

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

АНДРУНИК Андрей Петрович,

профессор кафедры Предпринимательства и управления,
Член Российского общества социологов,
Член-корреспондент МАНПО,
Associate member IAA,
Full member IANH,
доктор педагогических наук

Необходимое пояснение автора

Представляемый схемокурс является скромной попыткой автора дать основу теоретических знаний в рамках учебной дисциплины

«УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ».

Отбор информации, логика изложения и дизайн не претендуют на абсолютную полноту и однозначность. Работа, скорее всего, представляет своеобразный набор тезисов в рамках обозначенных тем.

Рекомендуется в качестве вспомогательного материала для использования в учебном процессе преподавателей, владеющих темами настоящего курса, занимающихся повышением квалификации и переподготовкой государственных и муниципальных служащих. Материал может служить определенным этапом при получения знаний в самостоятельной подготовке студентов и слушателей вызов.

УЧЕБНЫЕ ВОПРОСЫ:

1. Развитие теории и практики управления персоналом.
2. Методология процесса управления персоналом (ГСФ-подход).
3. Система и технология управления персоналом.
4. Принципы, стили и методы управления персоналом.
5. Функции управления персоналом.
6. Руководство и власть в СУП. Конфликтность персонала.
7. Персонал в ОСУ.
8. Правила построения современной системы управления персоналом.
9. Карьера персонала.
10. Оценка эффективности процесса управления персоналом.

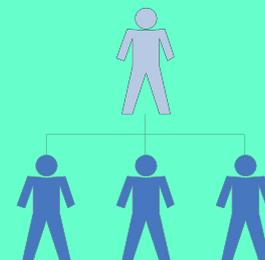
Внутренняя среда организации



люди
и



Технологии



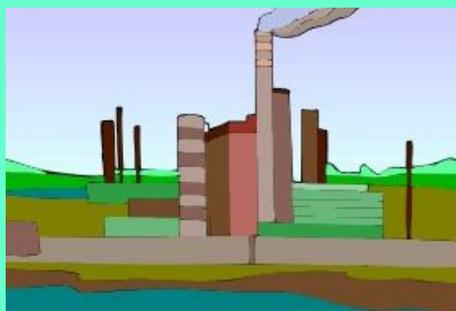
Структура



Технико-
экономическая
система



Система социальной
организации



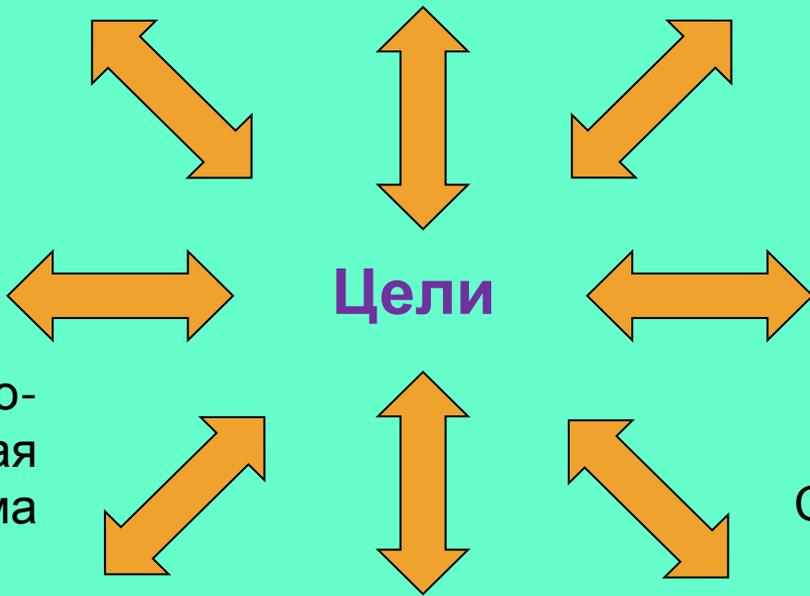
Объект управления



Капитал



Субъект управления



Вопрос 1. Развитие теории и практики управления персоналом

Управление – такое руководство людьми и такое использование средств, которое позволяет выполнить поставленные задачи гуманным, экономическим и рациональным путём.

Сегментация:

ключевой персонал;
разовые эксперты; заменяемые специалисты; сотрудники, при замене которых не требуется какое-либо обучение

Ценностное предложение:

имидж компании;
работа, должность, рабочее место;
вознаграждение за труд (цена)

Развитие персонала:

заставлять людей делать больше, чем им кажется, что они могут;
участие сотрудников в проектировании своих рабочих мест;
разделение ответственности за конечный результат;
система обратной связи;
механизм очищения организации

**Системный подход
к управлению персоналом**

Удержание сотрудников:

динамика перемещения сотрудников;
механизм организационного обновления;
методика отложенного бонуса;
проектирование рабочих мест;
компенсации;
социальные связи

Стратегия поиска:

формулировка требований к кандидатам;
выбор каналов поиска;
постоянный набор

Первая управленческая революция: Древний Египет: вопрос о целенаправленной организации человеческого труда, о децентрализации управления.

Вторая революция: 1670 год до нашей эры, деятельность царя Хаммурапи. Контроль и управление. Жёсткая необходимость не перекладывания ответственности на низовые звенья.

Третья революция: 600-е годы до нашей эры. Соединение государственных методов правления с контролем в области производства и строительства.

Четвёртая революция: датируется 17-18 векам нашей эры. Появление новых индустриальных методов в земледелии, промышленности, строительстве, говорящих об индустриальном прогрессе, зарождении капитализма.

Пятая управленческая революция: конец XIX – начало XX века. Менеджмент как наука. Характеристика и классификация научных подходов к менеджменту.

*** Школа научного (рационального) управления (1885-1920):**

Ф. Тейлор, Ф. Гильберт, Г. Гант и др.

Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи. Отбор работников, наиболее подходящих для выполнения задач, гарантия их обучения. Обеспечение работников ресурсами, необходимыми для выполнения задач. Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности.

*** Классическая (административная) школа управления (1920-1950):**

А. Файоль, Л. Урвик, Д. Муни, Г. Эмерсон и др.

Развитие принципов управления. Описание функций управления. Систематизированный подход к управлению всей организацией.

*** Школа человеческих отношений (1930-1950) и школа поведенческих наук (1950 по н.в.):**

М. Паркер, Э. Мэйо, А. Маслоу, К. Арджирис, Р. Лайкерт, Д. Макгрегор, Ф. Герцберг

Применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности и производительности. Применение наук о человеческом поведении к управлению и формированию организации таким образом, чтобы каждый работник мог быть полностью использован в соответствии с его потенциалом.

• Количественный подход к управлению (1950 по н.в.)

Р. Акофф, С. Бир, Д. Форрестер и др.

Углубленное понимание сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей. Развитие количественных методов в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях.

• Ситуационный подход к управлению (1970 по н.в.)

И. Ансофф, П. Лоуренс, Дж. Лорше и др.

Учет конкретных обстоятельств и условий в данное конкретное время. Использование приемов и концепций различных подходов в соответствии с конкретной ситуацией для наиболее эффективного достижения целей.

Шестая «тихая» управленческая революция (с 1970 по настоящее время).

Отличительные черты современного менеджмента персонала:

- лояльность к работающим
- ответственность как обязательное условие успешного менеджмента
- коммуникации и информация
- атмосфера в организации, способствующая раскрытию способностей
- обязательное установление долевого участия
- своеобразная реакция на изменение в окружающей среде (дальнейшее развитие стратегичности)
- методы работы с персоналом, обеспечивающие удовлетворение работой
- непосредственное участие в работе групп на всех этапах выполнения работы.
- умение слушать и выслушивать чужое мнение.
- честность и доверие к людям.
- опора на фундаментальные основы менеджмента:
- качество,
- затраты,
- сервис,
- инновации,
- контроль ресурсов,
- персонал.
- качество личной работы, её постоянное совершенствование.
- введение работы организации и самой организации, в зависимости от стратегических задач.

Концепции и базовые подходы в кадровом менеджменте

- **Классическая школа** – принципы разделения труда.
- **Поведенческая школа** – в центре внимания человеческий ресурс.
- **Научная школа** – использование научного анализа деятельности и задач менеджмента.
- **Процессный подход** – понимание менеджмента как процесса.
- **Системный подход** – рассмотрение менеджмента как сложной иерархической социально-экономической и научно-технической системы.
- **Социально-психологический подход** – в центре внимания личность работника, межличностные и групповые отношения.
- **Жизнециклический подход** – рассмотрение жизненного цикла организации как социального эволюционирующего организма.
- **Количественно - математический подход** – применение эконометрических и статистических (вероятностных) моделей.
- **Проектный подход** – организация разработки, внедрения и коммерциализации новшества в виде инновационного проекта.
- **Маркетинговый подход** – ориентация организации (фирмы) на стратегию рыночных отношений.

Вопрос 2. Методология процесса управления персоналом (ГСФ-подход)



Рис. 1. Генетическая подсистема формирования и развития персонала

Уровни («Этажи»)

Глобальный

Регионально-континентальный

Национально-государственный

Институциональный (отраслевой)

Групповой

Личностный (персональный)

Субъектная подсистема формирования и развития персонала

Проблема управления, вызываемая типологией личностей

Типы личностей

Апатичный



- Менеджеру следует учитывать, что люди *сознательно* или *неосознанно* игнорируют некоторые факты, не признают некоторых ощущений, дают не вполне правдивые разъяснения

ТИПОЛОГИИ ЛИЧНОСТЕЙ

- **Нервный.** Подобного человека следует держать в рамках, указывать, как и что делать и не бояться идти с ним на столкновение, так как он легко соглашается на примирение. Плохо переносит монотонный труд.
- **Бурный.** Подобный человек отличается большой силой, отвагой, предприимчивостью. Его не пугают препятствия: благодаря своей изобретательности он умеет их обходить. Такой человек охотно участвует в общем деле и выполняет все, что требуется. Он способен взяться за работу «засучив рукава», но необходимо постоянно поддерживать его интерес, к ней. Именно человеку, обладающему подобным характером, следует поручать такую, хотя и непоказную, работу, которая должна быть выполнена без промедления. Нужно пользоваться его чрезвычайной жизнеспособностью, не забывая, однако, о том, что он легко отвлекается.
- **Сентиментальный.** С таким человеком следует "вести себя с большой осторожностью. Грубое обращение — лучший способ заставить его замкнуться в себе. В разговоре с ним нужно быть справедливым. Необходимо постоянно взывать к его чувствам и показывать, что с ним считаются. Он достаточно трудолюбив, но решения принимает с трудом.

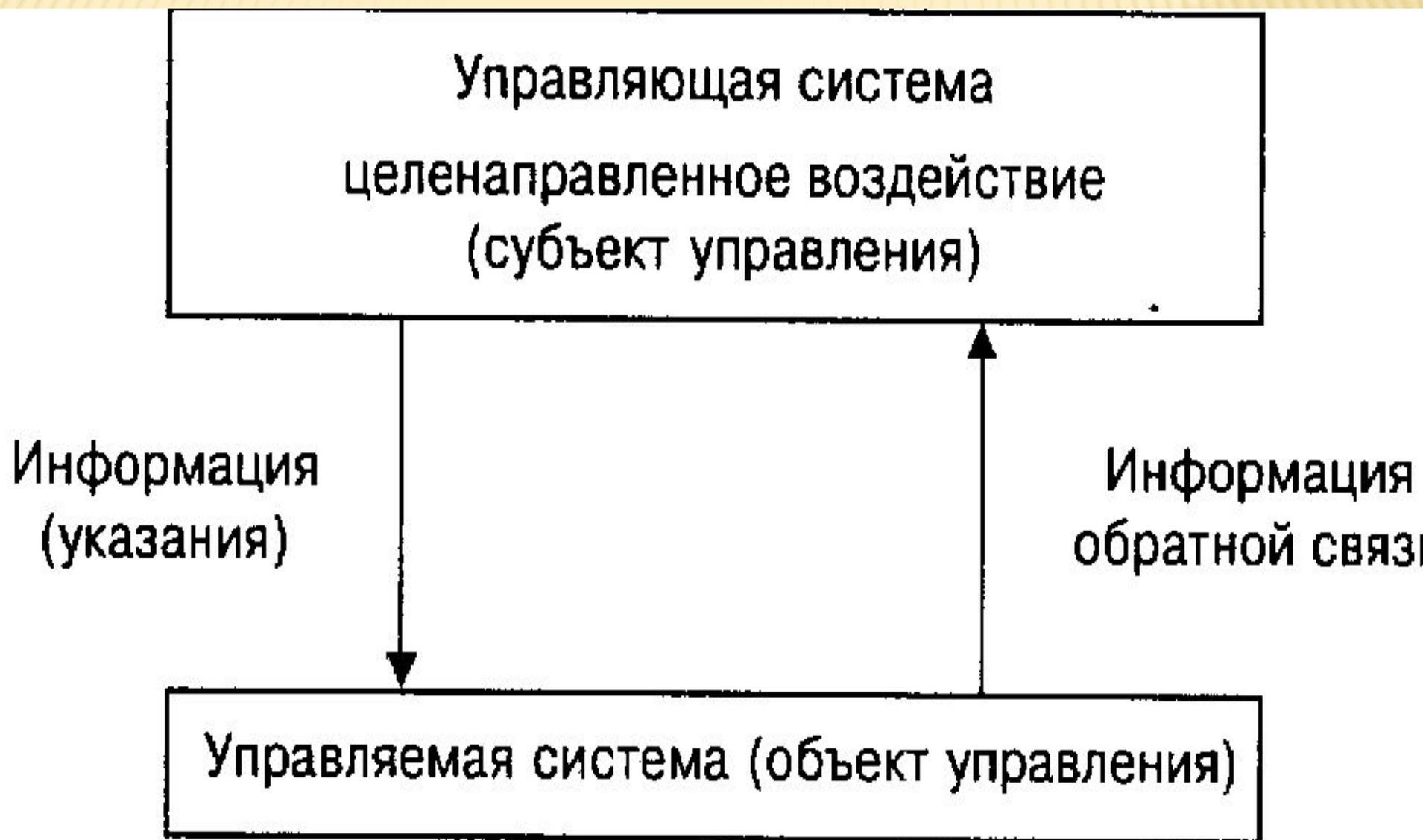
ТИПОЛОГИИ ЛИЧНОСТЕЙ

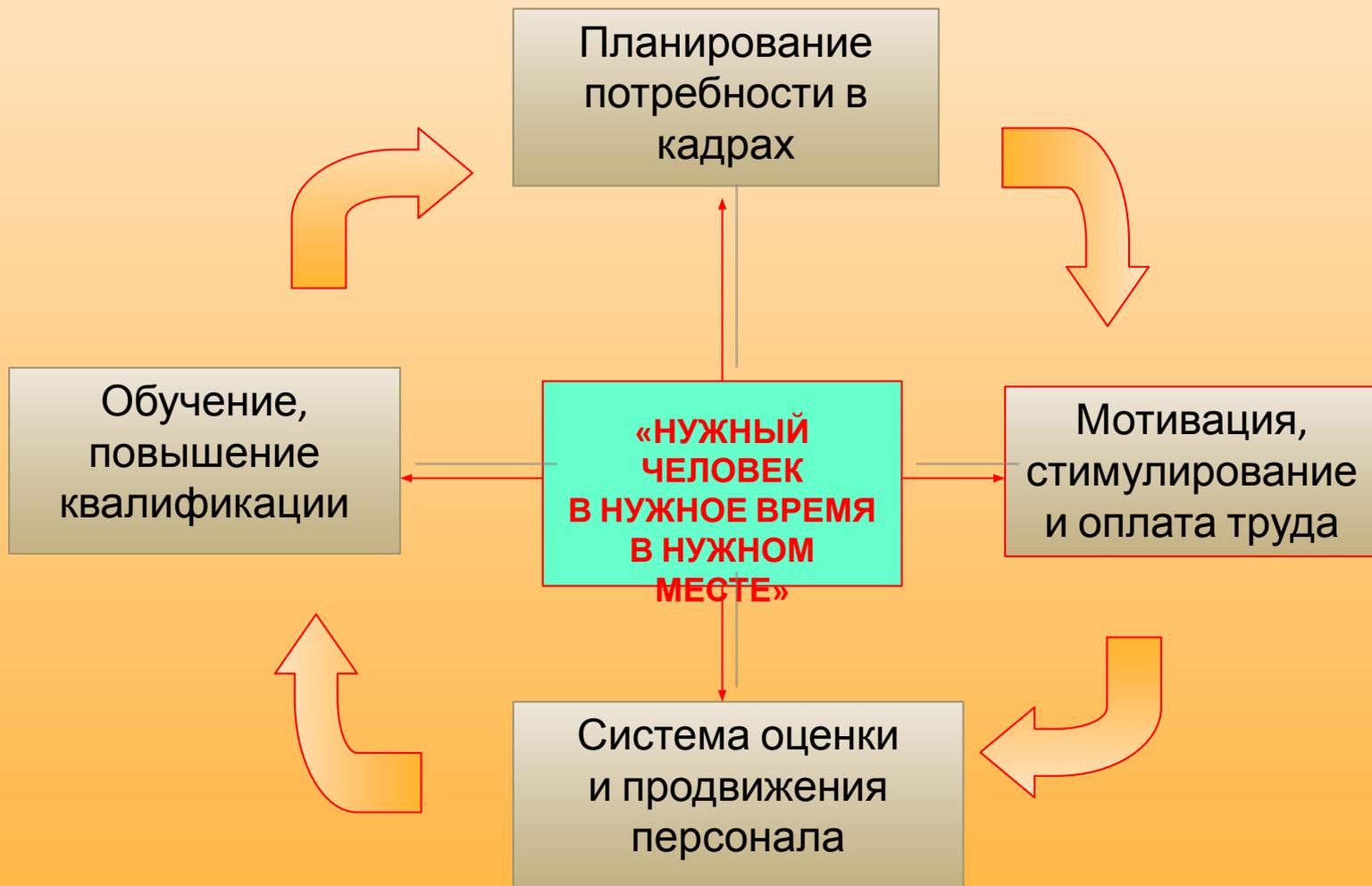
- ▣ **Страстный.** Это человек одной идеи, который отдается своей работе со всей страстью. Такие люди любят порядок; их реакции решительные, но не взрывные; их ум быстр и надежен. Удачу они переживают тихо и скромно. Не любят менять своих убеждений. Именно поэтому при назначении на руководящую должность человека с таким характером следует предварительно — во избежание конфликта — удостовериться, что его точка зрения не расходится с позицией начальства. Не следует также поручать одно и то же дело двум людям такого типа, так как они вряд ли смогут прийти к соглашению.
- ▣ **Сангвиник.** Подобный человек весьма практичен. Он легко и быстро адаптируется; покладист и оптимистичен. Это делец. Он спокоен и смел. Его ум широк, он склонен к обобщениям, но любит точность, основательность и объективность. Его рассудок ясен и открыт для любых проблем. К порученному делу относится с большой ответственностью.

Типологии личностей

- **Флегматик.** Подобный человек холоден и исключительно спокоен. Он не склонен к товариществу и предпочитает одиночество; неразговорчив и сводит беседу к выяснению главного. В работе любит порядок и выполняет ее спокойно и методично. Не боится работать с полной отдачей, но лишь тогда, когда это ему выгодно. Убедить его можно только с помощью обоснованной аргументации. Флегматика лучше всего использовать на стадии проектирования работы и в подготовительный период.
- **Аморфный.** Такой человек очень инертен. Он никогда не делает больше того, что ему поручено: его ум незатейлив. Он с готовностью откладывает на завтра все, что можно сделать сегодня. Его поступки лишены элементарной пунктуальности.
- **Апатичный.** Подобный человек тоже безразличен к тому, что делает. Он способен удовлетворительно выполнять повседневную работу, требующую определенного порядка. Всегда в ровном расположении духа, он получает удовольствие от одиночества. Лица, наделенные таким характером, наименее услужливы и наиболее безразличны к другим.

ВОПРОС 3. СИСТЕМА И ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ





Технология управления персоналом

Планирование потребности в кадрах включает:

- анализ предпринимательских целей;
- организационный анализ;
- определение потребности в должностных позициях и их описание;
- количественное и качественное кадровое планирование;
- определение состава сотрудников и их пополнение.

Мотивация, стимулирование и оплата труда персонала:

- оплата в зависимости от занимаемой должности;
- совокупность всех видов оплаты труда;
- оплата по объему и успешности выполненной работы;
- долгосрочные формы мотивации;
- стабилизирующие формы мотивации.

Система оценки и продвижения персонала:

- индивидуальная и групповая оценка;
- оценка выполненной работы;
- оценка возможностей и способностей сотрудников;
- планирование преемственности и продвижения по службе.

Обучение и повышение квалификации:

- специальное, функциональное и управленческое обучение;
- обучение поведению и деловому общению;
- обучение на рабочем месте;
- ротация кадров по должностям;
- участие в рабочих группах и работе над проектами;
- саморазвитие в процессе трудовой деятельности.

Кадровое планирование

Задачи

Обеспечение необходимым количественным и качественным составом персонала в надлежащем месте и в надлежащее время, требуемых для достижения целей организации

Цели

Определение конкретных целей каждого работника, вытекающих из кадровых задач и кадровой стратегии

Мероприятия

План мероприятий способствующих реализации конкретных целей каждого работника

Стратегия

Основы стратегии организации. Создание возможности должностного и профессионального продвижения работников, осуществление принципа эффективности индивидуального труда

Профессиональный отбор и найм персонала

- **НАБОР КАДРОВ** – процедура массового привлечения на работу претендентов на вакантные должности в любую организацию
- **НАЙМ** (прием на работу) – ряд действий, направленных на привлечение претендентов на вакантные должности, обладающими качествами, необходимыми для достижения целей, сформированных менеджментом организации

Процес
с
набора
кадров

Общий анализ
текущей и
перспективной
потребности в
кадрах

Определение
сроков и условий
набора
персонала с
указанием
основных
ИСТОЧНИКОВ
отбора

Профессиональный отбор и наём персонала

Профессиограмм

а – перечень требований, предъявляемых к кандидату данной профессии, специальности и должности

Адаптация персонала в организации

Сотрудник ожидает от организации удовлетворения по поводу:

- содержания, смысла и значимости работы;
- оригинальности и творческого характера работы;
- увлекательности и интенсивности работы;
- степени независимости, прав и властных отношений на работе;
- степени ответственности и риска;
- престижности работы и социального статуса;
- безопасности и комфортных условий работы;
- признания и поощрения хорошей работы, заработной платы и премий;
- социальной защищенности и других социальных благ;
- гарантий роста и развития;
- дисциплины и других нормативов взаимоотношений;

Типы адаптации персонала

В зависимости от того, какие нормы и ценности положительно восприняты новым сотрудником, выделяют четыре типа адаптации

Отрицание –
непринятие
никаких норм
и ценностей

Конформизм
– полное
принятие
всех норм и
ценностей

Мимикрия –
соблюдение
вспомогательных
норм и ценностей,
маскирующее
отрицание
основных

Адаптивный индивидуализм –
полное
соблюдение
основных норм и
ценностей при
частичном
принятии или
отрицании

Расстановка персонала

Под расстановкой персонала понимается рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации дифференциации и интеграции труда, а также с учетом способностей, психофизиологических и деловых качеств работника, отвечающих требованиям выполняемой работы

Принципы расстановки персонала



**Принцип
соответстви
я**



**Принцип
перспективности**



**Принцип
сменяемости**

Вопрос 4. Принципы, стили и методы управления персоналом

Принципы управления – руководящие правила, основные положения и нормы поведения, которыми руководствуются органы управления в силу социально-экономических условий, сложившихся в обществе

Вид		Сущность	Механизм реализации
О Б Щ И Е	Принцип научности (объективности) управления	Построение всей системы управления и ее отдельных элементов на новейших данных науки управления	Своевременное выявление и применение прогрессивных тенденций социального развития
	Принцип системности	Обеспечение и совершенствование структурного и функционального единства системы	Всесторонний анализ принимаемых решений и вариантов их реализации, координация усилий на различных направлениях
	Принцип экономичности и эффективности	Эффективное сочетание человеческих и материальных ресурсов, наибольшая экономия сил и применение наиболее производительного труда.	Сопоставление результатов управления и ресурсов, затраченных на его достижение.
	Принцип конкретности	Конкретный анализ конкретной ситуации	Применение научной информации с учетом характеристик ситуации
	Принцип сочетания централизации и децентрализации	Распределение полномочий по принятию решений на каждом уровне соподчинения.	Выбор оптимальной структуры управления, распределение функций по уровням управления
	Принцип демократического централизма	Сочетание централизованного управления организацией и самостоятельности ее отдельных элементов	Соединение творческой активности масс и руководства ею сверху.
	Принцип единоначалия и коллегиальности	Распределение прав и ответственности по уровням иерархии.	Увеличение самостоятельности субъекта ведет к росту ответственности за исполнение управленческой функции.
	Принцип обратной связи	Зависимость достижения поставленных целей от результатов управленческих решений.	Получение информации о результатах принимаемых решений, анализ и регулирование поведения системы в соответствии с заданной целью.
	Принцип оптимального сочетания отраслевого и территориального управления	Сочетание планирования и координации деятельности отрасли в целом и обеспечение оперативного управления в регионе.	Специализация и комплексное развитие хозяйства регионов.

ПРИНЦИПЫ

Общетеоретические

базисные

- научности;
- преемственности
- инновации;
- демократичности
- целостности;
- верификации;
- обратной связи

оптимальности

- сочетания централизации и децентрализации;
- прямооточности;
- ритмичности;
- синхронизации

соответствия

- целей и ресурсов;
- распорядительства и подчинения;
- единоначалия и коллегиальн.;
- экономичност и и эффективност и

Статической организации

Динамической организации

Рационализации

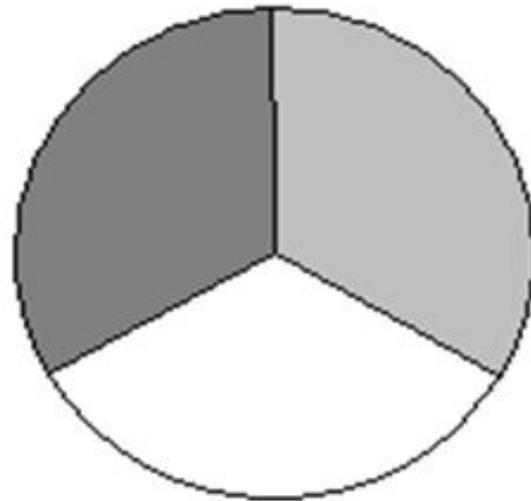
- приоритета персонала;
- приоритета структур над функциями;
- приоритета объекта над субъектом

- приоритета цели;
- приоритета функций над структурой;
- приоритета субъекта над объектом

- последовательного подключения;
- внутренней рационализации;
- всесторонности входящей информации;
- всесторонности рекомендаций по рационализации

Классификация принципов управления персоналом

Базовые стили управления



- Авторитарный
- Демократический
- Либеральный

Соотношение базовых стилей управления

СРАВНИТЕЛЬНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ БАЗОВЫХ СТИЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ

Базовые стили управления	Основные преимущества и возможности	Основные недостатки и угрозы
Авторитарный	Экономия времени, определение границ полномочий и ответственности, жесткий контроль	Подавление инициативы подчиненных, субъективизм и «мания величия» руководителя
Демократический	Коллективизм, поощрение инициативы и творчества, гармоничное развитие персонала	Дополнительные временные затраты, низкий профессионализм отдельных сотрудников
Либеральный	Делегирование полномочий, предоставление дополнительных прав и свобод подчиненным, экономия средств	Снижение или потеря управляемости, угроза деградации или краха организации



Модель управления персоналом

Приоритет внимания к человеку

1.9								9.9
				5.5				
1.1								9.1

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Приоритет внимания к производству

1.1. Ослабленное управление: «Не гони волну, делай как можно меньше, ровно столько, чтобы босс был доволен» (попустительский стиль);

9.1. Управление на производство: «Работа – главное. Достигнуть цели, даже если все солдаты погибли в сражении» (авторитарный стиль);

1.9. Управление на людей: «Зачем мне волноваться об успехе? Мои рабочие знают, что делают, и очень довольны» (либеральный стиль);

5.5. Управление на полпути: «Люди и производство... и то, и другое важно» (смешанный стиль);

9.9. Командное управление: «Команда! Это самый лучший персонал, с которым любой бы хотел работать. Они действительно действуют, как команда, чтобы достичь коллективных целей!» (демократический стиль).

1.1 — Ослабленное управление:

Со стороны руководителя требуется лишь минимальное усилие, чтобы добиться такого качества работы, которое позволит избежать увольнения.

Эта позиция характеризует такой тип руководителя, который достаточно холодно относится как к своим подчиненным, так и к самому процессу производства.

Он считает, что управленец может всегда прибегнуть к помощи постороннего эксперта или специалиста.

Такое ведение дел поможет избежать конфликтов, неурядиц, создаст благоприятные условия для работы самого руководителя, а, кроме того, расширит диапазон новых идей, воплощаемых в производство.

Как правило, такого управляющего нельзя назвать лидером, маяком. Он скорее просто «хранитель своего портфеля и кресла». Но такое положение вещей не может сохраняться долго.

Рано или поздно самые серьезные трудности заставят либо пересмотреть стиль руководства, либо сменить самого руководителя.

9.1 - Управление на производство:

Руководитель очень заботится об эффективности выполняемой работы, но обращает мало внимания на моральный настрой подчиненных.

Эта позиция характерна для менеджеров, которые во главу угла ставят заботу о производстве и практически не осуществляют никакой социальной деятельности.

Они считают, что такая деятельность является проявлением мягкотелости и ведет к посредственным результатам. Кроме того, они считают, что качество управленческих решений не зависит от степени участия подчиненных в его принятии.

Положительными чертами менеджеров такого типа являются высокий уровень ответственности, трудоспособности, организаторский талант, интеллект.

Однако между таким руководителем и его подчиненными постоянно сохраняется дистанция, часто отсутствует прямая связь и взаимопонимание, сохраняется лишь удовлетворительный уровень групповой дисциплины.

1.9 - Управление на людей:

Руководитель сосредоточивается на хороших, теплых человеческих взаимоотношениях, но мало заботится об эффективности выполнения заданий.

Эта позиция характеризует руководителей, которые уделяют особое внимание нуждам и потребностям своих подчиненных, чего нельзя сказать о процессе производства.

Менеджеры такого типа полагают, что основа успеха заложена в поддержании атмосферы доверия, взаимопонимания в коллективе. Такой руководитель, как правило, любим подчиненными, они готовы в трудную минуту поддержать своего лидера.

Текучесть кадров на предприятиях с таким стилем управления очень низка, как, впрочем, и количество прогулов, а уровень удовлетворения трудом очень высок. К сожалению, излишняя доверчивость к подчиненным часто ведет к принятию половинчатых непродуманных решений, за счет этого страдает производство.

Расторопные подчиненные весьма часто злоупотребляют доверием к себе либо даже стараются заменить собой мягкотелого лидера.

5.5 - Управление на полпути:

Руководитель достигает приемлемого качества выполнения заданий, находя баланс эффективности и хорошего морального настроения.

Эта позиция характеризует тот тип руководителя, который умело сочетает заботу о людях с заботой о производстве.

Такой менеджер считает, что компромисс во всех случаях — лучшее решение, он есть основа для эффективного управления.

Решения должны приниматься руководителем, но обязательно обсуждаться и корректироваться с подчиненными.

9.9 - Командное управление :

Благодаря усиленному вниманию к подчиненным и эффективности, руководитель добивается того, что подчиненные сознательно приобщаются к целям организации.

Это обеспечивает и высокий моральный настрой, и высокую производительность.

Данная позиция характеризует такой тип руководителя, который одинаково бережно относится как к людям, так и к возглавляемому им производству.

В отличие от менеджера позиции 5.5, который считает, что залог успеха в компромиссе, данный тип управленца не останавливается на полпути. Он стремится приложить максимум усилий как в сфере социальной политики, так и в самом производстве.

Причем наилучшим способом увеличения производительности, повышения качества выпускаемой продукции и услуг они считают активное вовлечение подчиненных в процесс принятия решений. Это позволяет повысить удовлетворенность трудом всех работающих и учесть малейшие нюансы, влияющие на эффективность процесса производства.

Согласно данной системе, названные типы управления являются основными.

Однако в управленческой практике выделяются еще три **дополнительных типа** управления. Их рассматривают как сочетания описанных выше пяти «чистых» типов:

1 - **патернализм** (материализм) — сочетание высокого уровня заботы о производстве с высоким уровнем заботы о людях, однако он носит не интеграционный, а дополняющий характер. Приоритет отдается исполнительности;

2 - **оппортунизм** — сочетание любых или всех подходов к управлению, которые способны укрепить положение руководителя или дать ему определенные личные преимущества;

3 - **фасади́зм** (от слова «фасад») означает лицевую, фронтальную сторону здания. Управленческий фасад аналогичен (фронтальная сторона может быть фальшивой, так как загораживает то, что в действительности находится за ней).

ОСНОВНЫЕ И ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЕ СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ

Поскольку стиль работы, принятый руководителем, в каких-то ситуациях может быть постоянным, необходимо учитывать, что при изменении ситуации возможны его адаптация и корректировка способа воздействия на подчиненных.

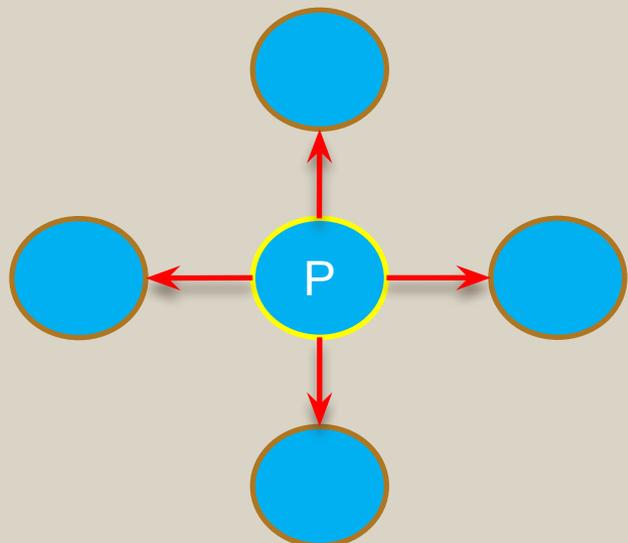
Большинство руководителей, помимо основной модели поведения, имеют и вспомогательную модель либо вообще несколько моделей.

Вспомогательная модель поведения руководителей требуется в том случае, если невозможно реализовать основной стиль руководства.

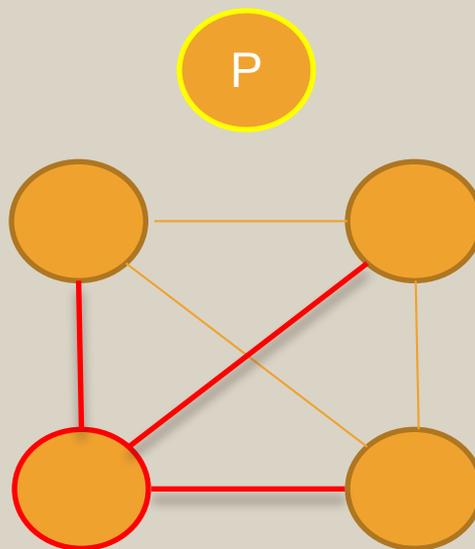
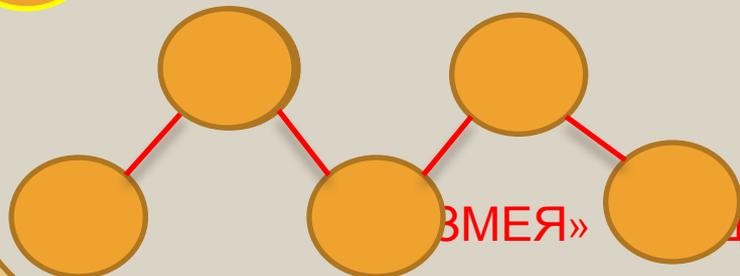
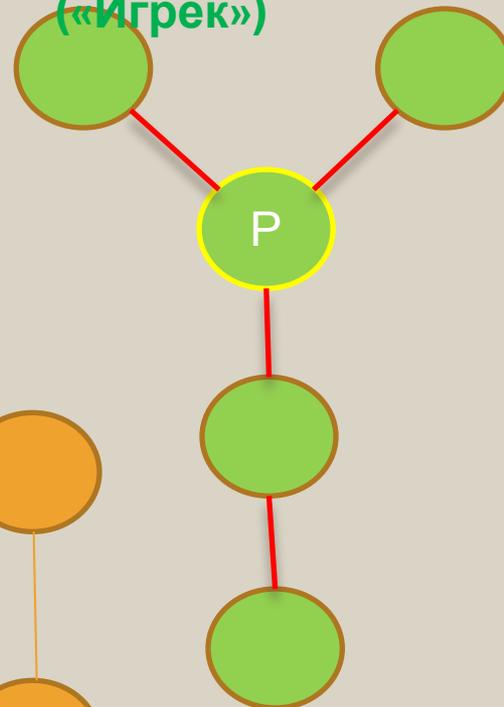
Следовательно, вспомогательная модель управления - это такая манера поведения, к которой прибегает менеджер в стрессовой или конфликтной ситуации и выйти из которой традиционными средствами невозможно.

ЦЕНТРАЛИЗОВАННОЕ / ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Централизованное управление
 («Штурвал», «КОЛЕСО»)



Полуцентрализованное управление
 («Игрек»)



«ЗМЕЯ» Децентрализованное управление «ПАУТИНА»

Методы управления – совокупность способов и средств воздействия субъекта управления на объект управления для достижения определенных целей

Вид метода	Содержание	Способы воздействия
<p><u>Административные методы</u></p>	<p>Выявление наиболее действенного для определенных условий типа организационного воздействия на коллектив, обеспечивающего эффективное и качественное выполнение работ.</p> <p>Результат: Организационное обеспечение принимаемых решений; Формирование организационного поведения; Формирование организационного мышления</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Организационно-стабилизирующие • Организационно-нормирующие • Организационно-инструктирующие • Дисциплинарные - Обязательное предписание (приказ, запрет и т. д.) - Соглашения (консультация, компромисс) - Рекомендации, пожелания (предложение, общение)
<p><u>Экономические методы</u></p>	<p>Создание экономических условий, побуждающих работников предприятия действовать в нужном направлении и добиваться решения поставленных перед ним задач.</p> <p>Результат: Экономическое обеспечение принимаемых решений; Формирование экономического поведения; Формирование экономического мышления.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Планирование • Ценообразование • Экономическое стимулирование • Хозяйственный расчет
<p><u>Социально-психологические методы</u></p>	<p>Формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе и развитие личных способностей работников, помощь в их совершенствовании.</p> <p>Результат: Социально-психологическое обеспечение принимаемых решений; Формирование социально-психологического климата, обеспечивающего реализацию принятых решений и достижение поставленных целей.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Учет социально-психологических характеристик личности • Ведение системы социального регулирования • Социальное стимулирование • Планирование социального развития • Убеждение • Критика и самокритика • Ритуалы и обряды

Методы управления персоналом

Административно- правовые

Отраслевые нормы
и нормативы

Приказы
и распоряжения

Положения, должностные
инструкции

Внутренний распорядок
и стандарты

Подбор, перемещение
и увольнение кадров ...

Финансово- экономические

Технико-экономический
анализ

Планирование

Ценообразование

Налогообложение

Материальное
стимулирование ...

Социально- психологические

Анализ коллектива,
групп и индивидов

Планирование деловой
карьеры сотрудников

Социальное
и персональное развитие

Участие в управлении
организацией

Моральное
стимулирование ...

Методы воспитания

(личный пример, убеждение, упражнение, поощрение, принуждение)

Методы обучения (общеобразовательные)

(информационно-рецептивный, репродуктивный, проблемного изложения, исследовательский, эвристический)

Административные методы управления персоналом

Регламент организации – это совокупность норм и правил, определяющих порядок деятельности организации и оформленных в виде административных и организационных документов.



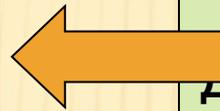
- регулирующая деятельность организации как единого юридического лица;
- регулирование работы персонала как совокупности взаимосвязанных элементов;
- регулирующая деятельность информационного обеспечения;
- регулирование порядка работы с оргтехникой;
- нормирование процесса управления.



Регламенты и методы управления персоналом

- Цели и задачи организации
- Декларация прав сотрудников
- Поощрения и запреты
- Деловые и нравственные качества
- Условия труда и организация рабочих мест
- Оценка и оплата труда
- Социальные блага и гарантии
- Возможности реализации увлечений, условий отдыха

Философия организации – своеобразная система ценностей и убеждений, воспринимаемая добровольно либо в процессе трудового воспитания всем персоналом организации



Регламенты и методы управления персоналом

Цель предприятия (организации) –

обеспечение полного материального и морального благополучия, всестороннего развития рабочих и служащих на основе выпуска (производства) и реализации качественной продукции (работ, товаров, услуг)

Коллективный договор и соглашение –

это правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации и заключаемый между сторонами социального партнерства (работниками и работодателями в лице уполномоченных в установленном порядке представителей)

Соглашение –

это правовой акт, устанавливающий общие принципы регулирования социально-трудовых отношений и связанных с ними экономических взаимоотношений, заключаемый между полномочными представителями работников и работодателей на федеральном, региональном, отраслевом и территориальном уровнях в пределах их компетенции

Административно-правовые методы управления

**Способы
осуществления
управленческих
воздействий на
персонал,
основанные на
властных
отношениях,
дисциплине и
системе**

**административно-
правовых взысканий**



Социально-психологические методы управления

**Способы
осуществления
управленческих
воздействий на
персонал,
основанные на
использовании
закономерностей
социологии и
психологии**

**Науки, составляющие основы
социально-психологических методов управления**

Психология управления

**Разрешенные
способы
психологического
воздействия
на сотрудников
организации**



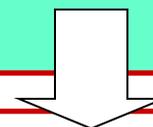
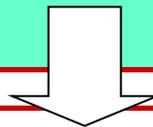
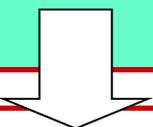
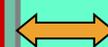
1. Внушение
2. Убеждение
3. Подражание
4. Вовлечение
5. Побуждение
6. Принуждение
7. Осуждение
8. Требование
9. Запрещение
10. Порицание
11. Командование
12. Обман ожиданий
13. Намёк
14. Compliment
15. Похвала
16. Просьба
17. Совет

СОСТАВЛЯЮЩИЕ ДУХОВНОГО МИРА ЛИЧНОСТИ

РАЦИОНАЛЬНОЕ

ВОЛЕВОЕ

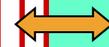
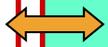
ЧУВСТВЕННОЕ

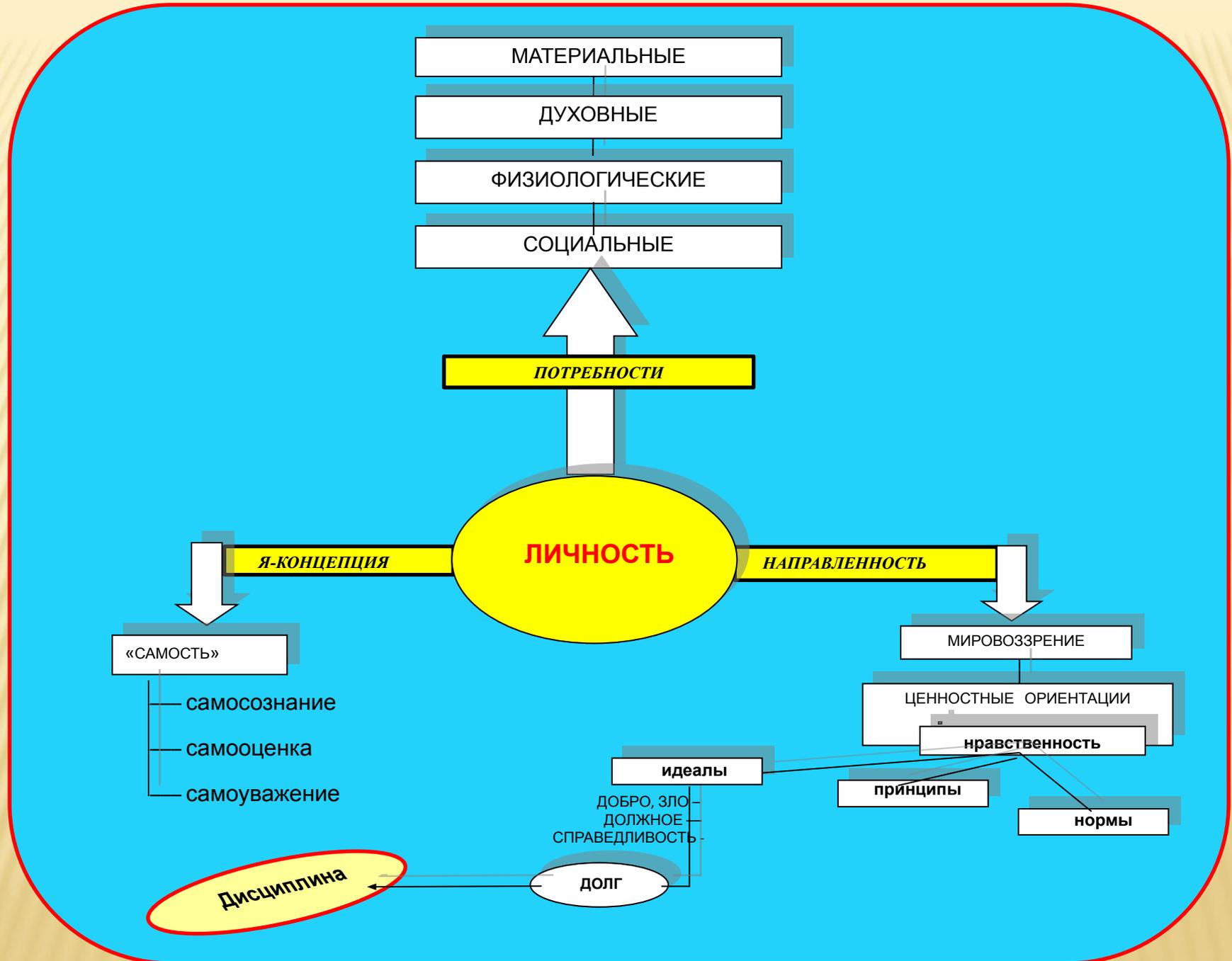


Моральные
взгляды
и ценности

Нравственные
характеристики
конкретных
действий
и поступков

Неповторимые
нравственно-
личностные черты
характера
сотрудника





- МАТЕРИАЛЬНЫЕ
- ДУХОВНЫЕ
- ФИЗИОЛОГИЧЕСКИЕ
- СОЦИАЛЬНЫЕ

ПОТРЕБНОСТИ

ЛИЧНОСТЬ

я-КОНЦЕПЦИЯ

НАПРАВЛЕННОСТЬ

«САМОСТЬ»

- самосознание
- самооценка
- самоуважение

МИРОВОЗЗРЕНИЕ

ЦЕННОСТНЫЕ ОРИЕНТАЦИИ

нравственность

идеалы

принципы

нормы

- ДОБРО, ЗЛО
- ДОЛЖНОЕ
- СПРАВЕДЛИВОСТЬ

долг

Дисциплина

ХАРАКТЕРИСТИКИ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ СПЕЦИФИКУ МОРАЛИ СОТРУДНИКА

МОРАЛЬ –

нравственность,
особая форма
общественного
сознания в виде
общественных
отношений, один
из основных
способов
регулирования
действий
человека в
обществе с
помощью норм



МОРАЛЬНЫЕ ВАРИАЦИИ СЛУЖЕБНЫХ ОТНОШЕНИЙ

Служение

Сотрудничество

Наёмничество

Обслуживание

Услужение,
прислуживание

СООТНОШЕНИЕ МОРАЛИ И ПРАВА



Искусство
управления
персоналом

ПРАВО

МОРАЛЬ

Производственная
организация

Порядок

Нравственность

РАВЕНСТВО И СОЦИАЛЬНАЯ СПРАВЕДЛИВОСТЬ

Классификация норм производственной этики

Нормы общечеловеческого характера:

честность, правдивость,
доброжелательность, уважение к личности и
пр.

Нормы внутреннего поведения:

коммуникабельность,
дисциплинированность, неприятие
панибратства, сплетен, угодничества,
интриг и пр.

Нормы разрешения служебных конфликтов:

личная уравниловка,
отсутствие экстремизма, умение
находить компромиссы и пр.

Нравственная типологизация личности

Слава,
власть, деньги,
престижность

Коммуникабельность,
понимание другого,
строгость к себе

Активность,
вмешательство,
борьба,
социальная
ориентировка

Интеллигентность, чувство
собственного достоинства,
свободолюбие,
иррациональность

Система моральной регуляции

нормы

ценности

смысл жизни

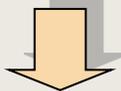
нравственные
принципы

Общепринятые
образцы
поведения

Абсолютные
запреты

«Будь добрым!»
«Будь справедливым!»

«Не убий!»
«Не навреди!»
«Не приноси вреда!»



ПОВЕДЕНИЕ

Моральное

Правомерное

преступление

Аморальное

Правонарушение

Делинквентное
поведение

Внеморально
е

Девиантное
поведение

проступок

Вопрос 5. Функции управления персоналом.

Общие функции управления

Планирование

План - намеченная на определенный период работа с указанием ее целей, содержания, объемов, методов, последовательности и сроков выполнения. Замысел, предусматривающий ход, развитие чего-либо.

Организация - формирование структуры управления организацией, обеспечение всем необходимым для ее нормального функционирования – персоналом, зданиями, оборудованием, финансовыми ресурсами и т.д.

Контроль - процесс, обеспечивающий достижение системой поставленных целей.

Мотивация - активизация деятельности людей и побуждение их эффективно трудиться для достижения целей, определенных в решениях, планах.

Принятие управленческих решений – выбор одного (оптимального) из нескольких возможных вариантов

Коммуникация (координация) – процесс передачи информации от отправителя к получателю, а также согласование, упорядочение действий разных частей управляемой системы.

Персонал - это личный состав предприятия (организации), или совокупность сотрудников, стремящихся к достижению определенных целей.

Управление персоналом (кадровый менеджмент) - это система мероприятий, обеспечивающих комплектование организации необходимыми сотрудниками и реализацию их профессиональных качеств на уровне требований, предъявляемых в конкретных условиях микро- и макросреды.

Специфика понятия «персонал», равно как и особая сложность в организации и реализации процесса управления им, обусловлена тем фактом, что данное понятие является одновременно **конкретным** и **абстрактным**. Фиксация причастности определенной группы лиц к данной организации и, соответственно, определение их места, роли и значимости придает персоналу конкретность. Абстрактным же смыслом персонал наделяется ввиду того, что сотрудники любой организации являются частью современного общества, носителями биологических (природных) и социальных (культурных) качеств, обусловленных разнообразными материальными и духовными факторами.

Объект управления персоналом имеет три измерения.

В соответствии с этим и система управления персоналом распадается на три направления, т.е. на три самостоятельные подсистемы управления персоналом - *экономическую, социальную и организационную*.

Их совокупность представляет собой комплексную систему управления персоналом. Каждая из выделенных подсистем управления персоналом предприятия реализует свою деятельность через определенные цели и соответствующие им функции (см. табл.)

Таблица

Комплексная система управления персоналом предприятия

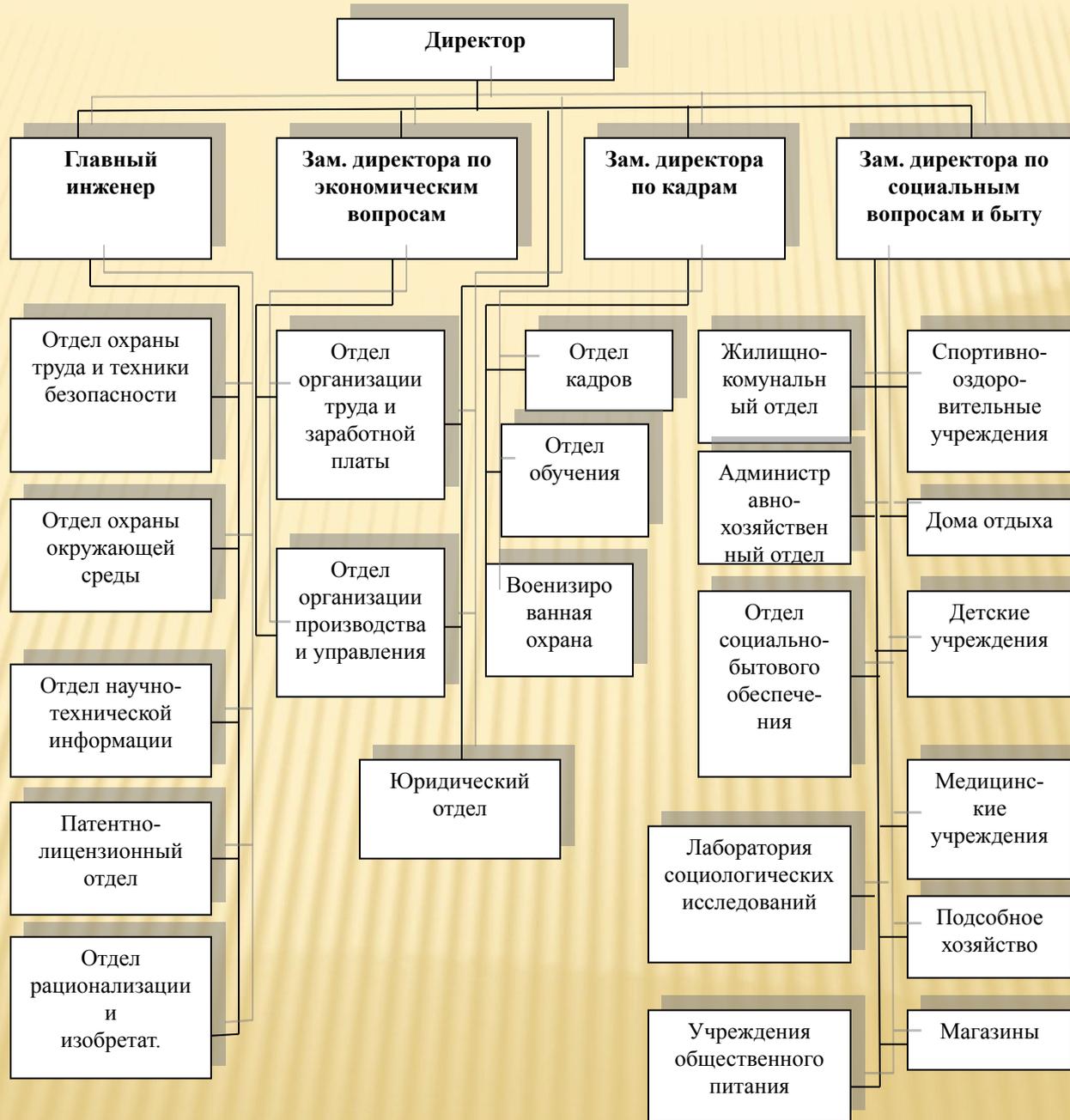
Объект управления	Цели управления	Система управления
Работник	Конкурентоспособность продукции предприятия	Экономическая
Индивид	Конкурентоспособность рабочей силы персонала	Социальная
Сотрудник	Конкурентоспособность предприятия	Организационная

Функционирование каждой из систем осуществляется в рамках **целевой, обеспечивающей, адаптирующей и функциональных** подсистем

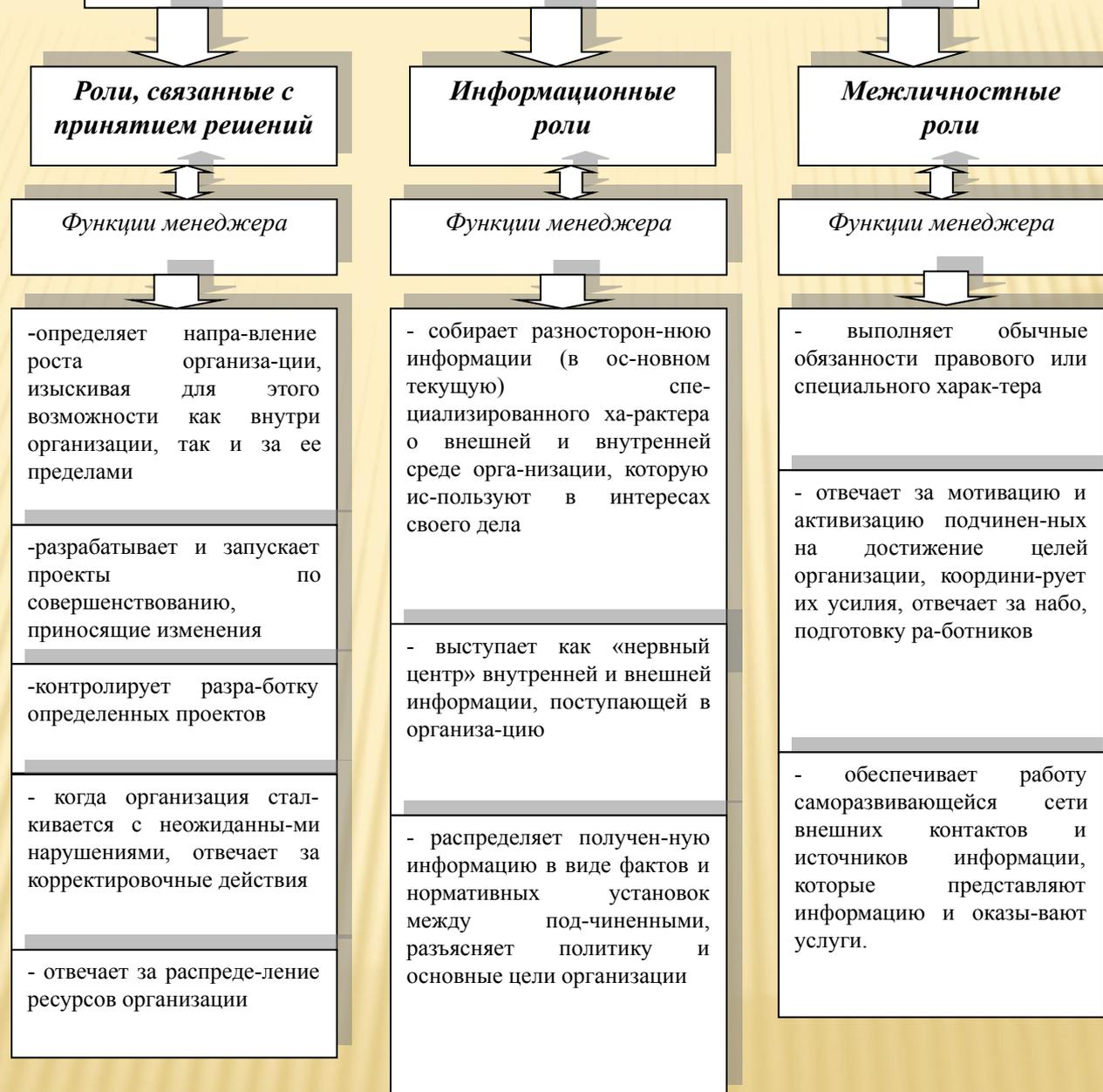
№ n/p	Наименование подсистемы	Функции экономической подсистемы	Функции социальной подсистемы	Функции организационной подсистемы
1.	Целевая подсистема	1.1. Повышение конкурентоспособности продукции предприятия	1.2. Повышение конкурентоспособности рабочей силы персонала	1.3. Повышение конкурентоспособности предприятия
2.	Обеспечивающая подсистема	2.1. – информационное обеспечение 2.2. – ресурсное обеспечение 2.3. – техническое обеспечение 2.4. – обеспечение делопроизводства 2.5. – нормативно-методическое обеспечение 2.6. – правовое обеспечение		
3.	Функциональная подсистема	3.1.- Прогнозирование и планирование результатов труда работников 3.2.- Организация трудовых процессов 3.3.- Стимулирование труда работников 3.4. - Оценка эффективности использования рабочей силы	3.1. - Диагностирование социальной среды предприятия и уровня конкурентоспособности ее персонала 3.2. - Социальное планирование (планы по обучению сотрудников, решению их социальных проблем, улучшению условий труда и быта) 3.3. - Мотивация трудовой деятельности и организационного поведения сотрудников 3.4. - Учет и контроль выполнения социальных планов	3.1. - Формирование кадровой службы 3.2. - Определение Организационного положения сотрудников 3.3. - Расстановка персонала по рабочим местам и организация их труда 3.4. - Принятие управленческих решений по обеспечению персоналом

№ п/п	Наименование подсистемы	Функции экономической подсистемы	Функции социальной подсистемы	Функции организационной подсистемы
4.	Адаптирующая подсистема	4.1.- Формирование кадровой стратегии предприятия 4.2. - Формирование кадровой политики предприятия 4.3. - Формирование политики личных доходов персонала	4.1. - Страхование, социальное обеспечение 4.2. - Управление конфликтами и стрессами	4.1. – Профориентационная работа 4.2. - Отбор и прием персонала на работу 4.3. - Деловая оценка сотрудника 4.4. - Трудовая адаптация 4.5. - Управление деловой карьерой 4.6. - Трудовые перемещения 4.7. - Формирование организационной культуры

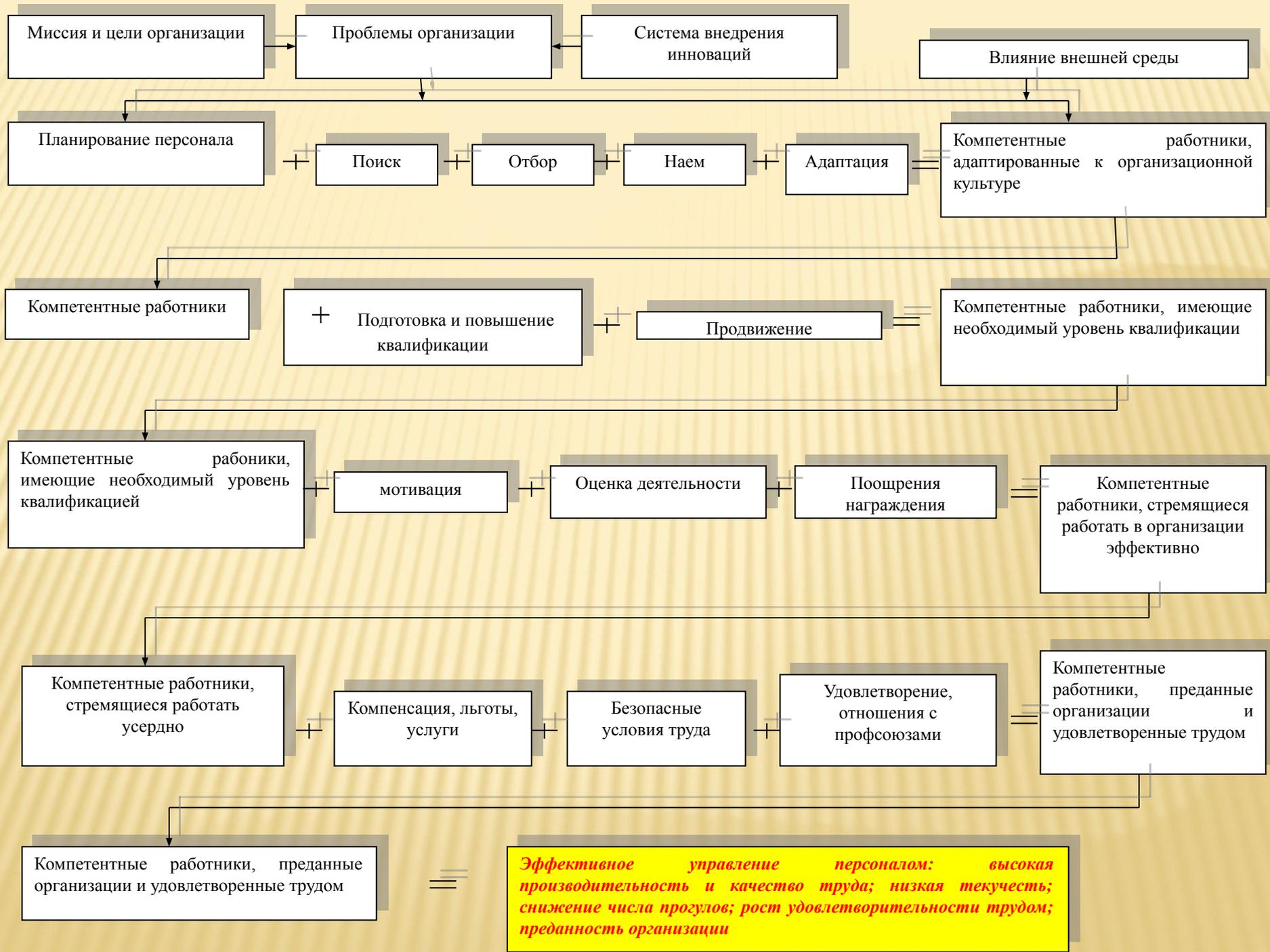
Схема сложившейся организационной структуры СУП крупной организации



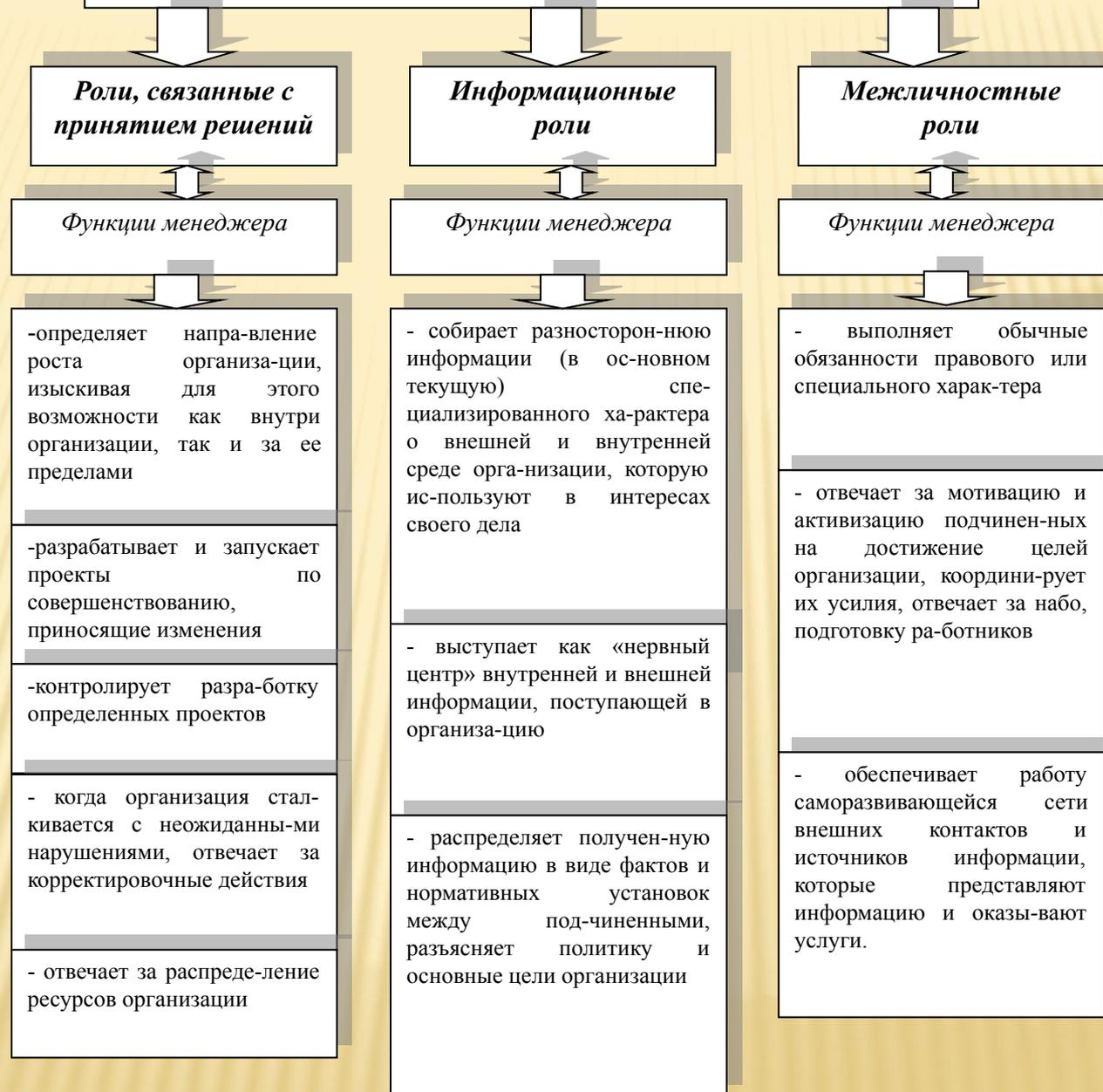
ВИДЫ РОЛЕЙ МЕНЕДЖЕРА



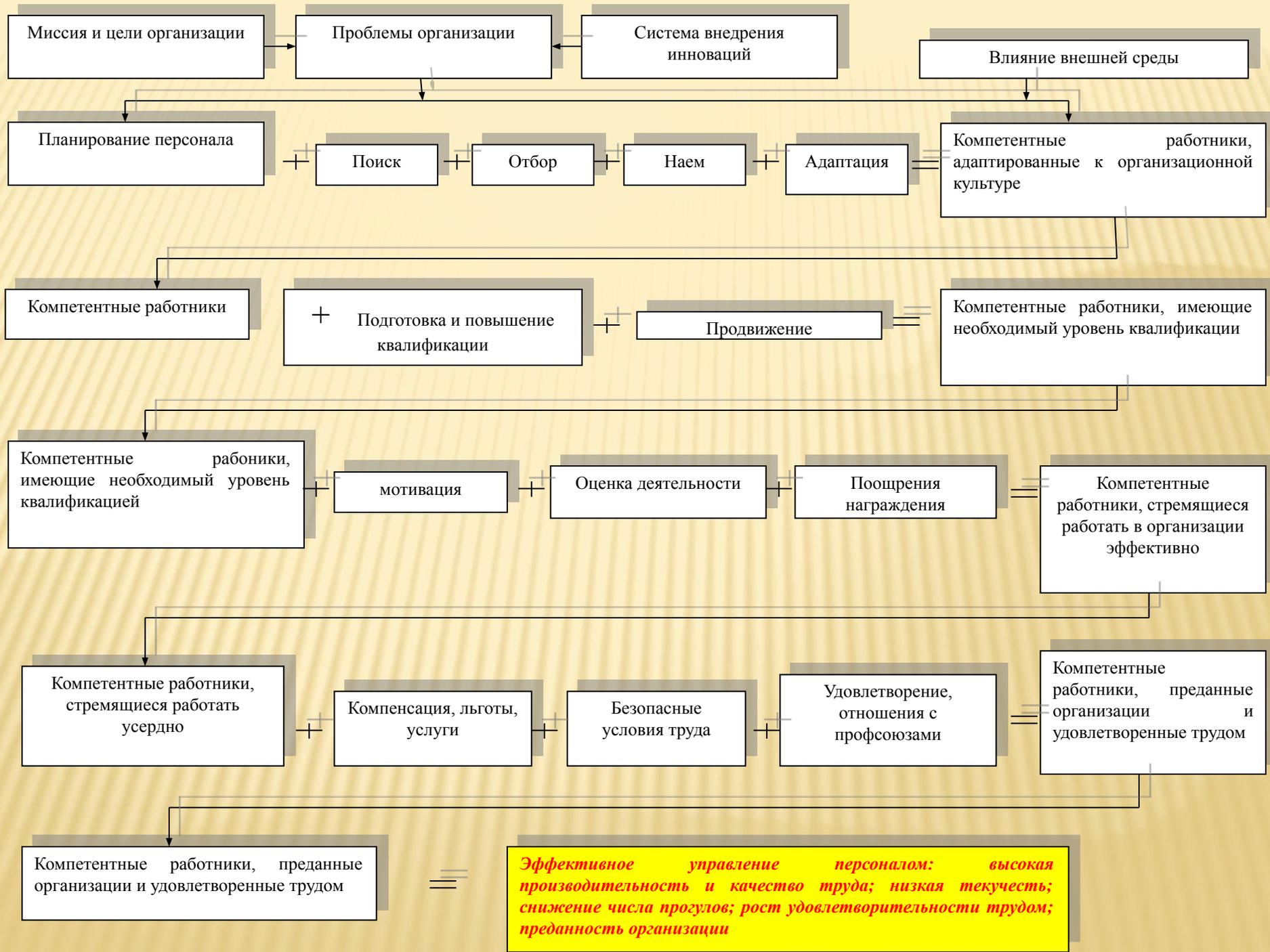
Ролевая структура менеджеров организации



ВИДЫ РОЛЕЙ МЕНЕДЖЕРА



Ролевая структура менеджеров организации



1. ПЛАНИРОВАНИЕ

– система заранее принятых решений

Суть планирования – предварительное согласование индивидуальных усилий сотрудников и подразделений для достижения целей организации.

Компоненты планирования:

1. Планирование по содержанию («Что делать?»):

- функциональное разделение обязанностей;
- определение основных задач;
- соотнесение задач с целями организации

2. Планирование по времени («Когда делать?»):

- хронологическое распределение задач;
- определение рациональной последовательности их выполнения.

ПРАВИЛА ПЛАНИРОВАНИЯ

- 1) устанавливать соотношение (60:40)
 - а) **60%** - запланированная активность;
 - б) **40%** - спонтанная активность;
 - 2) анализировать виды деятельности и «помехи»;
 - 3) осуществлять реалистичное планирование;
 - 4) восполнять допущенные потери времени;
 - 5) составлять планы в письменной форме;
 - 6) включать невыполненные задачи в план следующего периода;
 - 7) фиксировать в планах результаты, а не действия;
 - 8) устанавливать точные сроки исполнения;
 - 9) устанавливать приоритеты;
 - 10) делегировать полномочия;
 - 11) постоянно перерабатывать и перепроверять свои планы;
 - 12) планировать и использовать свободное время;
 - 13) оставлять непрерывные перерывы (спокойное время, закрытые часы) для решения основных задач;
 - 14) планировать выполнение рутинных дел;
- согласовывать свои временные планы с планами других людей.

2. ОРГАНИЗАЦИЯ

– функциональное разделение и координация деятельности

подчиненных

Суть организации – непосредственное согласование индивидуальных усилий сотрудников и подразделений для достижения целей организации.

Компоненты организации:

1. **Функциональное разделение труда** – распределить деятельность так, чтобы каждый вносил свой вклад;

2. **Согласование труда** – организовать индивидуальные усилия персонала;

3. **Делегирование полномочий** – процесс передачи части прав и полномочий и наделение (не передача) дополнительной ответственностью.

3. КОНТРОЛЬ –

сравнение запланированных результатов с фактическими

Типы контроля:

- *Опережающий* (предварительный, превентивный)
- *Текущий*
- *Заключительный*

Методы контроля:

- «0 - 100»
- «50 - 50»
- «по вехам»
- «мониторинг»

Ошибки контроля:

- Контроль «по случаю»
- «Тотальный» контроль
- «Скрытый» контроль
- Контроль как проявление недоверия
- Поиск «козла отпущения»

4. МОТИВИРОВАНИЕ –

создание, поддержание и развитие мотивации сотрудников

Суть мотивирования – предложить каждому сотруднику стимул, отвечающий его актуальной потребности

Стимул – способность избранного объекта удовлетворить потребность человека

**НЕ СТИМУЛ, А МОТИВ ПОБУЖДАЕТ И НАПРАВЛЯЕТ
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ЧЕЛОВЕКА**

МОТИВАЦИЯ

Процесс создания условий или мотивов

Оказывающих
воздействие на
поведение

Побуждающих
проявлять

Регулирующих
интенсивность
труда

настойчивость

добросовестность

старательность

Ч *Е* *Л* *О* *В* *Е* *К*

Достижение
целей

личностных

организационных

Основа управления

ПОТРЕБНО-
СТИ

ПЕРВИЧНЫЕ

Физиологические

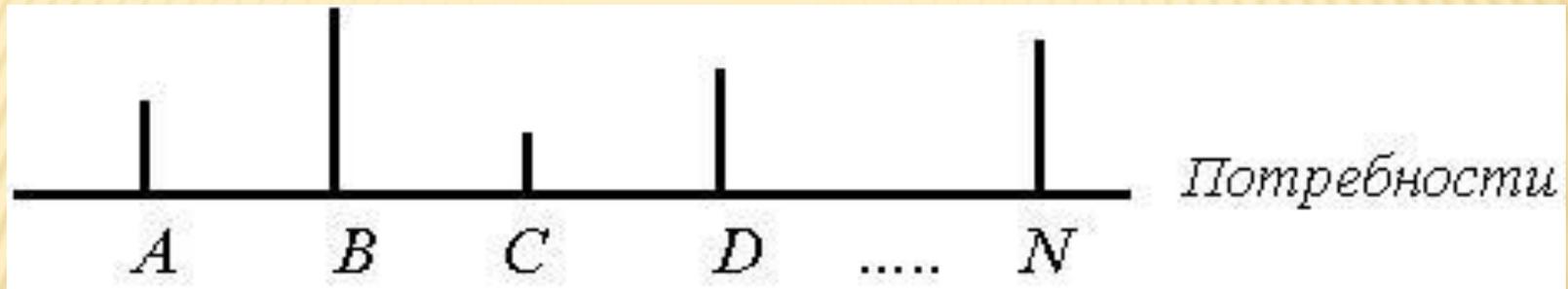
ЗАЛОЖЕНЫ
ГЕНЕТИЧЕСКИ

ВТОРИЧНЫЕ

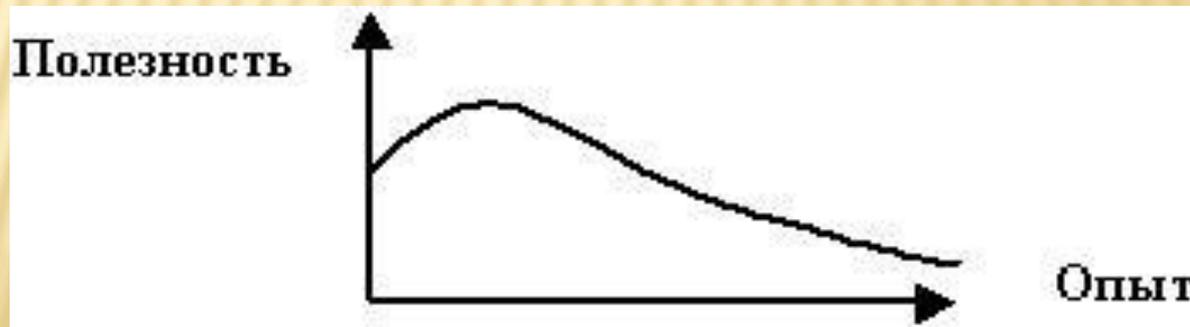
Психологические

ПРИХОДЯТ
С ОПЫТОМ

Распределение потребностей



Закон уменьшающейся предельной полезности



Базовые теории мотивации

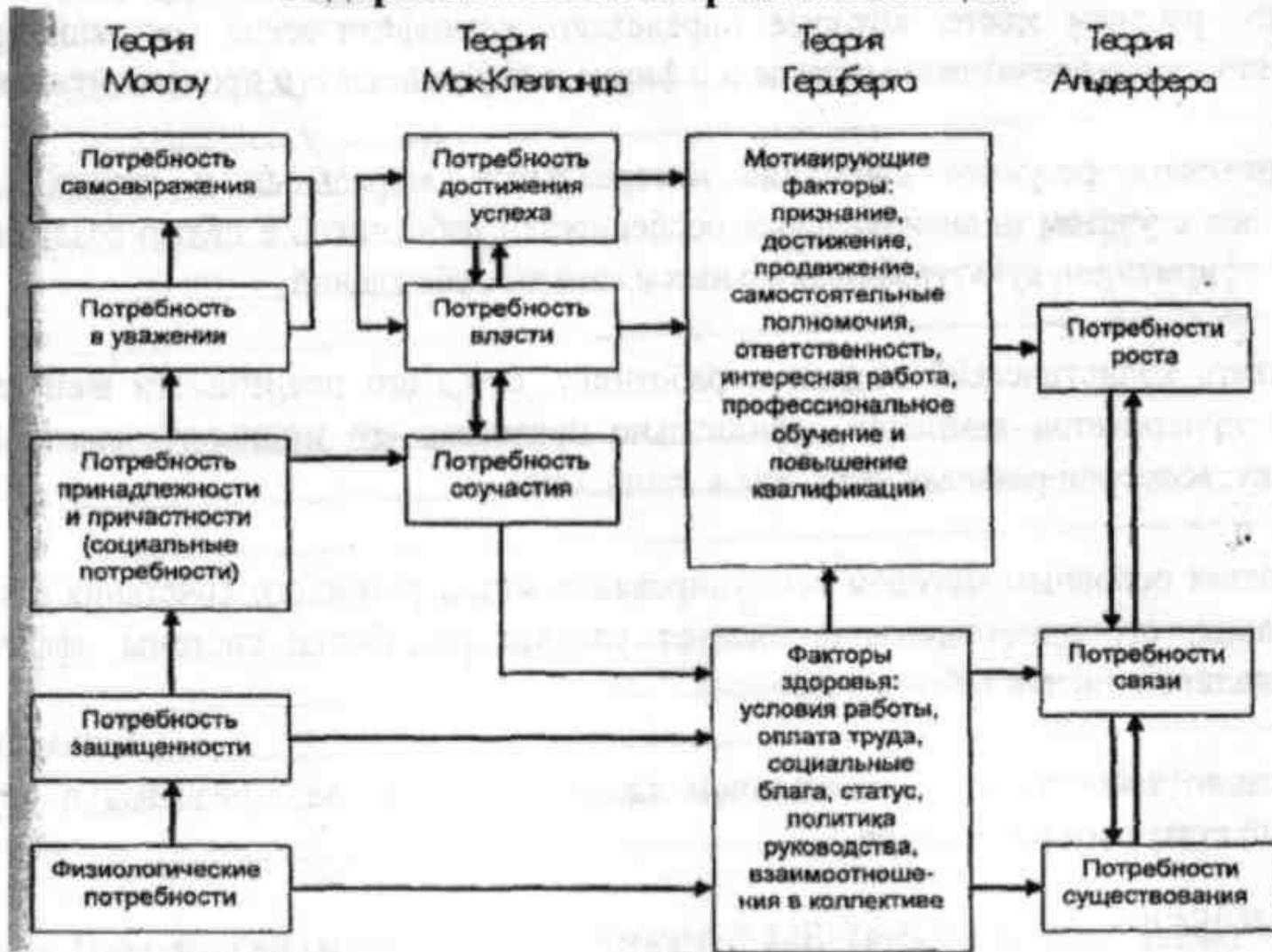
◆ *Содержательные теории:*

- теория иерархии потребностей А. Маслоу;
- теория ERG Альдерфера;
- двухфакторная теория мотивации Герцберга;
- теория приобретенных потребностей Макклелланда.

◆ *Процессуальные теории:*

- теория ожидания;
- теория постановки целей;
- теория справедливости;
- теория партисипативного управления.

Содержательные теории мотивации



Из содержательных теорий следуют выводы:

- Деньги обладают большой способностью удовлетворять различные потребности. Поэтому их опосредованное присутствие обязательно в мотивационном механизме;
2. Деньги имеют ограниченный и краткосрочный диапазон действия на мотивацию. При достижении определенного предела выше денег начинает ценить другие потребности, поэтому для достижения долгосрочных целей, как правило, требуется другие инструменты мотивации;
 3. В связи с многовариантностью потребностей необходим гибкий подход к разработке системы вознаграждений.

ИЗ ПРОЦЕССУАЛЬНЫХ ТЕОРИЙ СЛЕДУЕТ:

1. Вознаграждение д.б. тесно связано с результатами работы, только тогда опыт будет играть положительную роль в мотивации;
2. Для долгосрочных задач важно сохранить установленные правила игры, только тогда максимально проявляется инициатива и творчество;
3. Вознаграждение д.б. значимым;
4. Необходима определенная система формирования ожиданий человека;
5. Информировать персонал о принципах построения системы вознаграждения, основанной на соотношении «результат-вознаграждение»;
6. Должна быть объективной и полной система соотношений ценностей разных результатов для организации;
7. При определении абсолютной величины вознаграждения необходимо сравнивать его с аналогичными результатами других предприятий.

Показатели	Экспертные оценки соотношений
100:0; 95:5; 90:10; 85:15	<u>Очень высокий уровень мотивации</u>
80:20; 75:25; 70:30	<u>Пороговый предел высокой мотивации</u>
65:35; 60:40; 50:50	<u>Переходная область мотивации</u>
45:55; 40:60; 35:65 и ниже	<u>Преобладание антимотивации над мотивацией</u>

МЕТОДЫ ПОВЫШЕНИЯ УРОВНЯ МОТИВАЦИИ К ТРУДУ

1. Управление людьми должно осуществляться *с учетом их индивидуальностей* на основе баланса организационных и личных интересов.
2. Планирование и организация обеспечивают четкое и обоснованное распределение трудовых обязанностей, рабочих заданий, установление уровней производительности и требований к результату, которые должны давать *четкое представление о работе* и разрабатываться с участием сотрудников.
3. Персонал *более заинтересован* не только в работе соответствующей квалификации, но и *отвечающей интересам и потребностям*.
4. *Обучение*, как метод мотивации, способствует развитию и реализации полученных знаний в рабочей среде.
5. Стиль руководства должен быть основан *на компетентности, честности, доброжелательности и демократичности*, а также демонстрировать положительные примеры трудового и личного поведения.
6. Коммуникации должны обеспечивать беспрепятственное информирование работников о текущих и будущих делах, руководитель должен стать *основным источником официальной информации*, а также управлять ее неформальными потоками.
7. *Оценка работы* помогает понять цели и определить способы их достижения, позволяет установить насколько правильно выполнено рабочее задание, а также выявить лучших работников.
8. *Поощрение* является выражением признания за выполненную работу и влияет на развитие позитивного поведения.
9. *Поддержка* при выполнении работы помогает скорректировать деятельность работника, развить понимание задач, что влияет на улучшение рабочих показателей.

УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ

- Всегда помните, что именно мотивация определяет типы поведения, выбираемые сотрудниками, степень их усердия в работе, а так же то, насколько настойчиво они стараются справиться с встречающимися трудностями.
- Не путайте мотивацию с показателями работы. Мотивация – только один из факторов, влияющий на получаемые результаты.
- Чтобы лучше понять источники трудовой мотивации ваших подчиненных, выясните, глубинная их мотивация или поверхностная.

На заметку
МЕНЕДЖЕРУ



5. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ –

процесс выбора альтернативы, концентрированное выражение процесса управления, результат интеллектуальной деятельности

Управленческое решение можно считать

эффективным при

одновременном (!!!) соблюдении трех условий:

1. Разница между разнообразием принимаемых решений (V_r) и разнообразием действий по каждому из них (V_d) должна быть сведена к минимуму: $\text{ЭУР} = V_r - V_d$
(min)

2. В разработанном УР должны явно прослеживаться: забота о мотивации («ЛЮДИ»), результат («ДЕЛО»), власть («ВЛАСТЬ»):

$$\text{ЭУР} = \text{Л} + \text{Д} + \text{В}$$

3. ЭУР = «Конкретность» + «Корректность»:

$$\text{ЭУР} = \text{К} + \text{К}$$

КОММУНИКАЦИЯ (КООРДИНАЦИЯ)

Барьеры коммуникации:

1. Ваше сообщение содержит ошибки
2. Ключевое положение Вашего сообщения утеряно
3. Ваше сообщение содержит большой объем информации
4. Ваше сообщение забывается
5. Ваше сообщение не содержит субъективного фактора
6. Ваше сообщение содержит конфликтогены

Слова-конфликтогены, запрещенные в деловых коммуникациях:

1. слова, выражающие недоверие (Я вам не верю, Вы не разбираетесь, Вы меня обманываете...);
2. слова-оскорбления (негодяй, подонок, бестолочь...)
3. слова-угрозы (мы еще встретимся, ты еще пожалеешь, я вам это припомню...)
4. слова-насмешки (лопоухий, мямля, дистрофик, очкарик...)
5. слова-сравнения (как собака, как слон, как попугай...)
6. слова, выражающие отрицательное отношение (я не хочу с Вами разговаривать, ты мне противен...)
7. слова-должествования (Вы обязаны, ты должен...)
8. слова-обвинения (Вы все испортили, ты во всем виноват...)
9. слова, выражающие категоричность (всегда, никогда, все, никто...)

Вопрос 6.
Руководство и власть в СУП.
Конфликтность персонала.

ВИДЫ ВЛАСТИ В ОРГАНИЗАЦИИ

**Законная
(традиционн
ая)**

**Власть
принуждения**

**Власть
поощрения**

**Власть
эксперта**

**Власть
уважения,
примера**

Законная (традиционная) власть – исполнитель верит, что руководитель имеет право отдавать приказы, которым он должен подчиняться. Он верит, что исполняя приказы руководителя, последний удовлетворит его потребности. Поэтому законную власть часто называют традиционной. Исполнитель по традиции занимает более низкое социальное положение в организации, а значит должен подчиняться руководителю.

Власть, основанная на принуждении – исполнитель верит, что руководитель может наказать его таким образом, что это помешает удовлетворению его насущной потребности. Такая система власти негуманна. Более того, усиливается стремление людей сознательно обманывать организацию. При этом снижается качество продукции, производительность работников, повышается неудовлетворенность трудом и т.д.

Власть, основанная на вознаграждении – обещание вознаграждения это один из самых старых и эффективных способов влияния (**ТРИ ЗАКОНА МАКИАВЕЛЛИ**). Но на практике руководитель не всегда может вознаградить сотрудников, так как ресурсы его ограничены и часто бывает трудно определить, что именно понимают обе стороны под вознаграждением. Деньги или более престижная должность не всегда способны произвести впечатление и повлиять на поведение сотрудника.

Экспертная власть – исполнитель принимает на веру то, что руководитель обладает специальными знаниями и сможет удовлетворить его потребности. Здесь влияние считается эффективным, т.к. исполнитель принимает решение подчиняться осознанно и разумно. Но такая система власти весьма ограничена, т.к. если руководитель окажется хоть однажды не прав, то исполнитель больше не будет разумно следовать его совету, а значит, степень влияния снизится.

Эталонная власть (власть примера, харизма) – это власть, основанная на личных качествах руководителя. Они могут быть настолько привлекательны для исполнителя, что он хотел бы быть таким же.

Обязательным элементом любой власти, одним из определяющих ее свойств, является влияние.

Влияние – поведение человека, изменяющее отношение, поведение и т.п. другого или группы людей. Наиболее яркой характеристикой власти примера является влияние с помощью харизмы.

ЗАКОННАЯ ВЛАСТЬ

+++

- Стабильное управление при разумном уровне его бюрократизации
- Бесконфликтность управления из-за обезличивания власти
- Быстрота принятия рутинных управленческих решений
- Предсказуемость поведения подчиненных

- Ориентирована на упрощенные оценочные показатели качества трудовой деятельности
- Плохая адаптация к изменениям во внешней среде
- Не стимулируется творческий подход к делу, который не вписывается в бюрократические установки
- Низкая удовлетворенность трудом

ВЛАСТЬ ПРИНУЖДЕНИЯ

+++

- Достижение быстрого результата влияния, хотя и не устойчивого во времени
- Пониженные требования со стороны трудового персонала к профессиональной квалификации менеджера

- Большие расходы на управление, поскольку оно должно базироваться на жестком контроле действий каждого работника
- Фальсификация отчетности персонала с целью избежания наказания
- Высокая текучесть – уходят лучшие
- Снижение квалификации П. из-за текучести, снижение чувства страха за счет привыкания
- Частые случаи группового сопротивления действиям руководителя
- Отсутствие лояльности у подчиненных, большая вероятность мести и пр.

ВЛАСТЬ ПООЩРЕНИЯ

+++

■ Продолжительные и устойчивые во времени результаты влияния на П.

■ Развитие деловой и творческой активности

■ Формирование продолжительных установок по отношению к личности

■ Требуется высокая профессиональная квалификация менеджера, чтобы находить слабые места – потребности работника индивидуальны

■ Большая вероятность ошибок в действиях менеджера (финансовых, правовых, этических и пр.)

ВЛАСТЬ ЭКСПЕРТА

+++	---
<ul style="list-style-type: none">■ Гарантия высокой эффективности работы организации	<ul style="list-style-type: none">■ Неустойчивость во времени – эффективна до первой серьезной ошибки менеджера
<ul style="list-style-type: none">■ Возможность использовать менее квалифицированный, а следовательно, низкооплачиваемый труд	<ul style="list-style-type: none">■ Достигается очень медленно
<ul style="list-style-type: none">■ Четкая профессиональная ответственность менеджера	<ul style="list-style-type: none">■ Требуются очень высокие профессиональные способности и знания

ВЛАСТЬ УВАЖЕНИЯ, ХАРИЗМА

Харизма – преклонение перед личностью руководителя и безоговорочная вера в его возможности – ощущение прилива энергии от общения с ним.



+++

- Высокая интенсивность труда персонала
- Быстрая реализация управленческих решений
- Низкие затраты на материальное вознаграждение
- Прощение ошибок менеджера персоналом
- Низкая степень конфликтности в рабочих группах

- Высокая цена отдельных ошибок м. в случае отсутствия демократических процедур
- Неэффективность технологического процесса – из-за склонности персонала идеализировать любые, даже некомпетентные решения менеджера
- Эффект перевернутой пирамиды – полная дезорганизация управления в отсутствие менеджера
- Не всегда эффективна в мужских рабочих группах или при использовании менеджером женщиной

Конфликт - столкновение противоположных целей, мыслей, чувств и т.п., при изначальной оппозиции сторон.

Схема развития конфликтной ситуации



Причины, приводящие к возникновению конфликтов:

- выполнение работником нескольких различных взаимоисключающих в отдельных моментах ролей;
- выполнение работником роли, занимающей двойственную позицию в организации;
- противоречивое распоряжение или противоречивая задача, требующая одновременного соблюдения правил выполнения роли и достижения результата, невозможного при соблюдении данных правил;
- противоречия между ценностями индивида и характером выполняемой им роли;
- изменение содержания роли, сопровождающееся несоответствием изменения вознаграждения за осуществление новой ролевой деятельности;
- перегрузка роли, когда сотрудник нагружается заданиями, которые выходят за рамки роли.

Способы управления конфликтами

Структурные

Разъяснение требований к работе

Координация и объединительные механизмы

Установление общих целей

Система вознаграждений

Межличностные

Уклонение

Сглаживание

Принуждение

Компромисс

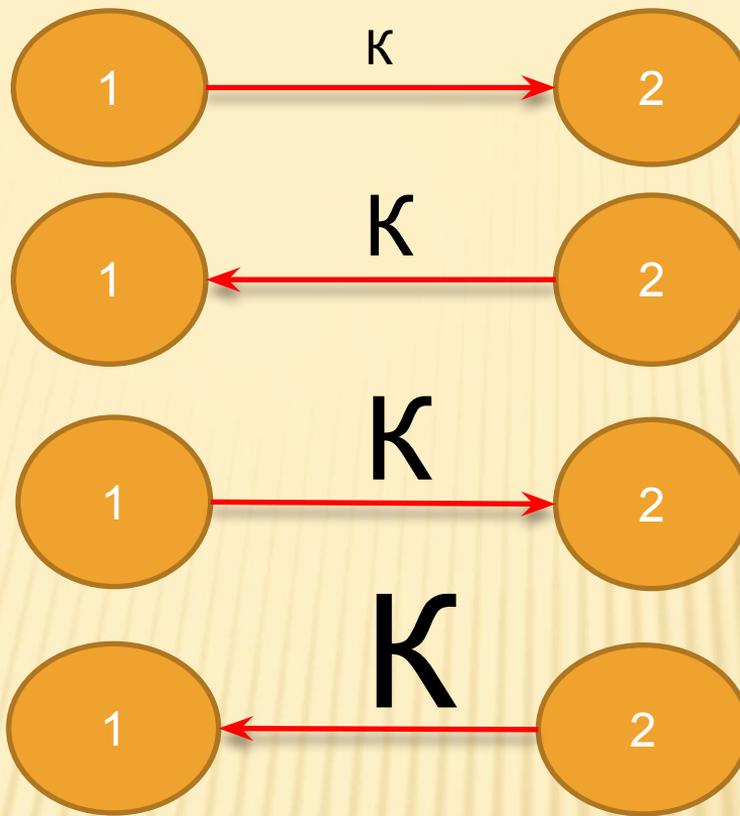
УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТОМ

- Развивайте мастерство, позволяющее анализировать конфликты и управлять ими.
- Постарайтесь определить причину конфликта и быстро вмешайтесь отыскав приемлемое решение до того, как проблема начнет нарастать.
 - Рациональная организационная структура может предотвратить возникновение конфликта.
- Возможность воспользоваться той либо иной стратегией управления конфликтом зависит от причины конкретного конфликта.
 - Приемы разрешения конфликтов используйте на личностном, групповом и организационных уровнях.

На заметку
МЕНЕДЖЕРУ



БИНАРНОСТЬ



Правила бесконфликтного общения:



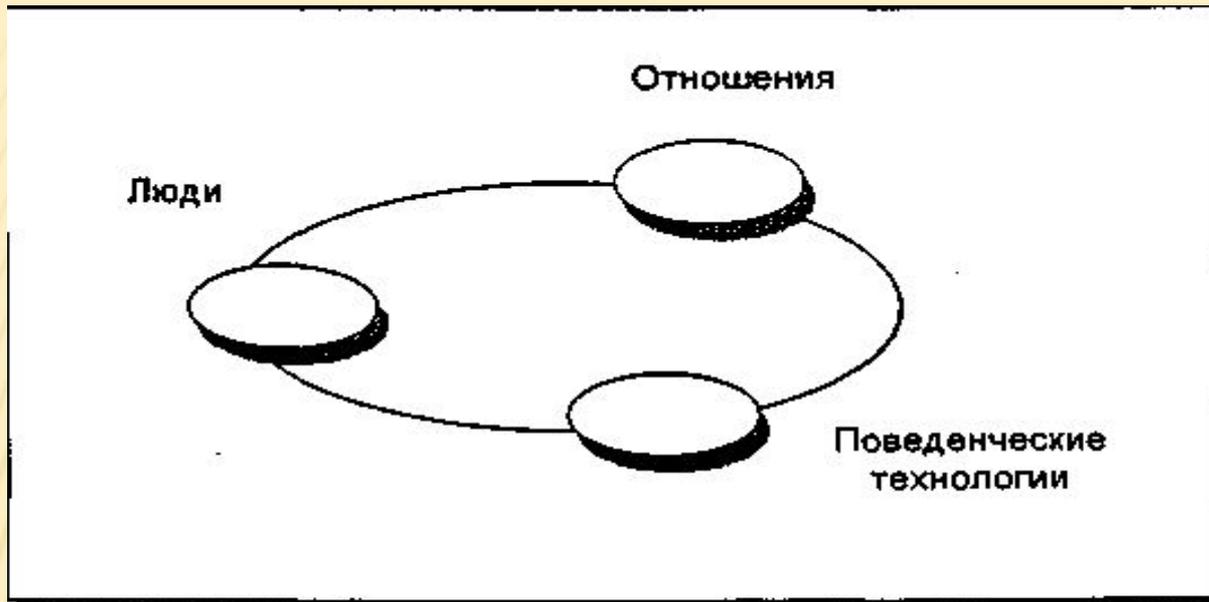
1. Не употребляйте конфликтогены;
2. Не отвечайте конфликтогеном на конфликтоген;
3. Проявляйте эмпатию к собеседнику

ВОПРОС 7.

ПЕРСОНАЛ В ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУРАХ УПРАВЛЕНИЯ

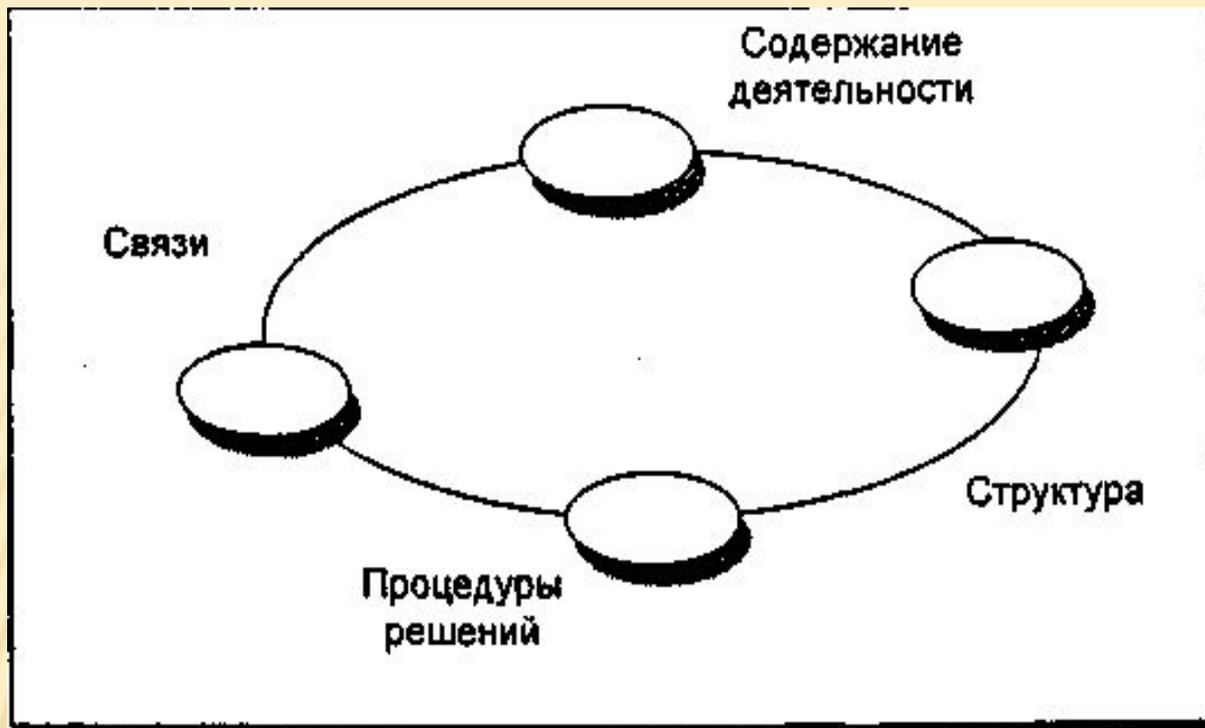
ПРИЗНАКИ ОРГАНИЗАЦИИ:

1. НАЛИЧИЕ ЦЕЛИ
2. ОБОСОБЛЕННОСТЬ
3. САМОРЕГУЛИРОВАНИЕ



*Модель организации в «социотехнической»
школе организационного управления*

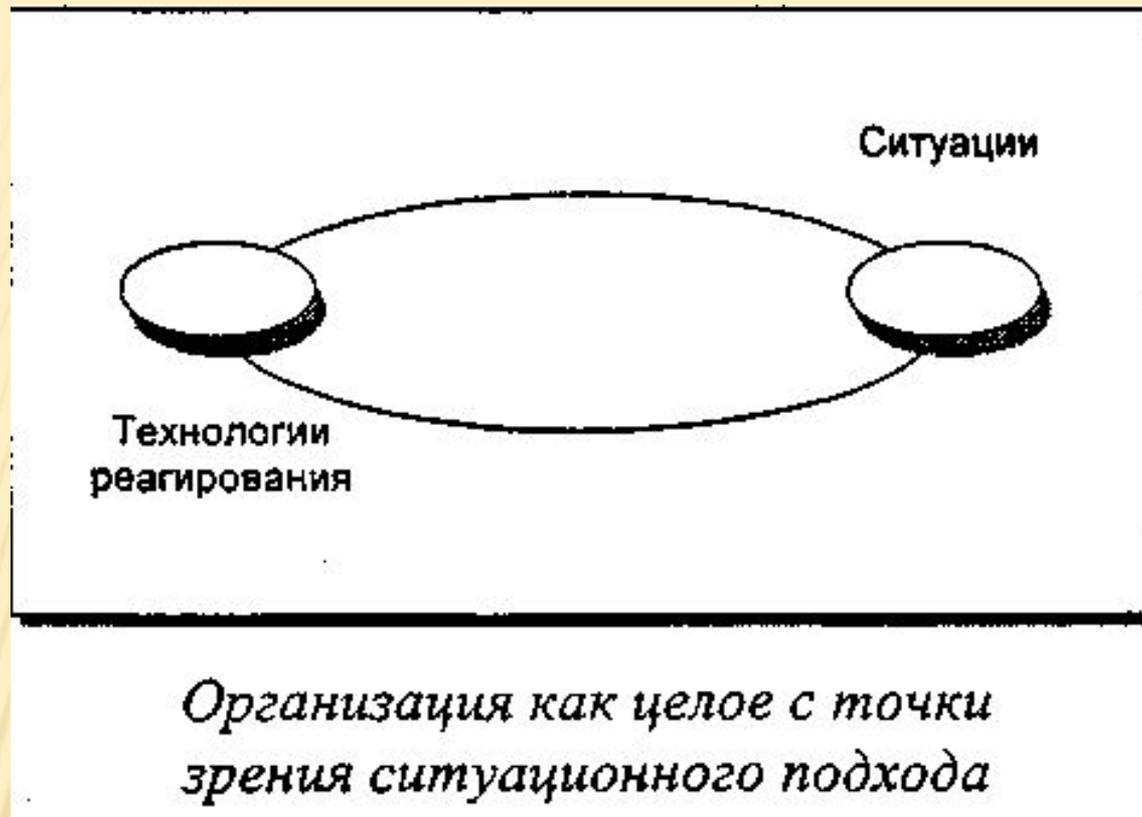
Организация – это люди, объединенные в пространстве человеческих отношений, управляемых на основе специальных поведенческих технологий
(М.Паркер, Э. Мэйо, Э. Герцберг)



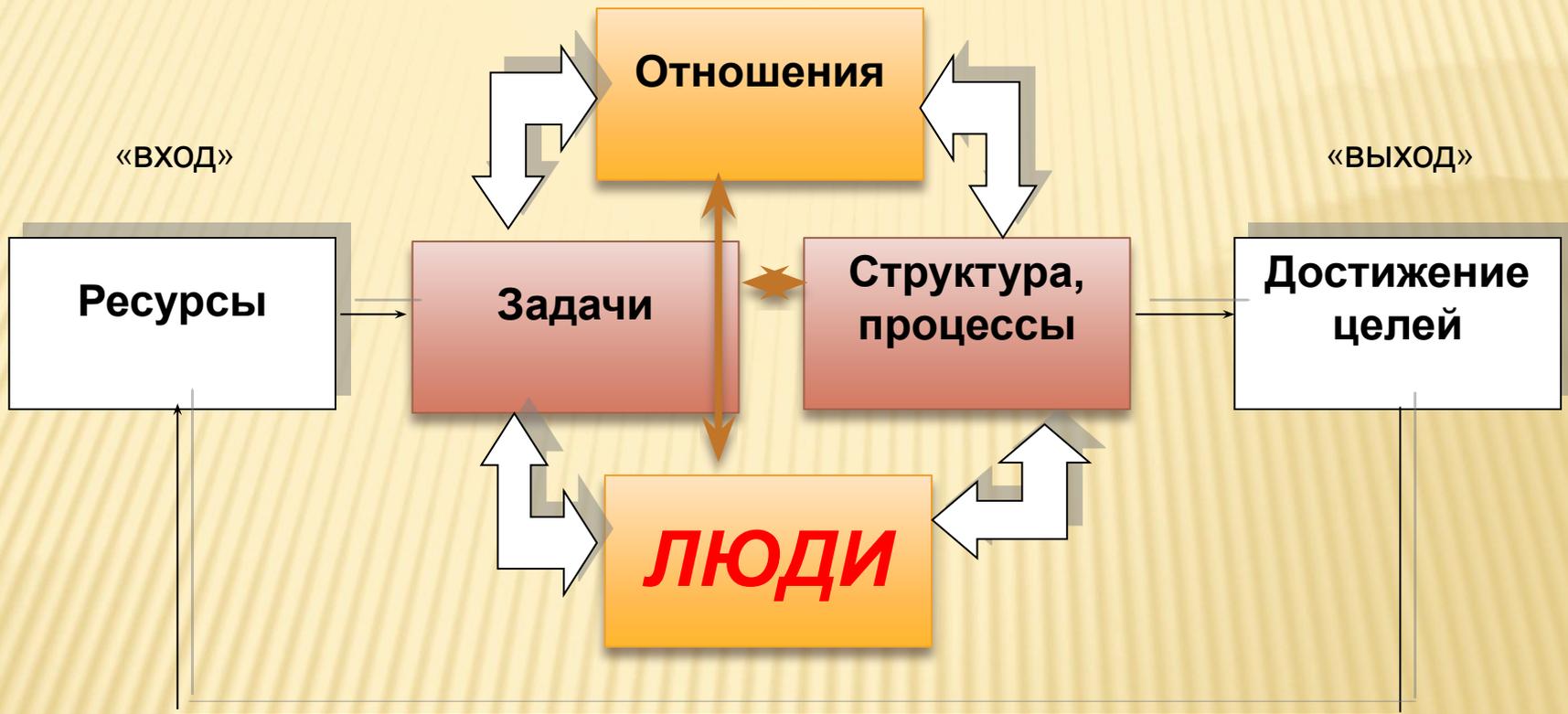
Модель организации в системной школе

Организация – это содержание (предмет колл. деятельности), структура (компоненты орг.), связи (отношения между компонентами), а также процедуры принятия управленческих решений

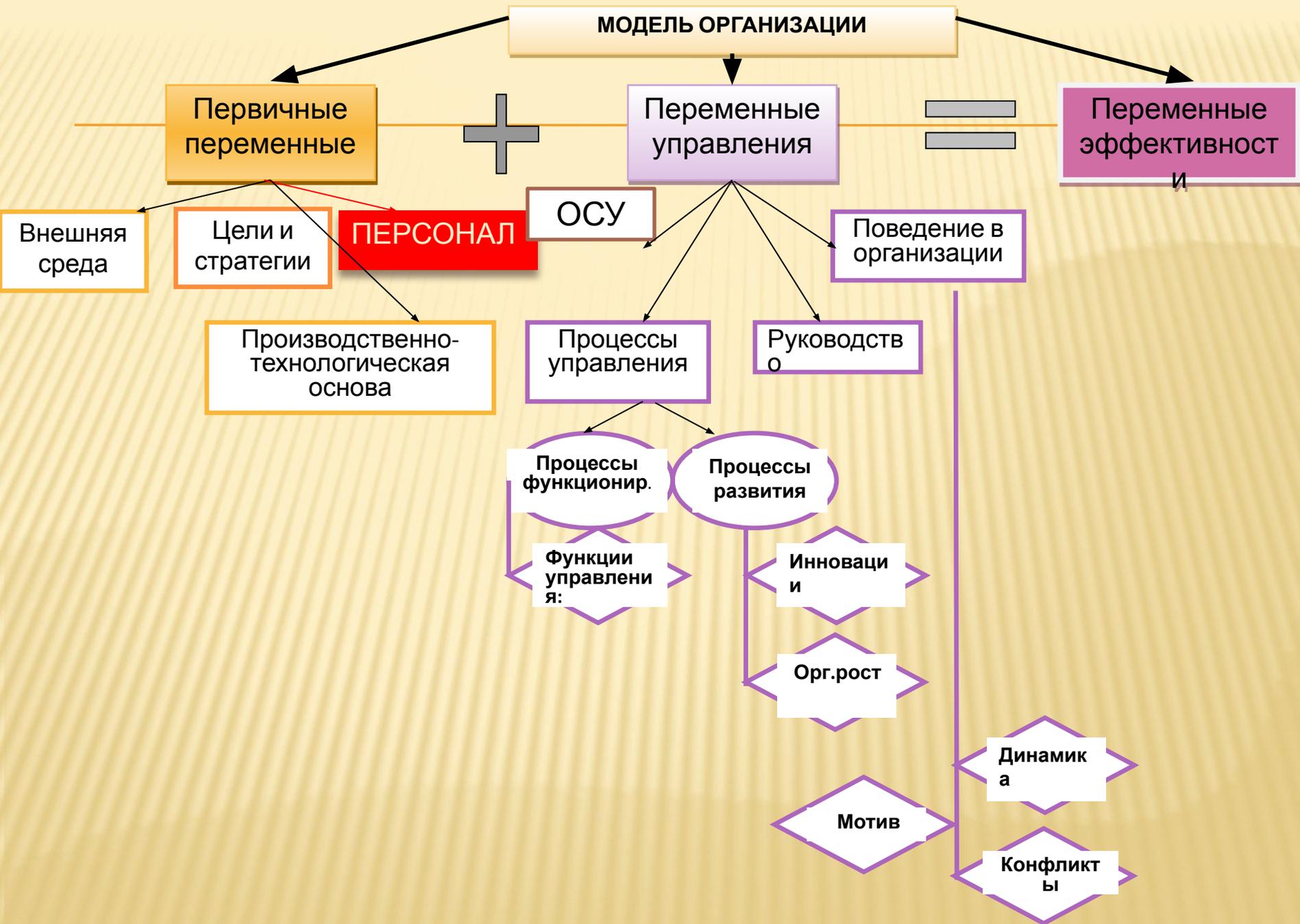
(Р. Акофф, М. Мессарович, К. Буолдинг)



Организация – это совокупность разнообразных методов, средств, процедур, структур, решений и пр., соответствующих некоторым ситуациям
(Саймен, Д. Марч, Ч. Барнард)



Организация – это механизм трансформации входных элементов (ресурсы, стратегия) в выходные (модели инд., групп. и организац. поведения персонала)
(Д. Надлер, М. Ташмен)

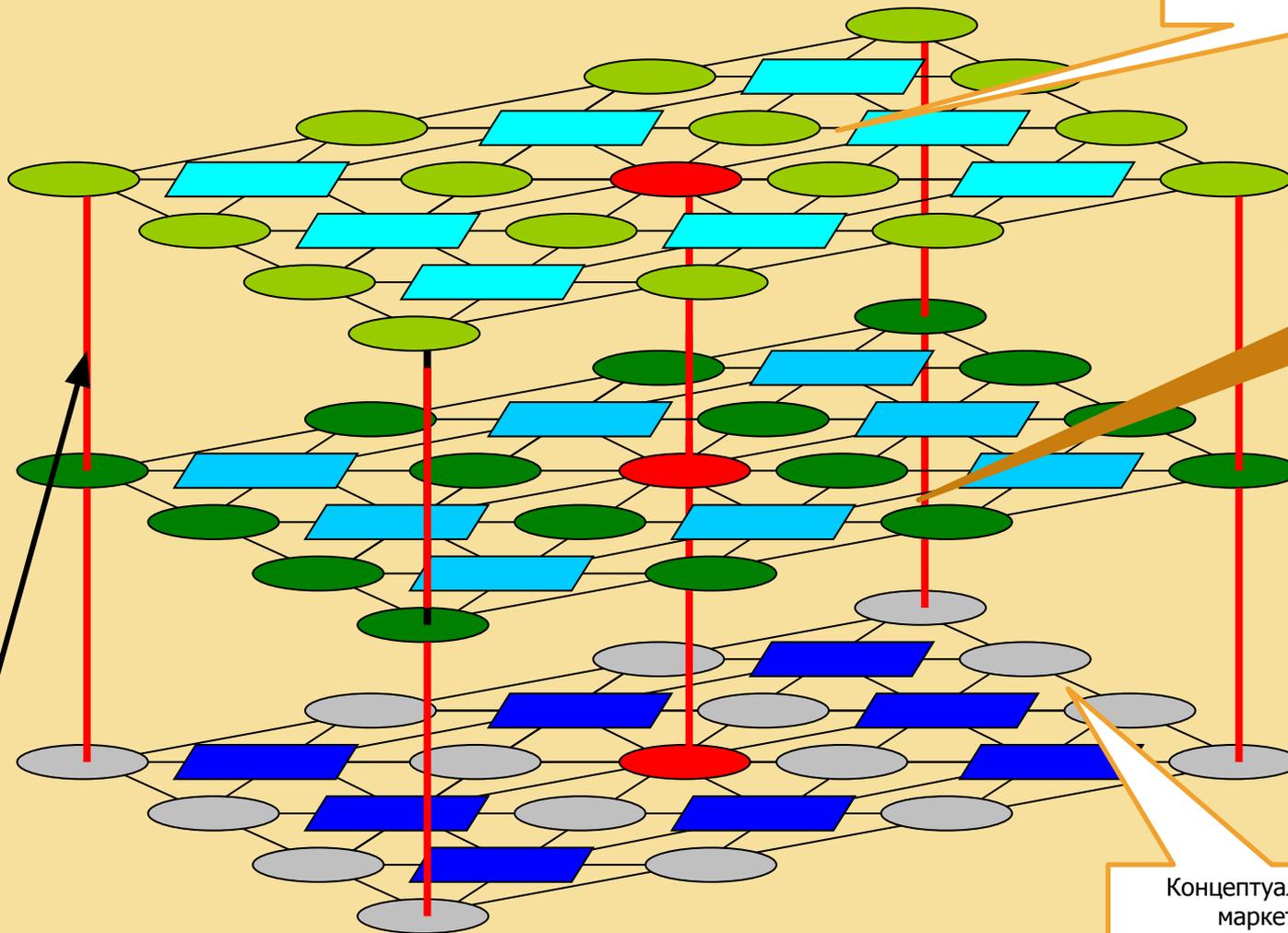


Концептуальная структурно-функциональная модель организации

Концептуальная модель мотивации труда персонала

Концептуальная модель маркетинговых отношений

Оси соответствия элементов и характеристик концептуальных моделей



A	G	I	L
Функция адаптации	Функция целедостижения	Функция интеграции	Функция поддержания образцов
<i>Экономический компонент</i>	<i>Политический компонент</i>	<i>Социальный компонент</i>	<i>Духовный компонент</i>
O	O S	S O	S

Управление персоналом

ВОПРОС 8.

ПРАВИЛА ПОСТРОЕНИЯ СОВРЕМЕННОЙ СУП

1. Чем лучше построена организация, тем больший результат она имеет

2. В основе построения любой организации лежит технология производства

3. Структуризация организации по продуктам и покупателям способствует увеличению положительного результата

4. Каждое подразделение и каждый человек в организации должны иметь работу, за которую отвечают только они

5. Выполнению каждой работы должен соответствовать конкретный результат, и только он определяет полезность для организации данного подразделения или человека:

$$\text{Результат} = \frac{[\text{Работа} + \text{Ресурсы}]}{M} \times \text{Э}_{\text{орг}} \times K \times$$

6. Положительный результат, с одной стороны, определяется эффективностью построения ОСУ, а, с другой – квалификацией и мотивацией персонала

7. Организация строится и функционирует по правилу «управленческого цикла»

8. Установившийся в организации порядок никто, даже глава фирмы, нарушать не имеет права

СООТНОШЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА В СУП

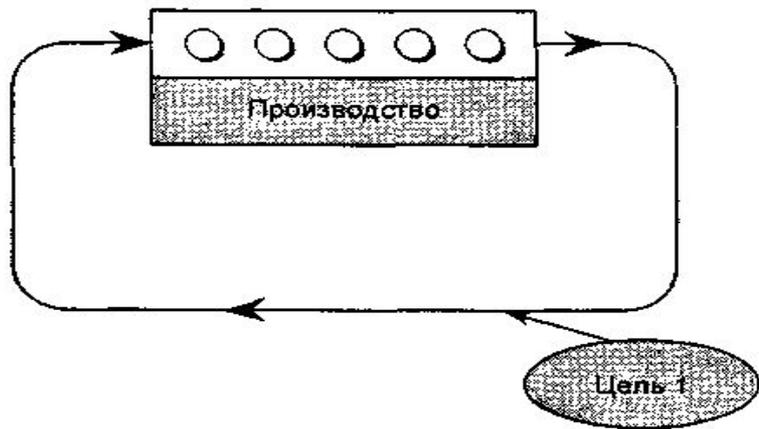


Схема основной идеи менеджмента

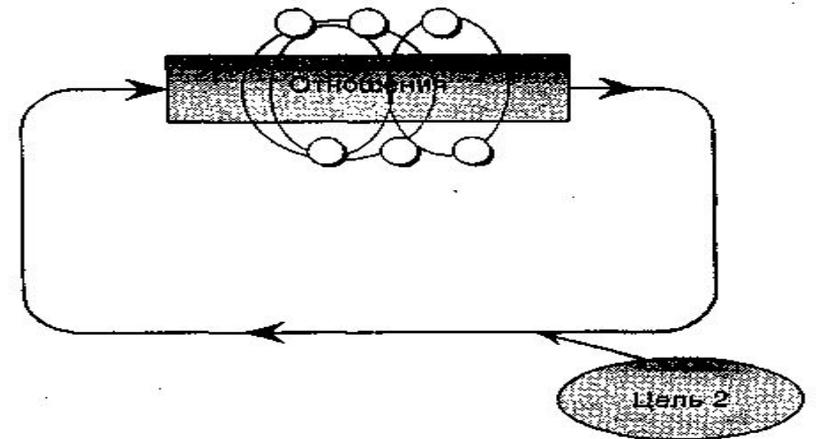


Схема основной идеи маркетинга

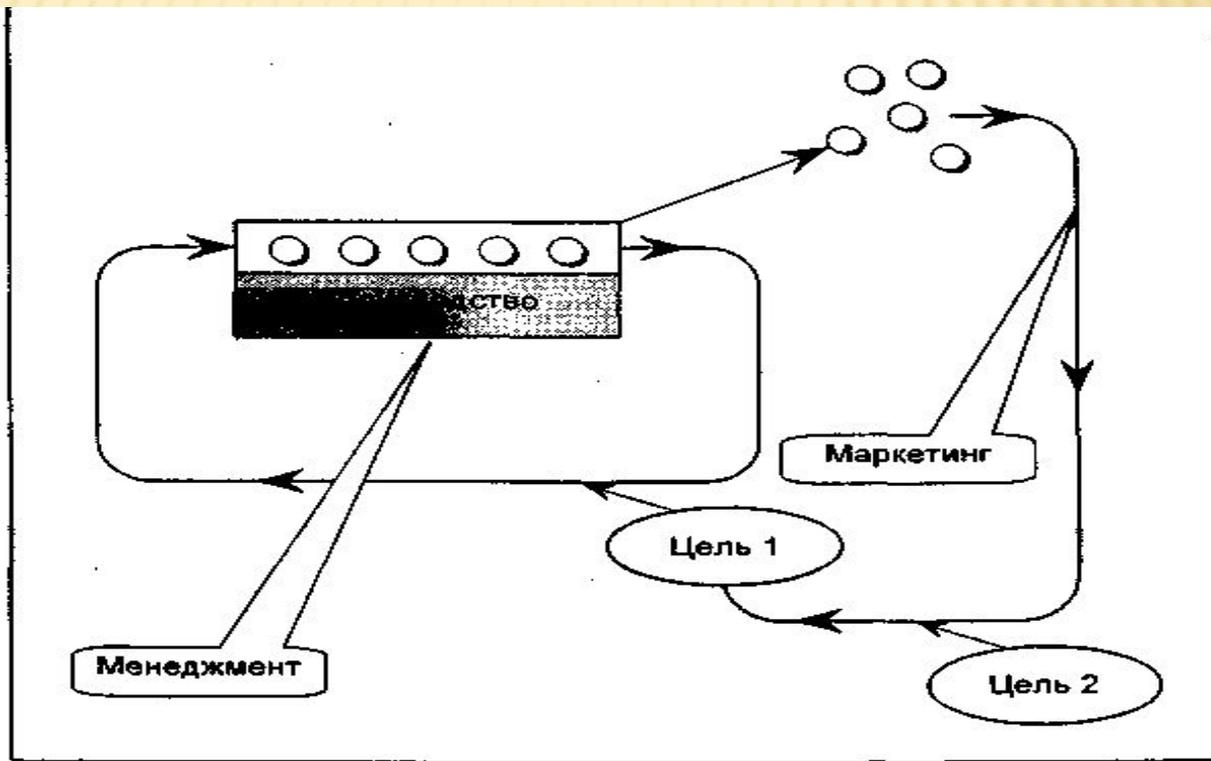
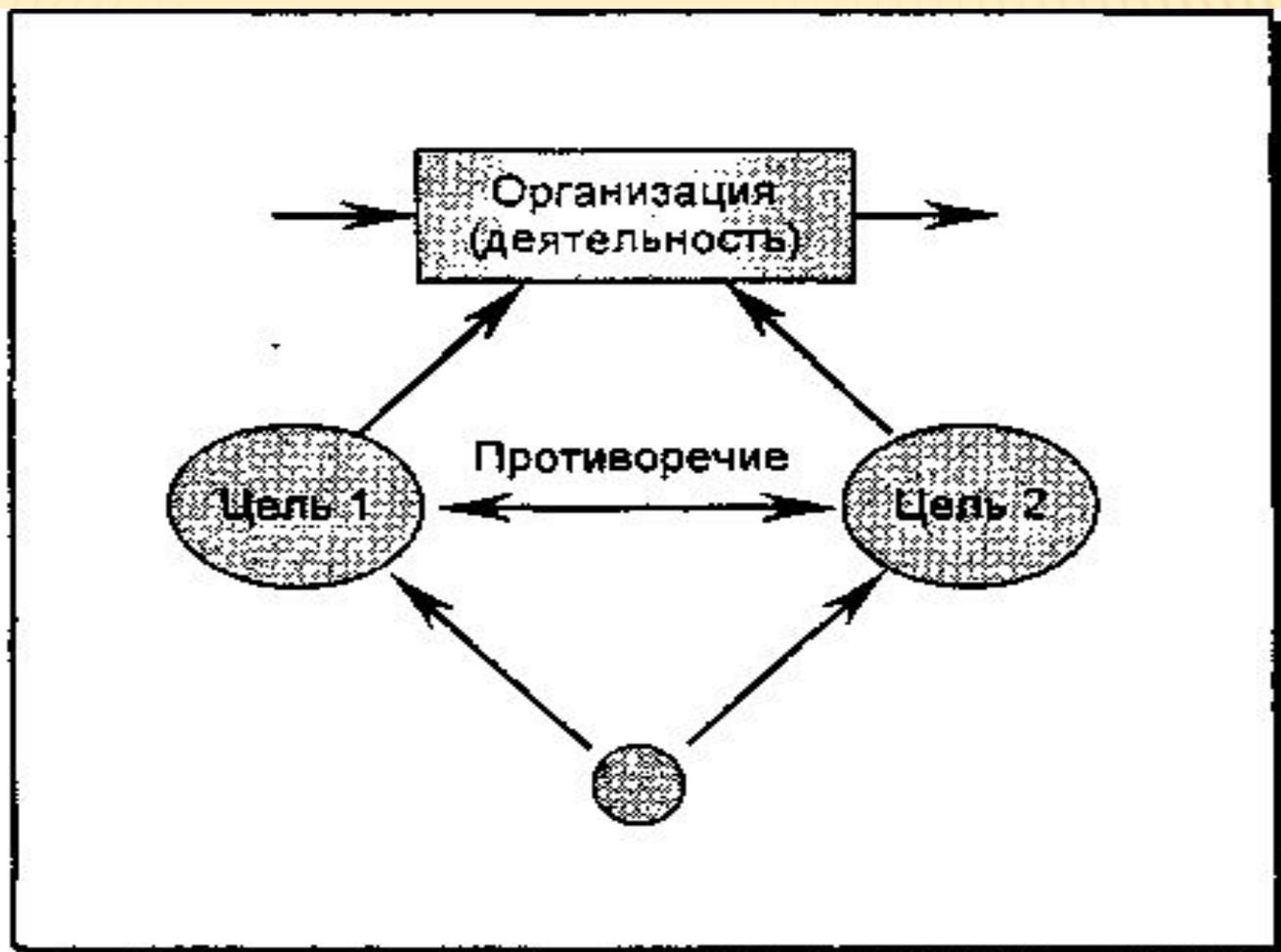


Схема взаимосвязи менеджмента и маркетинга в организации



Структура организации в виде «треугольника» управления (в виде гомеостатической системы)

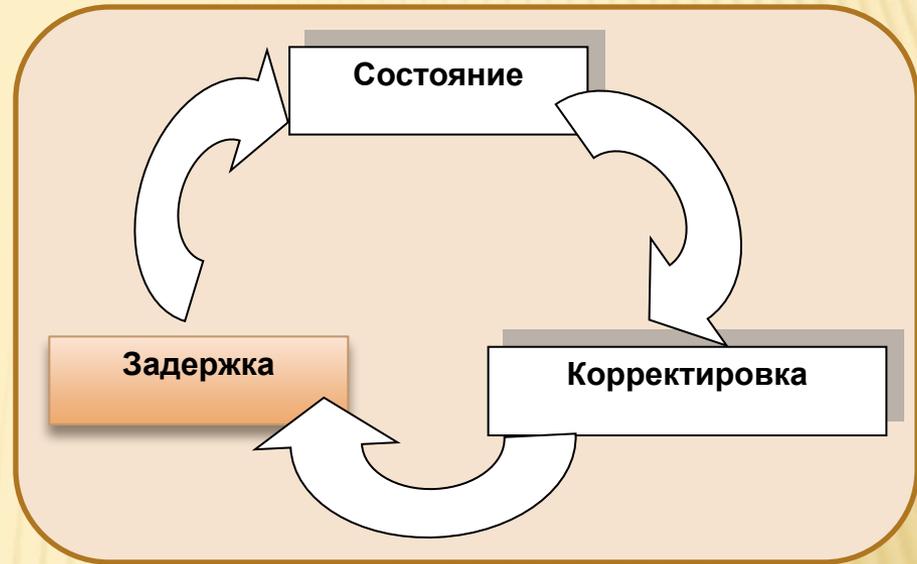
СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Часто препятствия в работе по совершенствованию системы управления выражаются в ошибочных установках и приоритетах, в заблуждениях руководителей в отношении работы с подчиненными.

Опыт работы с большим числом организаций, относящихся к разным отраслям экономики, убеждает нас в широком распространении среди руководителей ряда типичных заблуждений, затрудняющих не только сам процесс управления организациями, но и внесение в эту работу необходимых изменений.

«Уравновешивание с задержкой»

Описание. Руководитель, работник, группа или организация, продвигаясь к цели, изменяют поведение в ответ на запаздывающие сигналы механизма обратной связи. Если они не учитывают запаздывания сигналов, то начинают использовать более сильные корректирующие действия, чем требуется, либо вообще отказываются от корректировок, поскольку не видят улучшения ситуации.



РАННИЕ СИМПТОМЫ. «Мы думали, что достигли равновесия, но затем немного перегнули палку». (Позднее возможен перегиб в обратном направлении).

ПРИНЦИП УПРАВЛЕНИЯ. При большой задержке энергичная политика порождает нестабильность. Нужно сохранять терпение либо сделать систему более чуткой к воздействиям.

ПРИМЕР ИЗ ДЕЛОВОЙ ЖИЗНИ. Строители продолжают вкладывать деньги в новые объекты, пока рынок не начинает «прогибаться», но к этому времени в строительстве уже столько новых объектов, что затоваривание неизбежно.

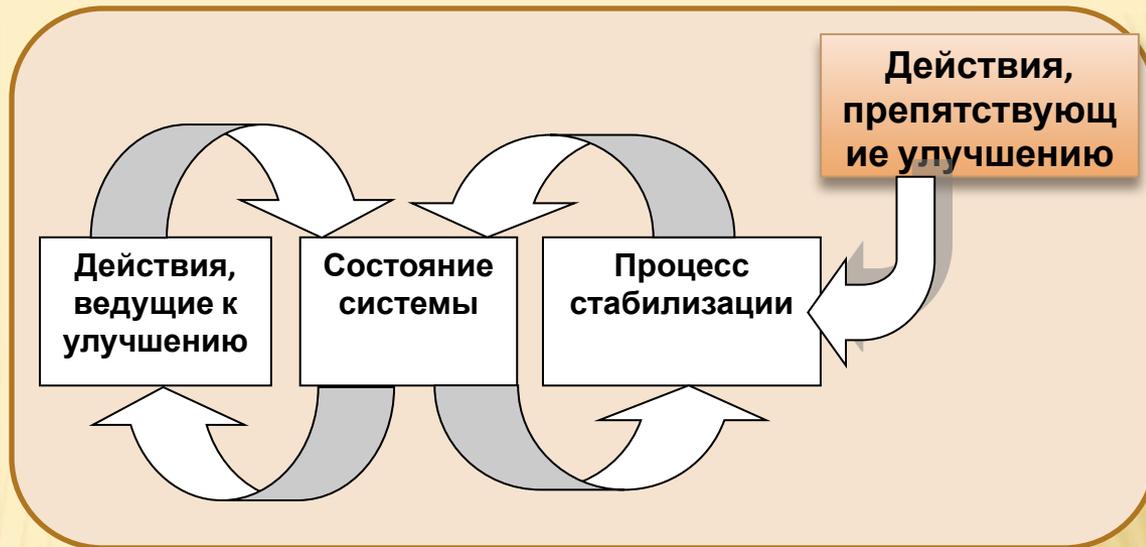
ДРУГИЕ ПРИМЕРЫ:

- душ, в котором поступление горячей воды медленно реагирует на изменение положения вентиля;
- циклы перепроизводства и дефицита в системе производства и сбыта;
- циклические изменения объемов производства и запасов готовой продукции при длительности цикла производства;
- неожиданные и сильные взлеты и падения фондового рынка.

«ПРЕДЕЛЫ РОСТА»

ОПИСАНИЕ. Механизм обратной связи обеспечивает период ускоренного роста или экспансии. Затем рост начинает замедляться (обычно необъяснимо для персонала) и, наконец, останавливается, а может даже перейти в ускоренный спад.

Фаза роста определяется одним или несколькими усиливающими процессами обратной связи. Замедление возникает под действием процесса уравновешивающей обратной связи, которая включается по достижении определенной «границы». Роль границы может сыграть недостаток ресурсов либо внутренняя или внешняя реакция на рост. Ускоренный спад есть результат изменения в направлении ускоряющего механизма обратной связи.



РАННИЕ СИМПТОМЫ. «Зачем беспокоиться о несуществующих проблемах? У нас потрясающий рост». Чуть позднее: «Какие-то проблемы у нас есть, но что можно сделать? Только вернуться к тому, что работало раньше». Еще позднее: «Чем сильнее мы нажимаем, тем прочнее стоим на месте».

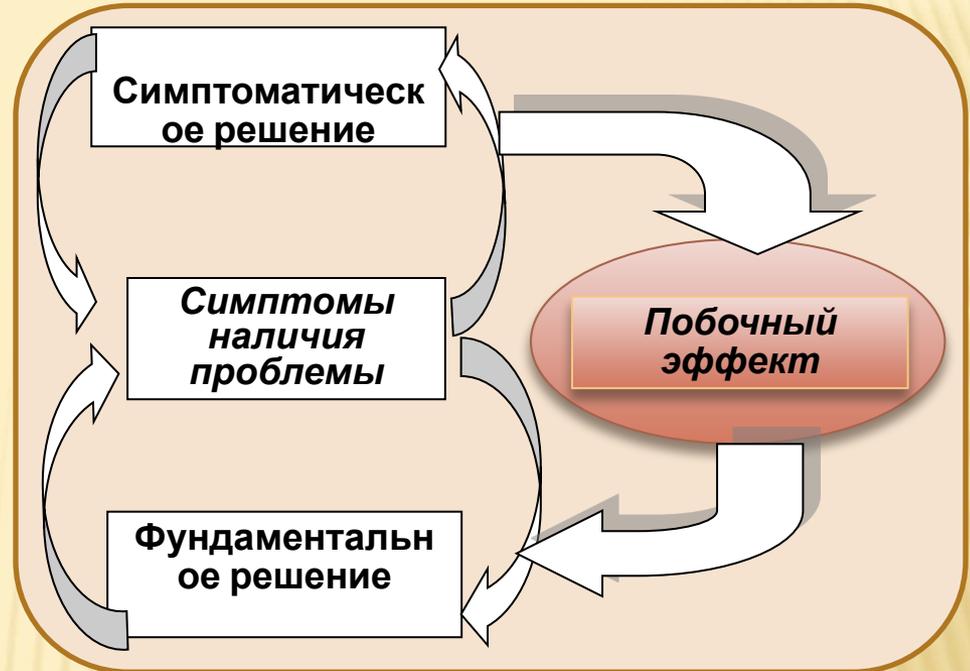
ПРИНЦИП УПРАВЛЕНИЯ. Не стоит давить на механизм, усиливающий рост. Нужно устранить (или ослабить) источники ограниченного роста.

ДРУГИЕ ПРИМЕРЫ:

- в начале обучения игре в теннис новичок быстро совершенствуется, его умение и уверенность в себе растут, но потом движение вперед замирает. Чтобы двигаться и дальше вперед, нужно освоить новую технику, которая вначале может показаться «менее естественной»;
- город быстро расширяется, пока есть незастроенная земля, а потом начинается повышение арендной платы;
- популяция животных растет, если устранить ее природных врагов, но в результате она становится чересчур многочисленной и начинает вымирать из-за недостатка пищи.

«ПОДМЕНИТЬ ПРОБЛЕМУ»

ОПИСАНИЕ. Для корректировки ситуации используют краткосрочное «решение», быстро дающее явно положительные результаты. Чем активнее и чаще прибегают к этому «решению», тем реже применяют более кардинальные долговременные решения. Со временем способность использовать кардинальные меры может атрофироваться, что ведет к еще большей зависимости от симптоматических решений.



РАННИЕ СИМПТОМЫ. «Смотри-ка, это решение сработало! Ты думаешь, нас еще ждут неприятности?».

ПРИНЦИП УПРАВЛЕНИЯ. Нужно сосредоточиться на кардинальном решении. Если без симптоматических мер не обойтись (время не терпит), их нужно использовать, чтобы выиграть время и дождаться результатов кардинальных решений.

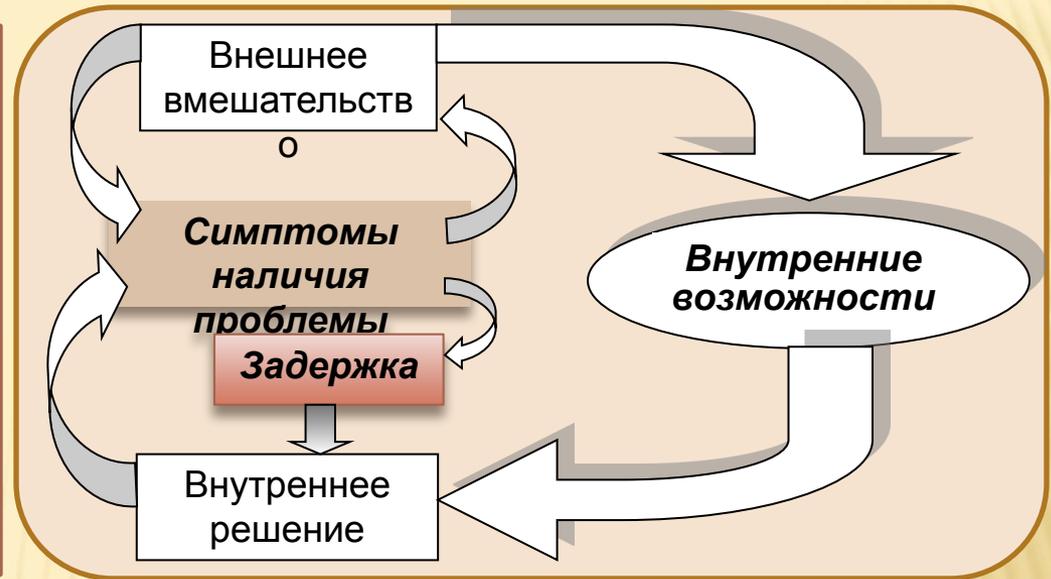
ДРУГИЕ ПРИМЕРЫ:

- увеличение продажи существующим клиентам вместо того, чтобы расширить их круг;
- брать кредиты для оплаты счетов вместо того, чтобы навести порядок в бюджете;
- использовать алкоголь, наркотики или даже спорт для снятия стресса, порождаемого рабочими перегрузками, вместо того, чтобы заняться регулированием рабочего времени;
- полагаться только на умение приспосабливаться к чему угодно.

«Переложить проблему на плечи помощника»

ОПИСАНИЕ. Ситуация, когда кто-то со стороны пытается помочь в решении проблем, повторяется настолько часто и настойчиво, что заслуживает особого внимания.

Стороннее вмешательство направлено на облегчение явных симптомов и бывает настолько успешным, что не дает людям научиться самим решать свои проблемы.



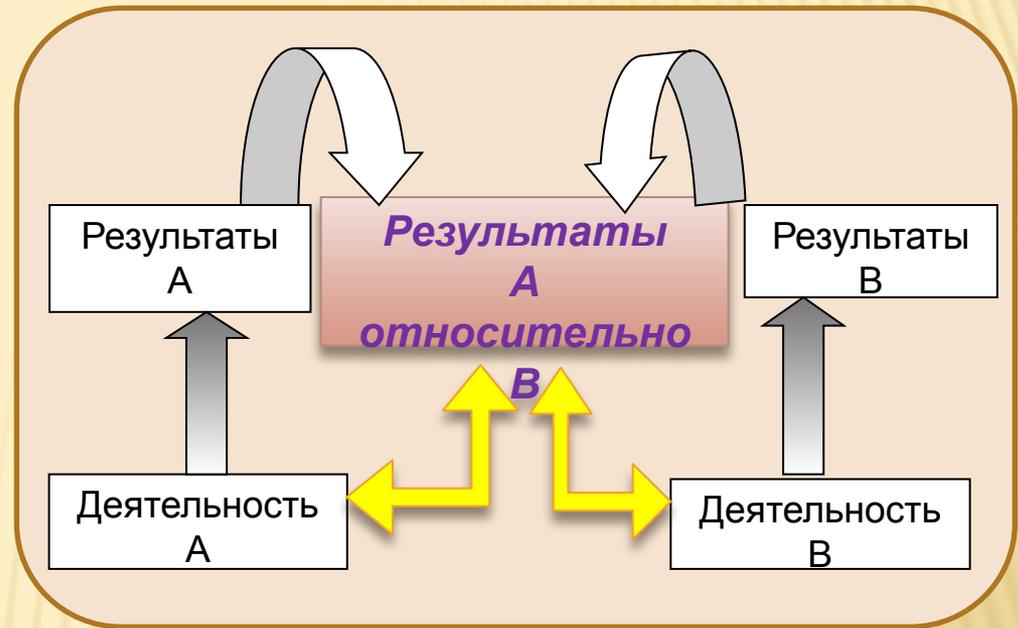
ПРИНЦИП УПРАВЛЕНИЯ. «Не давай людям еды, научи их ловить рыбу». Нужно стремиться к тому, чтобы люди учились решать свои проблемы самостоятельно. Если помощь необходима, она должна быть одноразовой (и все должны заранее знать, что во второй раз помощи не будет). Но всегда лучше помочь людям в развитии новых умений, ресурсов и инфраструктуры, чтобы в будущем они стали более самостоятельными.

ДРУГИЕ ПРИМЕРЫ:

- зависимость от бюро по привлечению специалистов и неспособность подготовить собственных людей;
- многочисленные формы государственной помощи, устраняющие проблему, но воспитывающие зависимость и нужду в новой помощи:
- система социальной помощи, ставшая причиной умножения матерей-одиночек;
- программы дешевых жилищ и профессиональной переподготовки, которые привлекают множество нуждающихся в города с наилучшими программами такого рода;
- продовольственная помощь развивающимся странам, сокращающая смертность и увеличивающая темпы прироста населения.

«ЭСКАЛАЦИЯ»

ОПИСАНИЕ. Два человека в организации считают, что их благополучие зависит от относительных преимуществ над другим человеком. Когда одна сторона выходит вперед, вторая чувствует угрозу и умножает усилия для восстановления преимущества, что создает угрозу для первой стороны и вынуждает ее действовать с большей агрессивностью. Зачастую каждая сторона рассматривает собственную агрессивность как защитную реакцию на агрессивность «противника, при этом любое «оборонное» мероприятие ведет к наращиванию соперничества, чего не желает ни одна из сторон



РАННИЕ СИМПТОМЫ. «Если бы только мой противник утихомирился, я мог бы выйти из этого соперничества и заняться чем-либо другим».

ПРИНЦИП УПРАВЛЕНИЯ. Нужно найти путь, позволяющий обеим сторонам «победить» или достичь своих целей. Во многих случаях односторонние «мирные» действия могут разорвать порочный круг, поскольку при этом другая сторона избавляется от ощущения растущей угрозы.

ДРУГИЕ ПРИМЕРЫ:

- все более активное использование адвокатов для разрешения конфликтов;
- раздувание бюджета: некоторым группам удастся увеличить свою долю в бюджете компании, а другие начинают стремиться к тому же, чтобы «не упустить свой кусок пирога», что ведет к повсеместному увеличению оценок предстоящих расходов и усилению давления на бюджет;
- сражение за благосклонность президента компании;
- гонка вооружений.

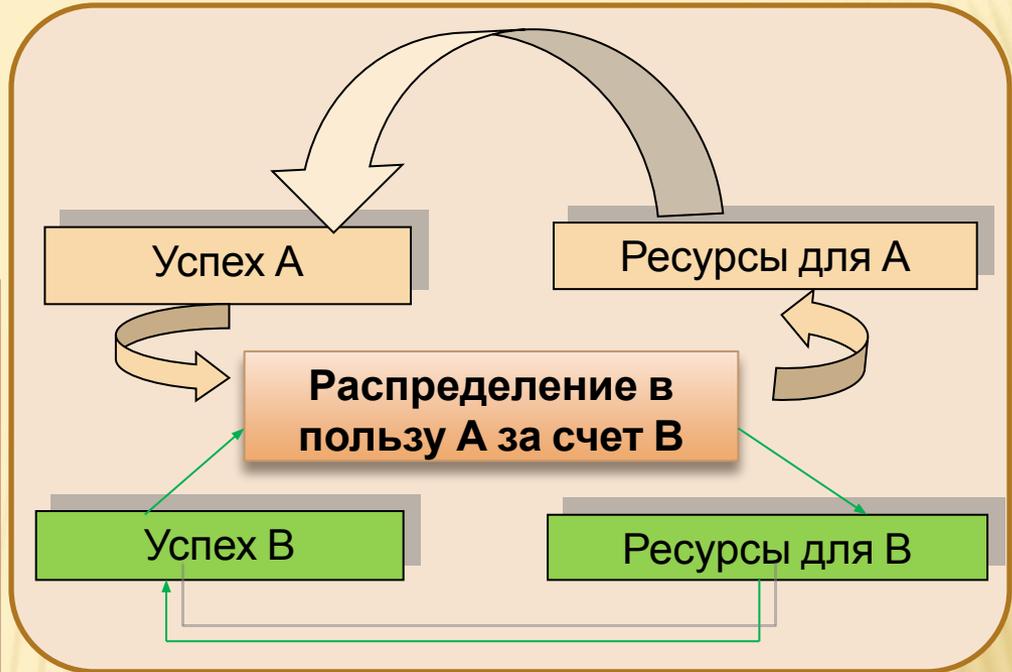
«ДЕНЬГИ К ДЕНЬГАМ»

ОПИСАНИЕ. Два направления деятельности конкурируют за ограниченные ресурсы. Чем больше успех одного, тем щедрее снабжается это направление за счет другого

РАННИЕ СИМПТОМЫ. Одно из направлений (или групп, или отдельных людей) начинает преуспевать, а второе - бедствовать.

ПРИНЦИП УПРАВЛЕНИЯ. Чтобы сбалансировать деятельность в обоих направлениях, нужна объединяющая цель. В некоторых случаях следует ослабить или вообще разорвать связь между данными направлениями, чтобы ликвидировать конкуренцию за ограниченные ресурсы (это желательно в тех случаях, когда такая связь носит случайный характер).

ПРИМЕР ИЗ ДЕЛОВОЙ ЖИЗНИ. Менеджер покровительствует двум своим подчиненным, занимающим равное положение. Но вот один заболевает на неделю, и второй получает преимущество. Когда первый возвращается на работу, менеджер чувствует себя виноватым и избегает его, что еще увеличивает преимущества второго. Чувствуя шаткость своего положения первый снижает эффективность своей работы, и его положение ухудшается, хотя вначале они были на равных. В конечном счете, первый покидает организацию.



ДРУГИЕ ПРИМЕРЫ:

- баланс трудовой и семейной жизни: человек настолько занят на работе, что его отношения в семье ухудшаются, пребывание в семье оказывается все более болезненным, что только усиливает желание проводить на работе как можно больше времени;

- два вида продукции конкурируют за ограниченные управленческие и финансовые ресурсы компании, один пользуется большим спросом и получает больше ресурсов за счет другого, что запускает усиливающий механизм обратной связи;

- робкий ученик плохо начинает в новой школе (из-за эмоциональных или других проблем), приобретает дурную репутацию «заторможенного» и получает все меньше и меньше поддержки и поощрения от учителей.

Среди наиболее распространенных **заблуждений**, свойственных руководителям, когда встает вопрос о совершенствовании ОСУ и работы с персоналом, можно выделить следующие:

«Это не те проблемы, которые надо решать в первую очередь» - не следует вплотную заниматься проблемами управления людьми, пока не решены другие, более важные, с точки зрения руководителей, вопросы (производственные, финансовые и др.), то есть работа с персоналом по «остаточному» принципу, лишь после решения «первоочередных» проблем.

«Еще не время» - вопросы, связанные с персоналом, следует отложить до тех пор, пока не прояснится внешняя ситуация (заключение необходимых договоров, принятие тех или иных законов и т.д.).

«У нас все хорошо» - не имеет смысла разрабатывать какие-либо особые программы по более эффективному использованию работников, так как никаких сложностей в этой сфере не существует и в организации, по мнению руководителей, имеется полное взаимопонимание между руководством и подчиненными. Руководители при этом часто не видят (либо не хотят видеть) явные проблемы в работе по управлению персоналом.

Вера в «универсальный рецепт» - убеждение, что существуют некие универсальные технологии, позволяющие однозначно добиваться положительных результатов независимо от специфики организации. Проблема состоит только в том, чтобы найти соответствующих чудо-специалистов.

Психология «больших прорывов» - вера в то, что можно добиться значительных результатов, работая лишь в каком-то одном направлении (отбор, обучение, аттестация и др.).

В плохой работе предприятия виноват персонал (безынициативный, ленивый, безответственный). Руководители считают, что им не повезло с работниками, а конкурентам повезло. У них и люди другие, и лучших работников они переманивают.

Для управления персоналом не нужно никаких особых навыков и знаний. Главное для руководителя иметь необходимые профессиональные знания, а умение работать с людьми - дело наживное. При этом наш опыт обучения руководителей показывает обратное - подавляющее большинство руководителей испытывает острую потребность в пополнении знаний и навыков в сфере управления персоналом. Но и в том случае, если руководитель понимает, какое значение имеет полное использование потенциала его подчиненных, и готов напряженно работать в этом направлении, результат часто бывает нулевым или обратным ожидаемому из-за допускаемых ошибок.

***ВОПРОС 9.
КАРЬЕРА: ПОНЯТИЕ, ВИДЫ,
ЭТАПЫ***

СЛОВО “КАРЬЕРА” В ПЕРЕВОДЕ С ИТАЛЬЯНСКОГО ОЗНАЧАЕТ “БЕГ”.

- ▣ *Карьера* – это динамическое явление, то есть постоянно изменяющийся и развивающийся процесс. Карьера может рассматриваться как в узком, так и в широком смысле.
- ▣ В широком смысле понятие “карьера” определяется как “общая последовательность этапов развития человека в основных сферах жизни (семейной, трудовой, досуговой)”. Карьера – это не только продвижение по службе .
- ▣ В узком смысле карьеру связывают с трудовой деятельностью человека, с его профессиональной жизнью.

ЦЕЛЬ КАРЬЕРЫ

Целью карьеры нельзя назвать область деятельности, определенную работу, должность, место на служебной лестнице. Она имеет более глубокое содержание.

Цели карьеры проявляются в *причине*, по которой человек хотел бы иметь конкретную работу, занимать определенную ступеньку на иерархической лестнице должностей.

НЕКОТОРЫЕ ЦЕЛИ КАРЬЕРЫ:

- заниматься видом деятельности или иметь должность, которые соответствуют самооценке и поэтому доставляют моральное удовлетворение;
- получить работу или должность, соответствующие самооценке, в местности, природные условия которой благоприятно действуют на состояние здоровья и позволяют организовать хороший отдых;
- занимать работу или должность, которые усиливают Ваши возможности и развивают их;
- иметь работу или должность, которые носят творческий характер;
- работать по профессии или занимать должность, которые позволяют достичь определенной степени независимости;
- иметь работу или должность, хорошо оплачиваемые или позволяющие одновременно получать большие побочные доходы;
- иметь работу или должность, которые позволяют продолжать активное обучение;
- иметь работу или должность, позволяющие заниматься воспитанием детей или домашним хозяйством.

ВИДЫ КАРЬЕРЫ

Для классификации видов карьеры можно выделить множество различных оснований, признаков, критериев.

<i>Критерии классификации</i>		<i>Виды карьеры</i>
1	Среда рассмотрения	<ul style="list-style-type: none">• профессиональная• внутриорганизационная
2	Направление движения работника в структуре организации	<ul style="list-style-type: none">• вертикальная• горизонтальная• ценностремительная
3	Принадлежность к определенной сфере профессиональной деятельности	<ul style="list-style-type: none">• карьера менеджера• карьера юриста• карьера врача
4	Характер происходящих изменений	<ul style="list-style-type: none">• властная• квалификационная• статусная• монетарная

ЭТАПЫ КАРЬЕРЫ

- ▣ Предварительный этап
- ▣ Этап становления
- ▣ Этап продвижения
- ▣ Этап сохранения
- ▣ Этап завершения
- ▣ Пенсионный этап

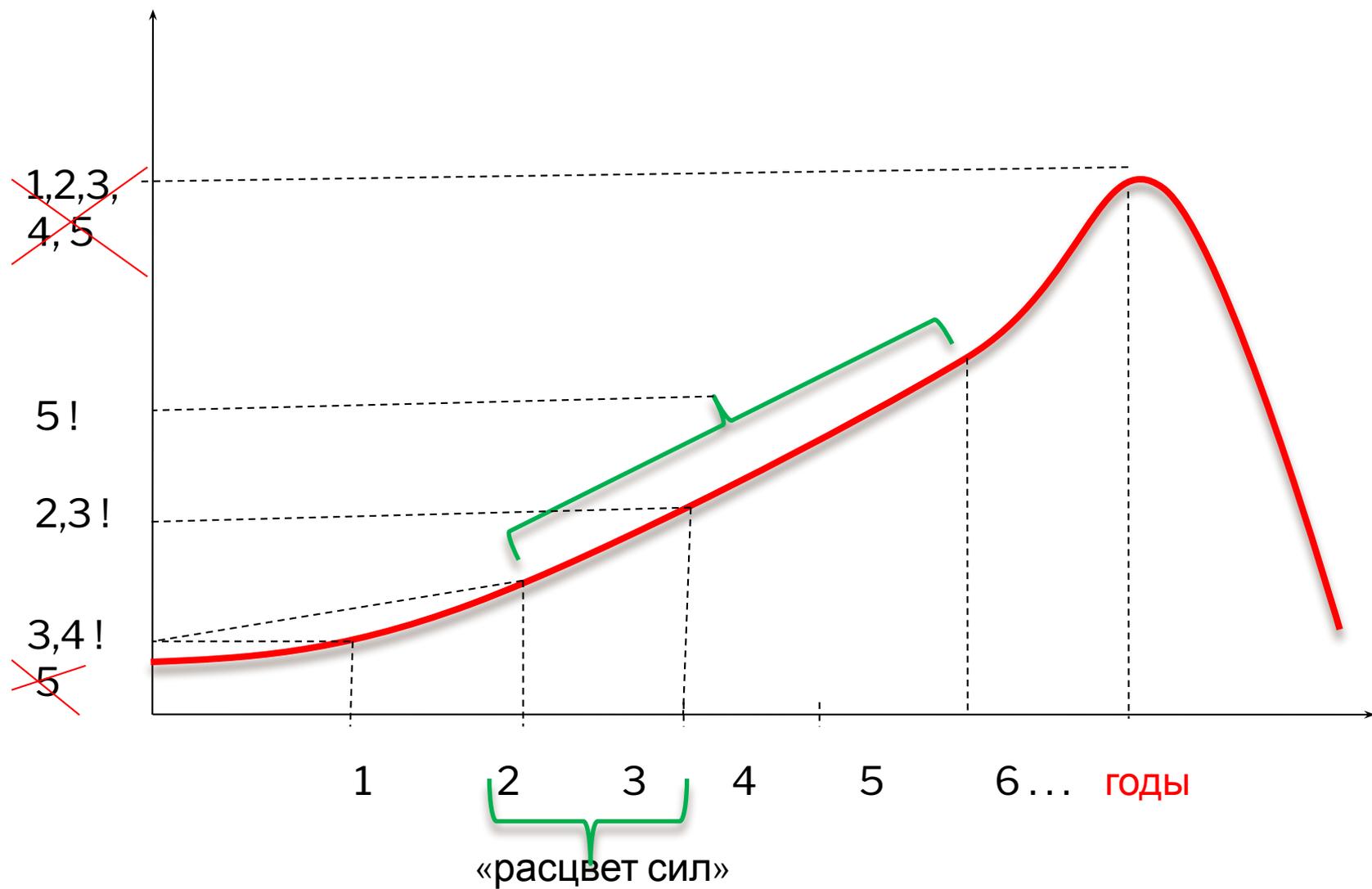


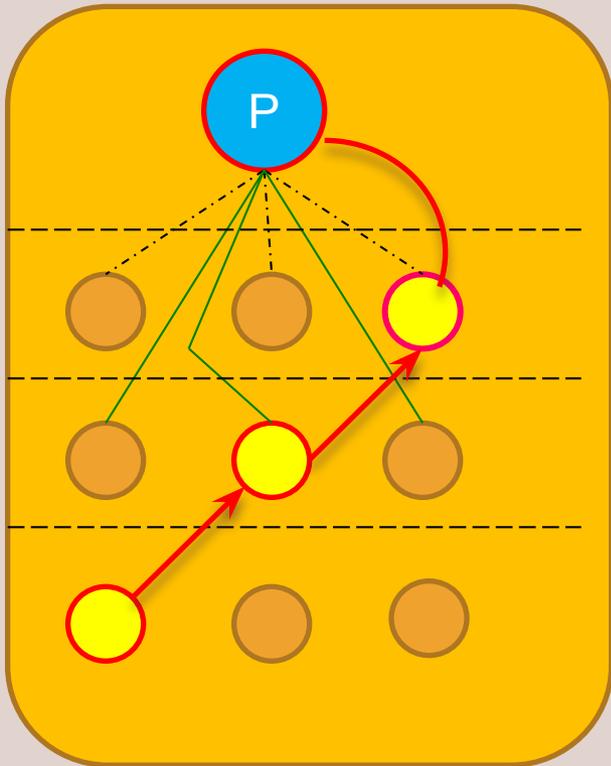
Этапы карьеры	Возраст, лет	Потребности достижения цели	Моральные потребности	Физиологические, материальные потребности
Предварительный	До 25	Учеба, испытания на разных работах	Начало самоутверждения	Безопасность существования
Становление	До 30	Освоение работы, развитие навыков, формирование квалифицированного специалиста или руководителя	Самоутверждение, начало достижения независимости	Безопасность существования, здоровье, нормальный уровень оплаты труда
Продвижение	До 45	Продвижение по служебной лестнице, приобретение новых навыков и опыта, рост квалификации	Рост самоутверждения, достижение большей независимости, начало самовыражения	Здоровье, высокий уровень оплаты труда
Сохранение	До 60	Пик совершенствования квалификации специалиста, повышение своей квалификации. Обучение молодежи	Стабилизация независимости, рост самовыражения, начало уважения	Повышение уровня оплаты труда, интерес к другим источникам доходов
Завершение	После 60	Приготовление к уходу на пенсию. Подготовка к новому виду деятельности себе смены	Стабилизация самовыражения, рост уважения	Сохранение уровня оплаты труда И повышение интереса к другим источникам доходов
Пенсионный	После 65	Занятие новым видом деятельности	Самовыражение в новой деятельности	Размер пенсии, другие источники дохода, здоровье

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ РАБОТОЙ

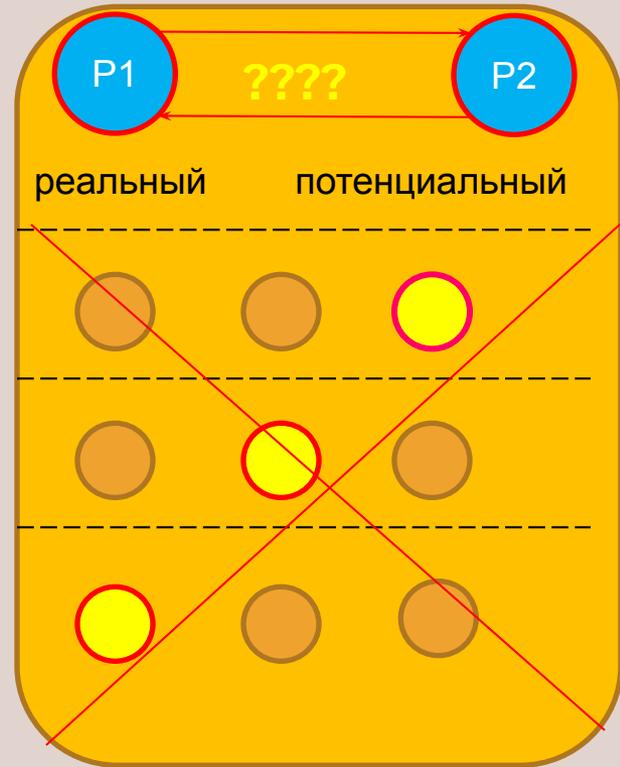
1. Многообразие предъявляемых работой требований (самовыражение) – «структурный фактор»;
2. Ясность содержания задачи и передаваемое ею чувство отождествления с работой – «активизирующий фактор»;
3. Представление о значимости задачи – «ценность, статус»;
4. Обратная связь – «подкрепление от коллег, начальника»;
5. Самостоятельность – «самодисциплина».

Факторы мотивации





«Администрирование конкурентов»



«Конкуренция администраторов»

Условия поддержания мотивации работников (после 5 лет)

1. Систематическая проверка срока работы персонала в одной и той же должности и управляемое горизонтальное перемещение по службе (ротация кадров);
2. Обогащение содержания работы и расширение ее рамок («феномен выученной беспомощности»);
3. Активное структурное планирование и применение гибких организационных структур управления (проектная, матричная);
4. Систематическое развитие организационной деятельности, ценность обучения и творческого подхода (креативность);
5. Реализация новых форм взаимодействия. «Производственная демократия» - составная часть эффективного взаимодействия.

Профессиональная карьера выполняет важные функции в трудовой деятельности работника.

Она **стимулирует** рост трудовой активности, **ускоряет** процессы кадровых перемещений, что позволяет работнику занять более высокое социальное положение, **способствует** росту удовлетворенности его своим трудом и повышению его эффективности.

Реальная перспектива должностного продвижения складывается на основе оценки работником существующих условий для продвижения и самооценки своих возможностей. Кроме того смена ориентиров в кадровой политике организации в сторону переосмысления роли и места человека в сфере трудовой деятельности **приумножит** его кадровый потенциал, **изменит** представление работников о своей профессиональной деятельности.

Вопрос 10. Оценка эффективности процесса управления персоналом.

Эффективность управления персоналом

Оценка эффективности управления персоналом –

это систематический, чётко формализованный процесс, направленный на измерение издержек и выгод, связанных с программами деятельности и управления персоналом для соотнесения их результатов с итогами базового периода, с показателями конкурентов и целями организации

Методы оценки эффективности управления персоналом

- Оценка достижений целей
- Метод оценки компетенций
- Изучение статистики человеческих ресурсов
- Оценка издержек



Критерии эффективности управления персоналом

Независимо от размера, типа или вида организационной системы критерии эффективности должны находиться в центре внимания менеджеров и директоров

Оценка осуществляется на протяжении всех фаз управленческой деятельности

Подходы к оценке эффективности управления персоналом

Достижение целей
управления при
минимуме затрат

Методы оценки управленческого труда

КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ	КАЧЕСТВЕННЫЕ (ОПИСАТЕЛЬНЫЕ)	КОМБИНИРОВАННЫЕ (ПРОМЕЖУТОЧНЫЕ)
Балльный	Система устных и письменных характеристик	Метод стимулирующих оценок
Коэффициентный	Метод эталона	Метод группировки работников
Метод рангового порядка	Матричный и биографический методы	Тестирование
Система графического профиля	Метод групповой дискуссии	
Метод «эксперимента»		

Эффективность управления персоналом

Не один из применяемых видов оценки не может дать высокой достоверности, поэтому и предлагается оценочный комплекс, в котором отдельные виды оценок деятельности персонала дополняют друг друга

Оценить всю совокупность качеств человека практически невозможно и не нужно. В современных условиях функционирования организаций определение основных требуемых качеств в деятельности работника – это задача специализированных центров, в штат которых входят экономисты, психологи, программисты и пр.

Достоверной и полной будет та информация, в которой есть ответы на вопросы: какие имеются возможности у работника и в какой мере они реализовались, какие не реализовались и почему, а также при каких условиях в будущем они могут реализоваться.

№	Показатели	Формула для расчета	Применение
1.	Изменение численности персонала в целом по предприятию и по отдельным категориям, подразделениям	$\Delta Ч = Ч_1 - Ч_0 \text{ и } Ч_1 / Ч_0 * 100\%,$ <p>где $\Delta Ч$ - изменение численности персонала (абс. значение) $Ч_1$ - численность персонала после реализации мероприятий новой кадровой политики $Ч_0$ - численность персонала до проведения мероприятий</p>	Оценивает результаты кадровой политики в области комплектования персонала
2.	Изменение квалификации работников, в том числе соответствие уровня квалификации работников и сложности выполняемых работ	$K_{\text{соот}} = (P_p / P_n)_1 - (P_p / P_n)_0$ $K_{\text{квал } i} = (Ч_n^i / Ч_{\text{ср}}) - (Ч_n^i / Ч_{\text{ср}})_0,$ <p>где $K_{\text{соот}}$ - коэффициент соответствия квалификации работников сложности выполняемых работ (например, для рабочих это соответствие разряда рабочего и разряд работ) $K_{\text{квал } i}$ - коэффициент изменения квалификации по i группе персонала P_p - средний разряд выполняемых работ P_n - средний разряд работников $Ч_n^i$ - численность персонала i квалификационной группы $Ч_{\text{ср}}$ - среднесписочная численность персонала Индексы 1 и 0 соответствуют значениям показателей после и до проведения изменений</p>	Оценивает результаты работы по повышению квалификации и расстановке персонала

3.	<p>Текучесть персонала в целом по предприятию, по категориям и подразделениям, по причинам увольнения</p>	<p style="text-align: center;">$K_T = Y / \bar{Ч}_{cp}$</p> <p>где K_T - коэффициент текучести Y - количество уволенных работников (по собственному желанию, за нарушение дисциплины, несоответствие занимаемой должности и т.д.)</p>	<p>Оценивает эффект от реализации мероприятий по социальной защите, развитию, стабилизации коллектива</p>
4.	<p>Изменение выработки на одного работника в целом по предприятию, по отдельным группам персонала, по подразделениям</p>	<p style="text-align: center;">$B = V_{пр} / \bar{Ч}_{cp}$</p> <p>где B - выработка на одного работника $V_{пр}$ - объем производства продукции</p>	<p>Оценивает эффект от изменения системы мотивации труда, повышения квалификации, расстановки кадров</p>
5.	<p>Количество работников, прошедших повышение квалификации и переобучение, в том числе в сравнении с предыдущим периодом</p>	<p style="text-align: center;">$K_{об} = \frac{Ч_{об1} - Ч_{об0}}{Ч_{об0}} \quad I_{об} = \frac{Ч_{об1}}{Ч_{об0}}$</p> <p>где $K_{об}$ - коэффициент обучения $I_{об}$ - индекс динамики персонала, прошедшего обучение $Ч_{об}$ - численность персонала, прошедшего обучение</p>	<p>Оценивает эффективность работы по повышению квалификации работников</p>

<p>6. Доля работающих на участках с тяжелыми и вредными условиями труда</p>	<p style="text-align: center;">$Y_T = \frac{Ч_{в\text{УТ}}}{Ч_{ср}}$</p> <p>где Y_T - доля работников занятых на работе с тяжелыми и вредными условиями труда $Ч_{в\text{УТ}}$ - число работников занятых на работе с тяжелыми и вредными условиями труда</p>	<p>Оценивает эффект от мероприятий по оптимизации условий труда</p>
<p>7. Динамика потерь рабочего времени, определение зависимости от факторов (болезни, прогулы, простои и т.д.)</p>	<p style="text-align: center;">$P_{рв} = \Phi P_{рв} - \Phi P_{рв}^{\text{факт}}$ $D_{прв i} = \frac{P_{рв i}}{P_{рв}}$</p> <p>где $P_{рв}$ - потери рабочего времени общие $P_{рв i}$ - потери общего времени по одной из причин (прогул, простой, неявка по болезни, с разрешения администрации, отпуска учащихся, простои и т.д.) $D_{прв i}$ - доля потерь рабочего времени по причине в общих потерях рабочего времени $\Phi P_{рв}$ - фонд рабочего времени плановый и фактический</p>	<p>Оценивает эффект от мероприятий по укреплению дисциплины, улучшению социальной защиты персонала, создания социально-психологического комфорта в коллективе</p>
<p>8. Зарботная плата (рост уровня оплаты труда в целом по предприятию и для отдельных категорий, погашение задолженности по зарплате).</p>	<p style="text-align: center;">$Z_{зп} = \frac{(Z_{нач} - Z_{выпл})}{Z_{нач}}$</p> <p>где $Z_{зп}$ - процент задолженности по заработной плате $Z_{выпл}$ - фактически выплаченная зарплата $Z_{нач}$ - начисленная зарплата $K_{зп i} = \frac{Z_{ср i 1}}{Z_{ср i 0}} = \frac{Z_{ср i 1}}{Z_{ср i 0}}$ где $K_{ср i}$ - коэффициент роста зарплаты по i категории работников Z - средняя зарплата по категории работников в расчетном и базисном периоде</p>	<p>Оценивает изменения, произошедшие в области оплаты труда</p>