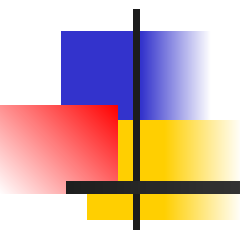


Управление персоналом

- 
1. Найм и отбор персонала
 2. Понятие группы. Поведение людей в группе
 3. Построение эффективной команды
 4. Развитие персонала



1. Найм и отбор персонала

«Никто не сможет сделать вас богатым, кроме людей, которые работают на вас!»

А. Морито

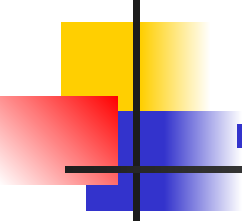


Персонал – все работники,

выполняющие производственные или управленческие операции и занятые переработкой предметов труда с использованием средств труда.

ПЕРСОНАЛ = КАДРЫ = РАБОТНИКИ

Классификация персонала:

- 
- *численность* – списочная, среднесписочная, явочная
 - *оборот* – необходимый, по приему, по выбытию, текучесть
 - *структура* – половозрастная, квалификационная
 - *категории* - профессии или должности работника



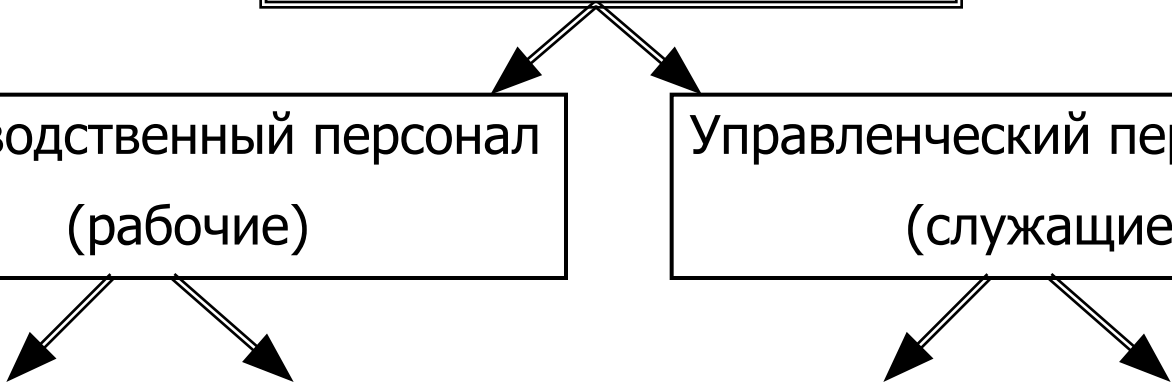
ПЕРСОНАЛ

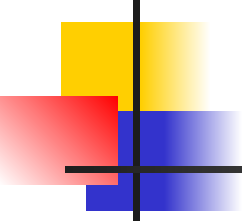
Производственный персонал
(рабочие)

Управленческий персонал
(служащие)

Основные Вспомогательные

Руководители Специалисты



- 
- *Рабочие* (производственный персонал) – осуществляют трудовую деятельность в материальном производстве с преобладающей долей физического труда. Они обеспечивают выпуск продукции, её обмен, сбыт и сервисное обслуживание
 - *Служащие* (управленческий персонал) – осуществляют трудовую деятельность в процессе управления производством с преобладающей долей умственного труда. Они заняты переработкой информации с использованием технических средств управления.



Этапы найма персонала:

1. Анализ содержания работы
2. Разработка должностной инструкции
3. Разработка требований к исполнителю
4. Размещение объявления о найме
5. Подготовка бланков заявлений
6. Отбор

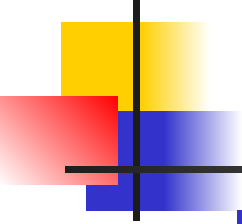


Методы отбора:

- Испытание
- Тестирование
- Собеседование.


Этапы собеседования:

- а) подготовительный этап;
- б) собеседование;
- в) принятие решения



Чего следует опасаться при принятии решения о найме персонала:

- стереотипов суждения;
- выносить суждение, базирующееся на каком-либо одном качестве;
- ошибаться в оценках:
«желательное», «минимальное»



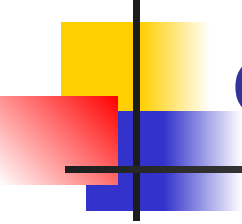
2. Понятие группы. Поведение людей в группе

Группа – это любая совокупность людей, объединенных общими целями или интересами.

Типы групп:

Формальные:  Неформальные

- Руководящая команда;
- Рабочая группа;
- Специальные комитеты



Организация создает группы для следующих целей:

- распределение работ и управление её выполнением;
- решение проблем;
- поощрение участия людей в принятии решений;
- осуществление координации и связи;
- передача информации;
- ведение переговоров и разрешение конфликтов;
- проведение исследований;
- повышение приверженности сотрудников целям организации.

Модель Д. Кретча

Данные характеристики

Группа

Задача

Окружение

Факторы вмешательства

Стиль
руководства

Процессы и
процедуры

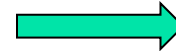
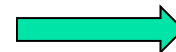
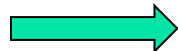
Мотивация

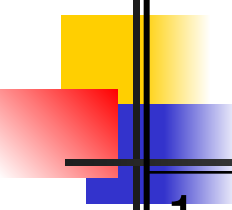
Стадия
развития
группы

Результаты

Успешное
выполнение
задачи

Удовлетворение
членов группы



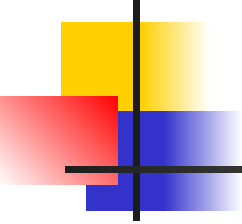


Функции задачи	Функции поддержки
<ol style="list-style-type: none">1. Выдвижение предложений2. Формирование предложений3. Диагностика развития задачи.4. Предоставление и поиск информации.5. Оценка.6. Принятие решений	<ol style="list-style-type: none">1. Поощрение.2. Разрешение конфликтов.3. Предоставление обратной связи.4. Забота о физических потребностях



Стадии развития группы по Б. Такмену

- Формирование
- Бурление
- Нормирование
- Функционирование
- Закрытие



Проблемы,
существующие

перед группами:

- Скрытые повестки дня;
- Групповое беспокойство;
- Групповое мышление

Техники групповой
работы:

- Круговой сбор идей
- Мозговой штурм
- Дискуссии в малых группах



3. Построение эффективной команды

- *Командный менеджмент* - это способы взаимной мобилизации, когда в коллективе вы добиваетесь существенно больше по сравнению с тем, что смогли бы сделать, действуя в одиночку.
- *Команда* - это специальный вид группы.



Характеристики эффективной команды:

- Члены команды объединены общими намерениями, целями и задачами
- Имеется хотя бы один человек, являющийся ядром команды
- Конечные результаты деятельности команды отличаются высоким качеством
- Члены команды умеют сотрудничать друг с другом
- Состав команды хорошо сбалансирован в зависимости от ролей, выполняемых её членами
- Члены команды уважают друг друга
- Команда имеет высокую степень автономности
- Члены команды ориентированы на клиента, потребителя
- Члены команды способны учиться на собственных ошибках
- Члены команды имеют навыки оптимального решения проблем
- Члены команды хорошо мотивированы



Принципы эффективной команды

Р. Белбина

1. Каждый член команды должен помимо своей профессиональной роли играть и командную роль.
2. Эффективность команды зависит от осознания каждым членом необходимости распределения ролей.
3. Каждой команде необходим баланс групповых ролей.
4. Каждый член команды должен играть **свою** роль.
5. Только в случае баланса ролей, исполняемых наиболее подходящим исполнителем, команда наиболее полно раскрывает свои технические возможности.

Командные роли по Р. Белбину

- **ИСПОЛНИТЕЛЬ (И)**



- **ПРЕДСЕДАТЕЛЬ (П)**



ФОРМИРОВАТЕЛЬ (Ф)

■ МЫСЛИТЕЛЬ (М)





РАЗВЕДЧИК (P)



- **ОЦЕНЩИК (O)**



КОЛЛЕКТИВИСТ (К)



■ ДОВОДЧИК (Д)





Основные функции команды

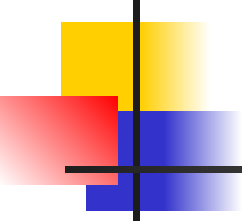




4. Развитие персонала

Составляющих интеллектуального капитала:

- *человеческий капитал* – знания и профессиональные компетенции работников организации;
- *социальный капитал* – возможность накопления и распространения знаний в организации, возникающая благодаря сети взаимоотношений внутри и фирмы;
- *организационный капитал* – институализированные знания, которыми обладает организация и которые хранятся в её базе данных, то есть это именно те знания, которыми организация владеет.

- 
-
- *Развитие* означает любые мероприятия или процессы, способствующие полному раскрытию потенциала индивидуумов.
 - *Обучение* - специализированные техники, ориентированные на приобретение определенной компетентности.

Анализ потребности в обучении:



1. Определение всех аспектов работы (назначения, ответственности, ключевых задач, видов деятельности).
2. Анализ навыков, знаний, установок для выполнения работы.
3. Построение профиля имеющихся у исполнителя навыков, знаний на основе предыдущего опыта, квалификации.
4. Сравнение этого профиля с составленным ранее перечнем навыков для выполнения работы
5. Принятие решения об обучении, если это сравнение выявляет различия между потребностями и имеющимися навыками.



Формы развития:

- Введение в должность
- Наставничество
- Перенятие мастерства у более квалифицированного работника
- Другие формы:
 - группы саморазвития;
 - курсы;
 - обучение действием;
 - ротация и др.

Выводы:

1. Управление персоналом - важнейшая функция менеджмента. Существуют различные процедуры по исполнению этой функции: найм, отбор, обучение, развитие.
2. Люди, работающие в организации, объединяются в формальные и неформальные группы, где они стремятся достичь определенных целей.
3. В некоторых случаях группа перерастает в команду, приобретая новые качества, присущие этому виду групп. Командная работа всегда более эффективна, чем работа разрозненных людей, хотя и в командной работе существуют проблемы.
4. Для достижения своих целей и целей организации менеджер вынужден заниматься развитием организации, а, следовательно, и развитием персонала.