

**Тема:**  
**«Модели  
управления  
персоналом».**



- 1) ХАРАКТЕРИСТИКА МОДЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ.
- 2) ВЫБОР МОДЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.
- 3) ОЦЕНКА ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ.



**1,2) Выбор модели  
управления  
персоналом!**

---

# Как выбрать эффективную модель управления, чтобы:

1. Что эффективнее настаивать на строго деловых контактах или отдать предпочтение неформальным, более демократичным отношениям в коллективе?
2. Применять административные рычаги, или позволить каждому сотруднику действовать в рамках собственных представлений?
3. Как разрешить сложные вопросы управления, какую выбрать модель руководства коллективом?





## ***Существует несколько стадий развития организации:***

1. Формирование коллектива, притирка сотрудников. *Главное* – сразу не делегировать полномочия.



2. Делегирование полномочий. При этом надо понимать стратегию развития, цели организации, а также что делегируешь, кому и зачем.

3. Возникновение конфликтов. Если есть конфликты – это хорошо, нормально и правильно. Значит, организация здорова.

4. Развитие организации, требующее профессиональной управленческой компетенции руководителя. Чтобы она была эффективной, современному руководителю необходимо знать определенные стандарты управления в условиях современного конкурентного рынка.

---

# Для чего нужны организационные модели?

Модель организационного поведения позволяет задать людям формат отношений. Каждая из существующих моделей требует от обитателей компании определенного, логически выверенного поведения.

Поняв смысл организационных моделей, можно не только людей правильно подстроить под компанию, но и компанию – под людей.



# Авторитарная модель

- Самая древняя и самая распространенная. Сутью ее является порядок.
- Основной поддерживающей функцией порядка становится контроль. А множественных центров контроля быть не может.
- Появляется как только в компании возникает необходимость полного порядка в любой ипостаси (формализация, тотальное управление качеством, экономия по всем статьям бюджета, массовое производство, антикризисное управление).





# Коллегиальная модель

Второй моделью является коллегиальная, хорошо известная благодаря фразе «**мы тут посоветовались, и я решил**». Она по своей сути представляет собой авторитаризм со свойственной ему командной формой управления.

В рамках этой модели люди используются как ментальный потенциал, как база данных. При этом они не принимают участия в управлении (это большая иллюзия, которая позволяет менеджменту спекулировать на вовлеченности, значимости и т.д).







Авторитарная и коллегиальная модели очень схожи и следуют естественному принципу иерархии, который вечно существует в мире. Наверху иерархической пирамиды находится **один, самый мощный человек,** осуществляющий общее управление и командующий движением компании вперед.

---

# Поддерживающая модель

- Принципиально иная модель – **поддерживающая**, или модель «американской мечты». Предполагает, с одной стороны, абсолютную (и притом осознанную) подчиненность человека стратегическим целям компании, а с другой – предпринимательство на рабочем месте.
  - Американский коммивояжер – классический образ работника в рамках поддерживающей модели.
  - В Украине к ней пока еще не готовы, как минимум по причине патологической жадности топ-менеджмента, нежеланию оплачивать значимым людям те прорывы и перевороты, которые они совершают на рынке.
-



# Развивающая модель



Четвертая модель  
организационного  
поведения —  
развивающая.

Сюда относятся самые красивые конструкции, лежащие уже в области творчества: «бизнес в стиле фанк», самообучающиеся системы, все то, что ставит целью развитие бизнеса через развитие личности.

---

Любой человек, хоть раз поработав в компании с развивающей моделью, потом будет искать ее всю жизнь, как потерянный рай.



В развивающей модели человека сильнейшим образом связывает сама деятельность. Здесь вы не можете сказать, что у вас болит голова - вы подведете команду. Решения «помру, но сделаю» принимаются добровольно.



Мощность развивающей модели очень велика, но и цена вопроса – тоже.

Если у компании иссяк рынок, если маржа критически низка, а прорывов и ниш создать больше нельзя – для нового старта и скачка вперед нужна как раз развивающая модель.

Поэтому четвертая модель рекомендуется только компаниям с лидерами-авантюристами, имеющими определенный психотип.

А также тем компаниям, которые торгуют инноватикой. Если система не занимается созданием и продажей будущего, развивающая модель ей не нужна.



# **ДОСТРУКТИВНАЯ МОДЕЛЬ – ОПЕКА.**

Главный признак этой модели – стремление людей находиться на рабочем месте, ничего при этом не делая, хорошо иллюстрируемый рекламной фразой «налей и отойди» (то есть «дай мне ресурс и больше ничего с меня не спрашивай»).

- Опека психологически очень заразна.
- Люди начинают усиленно поглощать ресурсы, не производя никакого результата.



# Ключевые моменты:

- В авторитаризме целью становится порядок,
  - В коллегиальной модели – использование народа как базы данных,
  - В поддерживающей модели тактика полностью перекладывается на плечи коллектива,
  - В развивающей модели целью является творчество, прорыв в будущее.
  - Модель опеки не содержит никакой конструктивной цели. Ее сущность – проедание ресурсов («освоение бюджета»).
-

# гибриды

- 1 секрет - гибрид заработает тогда, когда между разными моделями будут построены буферные структуры, которые можно сравнить с гибкими перемычками на стыке труб.
- 2 секрет – создание оболочки, которая, как единая культура, заставляла бы людей примириться друг с другом и почувствовать себя в одной лодке:
  - ✓ в бухгалтерии – авторитарная система, в отделе продаж – поддерживающая модель с делегированием полномочий и высокой степенью свободы,
  - ✓ в проекте – развивающая модель с творцами-полубогами.





В управлении персоналом  
можно выделить три  
взаимосвязанных подхода,  
вытекающих из экономических  
и организационных теорий

# Первый подход

- основан на стремлении организации развивать свой собственный трудовой потенциал, а не набирать людей со стороны. вложить деньги в его подготовку и развитие.
- выгоднее устанавливать работнику высокую заработную плату за дополнительную квалификацию, для работника опыт - это подарок от организации за снижение текучести кадров



# Второй подход

- Связан с использованием в управлении персоналом факторов, мотивирующих работодателя к поиску на внешнем рынке труда рабочей силы оптимального профессионального профиля. Использование внешнего трудового рынка увеличивает издержки, связанные с наймом работников.
  - Внимание уделяется удержанию квалифицированных и опытных работников при высоких требованиях к каждому рабочему месту. Текучесть кадров и их отсутствие на рабочих местах рассматриваются как дорогостоящие последствия использования внешнего рынка труда.
-

# Третий подход

- опирается на концепцию преданности организации, что приводит к созданию поведенческой модели организации.
- при этом включаются психологические факторы, например, добросовестность работника, определенность задания и его зависимость от исполнения, личные ценности и ценности фирмы, индивидуальные и групповые отношения и т.д.

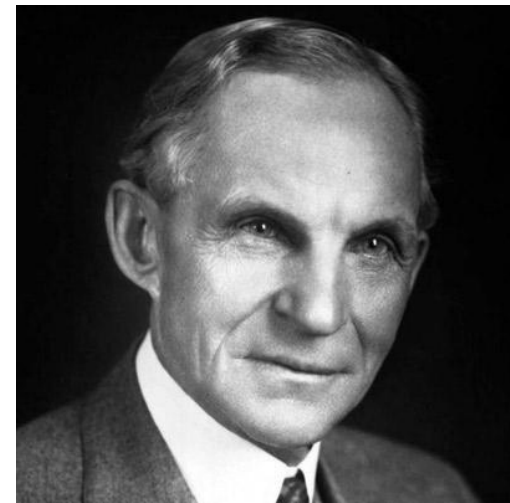


# 3) Оценка человеческого капитала в организации

# Главная характеристика человеческого капитала

Стоимость.

- ❖ Первоначальная
- ❖ Цена замены
- ❖ Альтернативная





## Затраты на человеческий капитал

- ❖ Затраты на рекрутинг
- ❖ Затраты на обучение
- ❖ Альтернативная стоимость времени
- ❖ Индивидуальные затраты на поиск работы



# Человеческий капитал складывается из:

- ❖ Физического здоровья
- ❖ Интеллектуального потенциала
- ❖ Профессионального опыта





# Оппортунистическое поведение

После получения полезного знания и опыта работник уходит, при этом затраты на него не успевают окупиться.

**ВЫХОД-** подписание контракта.



# Профессиональная

## подготовка человеческого капитала

- ❖ Обучение на рабочем месте
- ❖ Обучение вне рабочего места
  
- ❖ Формальная
- ❖ Неформальная





# Качественные показатели современного работника

## 1) Основные умения

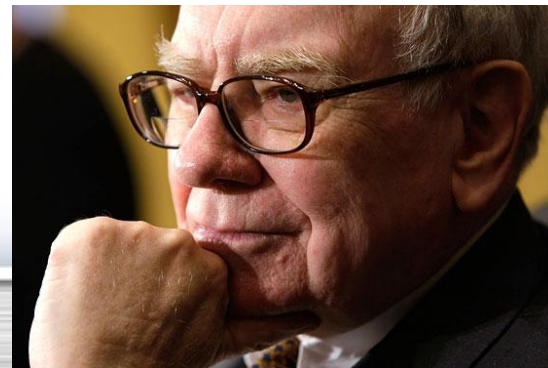
- ❖ Техническая грамотность
- ❖ Компьютерная грамотность
- ❖ Технические навыки
- ❖ Организационные способности

## 2) Специальные умения и навыки



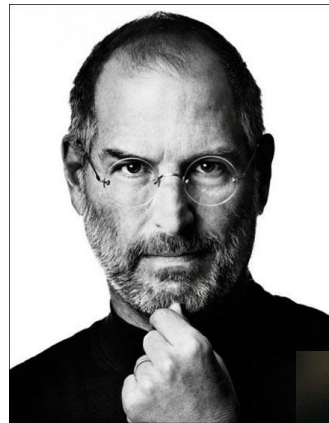
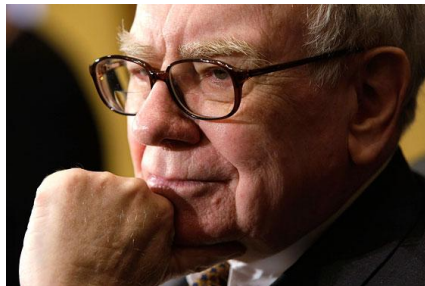
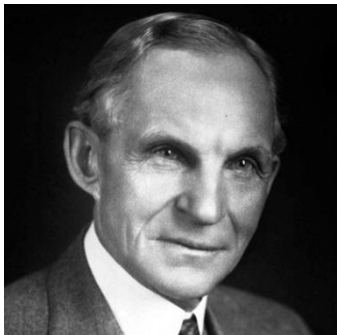
# Подходы к улучшению качества социального капитала

- ❖ Развитие организационной культуры
- ❖ Внедрения представления о разнообразии
- ❖ Непредвзятая кадровая политика
- ❖ Внедрение образовательных программ
- ❖ Устранение «невидимых барьеров»



# Тезисы

1. люди = ценность
2. Человеческий капитал = знание+опыт
3. Оценка трудозатрат = наблюдение
4. Затраты на обучение сейчас = прибыль в будущем





# Методы оценки человеческого капитала

- ❖ стоимостные  
(денежные)
- ❖ натуральные оценки



При оценке образовательного фонда используются два основных подхода.

- ❖ Подсчитываются фактические затраты на образование, осуществленные в течение того или иного длительного периода.
- ❖ Производится оценка реальной производительной ценности того запаса знаний, навыков, умений, опыта, которыми обладает рабочая сила в определенный отрезок времени.

# Для современных компаний можно предложить ряд основополагающих подходов к оценке стоимости человеческого капитала





# Метод расчета прямых затрат на персонал

- ❖ Наиболее простой способ для менеджеров компании — рассчитать общие экономические затраты, осуществляемые компанией на свой персонал, включая оценку затрат на оплату персонала, сопряженные с этим налоги, охрану и улучшение условий труда, расходы на обучение и повышение квалификации.



# Метод оценки стоимости перспективной конкурентности человеческого капитала



- ❖ Этот метод основан на сумме оценки затрат и потенциального ущерба, наносимого компании при возможном уходе из нее работника.

# Метод перспективной стоимости человеческого капитала

- ❖ Этот метод учитывает в дополнение к методу конкурентной стоимости оценку динамики стоимости человеческого капитала в перспективе на 3, 5, 10 и 25 лет.





# Расчет стоимости человеческого капитала на основе испытаний в среде бизнеса

- ❖ Оценка по конкретным результатам, полученным работником, исходя из прибыли, которую он принес фирме, или по увеличению ее активов, в том числе интеллектуальных, широко распространена в бизнесе, так как наиболее проста. Но одновременно она наиболее категорична и нередко ошибочна.

# Расчет стоимости человеческого капитала [на основе деловых игр, семинаров, профессиональных курсов с помощью высоких информационных технологий.]

- ❖ Эта концепция основывается на прогнозе результатов работы менеджера в среде бизнеса, максимально приближенной к его реальной среде.

