

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Управление персоналом – функциональная сфера деятельности, задача которой – обеспечение предприятия кадрами в нужное время, в необходимом количестве и требуемого качества, их правильная расстановка и стимулирование.

Концепция управления персоналом несколько лет назад стала логически перерастать в концепцию управления человеческими ресурсами (УЧР) как составной частью производственных ресурсов (наряду с финансовыми, материальными, технологическими).

Под **управлением человеческими ресурсами (УЧР)** понимаются разработка и применение в организации формальных систем, обеспечивающих эффективное и производительное использование человеческих способностей для достижения организационных целей. Сюда входит вся деятельность по привлечению, развитию и удержанию эффективной рабочей силы.

В современных организациях активную роль в УЧР играют менеджеры всех специальностей. Ими выполняется многое из того, что раньше считалось прерогативой кадровиков: подбор персонала, разработка программ повышения квалификации и эффективных систем оплаты труда. Таким образом, любой менеджер должен владеть основами управления человеческими ресурсами.

Стратегическое управление человеческими ресурсами

Стратегия компании

Привлечение эффективной рабочей силы

Планирование УЧР
Анализ содержания рабочих заданий
Прогнозирование
Подбор персонала
Отбор

Внешняя среда УЧР

Законодательство
Тенденции
общественного
развития
Международные
события
Технологический
прогресс

Поддержание эффективной рабочей силы

Ставки заработной платы и оклады
Льготы
Трудовые отношения
Увольнения

Подготовка эффективной рабочей силы

Обучение
Повышение квалификации
Аттестация

Лидерство и руководство

Лидерство (руководство) можно определить как способность индивида влиять на других людей для достижения организационных целей.

Лидерство — двусторонний процесс, протекающий между людьми. **Руководство** — это «работа с людьми», в отличие от административной бумажной работы или деятельности по решению проблем. Руководство динамично и включает в себя использование власти.

Стили руководства

Стиль руководства – это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации.

Классификация стилей

- **автократичный** (это одна крайность) - стиль, сосредоточенный на работе;
- **либеральный** (другая крайность) - стиль, сосредоточенный на человеке.

Автократичный руководитель обладает достаточной властью, чтобы навязывать свою волю исполнителям, и в случае необходимости без колебаний прибегает к этому.

Демократичный руководитель предпочитает такие механизмы влияния, которые апеллируют к потребностям более высокого уровня: потребности в принадлежности, высокой цели, автономии и самовыражении. Настоящий демократичный руководитель избегает навязывать свою волю подчиненным.

Системы стиля лидерства (по Р. Лайкерту)

Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
Эксплуататарско-авторитарная	Благосклонно-авторитарная	Консультативно-демократическая	Основанная на участии

Стили руководства

- Организатор;
- Творец;
- Борец;
- Дипломат;
- Утешитель.

Типы руководства, выдвинутые канадскими психоаналитиками

- Патриархальный повелитель;
- Вожак;
- Тиран;
- Организатор;
- Соблазнитель;
- Герой;
- Дурной пример;
- Кумир;
- Козел отпущения.

Типы руководства с точки зрения делегирования полномочий

- Авторитарный;
- Авральный;
- Деловой;
- Демократический;
- Либеральный;
- Компромиссный.

Выбор типа руководства зависит от ряда факторов:

1. Ситуация;
2. Задачи;
3. Особенности группы;
4. Особенности мышления руководителя;
5. Тип коммуникации;
6. Целеустремленность;
7. Организаторские способности руководителя.

Лидерство и Власть

Качества лидера и качества руководителя

КАЧЕСТВА ЛИДЕРА	КАЧЕСТВА РУКОВОДИТЕЛЯ
ДУША	РАЗУМ
Мечтательность	Рациональность
Неравнодушие	Склонность давать советы
Творчество	Настойчивость
Гибкость	Умение решать проблемы
Умение вдохновить людей	Трезвость мышления
Новаторство	Аналитический склад ума
Решительность	Применение структурного подхода
Воображение	Осторожность
Склонность к экспериментам	Властность
Инициатива в осуществлении перемен	Умение стабилизировать ситуацию
Личная власть	Должностная власть

Власть руководителя — это потенциальная способность индивида влиять на поведение других людей. Источником власти является должность в организации.

Власть лидера исходит из личностных источников, которые хоть и используются на благо организации, все же остаются «собственностью» субъекта. Это такие источники, как личные интересы, цели, ценности. Власть лидера направлена на развитие видения, креативности, осуществление изменений.

Индивидуальные качества лидеров

Физические характеристики	Особенности характера	Характеристики, связанные с участием в процессе труда
Энергичность	Уверенность в себе	Стремление к достижению результата, к превосходству
Выносливость	Честность и прямота	Добросовестность в достижении целей
	Энтузиазм	Способность работать невзирая на трудности, упорство
	Желание руководить	
	Независимость	
Умственные способности	Социальные характеристики	Социальные предпосылки
Интеллект, когнитивная способность	Общительность, навыки межличностного общения	Образование
Знания	Способность привлекать к сотрудничеству других людей	Мобильность
Рассудительность, решительность	Умение работать в коллективе	
	Тактичность, дипломатичность	

Виды власти

Законная (должностная) власть. Власть, вытекающая из официальной должности, и полученные в связи с должностью полномочия называются законной (легитимной) властью.

Личная власть. Подчиненные поддерживают руководителя, потому что уважают лидера, восхищаются им, чувствуют его заботу о них. Различают два типа личной власти: экспертную и референтную.

Экспертная власть - полномочия, возникающие вследствие высоких профессиональных знаний руководителя, его компетенции.

Референтная власть возникает вследствие личных качеств руководителя, благодаря которым его выделяют и уважают, восхищаются им, хотят быть на него похожим.

Власть, основанная на поощрении. Источник этой власти – возможность официально поощрять подчиненных (повышение зарплаты, выдвижение на повышение в должности, похвала, благодарность, проявление внимания, признание).

Власть, основанная на принуждении. Противоположностью права на вознаграждение является власть, основанная на принуждении, т. е. возможность применить (рекомендовать применить) наказание (полномочия увольнять или понижать в должности работника, критиковать его действия или налагать материальное взыскание).

Основные этапы принятия управленческих решений



Пять стилей принятия решений

Самостоятельное решение	Индивидуальные консультации	Групповая консультация	Помощь	Делегирование
Руководитель принимает решение самостоятельно либо в приказном, либо в убеждающем порядке. Он может получить у группы и других лиц информацию, которую сам сочтет нужной.	Руководитель представляет проблему подчиненным в индивидуальном порядке, узнает их предложения и принимает решение.	Руководитель представляет проблему группе подчиненных на общем собрании, знакомится с их предложениями и принимает решение.	Руководитель представляет проблему группе подчиненных на общем собрании, выступает в роли председателя: определяет проблему и границы для принятия решения. Его задача – достижение согласованного решения. Кроме того, он показывает, что его точка зрения имеет точно такой же вес, как и мнения, высказываемые другими.	Руководитель позволяет группе принять решение, соблюдая заранее определенные рамки. Группа идентифицирует и диагностирует проблему, вырабатывает различные варианты ее решения и выбирает один или несколько. Руководитель принимает непосредственное участие в этом процессе только по просьбе группы. Его главная задача состоит в предоставлении группе необходимых ресурсов и мотивации.

Основные личные стили принятия решений

1. **Директивный стиль** характерен для индивидов, предпочитающих простые, четко очерченные решения проблем. Чаще всего руководители, предпочитающие данный стиль, принимают решения быстро, так как не любят анализировать большие объемы информации. Во многих случаях они рассматривают всего один-два варианта решения. Такие люди отличаются продуктивностью и рациональностью, предпочитают отталкиваться от существующих правил и процедур.

2. Руководители с **аналитическим стилем** любят находить комплексные решения, причем их суждения основываются на исчерпывающем объеме информации. Они внимательно изучают варианты решений и чаще всего исходят из объективных, рациональных фактов и данных, полученных из управленческих контрольных систем и других источников.

3. Склоняющиеся к **концептуальному стилю** принятия решений индивиды предпочитают анализировать широкий спектр информации. Однако они в большей степени, чем приверженцы аналитического стиля, социально ориентированы, любят обсуждать проблему и возможные пути решения с другими людьми. Предпочитающие концептуальный стиль руководители рассматривают разноплановые варианты, используют информацию, поступающую как из управленческих систем, так и от других людей, стремятся найти творческое решение проблемы.

4. **Поведенческий стиль** обычно свойственен руководителям с собственным чувством ответственности за других людей. Они обычно уделяют внимание персональному развитию окружающих и могут принимать решения, способствующие достижению другими людьми их собственных целей.

Делегирование полномочий руководителя

Можно делегировать:

- Рутинную, мелочную работу;
- Специализированную деятельность;
- Частные вопросы;
- Подготовительную и обеспечивающую работу.

Не следует делегировать следующие виды работы:

- Важнейшие функции руководителя;
- Руководство сотрудниками и их мотивацией;
- Задачи высокой степени риска и особой важности;
- Необычные, исключительные дела;
- Срочные дела, не оставляющие времени для объяснения и перепроверки;
- Задачи строго доверительного характера.

Алгоритм делегирования задач

1. Подготовить подчиненного (объяснить его функции);
2. Объяснить задачу;
3. Показать пути ее решения;
4. Доверить сотруднику право выработать способы решения задачи и представить варианты решения;
5. Передать сотруднику работу целиком и в дальнейшем осуществлять только контроль над исполнением (результатом).

Типичные ошибки делегирования

- Неумение инструктировать;
- Фиктивное делегирование;
- Ошибка в выборе делегата;
- Делегирование функций и полномочий группе сотрудников без определения зон индивидуальной ответственности;
- Делегирование срочных, а не важных дел;
- Стремление без необходимости лично включиться в работу;
- В критических ситуациях – поиск виновных, а не решение проблемы.