

# ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ЯВЛЯЕТСЯ ЧАСТЬЮ  
УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В ЦЕЛОМ,

НО ЗАНИМАЕТ В НЕМ ОСОБОЕ ПОЛОЖЕНИЕ  
В СВЯЗИ СО СПЕЦИФИКОЙ ДАННОГО ФАКТОРА ПРОИЗВОДСТВА

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

=

МАКСИМАЛЬНО ЭФФЕКТИВНОЕ  
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО  
ПОТЕНЦИАЛА ПЕРСОНАЛА

НЕПОЛНО

НЕГРАМОТНО

**НЕПОЛНОЕ**

**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПОТЕНЦИАЛА ПЕРСОНАЛА -  
ЭТО УПУЩЕННАЯ ВЫГОДА**

**НЕГРАМОТНОЕ**

**(ЭКСПЛУАТАЦИЯ, УНИЖЕНИЕ, ПРЕНЕБРЕЖЕНИЕ К РАБОТНИКАМ) -  
ПУТЬ К ПРЯМОМУ УЩЕРБУ**

Рассмотрите следующие **аспекты управления персоналом**:

- **технико-технологический аспект** подразумевает необходимость учитывать уровень развития конкретного производства, особенности используемых в нем техники и технологий, производственных установ;
- **организационно-экономический аспект** позволяет раскрыть вопросы, связанные с планированием численности и состава работников, зарплатами и материальными стимулирующими, использованием рабочего времени и т. п.;
- **правовой аспект** проблемы включает вопросы соблюдения трудового законодательства в работе с персоналом;
- **социально-психологический аспект** рассматривает вопросы социально-психологического объяснения управления персоналом; выделяет различные социальные и психологические профили в практике работы;
- **педагогический аспект** рассматривает проблемы, связанные с воспитанием и обучением персонала.

**Принципы управления персоналом** — правила, основные положения и нормы, которые должны соблюдать руководители и специалисты в процессе управления персоналом.

**Управление персоналом традиционно осуществляется на основе принципов:**

- научности;
- демократического централизма;
- гласности;
- широкого участия;
- равенства распорядительских;
- сбора, подбора и расстановки кадров;
- сочетания единоклассичности и коллегиальности, централизации и децентрализации;
- ясности, функциональности и четкого управления;
- контроля исполнения решений

**Организационная структура системы управления персоналом** — совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и деятельности лиц.

В своем общем виде можно выделить четыре группы факторов, которые необходимо учитывать при оценке проекта организационной структуры:

- 1) видение среды и инфраструктура, в которой действует организация;
- 2) типология работ и тип совместной деятельности;
- 3) способность персонала и корпоративной культуры;
- 4) потребности и роль существующей, и показание себе эффективных организационных структур, эволюционных организаций.

Исходные данные для построения организационной структуры управления включают:

- расчет числа и уровней управления;
- расчет численности персонала;
- типовые структуры управления.

При построении организационной структуры необходимо соблюдать следующие принципы:

- **Гибкость.** Характеризует способность быстрой перестройки в соответствии с изменениями, происходящими в персонале и на производстве.
- **Централизация.** Зависит от разовой централизации функций работников отделах и службах предприятия в периодич и наименее жестко функционировать управление.
- **Специализация.** Обязательство закрепления за каждым подразделением определенных функций управления.
- **Иерархичность.** Это соблюдение рационального числа уровней и четкого разделения. Следует, что права и ответственность подразделений и структурных единиц находится в зависимости от их уровня.
- **Разделение полномочий.** Личное руководство обеспечивает принятие решений по выпуску продукции, в функциональном руководстве обеспечивает подготовку и реализацию решений.
- **Экономичность.** Характеризует достижение минимально необходимых затрат на построение и содержание организационной структуры управления.

Структура управления — это принятая форма разделения труда в системе управления персоналом, обеспечивающая соответствующую управленческую функцию за определенными службами и работниками.

Соответствие всех функций и задач управлене определяет организационную структуру системы управления персоналом в производстве.

### 30. Организационное поведение и система международного бизнеса. Учит индивидуальные особенности организационной культуры в практике дальнего общения.

ОП — это культура, и область практической деятельности, которая изучает закономерности и с особенности поведения людей, групп в организации и своей организации.

Он рассматривается в 3 уровнях: индивид, группа, организация (поведение организации как системы)

Эффективность международного бизнеса во многом зависит от поведения культуры разных стран, культурных различий между нациями и способностей адаптироваться к ним.

На ОП и организационную культуру компании, занимающейся международным бизнесом, оказывают влияние:

- идеологическая, социальная, экономическая, политическая, юридическая,**

- идеологическая, социальная, экономическая, политическая, юридическая,**

Итак, индивидуальности разных стран.

Выделяют 6 основных характеристик национальной культуры:

Г. Хофстед (индивидуализм/коллективизм; Иерархическое дистанция; Контроль над неопределенностью (распоряжение времени, отношение к изменениям); Мужественность/Женственность)

М. Тайбл (Культура высшего контекста/Культура низкого контекста)

Р. Ливинг (Мужественность/Женственность/Универсальность)

Были выделены четыре параметра, определяющих культурный различие: индивидуализм/коллективизм, дистанция власти, мужественность/женственность, неприятие неопределенности.

**Индифферентизм** делает упор на достижения индивидуальных целей и интересов, на индивидуальный успех. **Коллективизм** наоборот делает упор на благосостояние и удовлетворенность группы.

**Дистанция власти:** та, дистанция между людьми, иерархия отношений общества таким образом, как власть, справедливость, честность, честность/уверенность, скромно, которые могут быть ассоциируются с роль женщины, тогда как муж, инновации, амбиции, стремление отношения

- **Централизация.** Зависит от разовой централизации функций работников отделах и службах предприятия в периодич и наименее жестко функционировать управление.
- **Специализация.** Обязательство закрепления за каждым подразделением определенных функций управления.
- **Иерархичность.** Это соблюдение рационального числа уровней и четкого разделения. Следует, что права и ответственность подразделений и структурных единиц находится в зависимости от их уровня.
- **Разделение полномочий.** Личное руководство обеспечивает принятие решений по выпуску продукции, в функциональном руководстве обеспечивает подготовку и реализацию решений.
- **Экономичность.** Характеризует достижение минимально необходимых затрат на построение и содержание организационной структуры управления.

Структура управления — это принятая форма разделения труда в системе управления персоналом, обеспечивающая соответствующую управленческую функцию за определенными службами и работниками.

Соответствие всех функций и задач управлене определяет организационную структуру системы управления персоналом в производстве.

30. **Организационное поведение и система международного бизнеса. Учит индивидуальные особенности организационной культуры в практике дальнего общения.**

ОП — это культура, и область практической деятельности, которая изучает закономерности и с особенности поведения людей, групп в организации и своей организации.

Он рассматривается в 3 уровнях: индивид, группа, организация (поведение организации как системы)

Эффективность международного бизнеса во многом зависит от поведения культуры разных стран, культурных различий между нациями и способностей адаптироваться к ним.

На ОП и организационную культуру компании, занимающейся международным бизнесом, оказывают влияние:

- идеологическая, социальная, экономическая, политическая, юридическая,**

- идеологическая, социальная, экономическая, политическая, юридическая,**

Итак, индивидуальности разных стран.

Выделяют 6 основных характеристик национальной культуры:

Г. Хофстед (индивидуализм/коллективизм; Иерархическое дистанция; Контроль над неопределенностью (распоряжение времени, отношение к изменениям); Мужественность/Женственность)

М. Тайбл (Культура высшего контекста/Культура низкого контекста)

Р. Ливинг (Мужественность/Женственность/Универсальность)

Были выделены четыре параметра, определяющих культурный различие: индивидуализм/коллективизм, дистанция власти, мужественность/женственность, неприятие неопределенности.

**Индифферентизм** делает упор на достижения индивидуальных целей и интересов, на индивидуальный успех. **Коллективизм** наоборот делает упор на благосостояние и удовлетворенность группы.

**Дистанция власти:** та, дистанция между людьми, иерархия отношений общества таким образом, как власть, справедливость, честность, честность/уверенность, скромно, которые могут быть ассоциируются с роль женщины, тогда как муж, инновации, амбиции, стремление отношения

Рассмотрите следующие **аспекты управления персоналом**:

- **технико-технологический аспект** подразумевает необходимость учитывать уровень развития конкретного производства, особенности используемых в нем техники и технологий, производственных установ;
- **организационно-экономический аспект** позволяет раскрыть вопросы, связанные с планированием численности и состава работников, зарплатами и материальными стимулирующими, использованием рабочего времени и т. п.;
- **правовой аспект** проблемы включает вопросы соблюдения трудового законодательства в работе с персоналом;
- **социально-психологический аспект** рассматривает вопросы социально-психологического объяснения управления персоналом; выделяет различные социальные и психологические профили в практике работы;
- **педагогический аспект** рассматривает проблемы, связанные с воспитанием и обучением персонала.

**Принципы управления персоналом** — правила, основные положения и нормы, которые должны соблюдать руководители и специалисты в процессе управления персоналом.

**Управление персоналом традиционно осуществляется на основе принципов:**

- научности;
- демократического централизма;
- гласности;
- широкого участия;
- равенства распорядительских;
- сбора, подбора и расстановки кадров;
- сочетания единоклассичности и коллегиальности, централизации и децентрализации;
- ясности, функциональности и четкого управления;
- контроля исполнения решений

**Организационная структура системы управления персоналом** — совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и деятельности лиц.

В своем общем виде можно выделить четыре группы факторов, которые необходимо учитывать при оценке проекта организационной структуры:

- 1) видение среды и инфраструктура, в которой действует организация;
- 2) типология работ и тип совместной деятельности;
- 3) способность персонала и корпоративной культуры;
- 4) потребности и роль существующей, и показание себе эффективных организационных структур, эволюционных организаций.

Исходные данные для построения организационной структуры управления включают:

- расчет числа и уровней управления;
- расчет численности персонала;
- типовые структуры управления.

При построении организационной структуры необходимо соблюдать следующие принципы:

- **Гибкость.** Характеризует способность быстрой перестройки в соответствии с изменениями, происходящими в персонале и на производстве.

Теория лидерства: качества лидера: разносторонность.

Во-первых, перечень потенциально важных лидерских качеств оказался практически бесконечным.

Во-вторых, не удалось установить тесную связь между рассматриваемыми качествами и лидерством и доказать практическую выделенность последнего.

34. **Лидерство и организатор: поведенческий подход.** Стиль руководства: типология, классификация, концепции ситуационного лидерства.

Теория лидерства: поведенческий подход

Начиная с образцов поведения, присущих лидерам, начиная с периода Второй мировой войны и активно продолжилось вплоть до середины 60-х годов в исследовании «сравнительно отдаленности от власти на работе, и статус на работе, что и как лидеры влияют

Важно отметить, что акцентирование внимания на власти было так, что концепция поведения лидеров игнорировала возможность подготовки лидеров по специально разработанным программам.

Наиболее известными концепциями данного типа являются следующие:

Курт Левин сформировал эффект от использования трех уровней стилей (стилей руководства): авторитарного, демократического и свободного. В конечном счете так и не было найдено прямой связи самостоятельности стиля с эффективностью лидерства.

Исследования Менделовитц привнесла ставило своей целью сравнить различия в поведении эффективных и неэффективных лидеров. За основу были взяты два параметра: в поведении лидеров: концентрация внимания лидера на работе и на работников. Результаты исследований Менделовитц убеждают позволяют сделать следующие выводы об эффективном лидере:

- имеет теоретико и основан подготовке работников и развитии хороших отношений с ними;

- использует групповой, и не авторитарный подход к управлению работниками;

- использует предельно высокой уровень выполнения работы и выполнения времени.

Позже эти выводы были положены в основу концепции, разработкой Ренекаса Бейерса и получившей название «Системы управления 1, 2, 3 и 4».

- лидеры, ориентированы на работников: лидеры, ориентированы на работу

Представим истерический пример: выделить четыре пробирки/пробирки: стиль управления, название системы: 1, 2, 3 и 4. Система 1 представляет собой ориентированность на выполнение задания, сильное структурно-ориентированный авторитарный лидерский стиль. В противоположность системы 4 — это стиль, ориентированный на развитие отношений с подчиненными и групповой, совместную работу с ними. Система 2 и 3 является как бы промежуточными степенями между двумя крайностями, близкими к основным положениям теории «X» и теории «Y» Дугласа МакГрегора.

**Концепция «макиавеллизм» и «макиавелизм».** В данной концепции лидеру рассматривается в качестве человека, управляющего процессом выполнения задания подчиненных в заданных направлениях. Концепция выделяет четыре типа лидерского поведения в зависимости от применения авторитарности или макиавелизма.

С. Марк и Дж. Дункерли выделяли различиями в поведении и на основе параметров: кто и как являются **личностными лидерами**, которые способны справиться на все потребности в организации в отношении влияния на работников: лидерские качества: лидерство и авторитарность.

Важнейшие лидерства:

**На уровне качества лидерства:**

1. Способность, опыт, подготовка, знания
2. Независимость, самостоятельность
3. Профессионализм

4. Отсутствия равновесия на конкурентном рынке

**На уровне избранности работы:**

1. Ясность, честность и уверенность
2. Отсутствия альтернативных работ
3. Получение обратной связи и опыта

4. Внутренняя управленческая работа

**На уровне организационного поведения:**

1. Прямое формирование
2. Независимость гибкости отношений
3. Высокоотзывчивое поведение

4. Групповой подход, тесное взаимодействие

5. У лидера нет права возмездия

6. Нет неопределенного контакта с подчиненными

35. **Теория поведения человека и организатор: Модель взаимоотношений человека и организатора: ролевой аспект. Ролевая концепция: причины, пути устранения.**

Поведение человека в организации определяется из двух составляющих, тесно взаимодействующих друг с другом: личностные качества (характерные и приобретенные на основе врожденных) и социальные среды, в которой пребывает человек. Реальным теорией, описывающей поведение человека, предост ту или иную роль этим составляющим.

1. Концепция личного менеджера Ф. Тейлора признает работнику ориент на факторы производства, а менеджера — ориентировать категорию работников для выполнения управленческой функции. Достижение максимальной производительности труда должно обеспечиваться за счет личной ориентации и мотивации труда, рационального разделения труда и средств, учитывающих истинные потребности и деятельности человека.

2. А. Файоль, создатель принципов управления, личным функцией управления, считал личность человека управленца, основной влияние на поведение которого является реализация в организации разработанных им принципов управления и высокая личная нравственная оценка менеджера.

3. Концепция бюрократической организации М. Вебера не считает справедливым учитывать личностные особенности человека, поскольку сводя личность к определению роли поведения, выход за пределы которых не поощряется. Основана на теории управления - разработка мероприятий, правил, процедур, инструкций трудового поведения всех субъектов организации в любых ситуациях. Методы управления поведением в основном — управленческие и административные.

4. Благотворительному подходу, сущность которого заключается в теории П. Фолкеланди, П. Дьюри и др., люди - сложные системы, обладающие многообразными системами: сознание; чувственность; структура; взаимодействие; системы и свойства; автономность; адаптивность; иерархичность; уникальность; динамичность; изменчивость. Поведение системы слабо прогнозируемо, любой процесс имеет вероятностный характер. Методы влияния выработаны на основе понимания системы: сущности объекта, ее образа и специфических свойств.

5. Ситуативный подход требует, в дополнение к системному восприятию объекта влияния, анализа ситуации и учета влияния ситуативных факторов на поведение людей в организации. Для процесса поведения необходимо учитывать влияние ситуации и ее соответствие системы.

7. Концептивный подход в управлении направлен на максимизацию процесса, происходящего в организации, и создание экономико-математической модели ее деятельности. Процесс реализации деятельности базируется на теории вероятности, экономико-математической и статистических методах, теории исследования операций и тд.

— теория управления: взаимодействие элементов

— взаимодействие элементов и взаимодействие элементов

— взаимодействие элементов и элементов работы

— взаимодействие элементов и элементов работы: что такое поведение в организации

Шиповинский рассматривает поведение людей при дальности на п. 1 ст. 17 Закона об управлении персоналом

Лидерство не рассматривает, но выделяет работниками формирует процесс и управление на п. 10 п. 1 и в целом и характеризует численности или числа работников, характеризующих его и руководителем индивидуальными и методами на п. 10 п. 1 ст. 17 Закона об управлении персоналом

Разделение полномочий рассматривается в законодательном профиле в практике работы

Лидерство не рассматривает, но выделяет работниками формирует процесс и управление на п. 10 п. 1 и в целом и характеризует численности или числа работников, характеризующих его и руководителем индивидуальными и методами на п. 10 п. 1 ст. 17 Закона об управлении персоналом

Источники информации на п. 10 п. 1 ст. 17 Закона об управлении персоналом

— взаимодействие элементов и элементов работы

— взаимодействие элементов и элементов работы: что такое поведение в организации

— взаимодействие элементов и элементов работы: что такое поведение в организации

— взаимодействие элементов и элементов работы: что такое поведение в организации

— взаимодействие элементов и элементов работы: что такое поведение в организации

— взаимодействие элементов и элементов работы: что такое поведение в организации

— взаимодействие элементов и элементов работы: что такое поведение в организации

— взаимодействие элементов и элементов работы: что такое поведение в организации

— взаимодействие элементов и элементов работы: что такое поведение в организации

— взаимодействие элементов и элементов работы: что такое поведение в организации

— взаимодействие элементов и элементов работы: что такое поведение в организации

— взаимодействие элементов и элементов работы: что такое поведение в организации

— взаимодействие элементов и элементов работы: что такое поведение в организации

— взаимодействие элементов и элементов работы: что такое поведение в организации

— взаимодействие элементов и элементов работы: что такое поведение в организации

— взаимодействие элементов и элементов работы: что такое поведение в организации

— взаимодействие элементов и элементов работы: что такое поведение в организации

— взаимодействие элементов и элементов работы: что такое поведение в организации

— взаимодействие элементов и элементов работы: что такое поведение в организации

— взаимодействие элементов и элементов работы: что такое поведение в организации

— взаимодействие элементов и элементов работы: что такое поведение в организации

— взаимодействие элементов и элементов работы: что такое поведение в организации

— взаимодействие элементов и элементов работы: что такое поведение в организации

— взаимодействие элементов и элементов работы: что такое поведение в организации

— взаимодействие элементов и элементов работы: что такое поведение в организации

— взаимодействие элементов и элементов работы: что такое поведение в организации

— взаимодействие элементов и элементов работы: что такое поведение в организации

— взаимодействие элементов и элементов работы: что такое поведение в организации

— взаимодействие элементов и элементов работы: что такое поведение в организации

— взаимодействие элементов и элементов работы: что такое поведение в организации

— взаимодействие элементов и элементов работы: что такое поведение в организации

— взаимодействие элементов и элементов работы: что такое поведение в организации

— взаимодействие элементов и элементов работы: что такое поведение в организации

— взаимодействие элементов и элементов работы: что такое поведение в организации

— взаимодействие элементов и элементов работы: что такое поведение в организации

ВАЖНОЙ ФУНКЦИЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРИНЯТО СЧИТАТЬ  
УМЕНИЕ УПРАВЛЯТЬ КОНФЛИКТАМИ В ТРУДОВОМ КОЛЛЕКТИВЕ

СОЦИАЛЬНОЕ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ КОЛЛЕКТИВА ЯВЛЯЮТСЯ  
ОДНИМИ ИЗ ГЛАВНЫХ ЦЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

КАЧЕСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ ЭЛЕМЕНТЫ КУРИРОВАНИЯ  
ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ ОТ ПРИЁМА НА РАБОТУ ДО ПРОЦЕДУРЫ УВОЛЬНЕНИЯ

# ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

ИЗУЧЕНИЕ ПОВЕДЕНИЯ ИНДИВИДОВ И ГРУПП В ОРГАНИЗАЦИИ  
И ПРАКТИЧЕСКОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПОЛУЧЕННЫХ ЗНАНИЙ



- ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

- ПСИХОЛОГИЯ

- СОЦИАЛЬНАЯ ПСИХОЛОГИЯ

- МЕНЕДЖМЕНТ

- УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



КАК СТАТЬ ПРЕДПРИИМЧИВЫМ И БОГАТЫМ: ИЗ АМЕРИКАНСКИХ РЕЦЕПТОВ. — М.: МОЛОДАЯ ГВАРДИЯ, 1991

МИНГО ДЖ. СЕКРЕТЫ УСПЕХА ВЕЛИКИХ КОМПАНИЙ (52 ИСТОРИИ ИЗ МИРА БИЗНЕСА И ТОРГОВЛИ). — СПБ.: ПИТЕР-ПРЕСС, 1995

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ — СПБ: ИЗДАТЕЛЬСТВО «ПИТЕР», 2000. — (СЕРИЯ «УЧЕБНИКИ ДЛЯ ВУЗОВ»)

СОЦИОЛОГИЯ ТРУДА: УЧЕБНИК/ПОД РЕД. Н. И. ДРЯХЛОВА, А. И. КРАВЧЕНКО. В. В. ЩЕРБИНЫ. — М.: ИЗД-ВО МГУ, 1993. — С. 90

СИНК Д. С. УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ. — М.: ПРОГРЕСС, 1989

[HTTPS://STUDREF.COM/427306/EKONOMIKA/VZAIMOSVYAZ\\_ORGANIZATSIONNOGO\\_POVEDENIYA\\_PROTSESSA\\_UPRAVLENIYA\\_PERSONALOM\\_ORGANIZATSII](https://studref.com/427306/EKONOMIKA/VZAIMOSVYAZ_ORGANIZATSIONNOGO_POVEDENIYA_PROTSESSA_UPRAVLENIYA_PERSONALOM_ORGANIZATSII)

ШЕКШНЯ С. В. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ. — М.: БИЗНЕС-ШКОЛА «ИНТЕЛ — СИНТЕЗ», 1996. С. 85-86

ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ /ПОД РЕД. Б. М. ГЕНКИНА. — М.: ВЫСШ. ШК., 1996