

# Функции управления персоналом

---

- *Управление персоналом представляет собой одну из самых сложных областей человеческой деятельности, где проявляются межличностные отношения индивидов, объединенных производственным процессом. Управление персоналом - это одна из важнейших функций менеджмента, так как человек всегда был и будет основной производительной и творческой силой, несмотря на все достижения в области механизации и автоматизации труда.*

# Основные функции управления персоналом

- 1. Учет, планирование и прогнозирование работы с персоналом.
- 2. Привлечение (рекрутинг) и найм персонала.
- 3. Мотивация и стимулирование деловой активности.
- 4. Оптимизация трудовых отношений и условий труда.
- 5. Развитие персонала, управление карьерой и высвобождение работников.
- 6. Информационное обеспечение УП (правовое, консультационное).

**Стиль управления** - интегральный критерий оценки уровня культуры управления в организации: понятие, виды формы проявления.

- *Стиль руководства - это совокупность своеобразных приемов управления, манера повседневного поведения руководителя по отношению к подчиненным.*
- *В стиле руководства вырабатываются способы влияния на подчиненных. Стиль руководства определяется характером задач, стоящих перед коллективом, уровнем его развития, личностью лидера. Стиль руководства, который вполне оправдал себя в одних условиях, может оказаться неприемлемым в других.*

# Стили руководства

- **1. Авторитарный** (директивный, авторитарный) характеризуется чрезмерной централизацией власти, приверженностью только к единоначалию. Основывается на представлениях о подчиненных как о лицах, не любящих трудиться, без честолюбия и чувства ответственности, нуждающихся в защищенности. Характеризуется жестким структурированием и контролем работы подчиненных, ограничением их самостоятельности и инициативы, психологическим давлением на них, негибкостью в поведении, использованием преимущественно жестких методов руководства коллективом, угроз и наказаний, стратегии принуждения, а также жесткой регламентацией поведения сотрудников. Этот стиль продуктивно используется в качестве базового (основного) на начальных этапах развития коллектива, при жесткой организации производственной деятельности или в ситуациях, требующих принятия решений в условиях дефицита времени и с высокой ответственностью за последствия.
- **2. Демократический** (коллективистский, партнерский) отличается уважением к подчиненным, минимальное участие руководителя в принятии решений, т.к. начальники полностью доверяют своим подчиненным; стремление приобрести авторитет путем предоставления подчиненным льгот и послаблений, перекладывание ответственности за неудачи в работе на других. Демократический стиль также называют стилем группового участия, т. к. мотивация осуществляется за счет экономического вознаграждения, основанного на целях, установленных в ходе участия; персонал на всех уровнях чувствует реальную ответственность за цели организации; существует много коммуникативных связей; имеются значительные объемы местной бригадной работы..

- **3. Либеральный** (попустительский, нейтральный) характеризуется, с одной стороны, «сверхдемократичностью», а с другой -- «минимумом контроля», вследствие чего принятые решения не выполняются, результаты работы низкие, психологический климат в коллективе неблагоприятный, конфликтный.
- **4. Ситуативный** -- когда гибко учитывается уровень развития подчиненных и коллектива в целом. Эффективность руководства опосредована степенью контроля руководителя над ситуацией, в которой он действует.
- **5. Патерналистический стиль** руководства (от лат. pater -- отец), покровительство, опека старшего по отношению к младшим, подопечным. В развитых зарубежных государствах патернализмом в трудовых отношениях называют систему дополнительных льгот и выплат на предприятиях за счет предпринимателей. Направлен на закрепление кадров, на смягчение трудовых конфликтов.

# Источники влияния на персонал.

## Лидер, влияние, власть

- **1. Власть, основанная на вознаграждении**, -- это возможность дать людям то, что для них значимо, например, продвижение по службе, больший доход или офис большего размера.
- **2. Власть, основанная на принуждении (насильственная власть)** -- это разновидность власти, основанной на вознаграждении, но только отрицательном -- возможность наказывать, например, переводом на менее квалифицированную работу, отказом в повышении зарплаты. Как правило, два этих вида власти осуществляются одним и тем же лицом. К ослаблению власти через принуждение приводят нереализованные наказания или наказания, не дифференцированные по результатам работы.
- **3. Законная (легитимная) власть.** Влияние на других людей основано на властных полномочиях, вследствие занимаемого в организации положения.
- **4. Харизматическая власть.** Источником этой власти являются индивидуальные черты личности (умение стать лидером, снискать популярность). Этой властью люди наделяют определенного человека из-за его личных качеств и потом чувствуют себя счастливыми, становясь его последователями.
- **5. Компетентная власть**, основанная на высоком уровне знаний и квалификации носителей, зависит от обладания знаниями и умениями, которые другими людьми оцениваются особенно высоко, например, в таких сферах, как юриспруденция, финансы, наука и технология.

# Методы экспертных оценок при подборе персонала

- *Процесс подбора включает в себя:*
- *Анализ потребности в кадрах  
Формулировка требований к персоналу  
Определение сроков и условий набора. Выбор методов оценки и отбора кадров*
- *Задача службы персонала, осуществляющей оценку кандидатов при приеме на работу, состоит в сущности в том, чтобы отобрать такого работника, который в состоянии достичь ожидаемого организацией результата. Фактически оценка при приеме -- это одна из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов организации. Несмотря на то, что существует большое количество разных подходов к оценке, все они страдают общим недостатком -- субъективностью, решение во многом зависит от того, кто использует метод, или того, кого он привлекает в качестве эксперта.*



# Методы оценки персонала

- **1. Метод экспертных оценок.** Его суть - в привлечении к планированию персонала эксперта, который анализирует проблему персонала и величины, влияющие на нее. Экспертом может выступить либо сам руководитель, либо опытный консультант кадровой службы, либо специалист извне.
- **2. Метод групповых оценок,** при котором создаются специальные группы, которые совместными усилиями разрабатывают планы подбора персонала. Такие группы могут работать по принципу «мозгового штурма».
- **3. Метод Дельфи.** Это соединение двух вышеперечисленных методов. Сначала опрашивается несколько независимых экспертов, затем результаты анализируются в процессе общей групповой дискуссии.
- **4. Центры оценки персонала.** Используют комплексную технологию, построенную на принципах критериальной оценки. Использование большого количества различных методов и обязательное оценивание одних и тех же критериев в разных ситуациях и разными способами существенно повышает прогностичность и точность оценки. Особенно эффективна при оценке кандидатов на новую должность (повышение) и при оценке управленческого персонала.
- **5. Интервью.** Беседа, направленная на сбор информации об опыте, уровне знаний и оценку профессионально важных качеств претендента. Интервью, которое проводит опытный эксперт, способно дать глубокую информацию о кандидате, при сопоставлении которой с другими методами оценки возможно получение точной и прогностичной информации.

# Сущность, цели и задачи кадрового планирования

- **Кадровое планирование** - это составная часть стратегического управления организацией, которая должна быть согласована с финансовыми, производственными и другими планами организации. Планирование персонала является зависящим от целей организации и оно, как правило, завершает процесс общего планирования деятельности компании на определенный период. Другими словами, **кадровое планирование** - это планирование трудовых ресурсов. Рассогласование планов трудовых ресурсов ведет к негативным последствиям: к нерациональному использованию персонала, финансовых и технических средств.
- **Цель КПл** - расставить нужных людей на нужное место в нужное время в зависимости от целей компании.
- **Задачи КПл:**
  - - конкретизация потребностей в человеческих ресурсах;
  - - определение источников обеспечения рабочей силой (внешних/внутренних)
  - - определение порядка продвижения по службе;
  - - разработка системы стимулирования и развития персонала.
- **КПл бывает:**
  - - стратегическим (5-10 лет);
  - - оперативным (3 года);
  - - рабочим (в пределах года).
- В российских условиях наиболее реальны последние два вида кадрового планирования.
- **КПл включает в себя три основных этапа:**
  1. Оценка имеющихся трудовых ресурсов (кадровый аудит) и разработка профессионально-квалификационных требований к персоналу.
  2. Оценка будущей потребности в персонале
  3. Разработка программы удовлетворения будущей потребности.

# Анализ работы персонала

- - она должна проводиться квалифицированными специалистами;
- - содержать объективные и универсальные критерии оценки;
- - быть простой и открытой;
- - проводиться не от случая к случаю, а с определенной периодичностью.
- · установить справедливое соотношение между трудовым вкладом и оплатой труда;
- · стимулировать работу персонала, избегая уравнительности;
- · получить информацию об уровне развития персонала.

# Понятие и этапы деловой карьеры

- **Карьера (в широком смысле)** - это активное и осознанное продвижение человека в освоении и совершенствовании своей трудовой деятельности, связанное с должностным или профессиональным ростом. В узком понимании **карьера** - это индивидуальный трудовой путь человека, способ достижения личных и организационных целей посредством продвижения по службе.
- Различают **два основных типа карьеры:**
- **Профессиональная карьера** -- рост знаний, умений, навыков. Профессиональная карьера может идти по линии узкой специализации (углубление в одной, выбранной в начале профессионального пути, линии движения и завоевание авторитета в этой области) и по линии широкой специализации (овладение смежными специальностями, вторыми профессиями)
- **Должностная (внутриорганизационная карьера)** -- связана с изменением должностного статуса человека в организации. Она может реализовываться по трем направлениям:
- \* **вертикальной карьеры** -- подъем на более высокую ступень служебной организации (наиболее наглядная). Связана с наличием у человека волевых и мотивационных качеств.
- \* **горизонтальной карьеры** -- перемещение внутри организации, например работы в разных подразделениях одного уровня иерархии.
- \* **центростремительной карьеры** -- продвижение к ядру организации, центру управления, все более глубокое включение в процессы принятия решений.

- *Деловая карьера содержит ряд последовательных **этапов**, на которых удовлетворяются определенные потребности работников.*
- ***1. Предварительный** (до 25 лет). На этом этапе идет подготовка к трудовой деятельности, учеба в школе, выбор области деятельности, профобразование. К окончанию этого этапа человек определяется к конкретном виде деятельности.*
- ***2. Становление** (25-30 лет). На этом этапе происходит освоение работы, развитие профессиональных навыков.*
- ***3. Продвижение** (30- 45 лет). На этом этапе идет повышение квалификации, служебно-профессиональное продвижение.*
- ***4. Сохранение** (45- 60 лет). Подготовка к переходу на пенсию, поиск и обучение собственной смены. Сотрудник достигает предела служебного роста, вершин самовыражения.*
- ***5. Пенсионный** (после 65 лет). Как правило, человек ищет занятие другими видами деятельности*
- ***Планирование карьеры** -- одно из направлений кадровой работы в организации. Управление карьерой должно обеспечивать профессиональное и должностное продвижение работников в зависимости от уровня профессионализма, личностных качеств и результатов деятельности.*

# Мотивация и вознаграждение персонала

- *Мотивация - это совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности для достижения поставленных целей.*
- *Все мотивы к труду условно можно поделить на две группы:*
- *1) Духовные: потребность в общении, самоутверждении и развитии, приобретении новых знаний, надежности и стабильности, перспективы.*
- *2) Биологические: питание, отдых, комфорт и пр.*
- *Существует несколько правил повышения мотивации и улучшения качества работы сотрудников, которые хорошо зарекомендовали себя на практике:*
- *1. похвала эффективнее действует, чем порицание и критика*
- *2. поощрение должно быть незамедлительным и осязаемым*
- *3. постоянное внимание к работнику и его семье*
- *4. предоставление работнику разумной свободы действий*
- *5. направлять достойных сотрудников на дополнительное обучение, конференции и тренинги*