

Лекция №2

«Организационный контекст управления персоналом»

Организация (франц. «organisation; organiser» - устраивать, создавать; объединить, сплотить; упорядочивать) - совокупность людей, групп, объединенных для решения какой-либо задачи, или социальный институт.

Элементы организации

1. Цель

Ни одна организация (как формальная коммерческая структура, так и неформальное общественное объединение) не сможет сформироваться и тем более далее существовать, если не будет определена ее **цель** - то, ради чего данная организация формируется и будет действовать в дальнейшем.

2. Миссия — утверждение, раскрывающее смысл существования организации, специфику ее деятельности и основные социальные обязательства.

Миссия "Мак Доналдс": "Быстрое, качественное обслуживание клиентов с помощью стандартного набора продуктов".

Миссия MARY KAY: "Украшать жизнь женщин во всем мире".

Миссия Альфа-Банк: "Альфа-Банк осуществляет все виды банковских операций, помогая вам лучше ориентироваться в мире финансов, эффективно распоряжаться деньгами и обеспечивая удобство банковского обслуживания".

3. Видение - это образное представление смысла деятельности и перспектив (будущего) организации. Оно объясняет и демонстрирует всем сотрудникам и общественности, что представляет собой организация, какой она должна стать и к чему она стремится.

4. Структура - наличие отдельных частей и соотношения между ними, степень жесткости/гибкости организационной конфигурации, типы взаимодействий между внутренними элементами.

Существуют три основных типа организационных структур:

Существуют три основных типа организационных структур:

1. Линейная организационная структура, которая часто называется *пирамидальной, бюрократической*, - строго иерархически организованная, характеризующаяся разделением зон ответственности и единоначалием.

Выделяются два подтипа линейных организационных структур: плоские и высокие, различающиеся количеством иерархических уровней по отношению к общему числу работников.

Преимущества линейных организационных структур:

- * четкая система взаимных связей;
- * быстрота реакции в ответ на прямые приказания;
- * согласованность действий исполнителей;
- * оперативность в принятии решений;
- * ясно выраженная личная ответственность руководителя за принятые решения.

2. Функциональная организационная структура построена по принципу распределения функций внутри организации и создания сквозных подструктур по управлению функциями.

Часто функциональная организация существует одновременно с линейной, что создает двойное подчинение для исполнителей. Функциональные подразделения получают право отдавать распоряжения в рамках своей компетенции как нижестоящим подразделениям, так и равным по статусу, но включенным в реализацию единых функций.

Преимущества функциональных организационных структур:

- * более глубокая проработка решений по функциональным направлениям;
- * высокая компетентность специалистов, отвечающих за выполнение функций;
- * высвобождение линейных менеджеров от части задач, решаемых функциональными руководителями.

3. Адаптивная организационная структура - гибкие структуры, способные изменяться (адаптироваться) к требованиям среды (по аналогии с живыми организмами).

Выделяются следующие типы адаптивных организационных структур:

* **проектная** - временная структура, создаваемая для решения конкретной задачи. Смысл этой структуры состоит в том, чтобы для решения задачи собрать в одну команду всех специалистов, осуществить проект качественно и в короткий срок, после чего проектная структура распускается;

* **матричная** - функционально-временно-целевая структура. Это особый вид организации, целиком построенной по проектному типу, действующей длительное время, что характерно для организаций, постоянно существующих в проектной форме.

5. Технология - это способ преобразования сырья в искомые продукты и услуги, механизм работы организации по превращению исходных элементов труда в итоговые результаты, являющиеся целью деятельности организации.

6. Финансы - денежные и другие средства, которыми располагает или которые может привлечь организация для выполнения собственной деятельности.

Принято выделять три основные функции финансов:

- распределительную;
- стимулирующую;
- контрольную.

Важным параметром эффективности деятельности предприятия и условием успешного развития бизнеса является материально-финансовая сбалансированность. Деятельность по управлению финансами фирмы - финансовый менеджмент - направлена на разработку и реализацию эффективных программ использования финансовых средств в рамках достижения целей деятельности фирмы. Можно выделить цели финансового менеджмента, дополняющие цели организации в целом. Такими целями, например, могут быть:

- максимизация прибыли;
- достижение устойчивой нормы прибыли в плановый период;
- увеличение доходов руководящего состава и вкладчиков (или владельцев) фирмы;
- повышение курсовой стоимости акций и т. д.

7. Управление - процесс координации различных деятельности с учетом их целей, условий выполнения, этапов реализации.

8. Персонал - совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация.

Именно организация эффективной деятельности персонала и является основной заботой управления персоналом организации.

Для достижения этой цели необходимо хорошо представлять себе такие особенности персонала организации:

- особенности индивидуального поведения;
- особенности группового поведения;
- особенности поведения руководителей, членов управленческой команды.

1. Особенности индивидуального поведения детерминируются многими параметрами, среди которых

- индивидуальные способности, склонности и одаренность - предрасположенность к реализации какой-либо деятельности, ориентация на ее выполнение;
- специфика мотивации - специфика потребностей человека, представление о целях профессиональной деятельности;
- индивидуальные ценности - общие убеждения, вера, мировоззрения, представления о мире;
- демографические - половые и возрастные особенности;
- национальные и культурные особенности - усвоенные в опыте способы, правила и нормы поведения, которые детерминируют конкретные реакции человека в конкретных ситуациях.

Особенности группового поведения связаны со многими параметрами, среди которых основные:

- особенности корпоративной культуры - ценности, правила поведения, характерные для конкретного трудового коллектива;
- феномены групповой динамики - этап развития коллектива, особенности лидерства, способа поведения в ситуации конфликта.

Особенности поведения руководителей являются одной из самых комплексных проблем, поскольку самих руководителей можно рассматривать и как:

- субъектов, имеющих индивидуальные особенности;
- членов некоторой группы, обладающих корпоративной культурой;
- функционеров определенной управленческой технологии (типа управления), обладающей своими правилами поведения.

Жизненные стадии и циклы организации

<i>Стадия. Цель</i>	<i>Тип стратегии. Краткое описание</i>	<i>Краткая характеристика стратегии</i>	<i>Характеристика особенностей персонала</i>
<p><i>Формирование. “Заявка” на рынке товаров/услуг</i></p>	<p><i>Предпринимательская.</i> Привлечь внимание к товару, найти своего потребителя, организовать продажу и сервис, стать привлекательным для клиента</p>	<p>Принимаются проекты с высокой степенью финансового риска, минимальным количеством действий. Ресурсы недостаточны для удовлетворения всех требований заказчика. В центре внимания - быстрое осуществление ближайших мер</p>	<p>Работники должны быть новаторами, инициативными, контактными, с долговременной ориентацией, готовыми рисковать, не боящимися ответственности. Малая сменяемость ведущих сотрудников</p>
<p><i>Интенсивный рост. “Размножение систем”</i></p>	<p><i>Динамический рост.</i> Нарастающий рост объемов и качества услуг и соответственно числа структур</p>	<p>Степень риска - меньшая. Постоянное сопоставление текущих целей и создание фундамента для будущего. Письменная фиксация политики фирмы и основных процедур</p>	<p>Организационная закреплённость, тесное взаимодействие, гибкость в изменяющихся условиях, проблемная ориентация персонала</p>

<p>Стабилизация. Закрепление на рынке, достижение максимального уровня рентабельности</p>	<p>Прибыльность. Поддержание системы в равновесии</p>	<p>В центре внимания - сохранение существующего уровня прибыльности. Минимизация затрат, возможно прекращение найма. Хорошо развита управленческая система. Созданы и действуют различного рода процедурные правила</p>	<p>Служащие, достигающие максимальных результатов (количества и качества) при невысоком уровне затрат и низком уровне риска</p>
<p>Спад. Прекращение нерентабельного, затратного производства Возрождение</p>	<p>Ликвидация. Ликвидация части производства, продажа с максимальной выгодой, как финансовой, так и психологической</p>	<p>Продажа активов, устранение возможных убытков, в будущем - сокращение работающих</p>	<p>Работники, не приверженные фирме, готовые работать короткое время, узко ориентированные</p>
	<p>Предпринимательская/Ликвидация. Снижение объемов, поиск нового продукта и путей оптимизации деятельности</p>	<p>Основное - спасти предприятие. Осуществляются действия по сокращению затрат с целью выжить в ближайшее время и обрести стабильность на длительную перспективу</p>	<p>Гибкость к изменяющимся условиям, ориентация на долгосрочные цели, самоотверженность, готовность переносить временный дискомфорт в условиях и оплате труда</p>

Стадии развития организации

1. Формирование. На этой стадии для организации важно найти тот товар, который может быть предложен потребителю. Если организации удастся найти свое место на рынке, “раскрутить” свой товар, то она может перейти в следующую стадию.

2. Интенсивный рост. На второй стадии развития организация растет, увеличивается объем продаваемого товара, увеличивается число персонала, количество филиалов, подразделений, направлений деятельности. Если организации удастся удержаться на волне, стабилизировать источники дохода, закрепиться на рынке уже в качестве полноправного агента, то она может перейти к третьей стадии

3. Стабилизация. На этой стадии для организации важно максимально стабилизировать свою деятельность. Для этого она старается снизить себестоимость продукции за счет сокращения издержек и максимального нормирования собственной деятельности. Обычно в связи с изменчивостью рынка, потребителя цикл жизни товара, предлагаемого организацией, ограничен, что сказывается и на стадийности развития организации.

4. Кризис, который характеризуется, как правило, снижением эффективности деятельности ниже границ рентабельности, потерей места на рынке и, возможно, гибелью организации.

Временной цикл, более длительный по сравнению со стадийным, в котором можно выделить четыре различных типа ценностных установок:

1. «Тусовка», ставит во главу ценности межличностного общения, создания внутрифирменной целостности на базе личных контактов, приверженности общим принципам коммуникации и подобным человеческим особенностям.

2. «Механизация» связана с пониманием ценности упорядочивания, определенности деятельности, внутренней организации. Именно на данном цикле развития организация впервые сталкивается с необходимостью замены сотрудников

3. «Внутреннее предпринимательство» провозглашает необходимость максимального участия каждого из сотрудников в «предпринимательском процессе» (любой сотрудник организации должен подходить к реализации своей деятельности как предприниматель, который представляет товар на рынке)

4. «Управление качеством» связана с всемерной ориентацией всех и каждого на качество. В рамках данного цикла каждый сотрудник организации должен озаботиться проблемой качества (соответствия представлениям заказчика о желаемом) итогового продукта, а для этого каждый из промежуточных продуктов (полуфабрикатов) должен быть максимально качественным.

Основные подходы к управлению персоналом

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.

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 необходимого и достаточного объема контроля - число людей, подчиненных одному начальнику, должно быть таким, чтобы это не создавало проблемы для коммуникации и координации;*
- * *соблюдение четкого разделения штабной и линейной структур организации - штабной персонал, отвечая за содержание деятельности, ни при каких обстоятельствах не может осуществлять властных полномочий, которыми наделены линейные руководители;*
- * *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;*
- * *обеспечение равенства на каждом уровне организации, основанного на доброжелательности и справедливости, чтобы вдохновить персонал к эффективному исполнению своих обязанностей; заслуженное вознаграждение, повышающее моральное состояние, но не ведущее к переоплате или перемотивированию.*

2. Органический подход - поиск и подбор работников, планирование карьеры значимых для организации фигур, оценку работников управленческого аппарата, повышение их квалификации.

В конечном итоге организационный подход фокусируется на следующих ключевых моментах:

- * Необходимо делать акцент на окружающей среде, в которой живет организация.
- * Определение набора ключевых потребностей, которые организация должна удовлетворить для собственного выживания.
- * Необходимо создавать равновесие и устранять дисфункции.

Рекомендации, существенные с точки зрения повышения эффективности управления персоналом:

1. Признавая ошибки, допускаемые при действии в сложной среде, неизбежными, необходимо поощрять у сотрудников такие качества, как открытость.
2. Существенно поощрять способы анализа, которые признают возможность реализации разных подходов к решению проблем.
3. 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.
4. Необходимо подбирать людей, создавать организационные структуры и поддерживать процессы, способствующие реализации этих принципов.

Группа в организации как объект управления

Условные группы - это произвольные объединения (группировки) людей по какому-либо общему признаку, необходимому в данной системе анализа для целей статистического учёта и научных исследований. В таких группах люди не ощущают своей принадлежности к ней.

Реальные группы - это такие объединения людей, в которых имеет место единство деятельности, условий, обстоятельств, признаков в которых люди определённым образом осознают свою принадлежность к группе (хотя мера и степень осознания могут быть различными).

Группа обладает рядом характеристик, к основным из них относят состав группы, структуру группы, групповые процессы, групповые нормы, санкции.

Состав группы, структура, процессы, нормы и санкции определяют потенциал группы.

Пребывать вне каких-либо групп длительное время человек не в состоянии: вне общества, вне группы себе подобных человек деградирует, теряет способность общения, взаимодействия.

Выделяют следующие виды групп:

1. Большие и малые (контактные), в которых имеется возможность непосредственного контакта каждого с каждым. Под малыми группами понимаются два или более лица, взаимодействующие между собой таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других и одновременно находится под влиянием других лиц.
2. Первичные (коллективы отделов, служб, подразделений, где существует непосредственный контакт между членами группы) и вторичные (для общения в этих группах не обойтись без посредника, т.е. степень взаимодействия членов группы достаточно низка).
3. Формальные (имеющие юридический статус, создаваемые руководством для закрепления разделения труда и улучшения его организации) и неформальные (образуются спонтанно для удовлетворения тех интересов работников, которые по какой-либо причине не удовлетворяются в рамках формальной группы).

Неформальные группы образуются из формальных организаций, и их деятельность, как правило, отличается от ожиданий менеджмента, что обусловлено, как минимум, тремя причинами.

Во-первых, работники организаций ведут себя не так, как планировалось менеджментом (более производительно (в сравнении с планами) или менее, так как в процессе труда они опираются на индивидуальный опыт и знания).

Во-вторых, каждый сотрудник обычно взаимодействует с другими людьми, причем отнюдь не по установленным высшим менеджментом правилам.

В-третьих, системы отношений, верований и предпочтений работников могут существенно отличаться от ожиданий менеджмента.

Еще одно достоинство неформальных групп состоит в том, что они способствуют снижению управленческой нагрузки. В случае, когда менеджер уверен, что неформальная группа поддерживает цели предприятия, исчезает необходимость жесткого контроля, появляется возможность делегирования полномочий и децентрализации власти.

Одна из основных проблем неформальных групп - противостояние переменам, ибо каждая группа стремится оградить принятые в ней взаимодействия от внешнего влияния. Очевидно, что неформальные организации могут оказывать существенное давление на своих членов.

Достоинства неформальных организаций наиболее ярко проявляются в сплоченных группах. Под сплоченностью обычно понимается степень, в которой члены группы поддерживают друг друга, полагаются на помощь коллег, стремятся к пребыванию в рядах коллектива.

1. Превращение группы в согласованно действующую общность
2. Глубокое освоение всеми членами группы её норм, правил, целей, установок
3. Взаимоадаптация членов группы, закрепление позитивных личностных отношений между большинством из них
4. Ориентирование членов группы в социальной ситуации, формирование общих ценностных ориентаций

Трудовой коллектив - это живой организм, все элементы которого меняются под влиянием внешних и внутренних факторов.

В социологии труда различают следующие виды совместимости:

- физическая (по силовым параметрам, по выносливости);
- психофизиологическая (по параметрам анализаторских систем, таких как зрительная, обонятельная, осязательная, слуховая);
- социально-психологическая (по интегрированным личностным свойствам, таким как характер, темперамент, коммуникативность, вкусы, пристрастия);
- социально-идеологическая (по идейным взглядам, социальным ценностям, установкам).

Поскольку неформальные группы находятся вне сферы контроля менеджмента, их невозможно запретить приказом по предприятию. Поэтому целесообразно выполнять некоторые правила, которые позволят наиболее эффективно взаимодействовать формальной и неформальной организации:

1. Необходимо принять и понять неформальные группы, существующие на предприятии.
2. Следует определить принятые в группе установки и образцы поведения.
3. Прежде, чем предпринимать какие-либо действия по отношению к неформальной группе, целесообразно оценить возможные последствия.
4. Необходимо по возможности найти компромисс между интересами неформальной группы и требованиями фирмы.
5. Следует избегать ненужных угроз в отношении участников неформальных групп.