



**ИНСТИТУТ ПРИКЛАДНЫХ ТЕХНИКО-
ЭКОНОМИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ И
ЭКСПЕРТИЗ**



Кафедра стратегического управления в топливно-энергетическом комплексе

ДИСЦИПЛИНА: «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ»



**Преподаватель:
к.э.н., доцент Щербакова Наталья Сергеевна**





**ИНСТИТУТ ПРИКЛАДНЫХ ТЕХНИКО-
ЭКОНОМИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ И
ЭКСПЕРТИЗ**



Кафедра стратегического управления в топливно-энергетическом комплексе

Тема: «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»



персонал

совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация:

- **сотрудники организации;**
- **партнеры, которые привлекаются к реализации проектов;**
- **эксперты, которые могут быть привлечены для проведения исследований, разработки стратегии, реализации мероприятий.**



Управление персоналом

=

***управление человеческими
ресурсами***



Персонал - самый сложный ресурс предприятия.

Его эффективность зависит от множества факторов: наличия необходимой квалификации, правильной организации работы, доверия работодателю, получаемых работником материальных и нематериальных благ и просто желания работать в Компании.

Управление персоналом - управление потенциалом предприятия



Основные *результаты* деятельности по управлению персоналом:

1. Работники достигают стратегические и тактические цели Компании
2. Путь достижения поставленных целей и ресурсы, используемые персоналом, оптимальны

Управление персоналом обеспечивает :

1. Повышение управляемости Компании.
2. Оптимизацию затрат.
3. Устойчивость к изменениям среды.
4. Развитие потенциала Компании.
5. Усиление безопасности Компании.

1.Повышение управляемости Компании

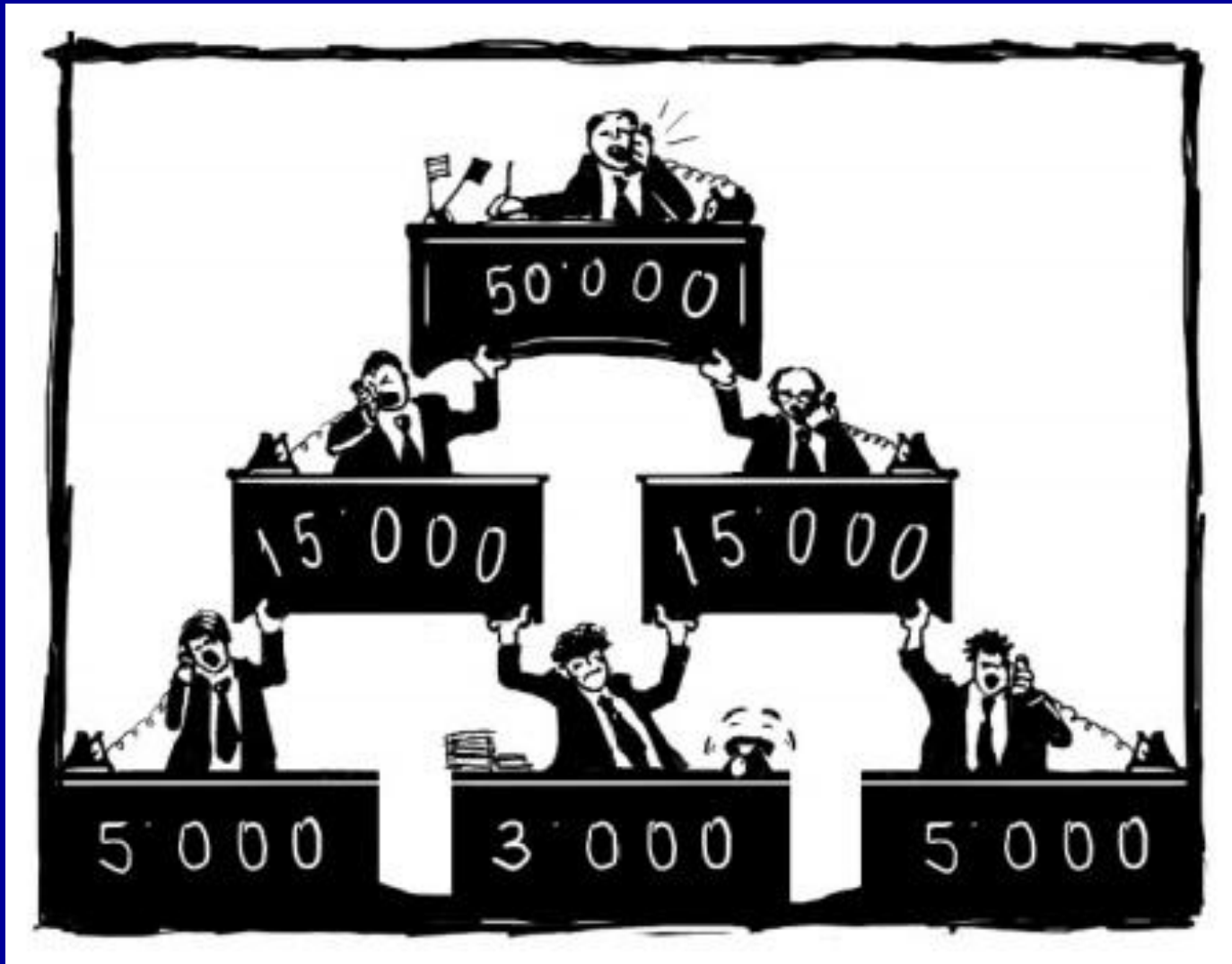


1. Повышение управляемости Компании.

- 1.1. Организационная структура Компании обеспечивает управляемость, согласованность, своевременность и скоординированность действий различных подразделений.
- 1.2. Персонал четко знает свои цели и задачи и достигает их без избыточного потребления других ресурсов (завышенная заработная плата, избыточное количество персонала, дублирование функций и т.д.).
- 1.3. Руководитель имеет возможность контролировать действия персонала в любой точке их деятельности и обладает достаточным спектром механизмов влияния на эффективность работы подчиненных.



2. Оптимизация затрат



2. Оптимизация затрат

2.1. Минимизация численности персонала;

2.2. Экономия в системе заработных плат;

2.3. Уменьшение и оптимизация целевых затрат на найм, обучение персонала, на корпоративные мероприятия.

3. Устойчивость к изменениям среды



3. Устойчивость к изменениям среды

- 3.1. Компания обладает необходимым кадровым и профессиональным потенциалом.
- 3.2. В Компании работает система возобновления HR-ресурса, позволяющая сохранять устойчивость к уходу работников из Компании.
- 3.3. Компания имеет свою историю, правила, традиции, отличающие ее от других игроков рынка и имеет высокую привлекательность как работодатель на рынке труда.



4. Развитие потенциала Компании



4. Развитие потенциала Компании

4.1. Повышение капитализации Компании за счет увеличения совокупной стоимости персонала, прозрачности управления и внедрения единых стандартов работы Компании.

4.2. Система обучения персонала подкреплена системой мотивации, что не допускает «утечку мозгов».

4.3. Обучение работников производится в соответствии со стратегией развития Компании, что позволяет иметь необходимый квалификационный уровень персонала в каждой точке развития Компании.



5. Усиление безопасности Компании



5. Усиление безопасности Компании

5.1. Правовая и документационная составляющая трудовых отношений с работниками обеспечивает безопасность компании (проверки контролирующих органов, судебные разбирательства с работниками, сохранение конфиденциальности информации и т.д.).

5.2. Система найма обеспечивает проверку кандидатов до поступления на работу.

5.3. Система увольнений работников предупреждает конфликтные увольнения.



Особенности персонала организации:

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



**Деятельность по
управлению
персоналом**

=

**целенаправленное
воздействие на
человеческую
составляющую
организации**

Основные подходы к управлению персоналом:

✦ Экономический

✦ Органический

✦ Гуманистический

Экономический подход

= использование трудовых ресурсов

В рамках этого подхода ведущее место занимает техническая (направленная на овладение трудовыми приемами), а не управленческая подготовка людей на предприятии. Организация здесь означает упорядоченность отношений между ясно очерченными частями целого, имеющими определенный порядок.



Органический подход

**= концепция управления персоналом и
концепция управления человеческими
ресурсами.**

Акцентирование внимания на человеческом ресурсе способствовало рождению нового представления об организации. Она стала восприниматься как живая система, существующая в окружающей среде.

Гуманистический подход

=

управления человеком из представления об организации как культурном феномене.

Согласно гуманистическому подходу культура может рассматриваться как процесс создания реальности, которая позволяет людям видеть и понимать события, действия, ситуации определенным образом и придавать смысл и значение своему собственному поведению

Принципы управления персоналом:

1. Принцип подбора кадров
2. Принцип преемственности
3. Принцип профессионального и должностного продвижения кадров
4. Принцип открытого соревнования
5. Принцип сочетания доверия к кадрам с проверкой исполнения.
6. Принцип демократизации работы с кадрами.
7. Принцип системности работы с кадрами.
8. Принцип адаптивности к условиям современного хозяйственного механизма.



классификация персонала

- **Производственный (рабочие)**
- **Управленческий (служащие)**
- **Основные**
- **Вспомогательные**
- **Руководители**
- **Специалисты:**
 - ⇒ **Инженеры**
 - ⇒ **технические**
 - ⇒ **функциональные**

Профессиональная ориентация и адаптация выступают важным составным элементом системы подготовки кадров являются регулятором связи между системой образования и практической деятельностью. Это основа удовлетворения потребностей организации в рабочей силе.

Профессиональная ориентация

=

представляет собой систему мер, включающую предоставление информации и консультаций необходимых человеку для выбора профессии, в наибольшей степени соответствующей его личным способностям и особенностям, а также требующейся на рынке труда.

**В формальной системе оценки могут
быть заинтересованные:**



Цели оценки персонала

- улучшение текущей деятельности;
- определение производственных целей и задач;
- оценку потребностей в обучении / развитии.



**ИНСТИТУТ ПРИКЛАДНЫХ ТЕХНИКО-
ЭКОНОМИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ И
ЭКСПЕРТИЗ**



Кафедра стратегического управления в топливно-энергетическом комплексе

Тема: «МОТИВАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ»



Основные понятия

- **Мотивация** — это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, ориентированную на достижение определенных целей.
- **Потребности** — это внутреннее состояние человека, отражающее физиологический и психологический дефицит чего-либо.

Основные понятия

- **Мотив** — это то, что вызывает определенные действия человека.
- **Стимулы** — выполняют роль рычагов воздействия или носителей «раздражения», вызывающих действие определенных МОТИВОВ.

Схема мотивационного процесса



Теория иерархии потребностей Маслоу

Основные идеи :

- неудовлетворенные потребности побуждают человека к действиям, удовлетворенные — не мотивируют людей;
- чем более высокое место занимают потребности в иерархии, тем для меньшего числа людей они становятся мотиваторами поведения.



Пирамида потребностей Маслоу

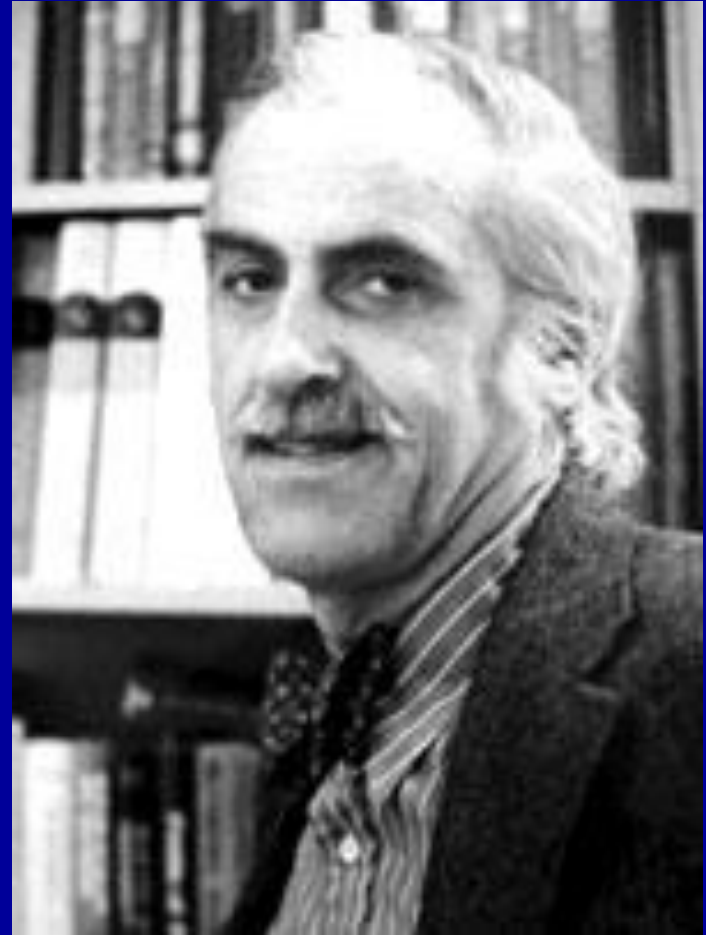
- Самовыражение
- Самоутверждение
- Социальные потребности
- Потребности в безопасности
- Физиологические потребности

Недостатки концепции Маслоу

- Игнорирование индивидуальных особенностей людей и влияния ситуационных факторов;
- предположения о возможности перехода от одного уровня потребностей к другому только в направлении снизу вверх;
- утверждение что удовлетворенность верхней группы ослабляет воздействие на мотивацию.

Теория ERG Альдерфера

Альдерфер, как и Маслоу, рассматривает потребности в иерархии, но считает возможным переход от одного уровня к другому в любом направлении.



Теория ERG Альдерфера (группы потребностей)

1. Потребности существования
2. Потребности связи
3. Потребности роста



Концепция мотивации Д. Мак-Клелланда (теория приобретенных потребностей)

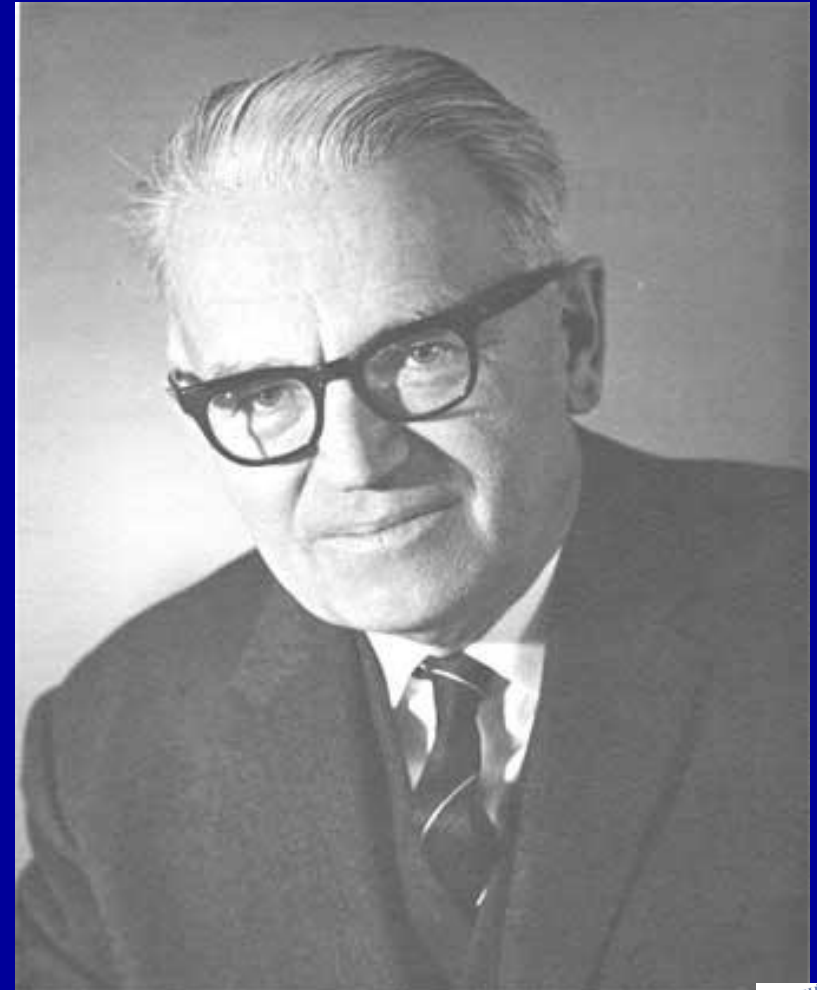
Автор выделяет:

- *потребность в успехе* (стремление человека достигать поставленные цели более эффективно, чем прежде);
- *потребность в причастности* (установление хороших отношений с окружающими, получение от них поддержки);
- *потребность во власти:*
 - стремятся к власти ради властвования
 - стремятся к власти ради решения групповых задач.

Теория двух факторов Герцберга

Автор показал, что на поведение людей влияет как удовлетворенность, так и неудовлетворенность потребностей.

Руководитель должен сначала снять у работников неудовлетворенность, а потом добиваться удовлетворенности.



Группы потребностей

1. *Мотивирующие* (в признании, успехе, продвижении по службе и т.д.)
2. *«Гигиенические»* (связанные с условиями труда)



Шкала для оценки степени удовлетворения потребностей

1. «Удовлетворенность — отсутствие удовлетворенности» (удовлетворение мотивирующих потребностей стимулирует трудовую активность, неудовлетворенность — недемотивирует).
2. «Неудовлетворенность — отсутствие «гигиенических» потребностей снижает стимулы к трудовой деятельности, но удовлетворенность — полностью не активизирует ее).

Влияние мотивационных факторов на

Факторы повышения производительности	Заставляют работать лучше, %	Делают работу привлекательней, %	То и другое вместе, %
Хорошие шансы продвижения по службе	48	22	19
Хороший заработок	45	22	22
Работа, заставляющая развивать способности	40	22	20
Сложная и трудная работа	38	30	15
Работа, требующая самостоятельно думать	32	33	17
Интересная работа	36	35	18
Работа, требующая качества	35	31	20
Признание и одобрение хорошей работы	41	34	17

Влияние гигиенических факторов на отношение людей к работе

Факторы повышения привлекательности работы	Заставляют лучше работать, %	Делают работу привлекательней, %	То и другое вместе, %
Спокойная работа	13	61	15
Доступность информации	21	49	16
Хорошее руководство	19	52	12
Тихая и чистая обстановка	12	56	2
Гибкий график работы	18	49	15
Удобное расположение места работы	12	56	12
Дополнительные льготы	27	45	18
Справедливое распределение заданий	21	45	8
Хороший коллектив	17	54	13

Теория ожидания В. Врума

Он считал, что помимо осознанных потребностей, человеком движет надежда на справедливое вознаграждение.

Валентность — степень привлекательности и приоритетности для человека достижения целей.

Ожидание — представление людей о том, в какой мере их действия приведут к необходимому результату.

Составляющие успешной мотивации, основанной на теории ожиданий

- Ценное вознаграждения
- Четкая постановка задачи
- Наличие необходимых условий труда
- Односвязность между результатом и вознаграждением
- Обеспечение обратной связи между руководителем и подчиненными.

Теория справедливости Дж. Адамса

Автор утверждает, что на мотивацию человека влияет справедливость оценки его успехов в сравнении как с предыдущими периодами, так и с достижениями других людей.

Индивидуальные доходы = Доходы других лиц

Индивидуальные затраты = Затраты других лиц

Теория справедливости Дж. Адамса

Положительную роль составляют:

- открытые обсуждения спорных вопросов;
- исключение тайны в отношении величины вознаграждения;
- создание благоприятного морально-психологического климата.

