Лекции по курсу Бизнес-администрирование

Ядвига Ивановна Аношко –
доцент кафедры международного туризма
кандидат геолого-минералогических наук

Управление персоналом

Персонал – это люди с комплексом индивидуальных качеств, среди которых социально-психологические играют главную роль, это важнейшая часть экономического и инновационного пространства организации.

Под **кадрами** понимают совокупность работников организации, которая характеризуется профессионально-квалификационной, социально-психологической, половой, возрастной и другими структурными составляющими. К кадрам относят только работников, которые обладают профессиональной способностью к труду, имеют специальную подготовку.

Управление персоналом – функциональная сфера деятельности, задача которой – обеспечение предприятия кадрами в нужное время, в необходимом количестве и требуемого качества, их правильная расстановка и стимулирование. Концепция управления персоналом несколько лет назад стала логически перерастать в концепцию управления человеческими ресурсами (УЧР) как составной частью производственных ресурсов (наряду с финансовыми, материальными, технологическими).

В управлении кадрами как составной части менеджмента на предприятии имеются два крайних подхода – технократический и гуманистический.

При *технократическом подходе* управление кадрами как бы поглощается процессом управления производством и сводится к подбору кадров с соответствующими профессионально-квалификационными характеристиками и их расстановке, исходя из задач организации производства и труда.

Гуманистический подход к управлению кадрами подразумевает создание таких условий труда и такое его содержание, которые по зволили бы снизить степень отчуждения работника от его трудовой деятельности и от других работников.

Под **управлением человеческими ресурсами** понимаются разработка и применение в организации формальных систем, обеспечивающих эффективное и производительное использование человеческих способностей для достижения организационных целей. Сюда входит вся деятельность по привлечению, развитию и удержанию эффективной рабочей силы.

В современных организациях активную роль в УЧР играют менеджеры всех специальностей. Ими выполняется многое из того, что раньше считалось прерогативой кадровиков: подбор персонала, разработка программ повышения квалификации и эффективных систем оплаты труда. Таким образом, любой менеджер должен владеть основами управления человеческими ресурсами.

Стратегическое управление человеческими ресурсами

Три основные цели УЧР – это привлечение эффективной рабочей силы, развитие ее потенциала и ее долгосрочная поддержка. Достижение этих целей требует применения навыков планирования, прогнозирования, обучения, оценки результатов выполнения рабочих заданий, осуществления административного управления ставками заработной платы и окладами, программами дополнительных льгот и увольнениями.

Стратегическое управление человеческими ресурсами

Стратегия компании

Привлечение эффективной рабочей силы
Планирование УЧР
Анализ содержания рабочих зданий
Прогнозирование
Подбор персонала
Отбор

Внешняя среда УЧР
Законодательство
Тенденции общественного развития
Международные события
Технологический прогресс

Поддержание эффективной рабочей силы
Ставки заработной платы и оклады
Льготы
Трудовые отношения
Увольнения

Подготовка эффективной рабочей силы
Обучение
Повышение квалификации
Аттестация

Лидерство и руководство

Лидерство (руководство) можно определить как способность индивида влиять на других людей для достижения организационных целей.

Лидерство — двусторонний процесс, протекающий между людьми. Руководство — это «работа с людьми», в отличие от административной бумажной работы или деятельности по решению проблем. Руководство динамично и включает в себя использование власти.

Стили руководства

Стиль руководства в контексте управления, как уже отмечалось, – это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации. Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его забота, прежде всего, о человеческих отношениях или, прежде всего, о выполнении задачи – все это отражает стиль руководства, характеризующий данного лидера.

По традиционной системе классификации стиль может быть автократичным (это одна крайность) и либеральным (другая крайность) или это будет стиль, сосредоточенный на работе, и стиль, сосредоточенный на человеке.

Автократичный лидер в управлении авторитарен. Автократичный руководитель обладает достаточной властью, чтобы навязывать свою волю исполнителям, и в случае необходимости без колебаний прибегает к этому.

Демократичный руководитель предпочитает такие механизмы влияния, которые апеллируют к потребностям более высокого уровня: потребности в принадлежности, высокой цели, автономии и самовыражении. Настоящий демократичный руководитель избегает навязывать свою волю подчиненным.

Системы стиля лидерства (по Р. Лайкерту)

Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
Эксплуататарско-авторитарная	Благосклонно-авторитарная	Консультативно-демократическая	Основанная на участии

Лайкерт описывает руководителей, относящихся к системе 1, как эксплуататорско-авторитарных. Эти руководители имеют характеристики автократа.

Система 2 называется благосклонно-авторитарной. Эти руководители могут поддерживать авторитарные отношения с подчиненными, но они разрешают подчиненным, хотя и ограниченно, участвовать в принятии решений. Мотивация создается вознаграждением и в некоторых случаях – наказанием.

Руководители системы 3, называемой консультативной, проявляют значительное, но не полное доверие к подчиненным. Имеется двустороннее общение и некоторая степень доверия между руководителями и подчиненными. Важные решения принимаются наверху, но многие конкретные решения принимаются подчиненными.

Система 4 подразумевает групповые решения и участие работников в принятии решений. По мнению Р. Лайкерта, она – самая действенная. Эти руководители полностью доверяют подчиненным. Взаимоотношения между руководителем и подчиненными дружеские и взаимно доверительные. Принятие решений в высшей степени децентрализовано. Общение двустороннее и нетрадиционное. Кроме того, они ориентированы на человека, в противоположность руководителям системы 1, ориентированным на работу.

Лидерство и менеджмент

Качества лидера и качества менеджера

КАЧЕСТВА ЛИДЕРА	КАЧЕСТВА МЕНЕДЖЕРА
ДУША	РАЗУМ
Мечтательность	Рациональность
Неравнодушие	Склонность давать советы
Творчество	Настойчивость
Гибкость	Умение решать проблемы
Умение вдохновить людей	Трезвость мышления
Новаторство	Аналитический склад ума
Решительность	Применение структурного подхода
Воображение	Осторожность
Склонность к экспериментам	Властность
Инициатива в осуществлении перемен	Умение стабилизировать ситуацию
Личная власть	Должностная власть

Одно из главных различий между руководителем и менеджером относится к источникам их власти и во многом зависящему от них уровню подчинения сотрудников. **Власть — это потенциальная способность индивида влиять на поведение других людей.** Источником власти менеджера является его должность в организации. Так как эта власть берет начало в организационной структуре, она направлена на поддержание стабильности, порядка и решение проблем в структуре. Власть лидера, с другой стороны, исходит из личностных источников, которые хоть и используются на благо организации, все же остаются «собственностью» субъекта. Это такие источники, как личные интересы, цели, ценности. Власть лидера направлена на развитие видения, креативности, осуществление изменений.

Индивидуальные качества лидеров

Физические характеристики	**Особенности характера**	**Характеристики, связанные с участием в процессе труда**
Энергичность	Уверенность в себе	Стремление к достижению результата, к превосходству
Выносливость	Честность и прямота	Добросовестность в достижении целей
	Энтузиазм	Способность работать невзирая на трудности, упорство
	Желание руководить	
	Независимость	
Умственные способности	**Социальные характеристики**	**Социальные предпосылки**
Интеллект, когнитивная способность	Общительность, навыки межличностного общения	Образование
Знания	Способность привлекать к сотрудничеству других людей	Мобильность
Рассудительность, решительность	Умение работать в коллективе	
	Тактичность, дипломатичность	

Виды власти

Должностная власть

Традиционные управленческие полномочия исходят от организации. Сама должность дает менеджеру право поощрять или наказывать подчиненных с целью воздействия на их поведение. Формы должностной власти, используемой менеджерами для изменения поведения сотрудников — законная власть, право на вознаграждение, право на принуждение.

Законная власть. Власть, вытекающая из официальной должности менеджера, и полученные в связи с должностью полномочия называются законной (легитимной) властью.

Власть, основанная на поощрении. Источник этой власти – предоставленная менеджеру возможность официально поощрять подчиненных (повышение зарплаты, выдвижение на повышение в должности, похвала, благодарность, проявление внимания, признание).

Власть, основанная на принуждении. Противоположностью права на вознаграждение является власть, основанная на принуждении, т. е. возможность применить (рекомендовать применить) наказание (полномочия увольнять или понижать в должности работника, критиковать его действия или налагать материальное взыскание).

Личная власть

Личная власть – один из важнейших инструментов руководителя. Подчиненные поддерживают менеджера, потому что уважают лидера, восхищаются им, чувствуют его заботу о них. Значение личной власти возрастает, так как все большее число компаний переходит от иерархических структур к командам работников, а команды, как известно, менее толерантны к авторитарному стилю менеджмента. Различают два типа личной власти: экспертную и референтную.

Экспертная власть - полномочия, возникающие вследствие высоких профессиональных знаний руководителя, его компетенции.

Референтная власть возникает вследствие личных качеств руководителя, благодаря которым его выделяют и уважают, восхищаются им, хотят быть на него похожим.

Основные этапы принятия управленческих решений

Пять стилей принятия решений

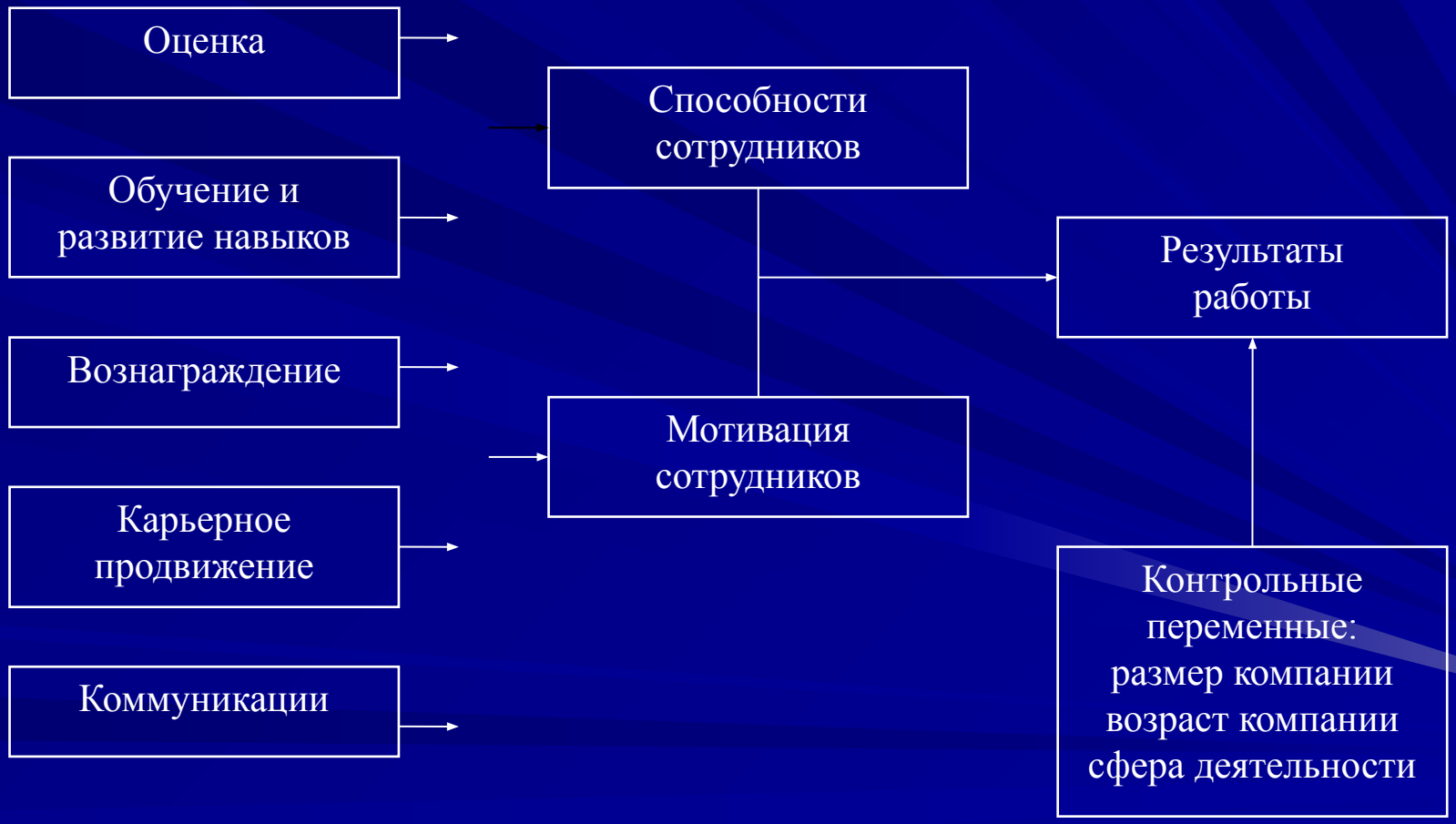
Самостоятельное решение	Индивидуальные консультации	Групповая консультация	Помощь	Делегирование
Руководитель принимает решение самостоятельно либо в приказном, либо в убеждающем порядке. Он может получить у группы и других лиц информацию, которую сам сочтет нужной.	Руководитель представляет проблему подчиненным в индивидуальном порядке, узнает их предложения и принимает решение.	Руководитель представляет проблему группе подчиненных на общем собрании, знакомится с их предложениями и принимает решение.	Руководитель представляет проблему группе подчиненных на общем собрании, выступает в роли председателя: определяет проблему и границы для принятия решения. Его задача – достижение согласованного решения. Кроме того, он показывает, что его точка зрения имеет точно такой же вес, как и мнения, высказываемые другими.	Руководитель позволяет группе принять решение, соблюдая заранее определенные рамки. Группа идентифицирует и диагностирует проблему, вырабатывает различные варианты ее решения и выбирает один или несколько. Руководитель принимает непосредственное участие в этом процессе только по просьбе группы. Его главная задача состоит в предоставлении группе необходимых ресурсов и мотивации.

Основные личные стили принятия решений

1. **Директивный стиль** характерен для индивидов, предпочитающих простые, четко очерченные решения проблем. Чаще всего менеджеры, предпочитающие данный стиль, принимают решения быстро, так как не любят анализировать большие объемы информации. Во многих случаях они рассматривают всего один-два варианта решения. Такие люди отличаются продуктивностью и рациональностью, предпочитают отталкиваться от существующих правил и процедур.

2. Менеджеры с **аналитическим стилем** любят находить комплексные решения, причем их суждения основываются на исчерпывающем объеме информации. Они внимательно изучают варианты решений и чаще всего исходят из объективных, рациональных фактов и данных, полученных из управленческих контрольных систем и других источников.

3. Склоняющиеся к **концептуальному стилю** принятия решений индивиды предпочитают анализировать широкий спектр информации. Однако они в большей степени, чем приверженцы аналитического стиля, социально ориентированы, любят обсуждать проблему и возможные пути решения с другими людьми. Предпочитающие концептуальный стиль менеджеры рассматривают разноплановые варианты, используют информацию, поступающую как из управленческих систем, так и от других людей, стремятся найти творческое решение проблемы.

4. **Поведенческий стиль** обычно свойственен менеджерам с собственным чувством ответственности за других людей. Такие менеджеры не могут не обсудить проблему лично, чтобы узнать чувства людей и то, как решение может повлиять на них. Менеджеры с поведенческим стилем принятия решений обычно уделяют внимание персональному развитию окружающих и могут принимать решения, способствующие достижению другими людьми их собственных целей.

Концептуальная модель влияния методов управления человеческими ресурсами на результаты деятельности фирм