

МИНИСТЕРСТВО ЗДРАВООХРАНЕНИЯ СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ  
ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
«СВЕРДЛОВСКИЙ ОБЛАСТНОЙ МЕДИЦИНСКИЙ КОЛЛЕДЖ»

дважды Лауреат премии Правительства Российской Федерации в области качества



основан в 1930 г.

С традициями милосердия  
в век инноваций

## Тема 2. Маркетинг и менеджмент в ортопедической стоматологии

**Короткова Наталья Михайловна,**  
преподаватель ГБПОУ «СОМК»

[WWW.SOMKURAL.RU](http://WWW.SOMKURAL.RU) / [WWW.DO.SOMKURAL.RU](http://WWW.DO.SOMKURAL.RU) / [WWW.MED-OBR.INFO](http://WWW.MED-OBR.INFO)

## **Тема 2. Маркетинг и менеджмент в ортопедической стоматологии**

- 2.1 Оснащение зуботехнической лаборатории
- **2.2. Управление персоналом. Теоретические и правовые основы управленческой деятельности.**
- 2.3 Основы маркетинга в здравоохранении
- 2.4 Менеджмент. Организация работы предприятия

- **2.2. Управление персоналом. Теоретические и правовые основы управленческой деятельности.**
  - 1. Теоретические и правовые основы управленческой деятельности.
  - 2. Психологические аспекты управления; трудовой коллектив и руководитель; основы психологии личности , малых групп и коллективов.
  - 3. Социально-психологический климат в коллективе как объект управления.

- 1. Теоретические и правовые основы управленческой деятельности.

- ◎ **Организация** – это общественное объединение, группа единомышленников, партия, либо просто группа людей, имеющих общую цель.
- ◎ **Организационная структура** – это построение организации в соответствии с ее размерами, потребностями и целями.

- **Элементы структуры** организации получили названия департаментов, отделений, управлений.
- **Структурные подразделения** организации представляют собой группы людей, сформированных чаще всего на основе профессионального подхода, осуществляющих самостоятельный вид деятельности и ответственных за решение определенных производственных вопросов (финансовых, управленческих, снабженческих, научных, образовательных).

- ◎ **Централизованными** называют организации, в которых руководитель высшего звена управления концентрирует в своих руках все полномочия по принятию решений.
- ◎ **Децентрализованными** называют организации, где руководитель часть своих управленческих полномочий передает на нижестоящий уровень управления, а руководители второго уровня передают часть управленческих функций на еще

# Схематические типы организационных структур

- Направление и характер взаимосвязей между элементами определяют типы организационной структуры. Существуют следующие типы схематического построения организационных структур: линейную, линейно-функциональную и матричную.

# Линейная организационная структура

- Такая структура относится к централизованным иерархическим организационным структурам, где во главе каждого уровня иерархии управления находится единоличный руководитель, обладающий всем комплексом полномочий и осуществляющий на своем уровне все функции управления. В соответствии с принципом единоначалия у каждого есть только один вышестоящий руководитель, а подчиненные

Топ менеджер

```
graph TD; TM[Топ менеджер] --> L2L[Руководитель уровня 2]; TM --> R2L[Руководитель уровня 2]; L2L --> L3L[Руководитель уровня 3]; R2L --> R3L[Руководитель уровня 3]; L3L --> L4L[Руководитель уровня 4]; R3L --> R4L[Руководитель уровня 4];
```

Руководитель уровня 2

Руководитель уровня 2

Руководитель уровня 3

Руководитель уровня 3

Руководитель уровня 4

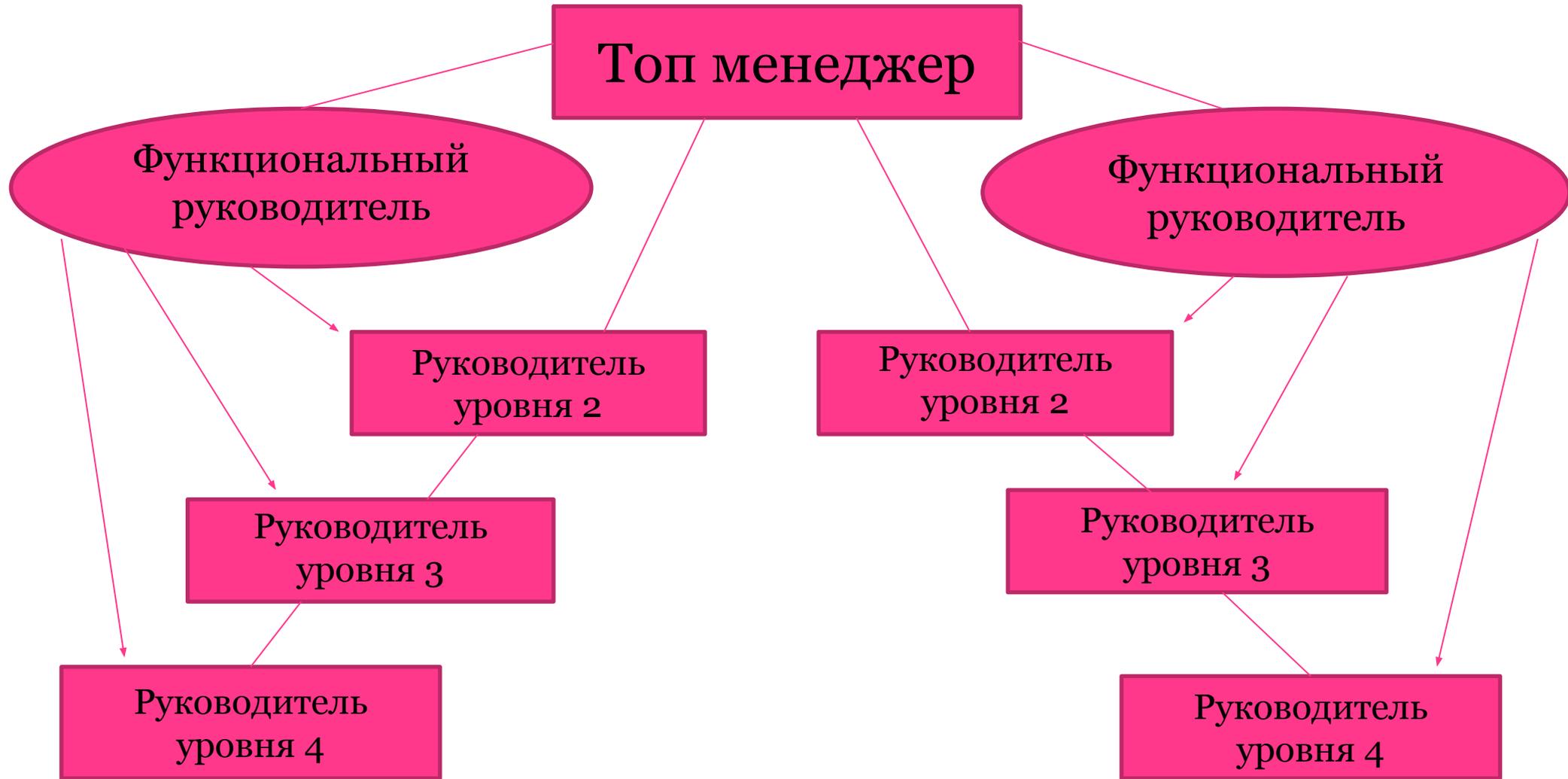
Руководитель уровня 4

# Преимущества и недостатки линейной структуры

Преимущества	Недостатки
Согласованность действий исполнителей	Высокие требования к квалификации и широте познаний руководителя
Четкая система взаимосвязей руководителя и подчиненных	Невозможность реализации всех функций менеджмента при управлении одним лицом
Высокая оперативность исполнения указаний	Перегрузка руководителя большим потоком стратегической и оперативной информации, что приводит к замедлению решения вопросов
Поручение исполнителям заданий, обеспеченных ресурсами	Необходимость многочисленных контактов с подчиненными и вышестоящими руководителями, что приводит к неэффективному использованию времени
Личная ответственность исполнителя перед начальником за задание	Отсутствие помощи специалистов при принятии решений по узкоспециальным вопросам
Прямая ответственность руководителя за деятельность своего подразделения	Авторитарное руководство может стать причиной психологической напряженности в коллективе и снижения

# Линейно-функциональная организационная структура

- Линейно-функциональная структура сохраняет линейную иерархию подчинения, однако к управлению привлекаются руководители функциональных служб, подразделений, которые консультируют линейного руководителя, помогают ему в разработке конкретных программ, решений, планов.
- Руководители функциональных служб (главный бухгалтер, главный экономист, начальник отдела



# Преимущества и недостатки линейно-функциональной структуры

## Преимущества

## Недостатки

Сохранение положительных характеристик линейной структуры

Трудности поддержания взаимосвязей и взаимодействия между подразделениями на горизонтальном уровне.

Освобождение линейных руководителей от необходимости решать рутинные задачи

Чрезмерно развитая централизация по вертикали

Принимаемые руководителем решения, подготовленные специальной функциональной службой, отличаются продуманностью и профессионализмом

Удлинение путей коммуникации и реализации управленческого решения

Нет необходимости универсальной профессиональной подготовки руководителя

Недостаточно четкая ответственность функциональных служб за результаты реализации управленческого решения

Возможность привлечения экспертов по

# Матричная организационная структура

- Это современный эффективный тип организационной структуры. Отличительной особенностью матричной структуры является наличие у работника двух руководителей одновременно, обладающих равными полномочиями, перед которыми исполнитель отчитывается по результатам работы. При этом один руководитель ( по горизонтали) ответственен за организацию ресурсного обеспечения

- В качестве примера рассмотрим типичную структуру управления многопрофильным лечебно-профилактическим учреждением. В многопрофильной больнице использована линейная департаментизация при формировании клинических отделений и функциональная департаментизация при формировании отделений по ресурсам – лечебные технологии, отдел кадров, планово-финансовый отдел.

Структура управления ЛПУ имеет линейно-функциональный характер и включает 4 уровня управления:

- Главный врач
- Заместитель главного врача по основным ресурсам (кадры, финансы, лечебные технологии, материально-техническое оснащение).
- Заместитель главного врача по основным направлениям лечебной деятельности (хирургия, педиатрия, родовспоможение, амбулаторная помощь и т.п.).

Топ менеджер

А

Б

В

Х

У

З

# Преимущества и недостатки матричной структуры

Преимущества	Недостатки
Возможность оперативного маневрирования при изменениях внутренней и внешней среды организации	Нечеткое распределение прав и ответственности за работу подразделения между двумя руководителями
Сокращение нагрузки на руководителей высшего уровня за счет делегирования части полномочий, высвобождение времени на обдумывание стратегических целей	Возникновение конфликтов между управленцами разных уровней
Гибкость и оперативность маневрирования ресурсами при реализации нескольких проектов	Увеличение расходов на содержание управленческого персонала
Лучшая ориентация на динамику спроса	
Мотивация руководителей всех уровней на внедрение инноваций	

- 2. Психологические аспекты управления; трудовой коллектив и руководитель; основы психологии личности , малых групп и коллективов.

# ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ

Теоретические и правовые  
основы управления  
деятельности.

Стили управление  
коллективом.

# Управление персоналом

- Управление персоналом – составная часть менеджмента (общая функция), направленная на обеспечение организации высококвалифицированными и мотивированными работниками, на создание трудового коллектива.

# Теоретические и Правовые основы управления деятельности

## Теоретические основы:

### ■ Правовые основы:

- 1) Конституция РФ, закрепляющая в общем виде структуру экономики, социально-культурной и

- 1. Цельность — все части служат единой цели
- 2. Большой размер, что обусловлено количеством и разнообразием входящих в нее элементов
- 3. Сложная, обусловлено количеством связей между ее элементами
- 4. Стохастическая природа
- 5. Содержит конкурентные элементы

# Психологические аспекты управления между руководителем и коллективом

- Учитывая демократизацию общества, понимание ценности каждой личности понадобились новые методы, принципы и стили управления коллективом.
- Руководитель нового типа должен быть не



# Стили управления коллективом: управление персоналом, какой стиль управления лучше?

- Можно выделить 6 основных стилей управления персоналом, каждый из которых имеет как свои плюсы, так и минусы:
  - 1 Командный стиль
  - 2 Авторитарный стиль
  - 3 Партнерский стиль
  - 4 Демократический стиль
  - 5 Стиль руководства под названием «задающий

# Командный стиль

- Незамедлительно  
е подчинение  
сотрудников в  
основном в  
приказном тоне.  
Этот стиль  
помогает держать  
сотрудников под  
контролем,  
мотивировать их



# Авторитарный стиль

- Подразумевает выстраивание стратегии развития и создание перспектив для подчиненных. Руководитель ведет себя строго, но справедливо и четко направляет



# Партнерский стиль

- ▣ Подразумевает создание гармоничных отношений, отсутствие конфликтов и мотивация хорошего настроения. Такой стиль



# Демократический стиль

- Призван вовлекать сотрудников в процесс работы и поддерживать взаимопонимание в коллективе. Этот стиль эффективен, когда сотрудники работают в команде, стремятся вместе к



# Стиль руководства под названием «задающий ритм»

- Выполнение работы так же хорошо, как ее выполняет сам руководитель. Этот стиль подразумевает самоорганизацию сотрудников и желание выполнять работу на высочайшем уровне



# Стиль «коуча»

- ▣ Постоянное профессиональное развитие сотрудников, вдохновение, поиск и развитие сильных сторон. Это мотивирует сотрудников, но в то же время такой



**Методы управления персоналом – способы воздействия на коллектив. Они бывают административные, экономические и социально-психологические.**

- ▣ Административные методы влияют на осознанность коллектива, понимание того, что необходимо соблюдать дисциплину, иметь чувство долга, стремиться работать в этой организации, соблюдать правила и нормы, установленные в организации.
- ▣ Экономические методы – материальное стимулирование сотрудников.
- ▣ Социально-психологические – учет социальных потребностей сотрудников, поддержание

# Вывод:

- Правильная система управления, мотивации, поощрения и наказания поможет создать процветающую компанию. Сам руководитель не сможет ничего достичь, если его сотрудники не будут подходить к работе творчески и с инициативой. Руководителю главное уметь заинтересовать, замотивировать и поддерживать сотрудников.

- 3. Социально-психологический климат в коллективе как объект управления.

# Социально-психологический климат (СПК) –

относительно устойчивый эмоциональный настрой, который возникает в группе в процессе совместной трудовой деятельности. В.М. Шепель – один из первых раскрыл содержание понятия.

СПК выступает в двух значениях : как объективно наблюдаемое явление и как субъективно переживаемое состояние.

Объективно психологический климат выступает в характере тех отношений, складывающихся между членами коллектива в повседневной жизни;

Субъективно – в переживаемом нами чувстве удовлетворенности членами коллектива.



# Факторы, определяющие состояние социально-психологического климата

1. **Служебно-функциональные** (условия труда и оборудования рабочих мест, организация труда техникой, связью, защитными средствами, график работы, четкость распределения обязанностей, прав и ответственности каждого работника).
2. **Экономические** (система оплаты труда, своевременность получения з/п, справедливое или несправедливое распределение материальных вознаграждений, льготы и премии).
3. **Управленческие** (отношение руководителя к работникам, сплоченность управленческого звена, этика взаимодействия управленческого и исполнительного звена).
4. **Психологические** (взаимоотношение работников между собой, уровень конфликтности, групповое мнение, нормы и традиции поведения, характер восприятия и оценки работниками друг друга)
5. **Профессионально-квалификационные характеристики коллектива** (численность, соответствии квалификации персонала выполняемой работе, перспектива повышения квалификации, карьера, обеспечение адаптации)
6. **Правовые** (соответствие правовых актов требованиям деятельности, наличие должностной инструкции с указанием объема обязанностей, прав и ответственности, удобство в применении правовых актов).

# Показатели

1. Стремление к сохранению целостности группы;
2. Совместимость
3. Сработанность;
4. Сплоченность;
5. Контактность;
6. Открытость;
7. Ответственность.

# Социально-психологический климат

## благоприятный

1. Оптимизм;
2. Радость общения;
3. Доверие;
4. Чувство защищенности;
5. Взаимная поддержка;
6. Уверенность;
7. Возможность свободно мыслить;
8. Вносить вклад в развитие организации;
9. Совершать ошибки без страха.

## неблагоприятный

1. Пессимизм;
2. Раздражительность;
3. Высокая напряженность;
4. Боязнь ошибиться;
5. Конфликтность;
6. Страх наказания;
7. Подозрительность.

# Результаты социологического исследования

- В большей степени зубные техники не удовлетворены материально-техническим оснащением ЗТЛ, устаревшими технологиями в работе и оборудованием.

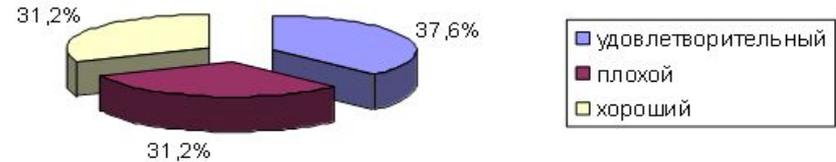


Рисунок 1 – Оценка СПК

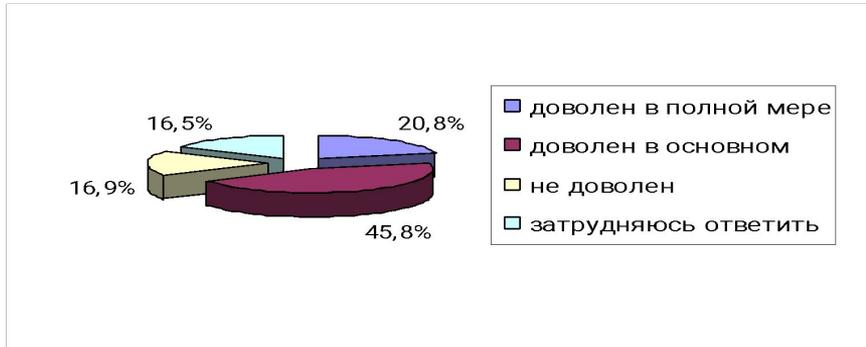


Рисунок 2 – Удовлетворенность работой

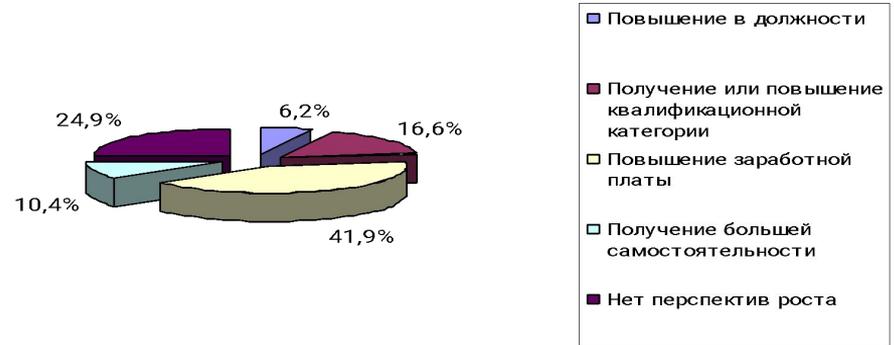


Рисунок 3 – Перспективы творческого и профессионального роста на 3 года

# Клиника Реал-Дент

приятный психологический климат:

новейшее оборудование производства Германии и Японии, точная  
диагностическая компьютерная визиографическая система, лучшие  
материалы и технологии

Каков будет социально-психологический климат в коллективе, таков и будет результат деятельности самой организации.

- 4. Работа с персоналом. Управление дисциплинарными отношениями.

Управление дисциплинарными отношениями – особый вид профессиональной деятельности. Управленческий процесс включает: осознание субъектом управления задач по управлению дисциплиной; планирование мероприятий по решению этих задач; организацию работы по их исполнению; измерение уровня дисциплины; контроль за работой по управлению дисциплиной и исполнению обязанностей, соблюдению прав; учет нарушений и т. д.

Управление дисциплиной – это изменение ее уровня, т. е. процесса исполнения обязанностей и использования прав, до такого состояния, которое необходимо регулятору на данном этапе его развития и достижимо в силу сложившихся условий в данной организации.

было сравнить дисциплину в различных

социальных пространствах

- **Измерение уровня дисциплины**

- Как и в любом управленческом процессе, в процессе управления можно выделить три состояния: стабильный уровень дисциплины; развитие дисциплины от простых форм к сложным (в этом случае происходит развитие дисциплины – ее уровень повышается); от принудительной дисциплины к самодисциплине; деградация

- Во всех организациях общими задачами являются следующие:
- изучение условий, способствующих неисполнению обязанностей, превышению прав различными категориями работников, сведение этих условий до минимума. Одним из условий является безнаказанность нарушителя. Чем чаще повторяются на глазах коллектива безнаказанные нарушения дисциплины, тем слабее убеждение в необходимости соблюдать дисциплину:

План работы отдела персонала по управлению дисциплинарными отношениями

План работы отдела персонала по управлению дисциплинарными отношениями, как правило, составляется отделом персонала.

Планирование – это сложная, многогранная деятельность. Прежде всего это организация трудовых отношений и определение трудовой функции работников в виде прав, обязанностей и ответственности. При решении этой задачи особое значение имеют четыре документа: правила внутреннего трудового распорядка, профессиональный стандарт, должностная инструкция и трудовой договор. Обязанности работника должны быть исчерпывающе изложены в документах, иначе они не имеют юридической силы. Поскольку организация труда постоянно меняется вместе с условиями труда, то все перечисленные документы целесообразно постоянно пересматривать вслед за изменившимися обстоятельствами.

Другое направление деятельности – создание систем контроля за постановкой задач и исполнением обязанностей. Идеальный вариант реализации этой задачи состоит в заведении на каждого работника информационной карточки, в которой отмечались бы все случаи нарушений дисциплины и проявления активности, а также фиксировались уровни периодической оценки его деятельности.

Следующее направление деятельности – это организация применения мер воздействия во всех случаях неисполнения обязанностей, превышения прав при проявлении работником активности. Необходимо также наладить оценку работы всех работников и на ее основе проводить систематическую корректировку поведения.

- 5. Система оценки деловых и личностных качеств персонала.

# Оценка деловых качеств персонала

Оценка деловых качеств персонала Анализ деловых качеств проводится с целью определить, насколько уровень профессионализма того или иного подчиненного соответствует занимаемой им должности. Она помогает выявить сильные и слабые стороны работника, его деловые навыки и умения. К основным задачам оценки деловых качеств персонала можно отнести:

К основным задачам оценки деловых качеств персонала можно отнести:

- определение функциональной роли и места сотрудника в организационной структуре компании;
- разработку программы развития;
- установление размера заработной платы и соответствие работника утвержденным критериям оплаты;
- выявление наиболее подходящих способов внешней мотивации;
- удовлетворение потребности в оценке собственного труда.

Показатели, которые используются для анализа профессиональной деятельности, могут различаться в зависимости от должности, функциональных обязанностей и задач, поставленных перед работником. Среди наиболее часто встречающихся можно выделить следующие характеристики:

знание особенностей рабочих процессов, технологий и способов их совершенствования; уверенность в себе; умение правильно выбирать средства и методики достижения результатов; эффективное планирование собственного рабочего процесса; желание добиваться наилучших показателей; четкое и жесткое решение оперативных вопросов; строгость и справедливость к собственным действиям; эмоциональная уравновешенность.

На первом этапе оценки деловых качеств персонала необходимо выбрать подходящую методику проведения анализа или разработать собственную. Далее, как правило, создается оценочная комиссия их руководителей и специалистов разных уровней. Необходимо определить особенности процедуры, выбрать наиболее значимые критерии и утвердить форму подведения итогов.

Начальная стадия включает сбор предварительной информации оценщиком и ее обобщение. Далее руководитель может провести оценочную беседу с подчиненным и по ее результатам сформировать свое экспертное заключение. Итогом подобного исследования чаще всего являются конкретные управленческие решения работодателя, затрагивающие определенного сотрудника.

Можно утверждать, оценка деловых качеств персонала выступает средством реализации целей кадровой политики компании.

# Оценка личностных качеств персонала

Оценка личностных качеств — это важная составляющая исследования кадрового потенциала. При таком анализе выделяют универсальные свойства личности и те, которые определяются характером конкретной профессии.

Таким образом, все личностные показатели можно условно разделить на две большие группы:

врожденные качества, развивающиеся на этапах становления личности; приобретаемые профессиональные качества, приходящие с опытом;

Таким образом, все личностные показатели можно условно разделить на две большие группы:

врожденные качества, развивающиеся на этапах становления личности; приобретаемые профессиональные качества, приходящие с опытом;

Личностные качества персонала формируются индивидуально, развиваясь с каждым годом. Как правило, их оценка вызывает наибольшие сложности у работодателей и специалистов HR, так как полученные в результате данные сложно перевести в количественные характеристики. Все большее распространение в данном виде анализа получает психодиагностика в оценке качеств персонала.

Это обусловлено ростом популярности лично-ориентированного подхода к управлению

Среди личностных показателей, которые можно исследовать с помощью психодиагностики, можно

выделить:

коммуникативные способности (умение вступать в отношения и поддерживать их оптимальное состояние); интеллект (общая способность к познанию и решению проблем); творческие способности (чувствительность к проблемам, к дефициту знаний, поиск нестандартных решений); рефлексия (способность осознавать и анализировать свое поведение);

- В большинстве случаев оценка личностных качеств персонала проводится в формате тестирования или интервью и требует предварительного утверждения оцениваемых критериев. Работодателю необходимо выявить наиболее ценные для него личностные качества.

По обыкновению руководством приветствуется  
наличие у подчиненного следующих  
характеристик личности:

умение работать в команде справедливость и  
честность умение прислушаться к чужому  
мнению, оценивать ситуацию, принимать  
советы и рекомендации. адекватное  
восприятие критики умение отстаивать свои  
решения и интересы, принципиальность;  
обязательность, умение держать слово;  
тактичность решительность и настойчивость;

Обладая подобными личностными качествами,  
сотрудник легче приживется в коллективе и  
наладит отношения с руководством и  
коллегами.

- 6. Обучение персонала.

# КОНЦЕПЦИИ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

- **Концепция специализированного обучения**, ориентированного на сегодняшний день или ближайшее будущее и имеющего отношение к соответствующему рабочему месту. Такое обучение эффективно относительно непродолжительный отрезок времени, но с точки зрения работника способствует сохранению рабочего места, а также укрепляет чувство собственного достоинства.
- **Концепция многопрофильного обучения** является эффективной с экономической точки зрения, так как повышает внутрипроизводственную и внепроизводственную мобильность работника. Однако последнее обстоятельство представляет собой известный риск для организации, где работает сотрудник, поскольку он имеет возможность выбора и поэтому менее привязан к соответствующему рабочему месту.
- **Концепция обучения, ориентированного на личность**, имеет целью развитие человеческих качеств, заложенных природой или приобретенных в практической деятельности. Эта концепция относится, в первую очередь, к людям, имеющим склонность к научным исследованиям и обладающим талантом руководителя, педагога и т.п.

**Обучение персонала** — это целенаправленный, организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов и руководителей.

Важность непрерывного образования подтверждают следующие основные факторы:

- Внедрение новой техники, технологии, производство современных товаров, рост коммуникационных возможностей;
- Мир превращается в рынок с высоким уровнем конкуренции между странами. Страны, имеющие современную систему инженерного труда и программы непрерывного образования, лидируют в условиях этой конкуренции;
- Непрерывные и быстрые изменения в технологии и информатике требуют непрерывного обучения персонала;
- Для фирмы более эффективно и экономично повышение отдачи от уже работающих сотрудников на основе их непрерывного обучения, чем привлечение новых работников.

## Цель обучения с точки зрения работодателя:

- организация и формирование персонала управления;
- овладение умением определять, понимать и решать проблемы;
- воспроизводство персонала;
- интеграция персонала;
- гибкое формирование персонала;
- адаптация;
- внедрение нововведений.

## Цели непрерывного образования с позиции работника:

поддержание на соответствующем уровне и повышение профессиональной квалификации;  
приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности;  
приобретение профессиональных знаний о поставщиках и потребителях продукции, банках и других организациях, влияющих на работу фирмы;  
развитие способностей в области планирования и организации производства.

# ВИДЫ ОБУЧЕНИЯ

1. **Подготовка персонала** — планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способов общения.

2. **Повышение квалификации персонала** — обучение кадров в целях усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

3. **Переподготовка персонала** — обучение кадров в целях освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

# Предметом обучения являются:

- **знания** — получение теоретических, методических и практических знаний, необходимых работнику для выполнения своих обязанностей на рабочем месте;
- **умения** — способность выполнять обязанности, закрепленные за работником на конкретном рабочем месте;
- **навыки** — высокая степень умения применять полученные знания на практике, навыки предполагают такую меру освоения работы, когда вырабатывается сознательный самоконтроль;
- **способы общения (поведения)**, форма жизнедеятельности личности — совокупность действий и поступков индивида в процессе общения с окружающей действительностью, выработка характера поведения, соответствующего требованиям, предъявляемым рабочим местом, социальные отношения, коммуникабельность.

# ВИДЫ И МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

- **Обучение без отрыва от производства** осуществляется в обычной рабочей обстановке: обучаемый использует настоящие рабочие инструменты, оборудование, документацию или материалы, которые он будет использовать и после завершения курса обучения. При этом обучаемый работник рассматривается как частично производительный работник.
- **Обучение с отрывом от производства** проводится вне рабочего места, как правило, с использованием специально упрощенных учебных инструментов и оборудования. Обучаемый работник не считается производительной единицей с момента начала обучения, его работа начинается с выполнения упражнений. Обучение с отрывом от основной работы может осуществляться в производственных помещениях компании-работодателя, в центре обучения, который посещают работники нескольких различных компаний, или в колледже.

# ОЦЕНКА ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

- Путем расчета затрат на обучение и сопоставления их с финансовыми выгодами для компании от работы обученного сотрудника проверка действенности обучения может быть расширена до его оценки. При этом простота и точность оценки сильно варьируются:
- затраты на обучение с отрывом от основной работы гораздо проще оценить, чем затраты на обучение без отрыва от производства;
- финансовые выгоды обучения гораздо проще вычислить, если речь идет о физическом, а не об умственном труде;
- достаточно легко оценить издержки неадекватного обучения, например, стоимость брака, испорченных исходных материалов, жалоб клиентов, сверхурочной работы для исправления ошибок;
- польза от обучения выходит за пределы простого повышения эффективности работы;

- 7. Этические вопросы при управлении персоналом.

# Этические вопросы управления персоналом

# Что такое этика?

**Этика** - это философская наука, объектом которой является мораль в целом, нравственность как важнейшая сторона жизнедеятельности человека.

Профессиональная этика - это наука, определяющая этические нормы, принципы, правила поведения людей в рамках конкретной социальной деятельности

**Управленческая этика** - совокупность правил и форм делового общения с людьми, позволяющая выразить им уважение, способствующая установлению между руководителем и подчиненными атмосферы взаимопонимания, доброго отношения друг к другу

## Основные принципы управленческой

- **Этицизм**
- **Коллективизм**
- **социальная справедливость**
- **Патриотизм**
- **единство слова и дела**

# Управление всегда предполагает наличие двух основных частей:

- объекта (предмета) управления, на который направлено управляющее воздействие для его выполнения
- субъекта (органа) управления, который вырабатывает управляющее воздействие и контролирует его исполнение

# Персонал организации - важнейший объект управления для руководителя

Персонал организации - это совокупность физических лиц, состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых трудовым договором.

## Признаки

### персонала:

- наличие трудовых отношений с работодателем, которые юридически оформлены
- обладание определенными качественными характеристиками (профессией, специальностью, компетентностью, квалификацией и т.п.)
- целевая направленность деятельности персонала, т.е. обеспечение достижения целей организации

## Цели управления персоналом организации, как системы нравственных отношений включают:

- создание здоровой морально-психологической атмосферы в организации
- формирование нравственного облика организации, ценностей "корпоративного духа"; снижение уровня конфликтности в коллективе
- создание в организации среды, способствующей развитию и поддержанию высоких нравственных качеств у персонала

**Деловой этикет** - порядок поведения, установленный в деловом общении

## **Шесть основных заповедей делового этикета:**

- **Делайте все вовремя!**
- **Не болтайте лишнего!**
- **Будьте любезны, доброжелательны и приветливы!**
- **Думайте о других, а не только о себе!**
- **Одевайтесь как положено!**
- **Говорите и пишите правильно!**

# Основные компоненты нравственной культуры руководителя:

- нравственное сознание (предполагает наличие таких личностных качеств, как честность, порядочность, справедливость, гуманность, интеллигентность)
- культура нравственных чувств (определяет характер отношения к обществу, гражданам, окружающим, к самому себе)
- культура поведения (воплощение нравственных убеждений и установок в конкретных поступках, в определенных формах этикета, включающих знание правил поведения, умение ими пользоваться в конкретной ситуации)

# Нравственные аспекты методов управления персоналом:

- Организационно-распорядительные методы ( предусматривают разработку и утверждение правил поведения, этических норм, этического кодекса)
- Социально-психологические методы (предполагают моральное стимулирование, создание нормального морально-психологического климата, развитие у сотрудников потребности работать в соответствии с этическими принципами)
- Административные методы (ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость следовать этическим принципам законности, справедливости, гуманизма, беспристрастности и независимости, ответственности)
- Методы воспитания побуждают работника к определенным действиям (убеждение и побуждение), оценивают его деятельность и поступки (поощрение и порицание), обеспечивая формирование у работников моральных качеств, необходимых для эффективного осуществления своих функций и гармоничного взаимодействия с коллегами в процессе работы

## **ПРЕПОДАВАТЕЛЬ:**

- Короткова Наталья Михайловна
- Эл.почта: **kor89126958182@yandex.ru**