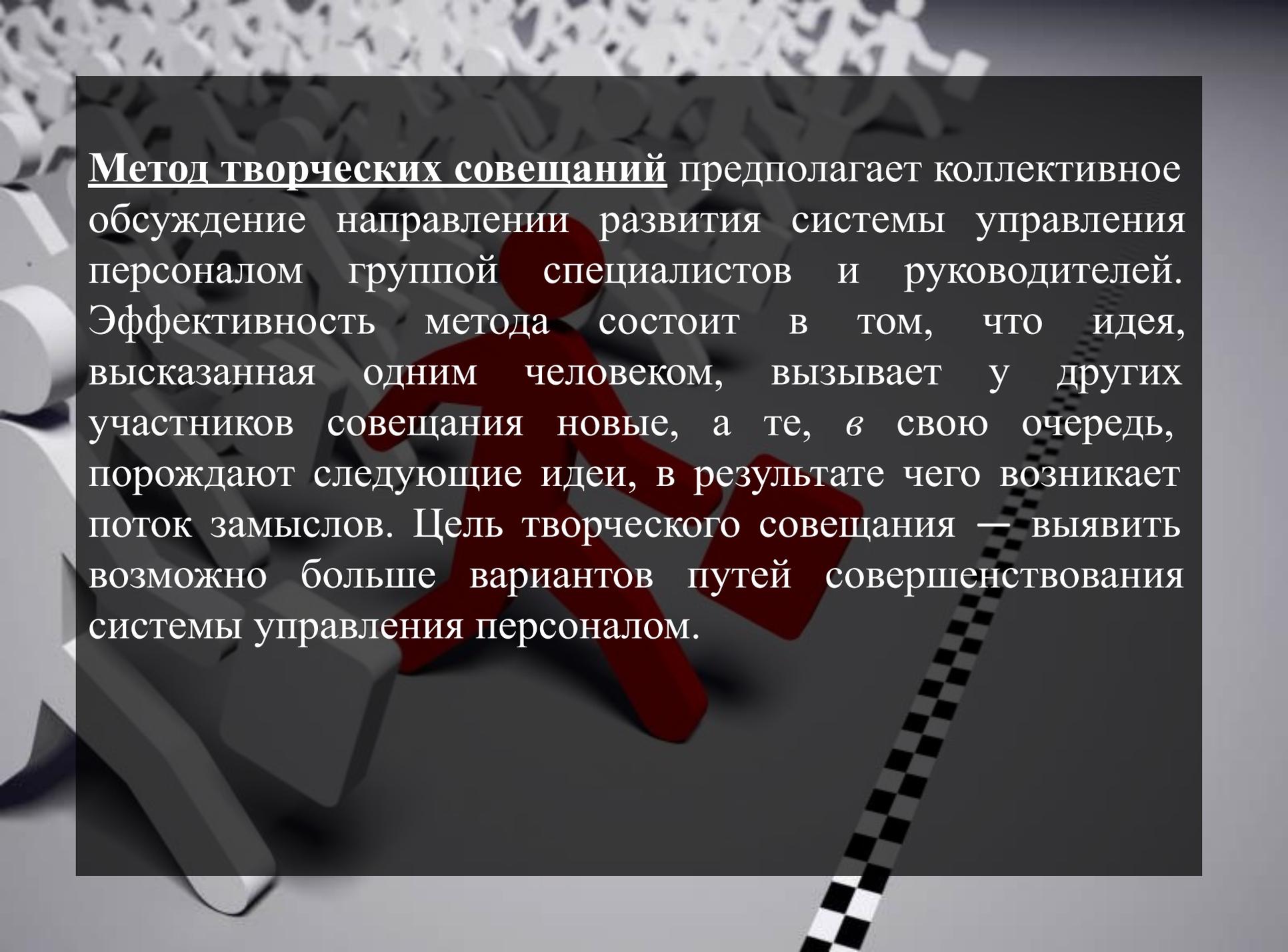
**Нормативный метод** предусматривает применение системы нормативов, которые определяют состав и содержание функций по управлению персоналом, численность работников по функциям, тип организационной структуры, критерий построения структуры аппарата управления организации в целом и системы управления персоналом, (норма управляемости, степень централизации функций, количество ступеней управления, число звеньев, размеры подразделений, порядок подчиненности и взаимосвязи подразделений), разделение и кооперацию труда руководителей и специалистов управления персоналом организации.



Все шире применяется параметрический метод. Задача этого метода — установление функциональных зависимостей между параметрами элементов производственной системы и системы управления персоналом для выявления степени их соответствия.



В последнее время при совершенствовании системы управления персоналом начали применять метод функционально-стоимостного анализа. Он позволяет выбрать такой вариант построения системы управления персоналом или выполнения той или иной функции управления персоналом, который требует наименьших затрат и является наиболее эффективным с точки зрения конечных результатов. Такой метод способствует выявлению лишних или дублирующих функций управления, функций, которые по тем или иным причинам не выполняются, определению степени централизации и децентрализации функции управления персоналом; и т. п.



Метод творческих совещаний предполагает коллективное обсуждение направлений развития системы управления персоналом группой специалистов и руководителей. Эффективность метода состоит в том, что идея, высказанная одним человеком, вызывает у других участников совещания новые, а те, в свою очередь, порождают следующие идеи, в результате чего возникает поток замыслов. Цель творческого совещания — выявить возможно больше вариантов путей совершенствования системы управления персоналом.

Спасибо за внимание.

