

Тема № 25

# Основы управления персоналом



Закон — необходимое, существенное,  
повторяющееся отношение между явлениями  
в природе и обществе.

Всеобщие законы управления:

- ✓ все системы управляемы
- ✓ необходимость научности в управлении
- ✓ управленческое воздействие ведет к результату
- ✓ закон адекватности воздействия природе системы
- ✓ закон жизненного цикла
- ✓ закон «объективности субъективизма»

### Закон эффективного управления:

эффективность управленческого воздействия, качество результата зависит от качества управления; в свою очередь, качество управления есть результат компетентности управленца.

### Закон субъективности в восприятии эффективности управления:

поскольку на результаты деятельности организации оказывает влияние множество субъектов и групп с достаточно разнообразными интересами, то их оценки результатов могут не совпадать.

Закон компетентности управленца: компетенция не есть величина постоянная, она требует непрерывных усилий, обучения, накопления опыта, мыслительной работы.

Закон актуальности, или современности применяемых методов управления, необходимости опоры на самые последние научные достижения и знания.

Закон экономичности управления (связан с законом адекватности): чем точнее выбран метод, тем дешевле обходится достижение нужного результата.

# ПОНЯТИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**Управление персоналом организации** — целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом.

Под **персоналом организации** следует понимать работников всех категорий, чей живой труд интегрирован в общие трудозатраты организации, на компенсацию которых расходуются учитываемые средства.

## Организационные методы (базируются на организационных отношениях между людьми):

- ◆ Методы организационно-стабилизирующего воздействия : распределение функций, обязанностей, ответственности, полномочий, установление порядка деловых взаимоотношений. Включают:
  1. регламентирование — четкое закрепление функций и работ;
  2. нормирование — установление нормативов выполнения работ, допустимых границ деятельности;
  3. инструктирование — ознакомление с обстоятельствами выполнения работы, ее разъяснение.
- ◆ Методы распорядительного воздействия предназначены для реагирования на неучтенные моменты деятельности, корректировки сложившейся системы организации под новые задачи и условия работы.

Реализуются в форме директивы, приказа, указания, распоряжения, резолюции, предписания и т. д.

- ◆ Методы дисциплинарного воздействия предназначены для поддержания организационных основ работы, четкого и своевременного выполнения установленных задач и обязанностей, ликвидации возникающих отклонений в системе организации.

# Административные, или административно- правовые, методы (связаны с властной природой управления):

- ◆ Каждое нижестоящее звено организационно подчинено вышестоящему органу и обязано выполнять все его решения независимо от собственного мнения,
- ◆ Административные решения имеют правовую основу, должны опираться на закон,
- ◆ Могут повлечь правовые последствия.

## *Экономические* методы (предназначены для воздействия на экономические отношения):

- ◆ хозяйственный расчет,
- ◆ капитальные вложения,
- ◆ система амортизационных отчислений;
- ◆ плата за фонды;
- ◆ использование фондов развития производства;
- ◆ система материального стимулирования,
- ◆ распределение прибыли
- ◆ ценообразование,
- ◆ кредитование,
- ◆ система дотаций,
- ◆ осуществление материальных санкций.

*Социально-психологические* методы (предназначены для воздействия на отношения между людьми):

- ◆ социальное планирование и социальная поддержка;
- ◆ развитие потенциала коллектива, групп и работников;
- ◆ формирование и поддержание благоприятной социально-психологической атмосферы в организации;
- ◆ формирование команд;
- ◆ участие работников в принятии решений;
- ◆ формирование привлекательной миссии и видения будущего коллектива, группы, организации;
- ◆ повышение качества трудовой жизни;
- ◆ индивидуальный подход к работникам и т. п.



# ОСОБЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОРА ПРОИЗВОДСТВА

## Особенности персонала, отличающие его от других факторов производства:

1. персонал — ключевой фактор производства, полностью определяющий успех и неудачи компании;
2. персонал, в отличие от материальных и денежных факторов, — активный фактор, принимающий и реализующий решения;
3. персонал способен к развитию и саморазвитию и в то же время к саморазрушению;
4. он обладает эмоциями, неотделимыми от разума;
5. непредсказуем, его поведение не поддается прогнозированию с высокой степенью вероятности;
6. адаптивен, в том числе и к факторам, стимулирующим его трудовое поведение;
7. не всецело надежен;
8. характеризуется такими чертами, как направленность, принципы, идеалы, желания, потребности, интересы, стереотипы, убеждения, предубеждения.

# Десять ролей менеджера

Категория	роль	деятельность
Информационная	Контролирующий информацию	Поиск и обработка информации, чтение периодики и отчетов, поддержание личных контактов
	Распределитель информации	Предоставление информации другим членам организации, составление служебных записок и отчетов. Ведение телефонных переговоров
	Представитель организации	Передача информации за пределы организации в форме записок, отчетов и речей
Межличностная	Глава организации	Исполнение церемониальных и символических обязанностей, например встреча гостей, подписание юридических документов
	Лидер	Руководство и стимулирование, обучение и консультирование подчиненных и общение с ними
	Связующее звено	Поддержание информационных связей внутри и вне организации, использование почтовой и телефонной связи, собраний
Принятие решений	Администратор	Инициирование проектов по улучшению деятельности; выявление новых идей, установление ответственности подчиненных за реализацию идеи
	Распределитель ресурсов	Принятие решений о том, кто будет получать ресурсы; планирование бюджета, определение приоритетов
	Устраняющий нарушения	Корректировка действий во время дискуссий и кризисов; разрешение конфликтов между подчиненными; адаптация к кризисам во внешней среде
	Ведущий переговоры	Представление организации (подразделения) во время переговоров о заключении контрактов, о продажах, о покупках, о бюджетах; представление интересов организации (подразделения)

# НАВЫКИ МЕНЕДЖЕРА

- ◆ Концептуальные навыки — это когнитивные (связанные с познанием) навыки человека воспринимать организацию как единое целое и в то же время четко понимать специфику и взаимосвязи ее частей;
- ◆ Социальные навыки — это навыки работы с людьми и достижения организационных целей при помощи людей;
- ◆ Технические навыки — это специальные навыки, необходимые для выполнения рабочих заданий: владение методами, технологиями, способами решения задач, умение использовать оборудование, технические средства.

# навыки эффективного менеджера:

- ◆ Вербальная коммуникация (в том числе умение устно и письменно выражать свои мысли и слушать других).
- ◆ Умение управлять временем и стрессом.
- ◆ Способность принимать решения.
- ◆ Выявление, определение и решение проблем.
- ◆ Стимулирование и влияние на других лиц.
- ◆ Делегирование полномочий.
- ◆ Постановка целей и формулирование видения будущего организации.
- ◆ Самоанализ.
- ◆ Создание команды.
- ◆ Управление конфликтами.

# Значение навыков менеджмента в управлении персоналом

Исследования последнего десятилетия привели многих специалистов к выводу, что компетентный менеджмент (особенно организационный) является основным условием успеха

# Значение навыков менеджмента в управлении персоналом

Американский исследователь Хансон рассматривал 5 факторов успеха предприятий:

- ◆ доля компании на рынке (в предположении, что с увеличением доли возрастает и доходность компании);
- ◆ ее капиталоемкость (в предположении, что доходность растет при повышении уровня автоматизации и технологической оснащенности);
- ◆ объемы активов (в предположении, что экономия, обусловленная ростом масштаба и эффективности производства, в крупных компаниях может приводить к большей доходности);
- ◆ средний доход от продаж (в предположении, что доходность фирмы отражает состояние дел в высокоприбыльной отрасли);
- ◆ способность менеджеров эффективно руководить подчиненными (в предположении, что надлежащее управление способствует повышению доходности предприятия).

В результате исследований Хансон пришел к выводу, что один из названных факторов — умение эффективно управлять людьми — оказался за пятилетний период в три раза более значимым, чем все прочие факторы вместе взятые!

## Стратегическое мышление

Это видение далекой временной перспективы и представление общей картины включая организационную и внешнюю конкурентную среду и их взаимодействие.

Понимание концепции, уровней и формулировок стратегии, в отличие от ее реализации, — важное начало стратегического мышления.

# Стратегический менеджмент

Это ряд решений и действий, использующихся для формулирования и реализации стратегий, которые обеспечат соответствие между организацией и внешней средой таким образом, чтобы достичь организационных целей.

Стратегический менеджмент предполагает следующие вопросы:

- ◆ Какие изменения и тенденции наблюдаются в конкурентной внешней среде?
- ◆ Кто наши потребители?
- ◆ Какие товары или услуги нам следует предложить?
- ◆ Как наиболее эффективно это сделать?



## Инициирование изменений

Установив необходимость изменений и сообщив об этом персоналу, следует предпринять шаги по их осуществлению.

Это самая важная стадия, поскольку в это время формулируются, воспринимаются и развиваются идеи, а организация должна провести исследования и создать условия для изменений.

# Исследование

Это изучение актуальных тенденций внутри и вне организации, которые помогут осознать необходимость изменений.

Исследования обычно направлены на получение знаний, которые могут оказаться полезными для организации.

Менеджеры беседуют с коллегами, друзьями, читают профессиональные журналы, приглашают консультантов, чтобы узнать о новых появившихся идеях.

# Творчество

Это генерация новых идей, которые могут удовлетворить осознаваемые потребности или предложить новые возможности для организации.

Творчество — это важнейший первый шаг инновации, обеспечивающий долгосрочный успех. Каждый из нас обладает творческими способностями.

Им присущи такие качества, как оригинальность, открытость сознания, любознательность, проблемно-ориентированный подход, настойчивость, раскрепощенность и склонность к игре, восприимчивость к новым идеям.

# Сопротивление изменениям

Менеджеры и сотрудники, не вовлеченные в процесс перемен, имеют тенденцию отдавать предпочтение сложившемуся положению.

Работники противятся изменениям по нескольким причинам, и их понимание помогает менеджерам проводить изменения более эффективно.

# Методы преодоления сопротивления

Способом проведения изменений является применение специальных методов, направленных на преодоление сопротивления. Исследователи изучали следующие методы.

- ◆ Общение и обучение;
- ◆ Соучастие;
- ◆ Переговоры;
- ◆ Принуждение;
- ◆ Поддержка со стороны топ – менеджеров.

# Справедливость вознаграждения, социальные программы, льготы

Программы стимулирования повышения компетенции персонала, улучшения профессиональной гибкости. В частности, устанавливается вознаграждение за овладение навыками и знаниями, полезными для организации.

Программы обеспечения гибкости персонала по времени.

Программы обучения персонала (общее и специальное образование, повышение квалификации, переквалификация, приобретение второй специальности, освоение смежных профессий).

Комплексная программа стимулирования труда (материального и морального).

# Справедливость вознаграждения, социальные программы, льготы

Программы повышения безопасности труда.

Программы социального страхования работников.

Программы корпоративного развития персонала  
(крупной корпорации).

Программы пенсионного обеспечения.

Программы льгот при приобретении продукции  
предприятия.

Программы медицинского обслуживания.

Программы помощи в воспитании и обучении детей  
сотрудников и организации детского отдыха.

Программы долевого участия в строительстве  
жилья,

предоставления кредитов на улучшение  
жилищных условий,

на приобретение предметов быта.

# Удовлетворенность карьерой

востребованность профессиональных навыков и знаний сотрудника;

соответствие планов организации и самого сотрудника относительно его карьерного продвижения;

уверенность сотрудника в будущем продвижении в рамках организации;

справедливость при оплате труда в сравнении с оплатой труда других сотрудников организации, выполняющих подобную работу;

справедливость при оценке работы и при выдвижении на более высокие посты.



# РАЗВИТИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНО- КВАЛИФИКАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА. ОБУЧЕНИЕ

*Цель обучения персонала* — повышение адекватности качеств рабочей силы требованиям рабочих мест, обеспечение развития работников и более эффективное использование их потенциала, расширение знаний и повышение удовлетворенности трудом, обеспечение продвижения по службе, задействование факторов интереса к труду, удовлетворение потребности предприятия в кадрах за счет внутреннего рынка труда.

*Формы и методы обучения* достаточно многообразны, различны для разных категорий работников, при их выборе должны учитываться личные особенности людей и сложившаяся ситуация.

# Повышение квалификации на производстве производилось в следующих формах:

- ◆ производственно-технические курсы для получения средней и высокой квалификации;
- ◆ целевые курсы, открываемые для освоения новой техники и технологии;
- ◆ курсы обучения второй профессии;
- ◆ школы по изучению передовых методов труда и т. п.

# Развитие профессионального потенциала работников на японских предприятиях

В условиях систем с уплотненной технологией на японских предприятиях наиболее эффективной формой обучения с целью подготовки специалистов широкого профиля, владеющих всеми операциями на участке, признается **профессиональная ротация** (для закрепления навыков) в сочетании с **участием в работе кружков качества, наставничеством**, в котором ведущая роль принадлежит мастеру участка, и **поощрением теоретического обучения** любой формы, вплоть до повышения общего образования.

Обучающую функцию выполняют и японские кружки качества

# Развитие профессионального потенциала работников на японских предприятиях

Кружки качества направлены на повышение удовлетворенности трудом за счет увеличения его привлекательности, чему способствуют следующие факторы:

- ◆ ясное понимание цели работы;
- ◆ постоянное обучение, воспитание, развитие;
- ◆ обеспечение свободы в выборе средств и методов достижения цели;
- ◆ эффективная и оперативная обратная связь: о результатах рассмотрения специалистами предложения члена кружка ему сообщается практически сразу;
- ◆ поощряется коллективная работа;
- ◆ обеспечивается тесная связь с руководством, являющаяся формой демократизации управления.

# Развитие профессионального потенциала работников на японских предприятиях

- ◆ Социально-психологическими и организационными факторами успешного сотрудничества в японских фирмах являются:
- ◆ система пожизненного найма;
- ◆ отсутствие тенденций к достижениям за счет других (все равно повышение по службе и прибавка к зарплате не последуют раньше достижения определенного возраста);
- ◆ поощрение сотрудничества, а не соперничества, соревнования, а не «борьбы за выживание»;
- ◆ культивирование чувства единства с организацией и понимания, что личный успех и благополучие возможны только вместе с ней.

# Традиционные методы обучения

Ротация труда

Ученичество

Производственное обучение

Лекция

Конференция

Видеоизображение

Компьютеризированное обучение

Моделирование

Ролевая игра

# Метод обучения «кейс-стади»

**Метод ситуационного анализа** состоит в том, что человек, ознакомившись с описанием организационной проблемы, самостоятельно анализирует ситуацию, диагностирует проблему и представляет свои мнения и решения в дискуссии с другими стажерами.

*Метод ситуационного анализа* имеет пять основных характеристик:

- ◆ использование фактических организационных проблем;
- ◆ возможное участие максимального количества людей в их изучении, выяснении иных точек зрения, сравнении различных взглядов и принятии решений;
- ◆ минимальная степень зависимости обучаемых друг от друга;
- ◆ у людей есть право на неправильные ответы, так как, несмотря на возможную неполноту ситуаций, они берутся из реальной жизни;
- ◆ стажеры стараются сделать метод ситуационного анализа проходящим через все последовательно создающиеся уровни развития сценария.

# Управленческие игры (management game)

- ◆ Управленческие игры (management game) проводятся с использованием вычислительной техники, стажеры делятся на группы по пять-шесть человек, которые должны конкурировать на смоделированном рынке. Данный метод применяется в основном для обучения руководителей и организаторов бизнеса.



# Система кадрового резерва

*Формирование кадрового резерва* на предприятии заключается в определении численного и должностного состава резерва; изучении, оценке, отборе кандидатов в резерв; утверждении и оформлении (составлении списков резерва, составлении планов индивидуальной подготовки и т. п.); организации и проведении теоретической и практической подготовки резерва.

*Структура кадрового резерва* строится по уровням руководящих должностей, для замещения которых он создается, исходя из традиционно сложившегося на предприятиях деления на *высший уровень* (директор, главный инженер, их заместители), *средний уровень* (начальники цехов, функциональных отделов, их заместители), *низший уровень* (начальники бюро, смен, участков, мастера).

# Основными формами подготовки кадрового резерва являются:

- ◆ обучение на курсах, факультетах, в институтах повышения квалификации, в школах резерва;
- ◆ стажировка на руководящих должностях и исполнение обязанностей руководителей подразделений в период их отсутствия;
- ◆ предоставление права решения отдельных вопросов на уровне того руководителя, на должность которого готовится работник;
- ◆ командирование на другие предприятия для ознакомления с передовым опытом работы;
- ◆ участие работников, находящихся в резерве, в разработке плана работы соответствующего структурного подразделения;
- ◆ тематические встречи и тематические дискуссии;
- ◆ вовлечение в активную общественную работу с целью приобретения навыков организаторской работы (японский топ-менеджер в послужном списке обязан иметь этап пребывания в руководстве профсоюза);
- ◆ самоподготовка работников, находящихся в резерве.

# Работа с молодыми специалистами

Формы и содержание стажировки определяются программой общей подготовки молодых специалистов, принятой на предприятии, и индивидуальным планом, который разрабатывается руководителем стажировки и утверждается руководителем подразделения.

В целях пополнения резерва кадров молодыми специалистами рекомендуется создавать при предприятиях *школы молодого руководителя* (инкубаторы).

# ТВОРЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ, АНАЛИТИЧЕСКОЕ И ТВОРЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ

Дж. Гилфорд выделил *способность к дивергентному мышлению* (идущему одновременно в разных направлениях, отступающему от логики, порождающему множество оригинальных и нестандартных решений — в отличие от конвергентного — логического, однонаправленного) как основу *креативности*, под которой понимаются творческие возможности (способности) человека, проявляющиеся в мышлении, чувствах, общении, отдельных видах деятельности, характеризующие личность в целом или ее отдельные стороны, продукты деятельности, процесс их создания.

Креативность рассматривается как важнейший и относительно независимый фактор одаренности, который редко отражается в тестах интеллекта и академических достижений.

# РАЗВИТИЕ АССЕРТИВНОСТИ

**Для асертивного человека характерны следующие качества:**

- ◆ целеустремленность, напористость, готовность рисковать;
- ◆ осознание себя хозяином своей судьбы, ответственность за все происходящее с ним, самостоятельность в принятии решений;
- ◆ активное и беспристрастное восприятие действительности, хорошая ориентация в ней;
- ◆ принятие себя и других такими, какие они есть;
- ◆ открытость и доброжелательность в выражении своих чувств и эмоций;
- ◆ эмоциональная уравновешенность, деликатность в отношениях с людьми в сочетании с твердостью, когда этого требует дело;
- ◆ гибкость поведения с учетом изменяющихся обстоятельств, индивидуальный подход к людям;
- ◆ стимулирование других людей поддерживанием, подбадриванием, искренним восхищением их успехами (не оскорбляет, не унижает других);
- ◆ оперативная и результативная организация коллективных обсуждений проблем;
- ◆ умение сформировать и поддерживать благоприятный психологический климат в коллективе.

# ПОНЯТИЕ И РАЗВИТИЕ АДМИНИСТРАТИВНОГО ПОТЕНЦИАЛА

Административный потенциал руководителя - наличие деловых контактов и умение создавать деловые контакты, требующиеся руководимой им организации для успешной деятельности во внешней среде.

Административный потенциал можно рассматривать как внешненаправленную составляющую коммуникативного потенциала руководителя.

Источники формирования административного потенциала:

- ◆ семейные связи;
- ◆ дружеские связи;
- ◆ клановые, национальные, конфессиональные связи;
- ◆ совместная учеба;
- ◆ совместный отдых;
- ◆ соседство.

# Выявление карьерных предпочтений

Дж. Л. Холланд вычленил шесть показателей, которые в то же время являются относительно устойчивыми чертами, типами личности:

- ◆ реалистичность;
- ◆ склонность к исследованиям;
- ◆ мастерство;
- ◆ общительность;
- ◆ предприимчивость;
- ◆ конвенциональность (способность договариваться, подчиняться решению группы).

Холланд располагает типы личности в следующей последовательности: *реалистический — исследовательский — артистический — социальный — предпринимательский — потенциальный — реалистический.*

# 5 факторов карьеры Э.Х.Шейна

Э. Х Шейн определил 5 факторов карьеры, которые являются ее основой, отражая суть талантов, мотивов и ценностей человека:

- ◆ техническая/функциональная компетентность;
- ◆ управленческая компетентность, способности;
- ◆ надежность и непоколебимость;
- ◆ творческие способности (позднее определенные как «предприимчивость»);
- ◆ автономность и независимость.

Впоследствии Э. Х. Шейн добавил еще три важных пункта:

- ◆ готовность делать одолжения (преданность);
- ◆ самоотдача;
- ◆ интеграция с образом жизни компании.