

Основные подходы к управлению персоналом



Главное в нашей жизни не то, где мы находимся, а в каком направлении движемся...

Английский сатирик XVIII в

Содержание

- Почему важно управление персоналом (кадровый менеджмент)?
- Что это такое (определение, предмет, субъекты и объекты)?
- Принципы, уровни и этапы управления человеческими ресурсами
- Система управления человеческими ресурсами
- Руководство, роли руководителя
- Корпоративная культура, технологии ее формирования

Почему это важно?

Менеджмент – это особый вид деятельности, преобразующий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу (Питер Ф. Друкер)

Почему это важно?

Персонал – основа любой организации, важнейший ресурс, используемый всеми организациями без исключения

Почему это важно?

- 85% времени менеджер затрачивает на взаимодействие с людьми (Д. Карнеги)
- Эффективность организации зависит от:
 - благоприятной внешней среды
 - правильной стратегии компании
 - качества человеческих ресурсов

Что это такое?

Эволюция концепции управления человеческими ресурсами

Годы	Концепция	Работник рассматривается как...
20-40е гг. XX века	Управление кадрами	Работник – носитель трудовой функции, «живой придаток машины»
50-70е гг. XX века	Управление персоналом	Работник – субъект трудовых отношений, личность
80-90е гг. XX века	Управление человеческими ресурсами	Работник – ключевой, стратегический ресурс организации

Что это такое?

- Управление персоналом – многогранный процесс целеустремленного воздействия субъектов кадровой работы на объект, направленный на формирование и развитие персонала ради его эффективного использования на благо организации и персонала
- Предметом являются механизмы воздействия:
 - на людей
 - на отношения, складывающиеся между ними
 - на кадровые процессы

Что это такое?

Субъекты:

- Топ-менеджмент (кадровая политика и принципы кадрового менеджмента)
- Кадровая служба/ HR (методы и технологии кадрового менеджмента, их реализация)
- Линейные менеджеры (участвуют в реализации кадровых технологий)

Объекты:

- Персонал (кадры) организации (сотрудники, рабочие группы, организационные общности)
- Отношения, возникающие между людьми, в процессе осуществления труда

Принципы управления по Fayol (1949) (1)

1. Разделение труда
2. Авторитет
3. Дисциплина
4. Единство управления
5. Единство направления
6. Подчинение личных интересов общественным
7. Вознаграждение

Принципы управления по Fayol (1949) (2)

8. Централизация управления

9. Единая цепь

10. Распоряжения

11. Правдивость

12. Стабильность

13. Инициатива

14. Поддержание духа

Принципы управления современного руководителя здравоохранения (1)

1. Планирование
2. Эффективное использование ресурсов
3. Принятие решений
4. Основа – профессиональные знания
5. Общественные цели
6. Организация работы
7. Перемены



Принципы управления современного руководителя здравоохранения (2)

8. Культура в организации (ценности, традиции и др.)
9. Управление и обучение, улучшение качества
10. Мотивация: удовлетворение и т.д.
11. Эффективная коммуникация
12. Развитие персонала
13. Контроль и оценка
14. Самостоятельность и взаимосвязь



Уровни управления

Менеджмент высшего звена

Институци-
ональный

Менеджмент среднего звена

Управленческий

Менеджмент низшего звена

Технический

Менеджеры низкого уровня

- Менеджеры низкого уровня – операционные менеджеры, относятся к организационному уровню (мастера, бригадиры, сержанты, заведующие секциями, старшие медсестра)
- Около половины рабочего времени затрачивают на общение: с подчиненными, с др. мастерами и немного времени – с начальством

Менеджеры среднего уровня

- Контролируют и координируют работу низкого уровня
- Являются неотъемлемым элементом процесса принятия решений
- Выявляют проблемы, инициируют дискуссии, рекомендуют действия и выдвигают новаторские и творческие предложения
- Деятельность менеджеров среднего уровня определяется сутью работы возглавляемого подразделения, чем организации в целом
- Основное назначение данных менеджеров - служить буфером м/у высшим и низовыми уровнями
- Готовят информацию для решений менеджеров высшего звена и доносят эти решения, в виде конкретных заданий, операционным менеджерам

Менеджеры высшего уровня

- Менеджеры высшего уровня – самый малочисленный в организации (председатель правления, президент, вице-президент, директор, главный врач)
- Менеджеры высшего звена – принимают все важнейшие для организации решения
- Бремя менеджеров высшего звена – очень велико и работа никогда не имеет четкого момента завершения

Управление персоналом организации

Влияние внешней среды

- политико-правовая среда
- экономическая среда
- НТП
- социально-культурная среда

Влияние стиля руководства

- стиль руководства
- статус кадровой службы
- кадровая политика
- профессионализм менеджеров

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Влияние внутренней среды организации

- вид деятельности
- форма собственности
- размер и орг. структура
- роль профсоюза
- корпоративная культура

Влияние личных характеристик работника

- образование
- пол
- психологические особенности
- возраст
- мотивация

Анализ системы управления человеческими ресурсами

- Модель консалтинговой компании Мак Кинзи «7 с»:
 1. strategy – стратегия
 2. skills – способности, навыки, компетенции
 3. shared values – совместные ценности
 4. structure – структура
 5. systems – системы, регламенты
 6. staff – сотрудники
 7. style – стили руководства

Система управления человеческими ресурсами

Стратегия фирмы

Организационная
структура

**Система управления
человеческими
ресурсами**

Устав фирмы

Организационная
культура

Формирование человеческих ресурсов

- планирование потребностей в человеческих ресурсах
- маркетинг персонала
- кадровый мониторинг
- подбор и найм работников
- селекция кадров
- профадаптация новых работников

Использование человеческих ресурсов

- проектирование рабочих мест
- управление рабочим временем
- условия безопасности труда
- деловая оценка работников (аттестация)
- оплата и стимулирование Труда

Развитие человеческих ресурсов

- профессиональное обучение
- повышение квалификации и переподготовка
- ротация
- делегирование полномочий
- планирование карьеры

Этапы управления человеческими ресурсами (1)

1. Планирование трудовых ресурсов – составление плана удовлетворения будущих потребностей организации в человеческих ресурсах
2. Найм – создание резервного фонда потенциальных кандидатов на должности
3. Отбор – оценка кандидатов на должности и отбор наилучших из них из фонда
4. Управление вознаграждениями и льготами – создание структуры зарплаты и пакета льгот для привлечения, найма и удержания сотрудников
5. Ориентация и социальная адаптация - ознакомление отобранных кандидатов с подразделениями и организацией, с их требованиями и предпочитаемыми рабочими методиками

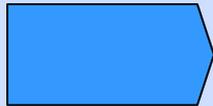
Этапы управления человеческими ресурсами (2)

6. Тренинги – создание программ для обучения людей навыкам, для эффективного труда
7. Оценка эффективности – разработка процедур оценки эффективности труда работников и ознакомление людей с ними
8. Повышение, понижение, перевод, увольнение – разработка процедур перемещения трудовых ресурсов, прекращение договора найма
9. Повышение квалификации и профессиональное развитие руководящих кадров – создание программ развития способностей и повышения эффективности труда управленческого персонала.

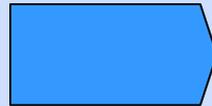
Этапы планирования человеческих ресурсов

Планирование человеческих ресурсов

Оценка имеющихся ресурсов



Оценка будущих потребностей



Разработка программы развития трудовых ресурсов

Процесс управления кадрами (1)

Разработка и анализ должностных обязанностей

- Рациональный способ определения функциональных обязанностей сотрудника
- Функциональные обязанности меняются вместе с изменениями в технологии

Отбор и наем на работу

- Процесс поиска подходящих кандидатов на должность
- Разработка методов оценки кандидатов и выбора лучшего из них

Процесс управления кадрами (2)

Обучение и развитие:

- Развитие навыков очень важно при изменении в технологии
- Новая организационная структура и функциональные обязанности сотрудников.
- Использование эмпирических методов обучения и принципов обучения взрослых

Процесс управления кадрами (3)

Контроль за качеством

- Определение и объяснение ожидаемых результатов.
- Принятие дисциплинарных мер в случае, если качество оказывается ниже ожидаемого уровня

Материальное стимулирование

- Осведомленность о наличии профессионалов в области здравоохранения на рынке труда
- Установление материального стимулирования на уровне, необходимом для удержания хороших специалистов

Руководство - это



□ Умение решать, что делать и заставить других исполнять решения

□ **”Решать что делать” - отличает руководителя от администратора**

Заставить других выполнять, это:

Подготовить коллектив:

- К мотивации и обучению
- Следить за выполнением задач
- Проверять использование средств

Роли руководителя



Межличностные отношения

- Номинальный глава
- Лидер
- Посредник



Роли информатора

- Староста
- Распространитель информации
- Спикер

Принятие решений

- Предприниматель/реформатор
- Регулирующий беспорядки
- Распределение ресурсов
- Проведение переговоров

Роли руководителя

Межличностные отношения:

- Номинальный глава
- Лидер
- Контактное лицо

Информационное лицо:

- Информационный координатор
- Распространитель информации
- Официальный представитель

Принятие решения:

- Реформатор
- Уполномоченный по улаживанию конфликтов
- Ответственный по распределению ресурсов
- Официальный представитель

Лидерство – это процесс влияния на людей в целях достижения задач группы.

«...Процесс, с помощью которого человек сознательно пытается повлиять на другого человека или группу людей для достижения той или иной цели»

(Пойнтер и Санчез, 1994)



Основные понятия лидерства (1)

- **Процесс:** лидерство - это активный процесс, а не пассивная теория
- **Предмет:** в роли лидера выступает личность, а не организация
- **Объект:** человек, на которого лидер должен оказать влияние
- **Последователи:** в этой роли могут выступать отдельные люди или группы, наличие последователей является обязательным

Основные понятия лидерства (2)

Воздействие: изменение поведения другого человека

- Умственное воздействие: на образ мыслей.
- Эмоциональное воздействие: на чувства или убеждения.
- Поведенческое воздействие: на образ действий

Основные понятия лидерства (3)

- **Целенаправленность:** направлено на достижение определенной цели
- **Намерение:** лидеры действуют сознательно, их действия - не случайность

Стиль лидерства (1)

Стиль лидерства является формой поведения, которая используется лидером для воздействия на мысли, чувства, жизненные стимулы и действия другого человека

Стиль лидерства (2)

Пол Херси и Кен Бланчард выделяют четыре стиля:

S 1 - сильный стиль

- директивность/слабое взаимодействие, лидер обучает и руководит

S 2 - стиль убеждения

- директивность/активное взаимодействие, лидер выступает в роли наставника – тренера

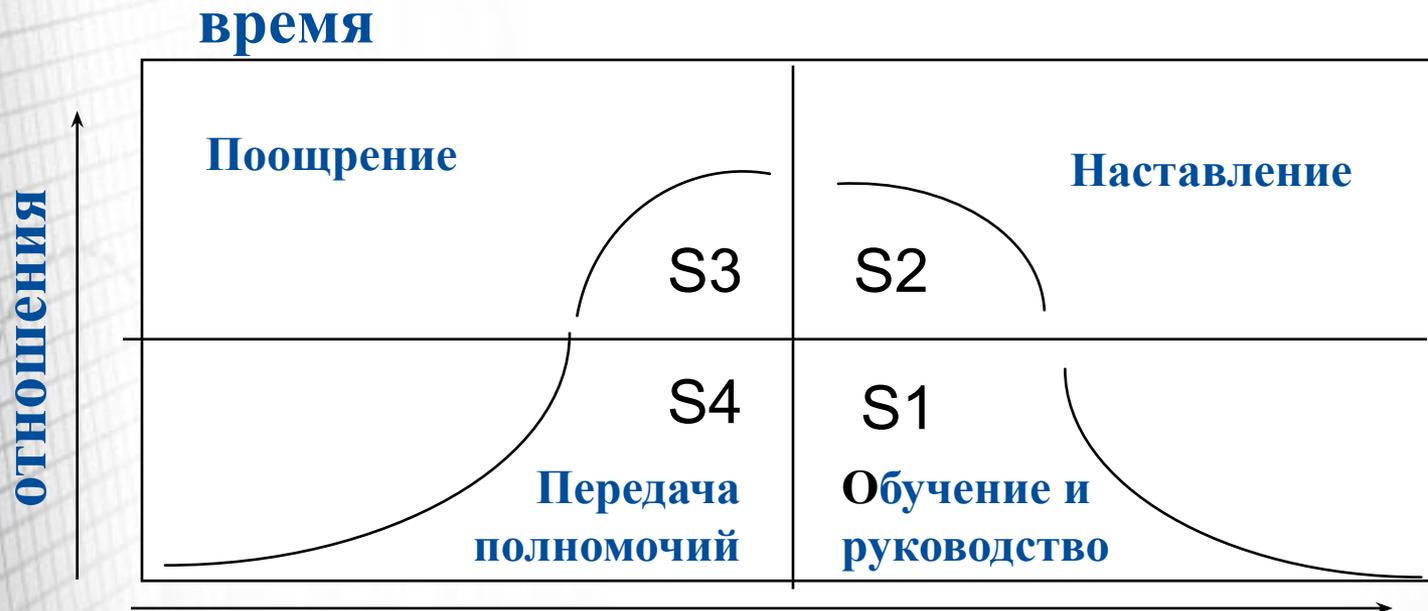
S 3 - коллегиальный стиль

- поощрение инициативы/активное взаимодействие, лидер поощряет подчиненных

S 4 - стиль передачи полномочий

- поощрение инициативы/слабое взаимодействие, лидер передает ответственность

Теория жизненного цикла: эффективность стиля лидерства от «зрелости» сотрудников



R4	R3	R2	R1
Готовность и уверенность	Готовность при отсутствии уверенности	Нет готовности, но есть желание	Нет готовности и нет желания

← Готовность подчиненных к выполнению задания

Направление руководства

Министерство здравоохранения

Областное управление здравоохранением

Главный врач больницы

Главный врач больницы

Главный хирург
(зав. отделением)

Хирурги

Главная медсестра

Медсестры хирургического
отделения

Традиционное направление руководства
сверху вниз

Перспективы развития направлений лидерства

Корпоративная культура и ее типы

- это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды

- ✓ *Клановая культура*
- ✓ *Адхократическая культура*
- ✓ *Иерархическая культура*
- ✓ *Рыночная культура*

Компоненты корпоративной культуры

- осознание работником своего места в компании (группе)
- тип совместной деятельности
- нормы поведения
- тип управления
- культура общения
- система коммуникаций
- деловой этикет
- традиции компании
- особенности трактовки полномочий и ответственности;
- трудовая этика

Технологии формирования корпоративной культуры

По мнению менеджеров, создание системы корпоративных ценностей - это ответы на вопросы:

- Что мы делаем?
- На что мы годны?
- К чему мы способны?
- Каковы наши жизненные установки?
- Какой у нас план?
- Какой интерес наш бизнес представляет для клиентов, сотрудников компании, наших партнеров?
- Где лично мое место в общем плане развития?

Технологии формирования корпоративной культуры

- Участие работников в подготовке стратегического плана развития компании
- Создание коллегиального органа для принятия стратегических решений организации
- Внедрение кодекса корпоративной этики
- Внедрение специалиста по вопросам этики
- Проведение обучения по вопросам этики

Список рекомендуемой литературы

- Коргова М.А., Кадровый менеджмент, Ростов на Дону, 2007.
- Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: учебник: пер. с англ.(изд:10) (серия МВА). Изд-во: Питер, 2010.
- Стародубов В.И., Сидоров П.И., Коноплева И.А. Управление персоналом организации. 2006, 1104 с.
- Макарова И.К., Управление человеческими ресурсами, Москва 2007.