

# Стили управления Управление кадрами Кадровый менеджмент

Подготовила: Садыкова А.

- **Стиль управления** - это совокупность приемов, манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, позволяющая заставить их делать то, что в данный момент необходимо в целях достижения определенного результата.
- Для подавляющего большинства подчиненных при получении приказа от начальника огромное значение имеет то, как в каком тоне отдан приказ, как при этом вел себя начальник, учитывал ли при этом его, подчиненного, мнение, его профессиональный потенциал, возможности. В этом как раз и проявляется стиль руководства.



# Стили могут классифицироваться по разным критериям:

**А. Критерий участия исполнителей в управлении.**

**авторитарный (единолично менеджер решает и приказывает - сотрудники исполняют)**

**сопричастный (сотрудники участвуют в той или иной мере в принятии решений)**

**автономный (менеджер играет сдерживающую роль - сотрудники решают сами, обычно большинством)**



**АВТОРИТАРНЫЙ**



**СОПРИЧАСТНЫЙ**



**АВТОНОМНЫЙ**







- **Авторитарный стиль управления имеет разновидности:**
- **диктаторский стиль (менеджер все решает сам, сотрудники исполняют под угрозой санкций);**
  - **автократический (менеджер имеет в своем распоряжении обширный аппарат власти);**
  - **бюрократический (авторитет менеджера покоится на формальных иерархических положениях системы);**
  - **патриархальный (менеджер имеет авторитет «главы семьи», сотрудники неограниченно ему доверяют);**
  - **благосклонный (менеджер использует свои неповторимые личные качества и пользуется высоким авторитетом, сотрудники поэтому следят за его решениями).**



# Сопричастный стиль тоже имеет варианты:

- коммуникационный стиль (менеджер затрудняется в принятии решения и информирует сотрудников, последние задают вопросы, высказывают свое мнение, однако в конце концов должны следовать указаниям менеджера)

- консультативный стиль управления (то же самое, но решения принимаются совместно совещательно)

- совместное решение (менеджер выдвигает проблему, указывает ограничения, сотрудники сами принимают решение).



## **Б. Классификация стилей управления по преимущественному критерию функций управления:**

- - управление через инновацию (разработка инновации - как руководящее задание);**
- - управление с помощью задания цели (на каждом иерархическом уровне задают цели, имеется свобода в методе ее достижения, ограниченная сметой и контролем);**



## В. Критерий ориентации на сотрудников или на выполнение задач.

**Стиль 1.1** (слабое управление) - нет давления на сотрудников, нет заботы о них, также слаба забота о решении задач менеджмента. Полезная отдача мала.


**Стиль 9.1** (управление по задачам) - с сотрудниками обращаются, как с исполнительными механизмами, можно добиться высокой эффективности, но страдают человеческие отношения.

**Стиль 1.9** (клубное управление) - господствует дружеская атмосфера, но пренебрегают решением задач.

**Стиль 5.5** (управление по среднему пути) - достигается компромисс между требованиями по работе и интересами сотрудников, средняя производительность труда.

**Стиль 9.9** (сильное управление) - идеальный стиль.





□ **Демократический** подразумевает активное участие подчиненных в выработке управленческих вопросов. Это наиболее эффективный стиль руководства. Он предусматривает активное участие подчиненных при принятии ответственных решений. После этого принимают оптимальный вариант.

□ **Либеральный** отличается невмешательством руководителей в работу подчиненных до тех пор, пока они не попросят совета. Данный стиль допустим в коллективах, где руководитель не имеет профильной подготовки, либо квалификация его подчиненных гораздо выше квалификации руководителя. Руководители при таком стиле, как правило, не слишком активны в работе, легко поддаются чужому влиянию и готовы отказаться от только что принятого решения.



# УПРАВЛЕНИЕ КАДРАМИ КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ



- **КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ** - ЭТО ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ РУКОВОДЯЩЕГО СОСТАВА ОРГАНИЗАЦИИ, РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ, ВКЛЮЧАЯ РАЗРАБОТКУ КОНЦЕПЦИИ И СТРАТЕГИИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ, ПРИНЦИПОВ И МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.



# ТЕХНОЛОГИЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ ОХВАТЫВАЕТ ШИРОКИЙ СПЕКТР ФУНКЦИЙ ОТ ПРИЕМА ДО УВОЛЬНЕНИЯ КАДРОВ:

- ИЗУЧЕНИЕ РЫНКА ТРУДА, ПОИСК, ВЕРБОВКА, НАЕМ, ОТБОР И ПРИЕМ ПЕРСОНАЛА;
- ДЕЛОВАЯ ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА ПРИ ПРИЕМЕ, АТТЕСТАЦИИ, ПОДБОРЕ И РАССТАНОВКЕ КАДРОВ;
- ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ И ЛЬГОТ, ОФОРМЛЕНИЕ ТРУДОВОГО КОНТРАКТА;
- АДАПТАЦИЯ СОТРУДНИКОВ В КОЛЛЕКТИВЕ И ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ОРИЕНТАЦИЯ;
- МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ;
- ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА, РАЗРАБОТКА ДОЛЖНОСТНЫХ ИНСТРУКЦИЙ;
- СОБЛЮДЕНИЕ ЭТИКИ ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ И КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ;

- управление конфликтами и стрессами;
- оценка трудовой деятельности и аттестация;
- планирование деловой карьеры и управление служебно-профессиональным продвижением;
- обеспечение безопасности персонала;
- управление нововведениями в кадровой работе;
- обучение, повышение квалификации и переподготовка кадров;
- управление поведением персонала в организации, соблюдение дисциплины труда;
- управление социальным развитием кадров;
- высвобождение персонала.

- **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ** — ВИД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО РУКОВОДСТВУ ЛЮДЬМИ, НАПРАВЛЕННЫЙ НА ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛЕЙ ФИРМЫ, ПРЕДПРИЯТИЯ ПУТЕМ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДА, ОПЫТА, ТАЛАНТА ЭТИХ ЛЮДЕЙ С УЧЕТОМ ИХ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ТРУДОМ.





- **ЭФФЕКТИВНОЕ РУКОВОДСТВО КАДРАМИ** – ЭТО, В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ, ПРАВИЛЬНАЯ, ЧЕТКО ВЫСТРОЕННАЯ СИСТЕМА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КАДРОВЫХ РЕСУРСОВ КОМПАНИИ.
- ПРИ НАЛИЧИИ ОПТИМАЛЬНОГО КОЛИЧЕСТВА КВАЛИФИЦИРОВАННЫХ СОТРУДНИКОВ ТАКАЯ СИСТЕМА ПОЗВОЛЯЕТ ДОСТИГАТЬ ПОСТАВЛЕННЫХ БИЗНЕС-ЦЕЛЕЙ В КРАТЧАЙШИЕ СРОКИ И С МИНИМАЛЬНЫМИ ЗАТРАТАМИ.
- ОНА ПОМОГАЕТ УВЕЛИЧИВАТЬ ПРОДУКТИВНОСТЬ РАБОТЫ, РАСШИРЯТЬ ИННОВАЦИОННУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, ПОВЫШАТЬ УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ КЛИЕНТОВ, ОБЕСПЕЧИВАТЬ ЦЕЛОСТНОСТЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ.

## УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Планирование

Поиск и подбор

Адаптация

Обучение,  
переподготовка

Мотивация,  
вознаграждение

Движение,  
переводы

Социальное  
развитие

Здоровье и  
безопасность

Тайм-менеджмент

Лояльность

Текучесть

Профорентация

**Основные процессы управления сотрудниками**

# ОСНОВНЫЕ ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРАМИ

- РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ НА ОСНОВЕ ПЛАНИРОВАНИЯ, ПРОГНОЗИРОВАНИЯ, ОЦЕНКИ ПОТРЕБНОСТЕЙ КОМПАНИИ В HR-РЕСУРСАХ.
- УПРАВЛЕНИЕ АДАПТАЦИЕЙ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ, НЕДАВНО ПРИНЯТЫХ НА РАБОТУ.
- УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ, КОМПЕТЕНТНОСТЬЮ (КОМПЕТЕНЦИЯМИ), А ТАКЖЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ РАБОТНИКОВ.
- УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ, КОМПЕТЕНТНОСТЬЮ (КОМПЕТЕНЦИЯМИ), А ТАКЖЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ РАБОТНИКОВ.
- УПРАВЛЕНИЕ ЗДОРОВЬЕМ И БЕЗОПАСНОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА, ЕГО СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ (В ТОМ ЧИСЛЕ – ПИТАНИЕМ, ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРОЙ, СТРАХОВАНИЕМ И Т.П.)

- УПРАВЛЕНИЕ ЛОЯЛЬНОСТЬЮ И ПОВЕДЕНИЕМ СОТРУДНИКОВ.
- УПРАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ, ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ, ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА.
- УПРАВЛЕНИЕ ЧИСЛЕННОСТЬЮ РАБОТНИКОВ, В ТОМ ЧИСЛЕ – НАЙМОМ: ПОИСКОМ, ПРИВЛЕЧЕНИЕМ И ПОДБОРОМ (ОТБОРОМ, НАБОРОМ) КАНДИДАТОВ, СОИСКАТЕЛЕЙ.
- УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ (В ТОМ ЧИСЛЕ – ПОДГОТОВКОЙ, ОБУЧЕНИЕМ, РАЗВИТИЕМ) РАБОТНИКОВ.
- УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ (РАСХОДАМИ) НА КАДРЫ.
- ВЕДЕНИЕ АРХИВОВ.

# ПРОБЛЕМАТИКА

- ТЕРРИТОРИАЛЬНО-РАСПРЕДЕЛЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА БИЗНЕСА (ХОЛДИНГ, ГРУППА КОМПАНИЙ, ДИЛЕРСКАЯ СЕТЬ, МНОЖЕСТВО ОФИСОВ, ФИЛИАЛОВ, ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВ);
- ПОТРЕБНОСТЬ В ПОСТОЯННОМ ПРИТОКЕ НОВЫХ КАДРОВ;
- НЕЭФФЕКТИВНАЯ РАБОТА ПО ПОИСКУ И ПОДБОРУ КАНДИДАТОВ, СОИСКАТЕЛЕЙ;
- БОЛЬШАЯ ЧИСЛЕННОСТЬ НАНЯТЫХ СОТРУДНИКОВ;
- РАЗЛИЧИЯ В КВАЛИФИКАЦИИ СПЕЦИАЛИСТОВ; НЕОБХОДИМОСТЬ В РАЗРАБОТКЕ СИСТЕМЫ ГРЕЙДОВ, КАТЕГОРИЙ, В ШИРОКОМ ИСПОЛЬЗОВАНИИ ВЫСОКОКВАЛИФИЦИРОВАННЫХ КАДРОВ;
- ПОТРЕБНОСТЬ В ЦЕНТРАЛИЗОВАННОМ ВЕДЕНИИ ПРОЦЕССОВ ТЕСТИРОВАНИЯ, ОБУЧЕНИЯ, ПОДГОТОВКИ (В РАМКАХ ЕДИНОЙ ИНФОРМАЦИОННОЙ СРЕДЫ);



- СЛОЖНОСТЬ РАСЧЕТНЫХ ОПЕРАЦИЙ ПО ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЕ; СТРЕМЛЕНИЕ К ВЕДЕНИЮ БЕЗОШИБОЧНОГО ФИНАНСОВОГО УЧЕТА РАСХОДОВ НА ПЕРСОНАЛ;
- ПРОБЛЕМЫ С ТЕКУЧЕСТЬЮ КАДРОВ;
- НЕОБХОДИМОСТЬ ЦЕНТРАЛИЗАЦИИ НАКОПЛЕННЫХ СПЕЦИАЛИСТАМИ ЗНАНИЙ В ЕДИНОЙ ИНФОРМАЦИОННОЙ БАЗЕ (ПРОГРАММЕ, СИСТЕМЕ);
- СОВРЕМЕННЫЙ СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ; ЖЕЛАНИЕ РУКОВОДСТВА СЛЕДОВАТЬ СОВРЕМЕННЫМ ТЕНДЕНЦИЯМ, ИННОВАЦИЯМ;
- ПОСТОЯННО ВОЗРАСТАЮЩАЯ КОНКУРЕНЦИЯ В ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ, ТОРГОВОЙ И ДРУГИХ СФЕРАХ БИЗНЕСА;
- ПОТРЕБНОСТЬ В НОВЫХ HR-ТЕХНОЛОГИЯХ (В ТОМ ЧИСЛЕ – ИНФОРМАЦИОННЫХ).

- **КАК ЖЕ БЫТЬ? КАК РЕШИТЬ ВСЕ ЭТИ ПРОБЛЕМЫ И ЗАДАЧИ?** НА ПОМОЩЬ ПРИХОДЯТ АВТОМАТИЗИРОВАННЫЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ (HRM-СИСТЕМЫ). ОНИ ПОМОГУТ ВЫВЕСТИ РАБОТУ КАДРОВЫХ СЛУЖБ НА НОВЫЙ, БОЛЕЕ ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ.





# РЕШЕНИЕ КАДРОВЫХ ПРОБЛЕМ ЗА СЧЕТ АВТОМАТИЗАЦИИ

- КАЧЕСТВЕННО, С НАИБОЛЬШЕЙ ОТДАЧЕЙ УПРАВЛЯТЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ПРИЗВАНЫ СПЕЦИАЛЬНЫЕ СИСТЕМЫ АВТОМАТИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ, ОПТИМИЗИРУЮЩИЕ ВСЕ ПРОЦЕССЫ КАДРОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. РЕЧЬ ИДЕТ О НОВЕЙШИХ **ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЯХ (ИТ)** В ОБЛАСТИ **HUMAN RESOURCES MANAGEMENT (HRM)**. СОВРЕМЕННАЯ **IT-СИСТЕМА** АВТОМАТИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПОЗВОЛИТ СВЕСТИ В ЕДИНОЕ ИНФОРМАЦИОННОЕ ПРОСТРАНСТВО, УПРОСТИТЬ, СДЕЛАТЬ БОЛЕЕ УДОБНОЙ И ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТУ ОТДЕЛА КАДРОВ.

# КЛАССИФИКАЦИЯ АВТОМАТИЗИРОВАННЫХ HRM-СИСТЕМ



- **РЕШЕНИЯ ПЕРВОГО УРОВНЯ ЗАЧАСТУЮ ПРЕДСТАВЛЯЮТ СОБОЙ ПРЕДВАРИТЕЛЬНО НАСТРОЕННЫЙ, ТАК НАЗЫВАЕМЫЙ «КОРОБОЧНЫЙ» ПРОДУКТ. НО ИХ НИЗКАЯ ФУНКЦИОНАЛЬНОСТЬ И НЕВОЗМОЖНОСТЬ ДАЛЬНЕЙШЕЙ НАСТРОЙКИ СУЩЕСТВЕННО ОГРАНИЧИВАЮТ КРУГ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ.**
- **АВТОМАТИЗИРОВАННЫЕ HRM-СИСТЕМЫ ВТОРОГО УРОВНЯ – ЭТО ГИБКИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНЫЕ РЕШЕНИЯ, КОТОРЫЕ ОБЛАДАЮТ БОЛЬШИМ УПРАВЛЕНЧЕСКИМ ФУНКЦИОНАЛОМ, РАЗЛИЧНЫМИ ИНСТРУМЕНТАМИ ДЛЯ ВЕДЕНИЯ ГРАМОТНОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ. ЭТО КОМПЛЕКСНЫЕ ПРОГРАММНО-АППАРАТНЫЕ ПРОДУКТЫ, КОТОРЫЕ МОЖНО ПОСТОЯННО РАЗВИВАТЬ, ДОПОЛНЯТЬ, ДОРАБАТЫВАТЬ ПОД ПОТРЕБНОСТИ БИЗНЕСА.**
- **РЕШЕНИЯ ТРЕТЬЕГО УРОВНЯ, КАК ПРАВИЛО, УЖЕ НЕ ЯВЛЯЮТСЯ САМОСТОЯТЕЛЬНЫМИ, А ВХОДЯТ В КАЧЕСТВЕ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОГО МОДУЛЯ В СИСТЕМЫ КОМПЛЕКСНОЙ АВТОМАТИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ (ERP-СИСТЕМЫ). В ТО ЖЕ ВРЕМЯ СУЩЕСТВУЮТ И ОТДЕЛЬНЫЕ HRM-СИСТЕМЫ ТРЕТЬЕГО УРОВНЯ, ОБЛАДАЮЩИЕ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ИНТЕГРАЦИИ С ЦЕЛЫМ РЯДОМ ПОПУЛЯРНЫХ ERP-СИСТЕМ.**

# БОЛЕЕ ПОДРОБНОЕ ОПИСАНИЕ НЕКОТОРЫХ ФУНКЦИЙ «СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ»:

## *Функция планирования персонала*

- Заключается в разработке кадровой политики и стратегии управления персоналом; анализе кадрового потенциала компании и рынка труда; организации кадрового планирования и прогнозирования потребности в персонале; поддержании взаимосвязей с внешними источниками, обеспечивающими предприятие необходимыми кадрами.

## *Функция управления наймом и учетом персонала*

- Заключается в организации набора кандидатов на вакантную должность; организацию отбора (собеседования и оценки) и приема персонала; учете приема, перемещений, увольнений персонала; управлении занятостью, документационном обеспечении системы управления персоналом.

## *Функция оценки, обучения и развития персонала*

- Заключается в осуществлении обучения, переподготовки и в повышении квалификации персонала; введении в должность и адаптации новых работников; организации и проведении мероприятий по оценке персонала; управлении развитием карьеры.



***Функция правового обеспечения управления персоналом***

- Связана с решением правовых аспектов трудовых отношений, а также с согласованием распорядительных и иных документов по управлению персоналом.

***Функция обеспечения нормальных условий труда***

- Включает в себя обеспечение и контроль соблюдения требований психофизиологии и эргономики труда, охраны труда и окружающей среды и т.д.

***Функция линейного руководства***

- Связана с управлением персоналом организации том числе и на уровне управления организацией.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

- *ДЭЙВ УЛЬРИХ. ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ: НОВАЯ РОЛЬ HR-МЕНЕДЖЕРА В ОРГАНИЗАЦИИ = HUMAN RESOURCE CHAMPIONS: THE NEXT AGENDA FOR ADDING VALUE AND DELIVERING RESULTS.* — М.: «[ВИЛЬЯМС](#)», 2006. — С. 304. — [ISBN 0-87584-719-6](#).
- *НЕЛАРИН КОРНЕЛИУС. HR-МЕНЕДЖМЕНТ.* — БАЛАНС БИЗНЕС БУКС, 2005. — С. 520. — [ISBN 966-8644-20-0](#).
- *МАРК А. ХЬЮЗЛИД, ДЭЙВ УЛЬРИХ, БРАЙАН И. БЕККЕР. ИЗМЕРЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ РАБОТЫ HR-ДЕПАРТАМЕНТА. ЛЮДИ, СТРАТЕГИЯ И ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ = THE HR SCORECARD: LINKING PEOPLE, STRATEGY, AND PERFORMANCE.* — М.: «ВИЛЬЯМС», 2007. — С. 304. — [ISBN 1-57851-136-4](#).
- *ЛАРРИ БОССИДИ, РЭМ ЧАРАН. ИСПОЛНЕНИЕ. СИСТЕМА ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ = EXECUTION: THE DISCIPLINE OF GETTING THINGS DONE.* — М.: «АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР», 2012. — 328 С. — [ISBN 978-5-9614-1980-1](#).
- [HTTP://WWW.UPRAVLENIE24.RU/KADRMANAGMENT.HTM](http://www.upravlenie24.ru/kadrmangement.htm)