

# Карякин Александр Михайлович

д.э.н., к.т.н., профессор

декан факультета экономики и управления ИГЭУ

- Карякин А.М., Великороссов В.В. Управление человеческими ресурсами. – Иваново, ИГЭУ, 2013
- Карякин А.М., Абдухманов Х.А. Управление человеческими ресурсами. – Иваново, ИГЭУ, 2014
- Грин Р. 48 законов власти
- Карякин А.М. Организационное поведение. – Иваново: ИГЭУ, 2005.
- Карякин А.М. Основы командной работы. – М. «Русайнс», 2019
- Карякин А.М. Управление персоналом. – Иваново: ИГЭУ, 2007
- Карякин А.М., Терехова Н.Р. Современные тенденции в оплате труда на предприятии. - Иваново: ИГЭУ, 2005
- [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru)



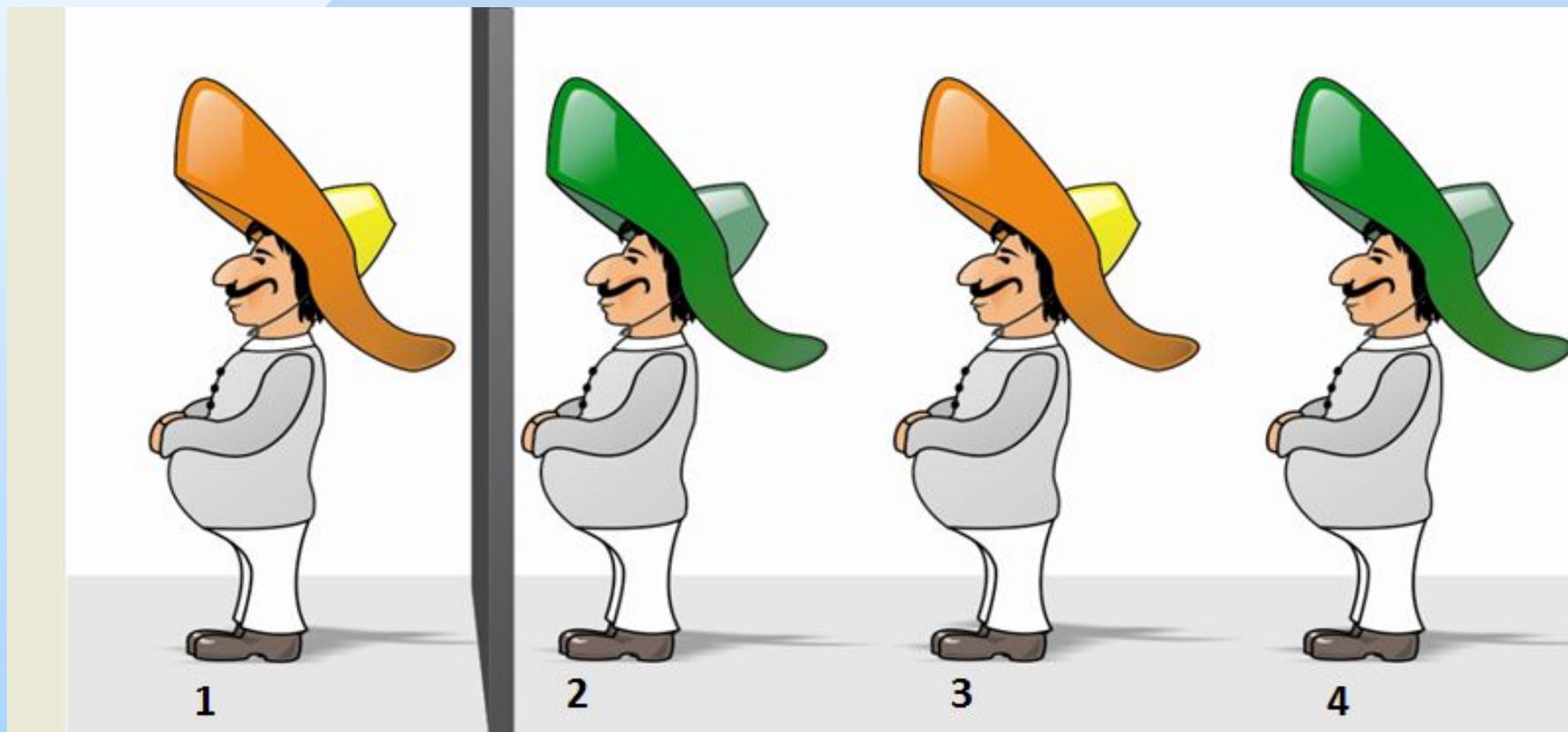
# Менеджмент



Понятие менеджмент подразумевает:

- науку управления;
- уровень управления в иерархии организации
- людей (менеджеров)
- управление (процесс).

# Часто принятие решения зависит от поведения других людей

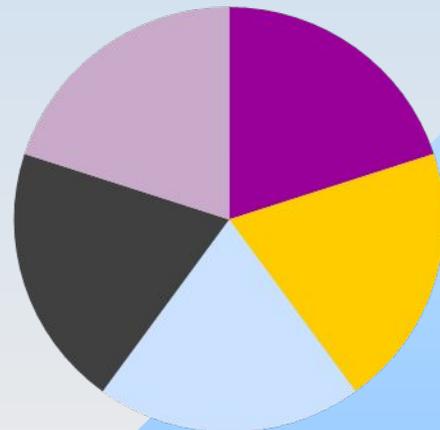


# Что больше ?



$$\frac{1}{4} > \frac{1}{5}$$

?  $\frac{4}{4} < \frac{5}{5}$



# Школа научного менеджмента - Фредерик Тейлор



- отделение функций управления от производственных функций
- изучение процесса и разделение процесса на операции
- мониторинг производственного процесса
- обучение персонала
- контроль
- поощрение и наказание

# Уровень мотивации

$$M_c = M_b \frac{D_c}{D_b} * K_{вн} * K_{вне} * CM_{ор} * П_c ,$$

**где  $K_{вн}$  – внутренняя среда организации;**

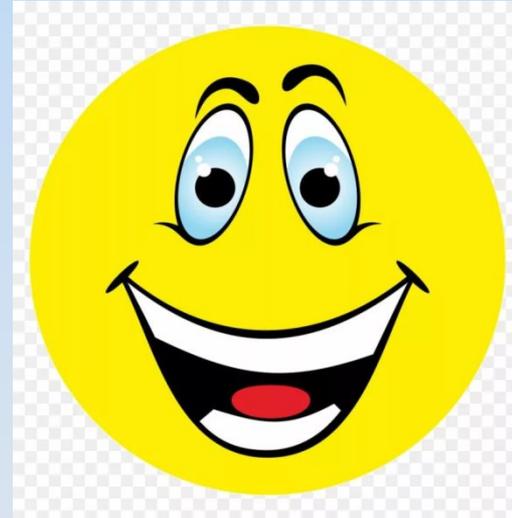
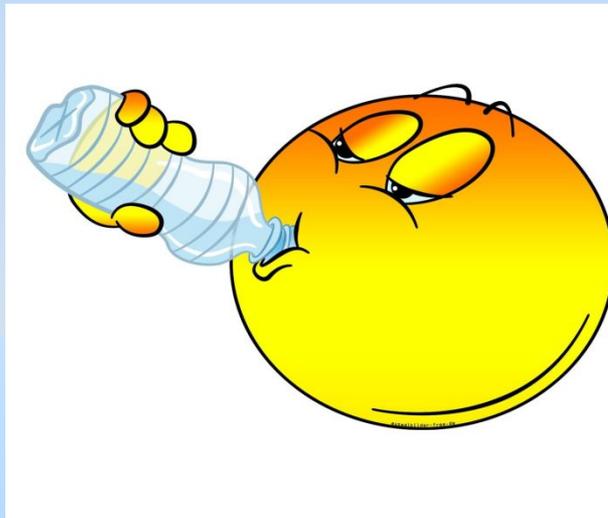
**$K_{вне}$  – внешняя среда организации;**

**$CM_{ор}$  – система мотивации организации;**

**$П_c$  – потребности сотрудника;**

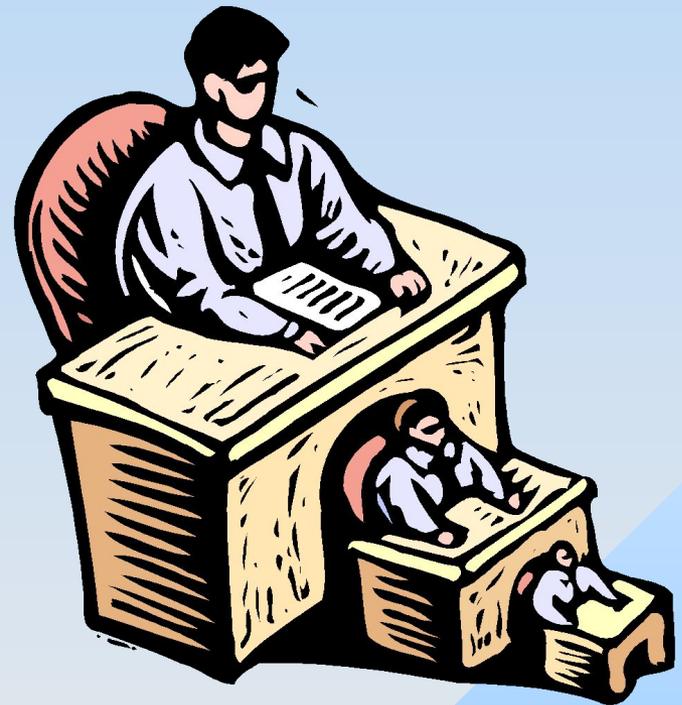
**$D_c$  – доход сотрудника;**

# Логотип



# Административная школа - М.Вебер, А.Файоль

- Иерархия управления
- Функции управления:
  - **планирование;**
  - **организация;**
  - **координация;**
  - **контроль;**
  - **мотивация.**



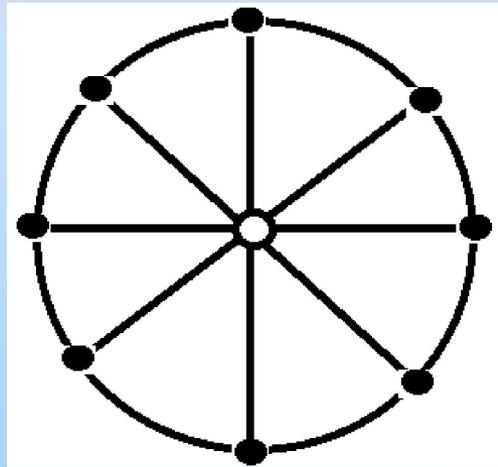
# Роли менеджера. Г. Минцберг

- Роли, связанные с управлением людьми
  - Номинальный глава
  - Лидер
  - Связующее звено
- Роли, связанные с передачей информации
  - Наблюдатель
  - Проводник
  - Представитель
- Роли, связанные с принятием решений
  - Предприниматель
  - Распределитель ресурсов
  - Решающий проблемы
  - Участник переговоров



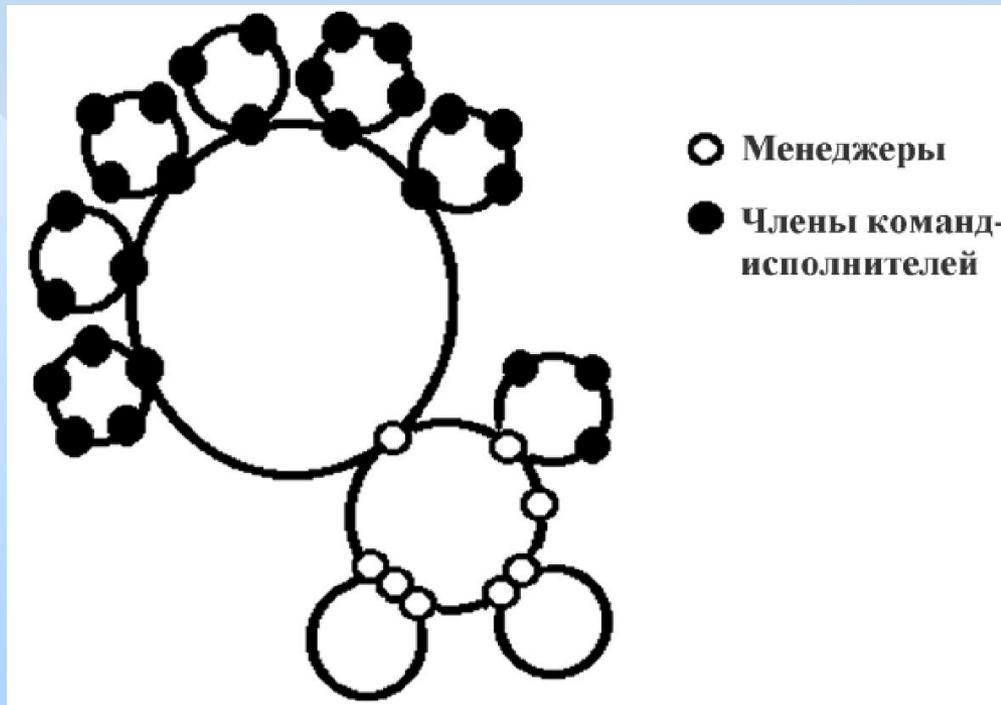
# Изменение роли менеджера

- *Лидер.* Его функции очень близки к функциям супервайзера, хотя имеют определенные дополнения, связанные с построением команды и координацией ее действий. Используются при построении команд вокруг лидера – «звездная форма»



# Изменение роли менеджера

- *Менеджер-координатор.* Широко используется в рамках динамических сетевых оргструктур



# Изменение роли менеджера

- *Приглашенный менеджер-консультант.* В компании FAVI (Меднолитейный завод, Франция) в качестве основополагающей идеи философии компании выступает обратное делегирование. Считается, что команды в состоянии справиться со всеми задачами, кроме случаев, когда следует передать это в группы поддержки (своеобразные координационные команды) либо подключить менеджеров-консультантов по конкретным направлениям. В компании существуют своеобразные роли – помощь командам в обмене опытом, идеями и практическими новациями и генерировании новых идей

# Изменение роли менеджера

- *Скрам-мастер.* В рамках скрам-подхода выделяют две определяющие роли менеджеров: владелец продукта (Product Owner) и скрам-мастер (Scrum Master).

Product Owner – представитель разрабатывающего проект подразделения: формулировка, определение (и корректировка) приоритетов целей на каждом этапе работы; персональная ответственность за ценность целей для потребителей; обеспечение взаимодействия с потребителями.

Скрам-мастер организует работу команды, но не вмешивается в ее деятельность, например не определяет задач членам коллектива. В первую очередь в его функции входят контроль за корректным применением принципов Agile и процессов Scrum; организация работы команды и обеспечение ее необходимыми ресурсами; ответственность за эффективность ее работы. Если скрам-процесс проходит с нарушениями, скрам-мастер должен вмешаться и исправить ситуацию.

# Изменение роли менеджера

- *Координатор виртуальных команд.* в большинстве случаев функции менеджеров-координаторов в цифровой (информационной) экономике в дополнение к классическим, расширяются следующими:

- 1) планирование, прогнозирование и предвидение;
- 2) формирование виртуальных команд;
- 3) организация их работы, обеспечивающая самоорганизацию;
- 4) контроллинг;
- 5) мотивация прежде всего членов виртуальных команд и в целом команд, генерирующих инновационные идеи;
- 6) обеспечение необходимыми и своевременными информацией и знаниями;
- 7) координация деятельности виртуальных команд в сети, обеспечивающая их интеграцию с положительным синергетическим эффектом;
- 8) принятие стратегических управленческих решений в условиях риска и неопределенности цифровой (информационной) экономики

# Школа человеческих отношений – Э. Мейо

- Психологические факторы (обстановка)
- Психологический климат в коллективе
- Неформальные группы:
  - групповые нормы;
  - неформальные лидеры:
    - профессиональный;
    - коммуникационный.
- «Хотторнский эффект»



# Школа человеческих ресурсов

В персонал надо вкладывать деньги

Отличие человеческих ресурсов

- взаимное влияние «организация - человек»
- каждый человек имеет цель
- возможность развития
- индивидуальность



# Теории качества трудовой жизни

1. Деньги не всегда могут выступать мотиватором эффективной работы.
2. Улучшение условий труда и отдыха.
3. Развитие неформальных отношений.
4. Обучение
5. Поиск новых мотиваторов (соревнование, лояльность фирме, участие в управлении и т.п.)



# Организация

- В общем случае **организация** – это *группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.*
- **Формальные организации** – это организации, которые официально зарегистрированы и действуют на основании существующего законодательства и установленных регламентов.
- **Неформальные организации** – организации, которые действуют вне рамок законодательства, при этом группы возникают спонтанно, но люди взаимодействуют достаточно регулярно.

# Организация

- Деятельность любой организации заключается в использовании или преобразовании **ресурсов**. К основным ресурсам относятся:
- люди (человеческий ресурс);
- материалы;
- финансы;
- технология;
- информация.

**Цели** – это конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться организация

Правильная постановка цели должна определять:

- содержание цели;
- ее размер (максимальный, минимальный уровни);
- временные границы;
- пространственные характеристики;
- персональную ответственность;
- ранг в иерархии целей.

# Организация и внешняя среда

- **Среда прямого воздействия** включает факторы, непосредственно влияющие на деятельность организации:
  1. Поставщики.
  2. Кредиторы.
  3. Трудовые ресурсы.
  4. Законы государства.
  5. Потребители.
  6. Конкуренты.

# Организация и внешняя среда

- **Среда косвенного воздействия** состоит из факторов, которые не оказывают прямого и немедленного воздействия на деятельность организации:
  1. Состояние экономики страны.
  2. Состояние мировой экономики.
  3. Научно-технический прогресс.
  4. Социокультурные факторы.

# Причины организационных изменений

1. Глобализация
2. Действия конкурентов, поставщиков и потребителей.
3. Экономические факторы (курсы валют, инфляция, доходы населения и т.п.)
4. Изменения технологий.
5. Политика
6. Социальные факторы (демография, рынок труда и т.п.)
7. Культурные (ценности)
8. Физико-экологические (климат, экология и т.п.)

# Классификация изменений

1. По организации проведения (запланированные и незапланированные).
2. По отношению к персоналу (повышение эффективности, повышение квалификации, улучшение социального климата и т.п.)
3. По способу осуществления (экспериментальные и прямые).
4. По объему (точечные, системные, стратегические)

# Классификация изменений

5. По источнику влияния (внешние, внутренние).
6. По периоду действия (краткосрочные (до 1 г.), среднесрочные (1-5 лет), долгосрочные).
7. По уровню иерархии (организационные, групповые, индивидуальные).
8. По масштабу (глобальные, локальные).
9. По способности к распространению
10. По направлению инициатив (сверху-вниз, горизонтальные, снизу-вверх)

# Ключевые направления изменений

- Цели и стратегия.
- Структура.
- Технологии и задачи.
- Люди.

# ОСНОВНЫЕ ШАГИ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ПЕРЕМЕН ПО Л.ГРЕЙНЕР

- *Осознание необходимости перемен...*
- *Переориентация внимания.*
- *Сбор информации.*
- *Поиск нового решения.*
- *Эксперимент.*
- *Мотивация.*

# ВОСЕМЬ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНЫХ ПРОЦЕДУР ПО ИЗМЕНЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИИ (ПО КОТТЕРУ)

- СОЗДАНИЕ ОЩУЩЕНИЯ СРОЧНОСТИ
- ФОРМИРОВАНИЕ МОЩНОЙ РУКОВОДЯЩЕЙ КОАЛИЦИИ
- СОЗДАНИЕ ВИДЕНИЯ
- ПЕРЕДАЧА ВИДЕНИЯ
- ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ЛЮДЯМ ВОЗМОЖНОСТИ ДЕЙСТВОВАТЬ В СООТВЕТСТВИИ С ВИДЕНИЕМ
- ПЛАНИРОВАНИЕ И ДОСТИЖЕНИЕ КРАТКОСРОЧНЫХ ПОБЕД
- КОНСОЛИДАЦИЯ УЛУЧШЕНИЙ И УГЛУБЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ
- ЗАКРЕПЛЕНИЕ НОВЫХ ПОДХОДОВ

# ПРИЧИНЫ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ

- *Привычки и инерция.*
- *Страх перед неизвестным.*
- *Удовлетворение настоящим.*
- *Перегрузки.*
- *Угроза влиятельным коалициям.*
- *Перераспределение ресурсов.*
- *Ответственность за прошлое.*

## Тактика борьбы с сопротивлением

ТАКТИКА	Рекомендация	+	-
Образование и передача информации	При сопротивлении, основанном на отсутствии достаточной информации	Может помочь получить согласие, когда удается убедить людей	Может потребовать много времени, когда вовлечено много людей
Вовлечение работников в принятие решений	В ситуациях, где инициаторы не обладают всей необходимой информацией для разработки новшеств и где другие имеют значительные возможности для сопротивления	Может помочь людям осознать необходимость проведения перемен и их обязательство помогать этому; может интегрировать имеющуюся информацию для составления плана инноваций	Может потребовать много времени и привести к ошибкам в проведении перемен
Облегчение и поддержка	Для случаев, когда имеешь дело с людьми, оказывающими сопротивление только из страха перед личными проблемами	Оптимальная тактика для решения личных проблем	Может отнять много времени, дорого стоить и все же не помочь
Переговоры	В ситуациях, где кто-то один или группа явно проигрывают при введении новшеств и где они имеют большие возможности оказывать сопротивление	Может быть сравнительно легким способом избежать основного сопротивления	Во многих случаях может быть слишком дорогим; может настроить других добиваться согласия уговорами

## Тактика борьбы с сопротивлением

Тактика	Рекомендация	+	-
<b>Кооптация</b>	Для специфических ситуаций, в которых другая тактика связана со слишком большими расходами или вообще неосуществима	Может помочь найти поддержку в проведении перемен (но меньшую, чем участие трудящихся в принятии решений)	Может создать проблемы, если люди распознают кооптацию
<b>Маневрирование</b>	В ситуациях, где другая тактика может быть неэффективной или дорогой	Может быть сравнительно быстродействующим и недорогим решением проблемы	Инициаторы могут лишиться какой-то доли доверия к себе; может привести к появлению других проблем
<b>Принуждение</b>	Для ситуаций, где необходима быстрота и где инициаторы перемен обладают значительной властью	Может быстро преодолеть любой вид сопротивления	Рискованная; может создать у людей «сердитое» отношение к инициаторам перемен

# Анализ организации – зависит от субъекта анализа

- Потребитель – цена и качество продукции, имидж организации.
- Поставщик – надежность партнера.
- Сотрудники – качество трудовой жизни, включая стиль управления и систему вознаграждения.
- Акционеры – экономическое состояние и перспективы развития компании.
- Конкуренты – слабые места

# Анализ взаимоотношений в группе

1. Изучение истории развития группы.
2. Оценка социально-психологического климата.
3. Изучение взаимоотношений по горизонтали.
4. Изучение взаимоотношений по вертикали.

# Элементы конструирования организации

1. Разделение труда и специализация.
2. Департаментизация и кооперация.
3. Связи между частями и координация.
4. Масштаб управляемости и контроля.
5. Иерархия организации
6. Распределение прав и ответственности
7. Централизация и децентрализация
8. Дифференциация и интеграция.

# Делегирование полномочий

1. Делегируйте рабочую задачу в полном объеме.
2. Правильно выбирайте сотрудников
3. Добивайтесь баланса властных полномочий и ответственности
4. Обеспечьте все необходимые инструкции
5. Устойчивая обратная связь.
6. Оценка и вознаграждение.

# Нормы управляемости (увеличение)

1. Стабильный характер поручаемых заданий.
2. Выполнение сотрудниками однотипных заданий.
3. Все подчиненные в одном помещении
4. Сотрудники опытные, жесткий контроль нецелесообразен.
5. Продуманная регламентация правил и процедур.
6. Менеджер имеет доступ к системам поддержки и решению кадровых вопросов.
7. Стиль лидерства адекватен высокой норме управляемости

# Эффективность организации

Степень эффективности могут определять следующие показатели.

- *Качество* – насколько правильно реализуется выбранная стратегия или как тщательно отбираются исполнители и подрядчики, как делаются «нужные вещи».
- *Количество* – делаются ли все «нужные вещи».
- *Своевременность* – делаются ли «нужные вещи» вовремя.
- *Экономичность*, т.е. степень использования ресурсов.

$$\text{Экономичность} = \frac{\text{Результат}}{\text{Затраты}}$$

# Стратегический менеджмент (SWOT – анализ)

Возможности и угрозы	Возможности				Угрозы			
	1	2	...	n	1	2	...	n
<b>Сильные и слабые стороны</b>								
<b>Сильные стороны:</b> 1 2 ... n	<b>Поле СИВ</b>				<b>Поле СИУ</b>			
<b>Слабые стороны:</b> 1 2 ... n	<b>Поле СЛВ</b>				<b>Поле СЛУ</b>			
				38				

# Матрица возможностей

<b>Степень влияния/ Вероятность</b>	<b>Сильное влияние</b>	<b>Умеренное влияние</b>	<b>Малое влияние</b>
Высокая			
Средняя			
Низкая			

# Матрица угроз

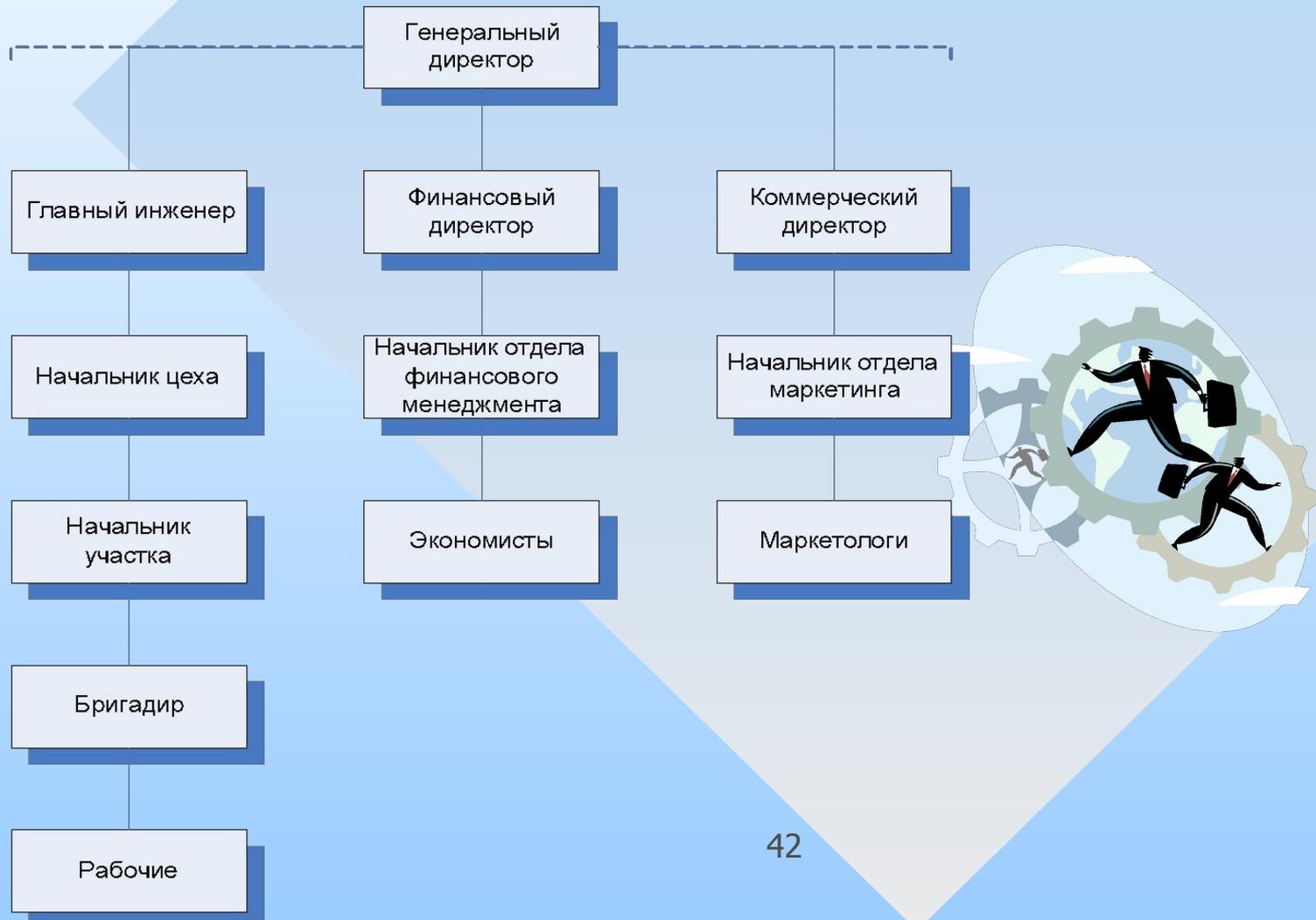
Состояние / вероятность	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Высокая				
Средняя				
Низкая				

# Организационные структуры

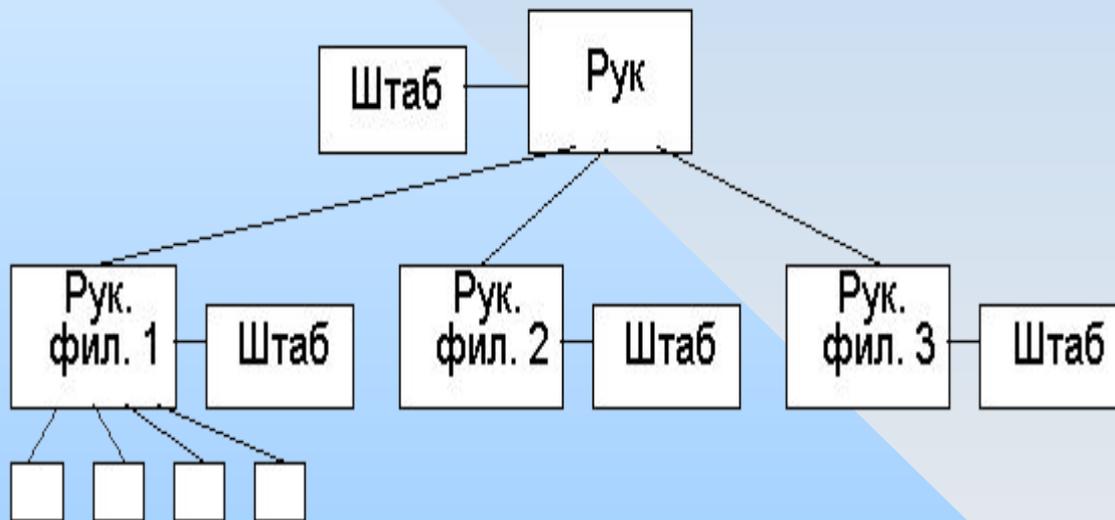
- линейная;
- функциональная;
- линейно-функциональная;
- матричная;
- дивизиональная;
- бригадная;
- проектная;
- командная (сетевая динамическая).



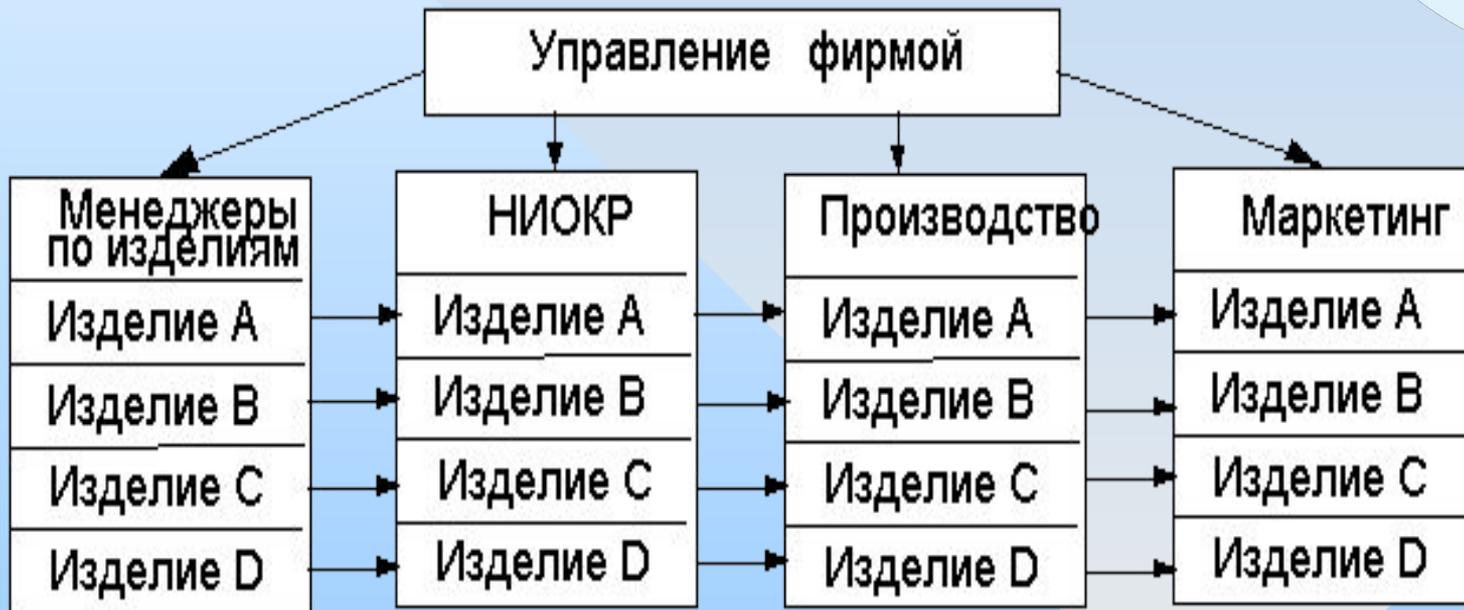
# Организационные структуры (линейно-функциональная)



# Организационные структуры (дивизиональная штабная)



# Организационные структуры (матричная)



# Организационная культура

**Организационная культура — это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и задающих людям ориентиры их поведения и действий.**

*Это то, что побуждает людей действовать определенным образом когда рядом нет начальства.*



# ***Характеристики организационной культуры:***

- **осознание себя и своего места в организации;**
- **коммуникационная система и язык общения;**
- **внешний вид, одежда и представление себя на работе;**
- **что и как едят люди, привычки и традиции в этой области;**
- **осознание времени, отношение к нему и его использование;**
- **взаимоотношения между людьми;**
- **ценности и нормы;**
- **вера во что-то;**
- **процесс развития работника и научение;**
- **трудовая этика и мотивирование.**

# Методы поддержания ОК



# **Модель Сате.** Влияние культуры на организационную ЖИЗНЬ

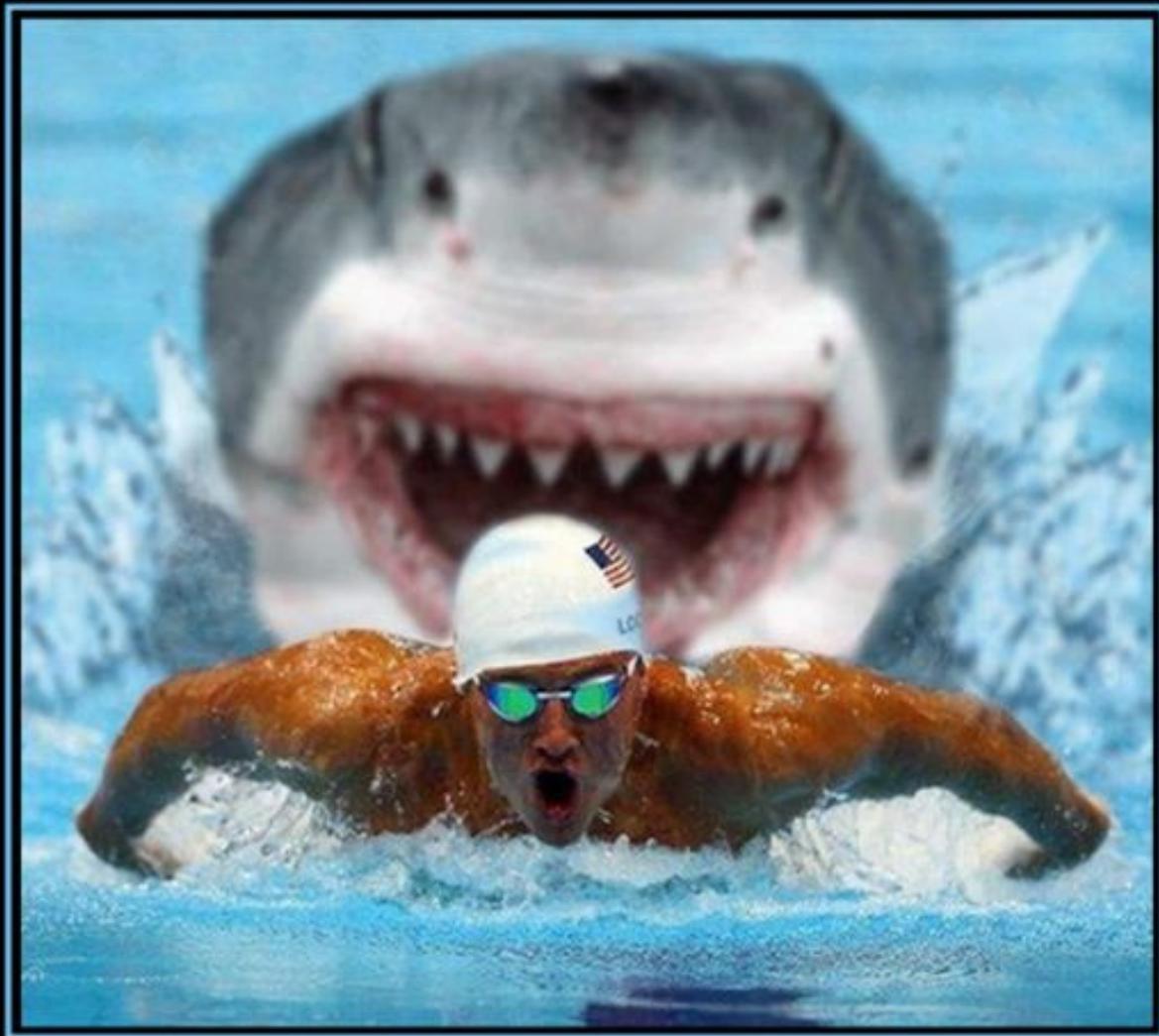
В. Сате рассматривает через семь *процессов*:

- кооперация между индивидами и частями организации;
- принятие решений;
- контроль;
- коммуникации;
- посвященность организации;
- восприятие организационной среды;
- оправдание своего поведения.

# *Модель Питерса — Уотермана.*

Т. Питере и Р. Уотерман взяли за образец успешные американские фирмы и описав управленческую практику, «вывели» ряд верований и ценностей организационной культуры, приведших эти компании к успеху:

- вера в действия;
- связь с потребителем;
- поощрение автономии и предприимчивости;
- рассмотрение людей как главного источника производительности и эффективности;
- знание того, чем управляешь;
- не заниматься тем, чего не знаешь;
- простая структура и немногочисленный штат управления;
- одновременное сочетание гибкости и жесткости в организации.



# МОТИВАЦИЯ

залог успеха

# Мотивация

- *Содержательные* - стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объемов и содержания работ.
- *Процессуальные* - анализируют, как человек распределяет усилия для достижения различных целей, и как выбирается конкретный вид поведения. Согласно этой категории, поведение личности является функцией восприятия индивидом ожиданий, связанных с данной ситуацией, а также возможных последствий выбранного типа поведения.

# Мотивация

## теория Макгрегора – «XY»

1) Теория «X», во многом отражает основные воззрения Ф. Тейлора на работника:

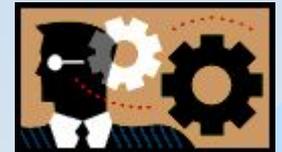
- **средний человек ленив, и стремится избегать работы;**
- **работники не очень честолюбивы, боятся ответственности, и хотят, чтобы ими руководили;**
- **для достижения целей предприятия надо принуждать работников трудиться под угрозой санкций, не забывая при этом и о вознаграждении;**
- **строгое руководство и контроль являются главными методами управления;**
- **в поведении работников доминирует стремление к безопасности.**



# Мотивация

## 2) Теория «Y» включает следующие постулаты:

- нежелание работать – это не врожденное качество работника, а следствие плохих условий труда, которые подавляют природную любовь к труду;
- при благоприятном, успешном прошлом опыте работники стремятся брать на себя ответственность;
- лучшие средства осуществления целей организации – вознаграждение и личностное развитие;
- при наличии соответствующих условий сотрудники усваивают цели организации, формируют в себе такие качества, как самодисциплина и самоконтроль;
- трудовой потенциал работников выше, чем принято считать.
- в современном производстве их созидательные возможности используются лишь частично.



# Мотивация

## *теория «Z» Оучи.*

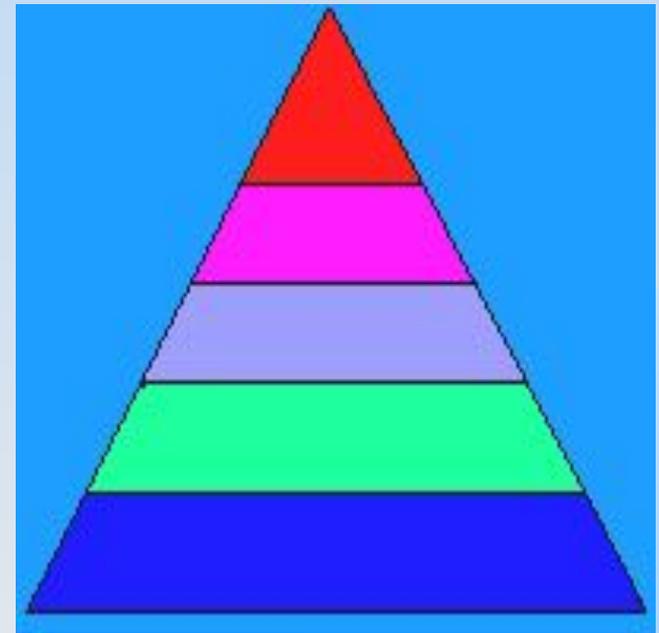
главная отличительная черта теории «Z» - обоснование коллективистских принципов мотивации.

- мотивация работников должна исходить из ценностей «производственного клана», т.е. предприятия как одной большой семьи, одного рода. Эти ценности требуют развития у сотрудников – с помощью соответствующей организации и стимулирования – отношений доверия, солидарности, преданности коллективу и общим целям, удовлетворенности трудом и пребыванием на предприятии (в корпорации), производительности труда.
- главным мотиватором поведения работников выступает построенная по клановому принципу корпорация.

Теория «Z» уделяет главное внимание коллективной мотивации и раскрепощению инициативы работника.

# Содержательные теории мотивации

- Пирамида Маслоу:
  - мотивы самореализации.
  - мотивы самоуважения;
  - социальные мотивы;
  - мотивы безопасности;
  - физиологические потребности.

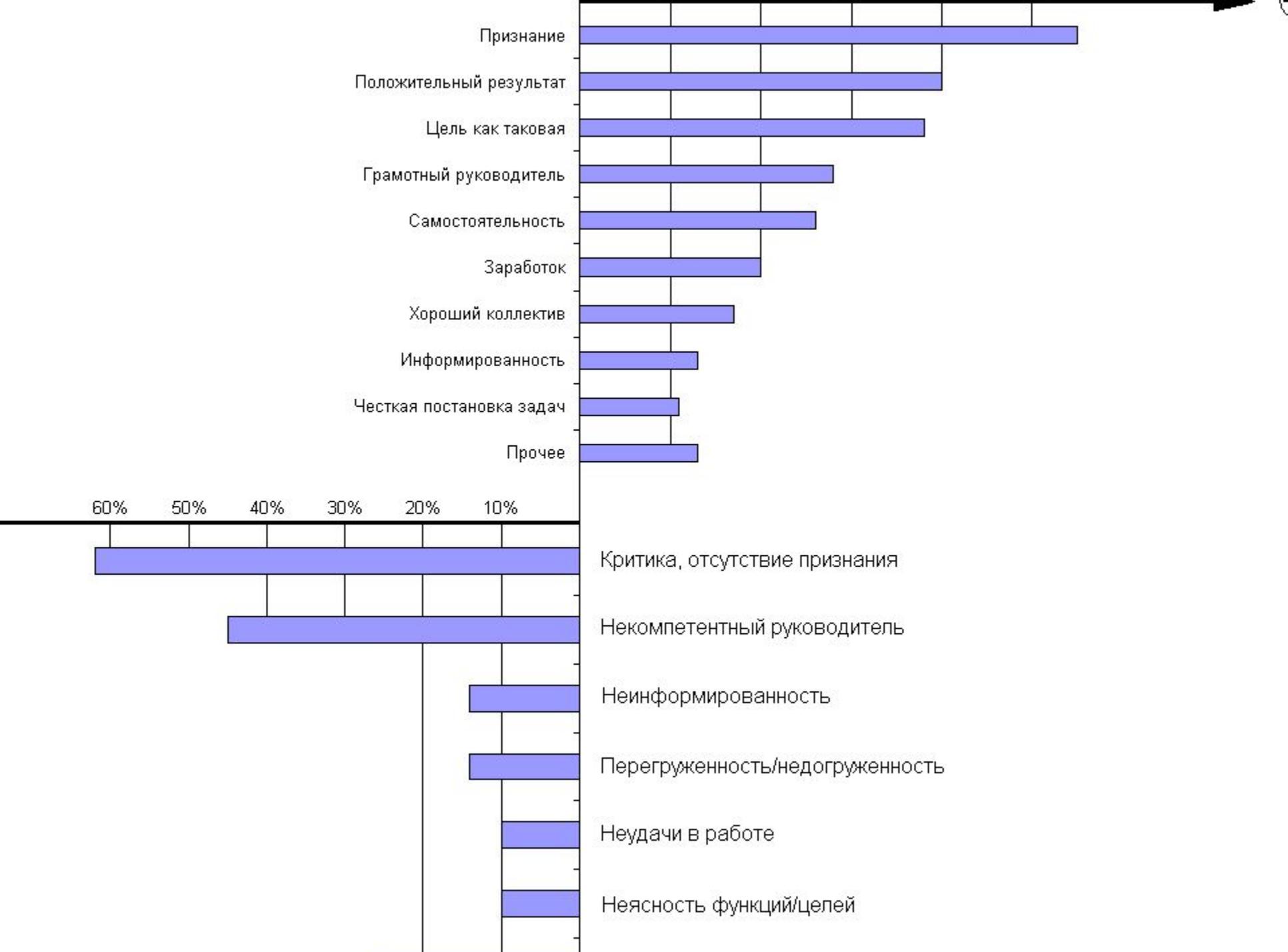


# Процессуальные теории МОТИВАЦИИ

## *Теория ожиданий В.Врума*

- **ожидание (затраты труда - результат) - предполагаемая связь между действиями и результатами;**
- **валентность (результат-вознаграждение) - ожидаемая ценность вознаграждения;**
- **инструментальность (исполнение-результат) - вероятность ожидаемого вознаграждения.**

$$U_{рм} = O_{ж} * V * I_{н}$$

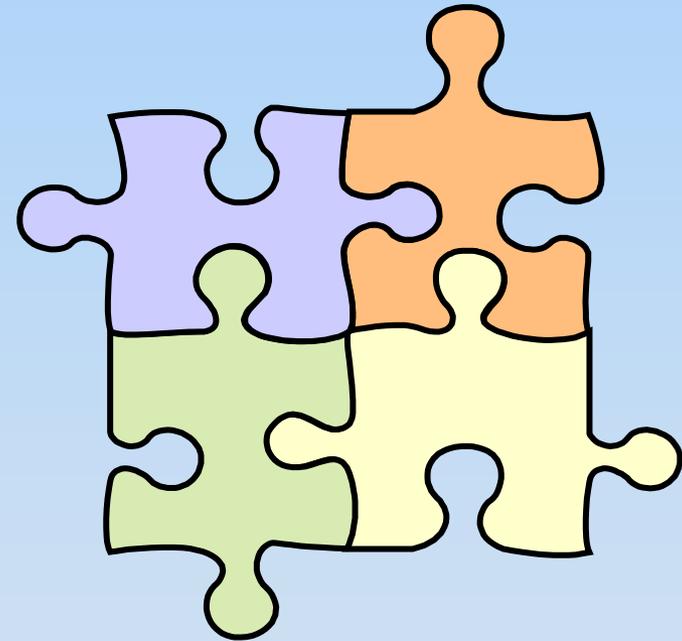


# Личность



# Я - концепция

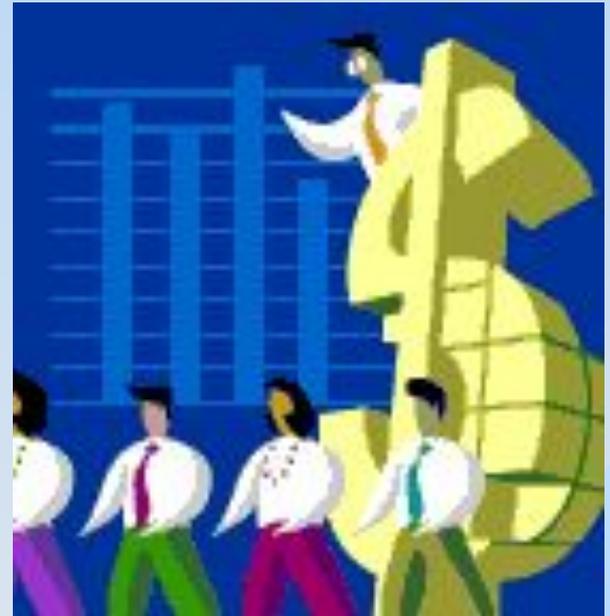
- «Я – образ»
- Идеальное «Я»
- Зеркальное «Я»
- Реальное «Я»



У наиболее эффективных сотрудников образы близки между собой

# Власть – это возможность влиять на поведение других людей

- Баланс власти
- Типы власти:
  - Основанная на принуждении.
  - Основанная на вознаграждении.
  - Традиционная власть.
  - Экспертная власть.
  - Основанная на убеждении.
  - Харизматическая власть.





# Искусство убеждения

## Основные правила:

- Самые первые и сильные впечатления о человеке создаются его внешним видом, улыбайтесь. Решающими для формирования впечатления о человеке становятся первые 4 минуты общения с ним
- Помните имя и фамилию человека.
- Проявляйте искренний интерес к другим людям.
- Ведите разговор в круге интересов собеседника.
- Будьте хорошим слушателем, поощряйте других рассказывать Вам о себе.
- Признавайте ценность и значимость другого человека.

- Критикуя, помните о достоинстве человека.
- В начале покажите свое дружеское отношение к собеседнику.
- Пусть Ваш собеседник почувствует, что идея принадлежит ему.
- Пусть Ваш собеседник будет вынужден с самого начала ответить «Да».
- Уклоняйтесь от спора. В споре не рождается истина.
- Придавайте своим идеям наглядность.
- Просите больше, чем необходимо.

# Искусство убеждения

## Аргументация:

- порядок аргументов: сильные – средние – один самый сильный. Сила аргументов должна определяться с точки зрения оппонента;
- свои аргументы, не связанные с тем, что говорил оппонент, приводите после того, как Вы ответили на его доводы;
- соизмеряйте темп аргументации с особенностями темперамента партнера;
- излишняя убедительность всегда вызывает отпор, так как превосходство партнера в споре всегда обидно;
- приведите один-два ярких аргумента и, если достигнут желаемый эффект, ограничьтесь. Оптимальное число аргументов 3-4.

# Сигналы тела

## 1. Вовлеченность, интерес.

- чем больше тело «раскрывается» и чем больше голова и туловище партнера наклоняются к Вам, тем более он вовлечен, и наоборот;
- усиливающееся внимание к партнеру: движение вперед головы и верхней части тела, т. е. наклон к партнеру, полностью выпрямленная голова, прямой взгляд при полностью обращенном к партнеру лице, увеличивающийся темп движений, так называемая, активная посадка на краешке стула, внезапное прерывание какой-либо ритмической игры рук, ног или ступней, открытая жестикуляция рук и кистей, ускоряющаяся речь и жестикуляция рук и кистей.
- более или менее некритическое отношение, полное согласие, доверительность: расслабленная посадка головы, часто с наклоном назад, наклон головы вбок (посадка – нога на ногу), широкая, удобная поза, спокойный, твердый, открытый и прямой взгляд в глаза партнера, открытая, свободная улыбка, на несколько мгновений закрываемые глаза, при этом чуть обозначенный кивок головой.
- наступившая готовность к активным действиям: резкое вскидывание головы, ранее сравнительно расслабленное тело приобретает отчетливые признаки напряжения, например, верхняя часть туловища переходит из удобно откинутой на спинку кресла позиции в свободную, прямую посадку.

# Сигналы тела

## ***2. Отвлечение из-за убывающего интереса.***

- чем больше партнер «закрывает» или «скрывает» части своего тела, чем более он отклоняется назад или отворачивается, тем сильнее отвлечение, если не отказ или защита.
- бесцельное, пассивное состояние: движение назад, отклонение верхней части тела, а также головы, «закрытая» поза рук и кистей, замедленный темп движений, смена активного участия в разговоре какой-либо ритмической игрой рук, ног, ступней, то же – в демонстративно-ленивой позе, например, партнер барабанит пальцами по столу, наклон набок головы и (или) верхней части тела, неясное, расплывчатое подчеркивание слов или акцентирование; замедляющаяся скорость речи и жестикуляция.

## ***3. Внутреннее беспокойство, неуверенность, сомнение, недоверие.***

- продолжающиеся ритмические движения пальцев, ног, ступней или рук, часто с очень малой амплитудой (тогда беспокойство и напряжение еще негативного рода), ритмически нарушенные движения повторяющегося характера (ерзанье по сиденью взад-вперед, неравномерное постукивание пальцем, вращение сигаретной пачки и т. п., прищуривание).

# Сигналы тела

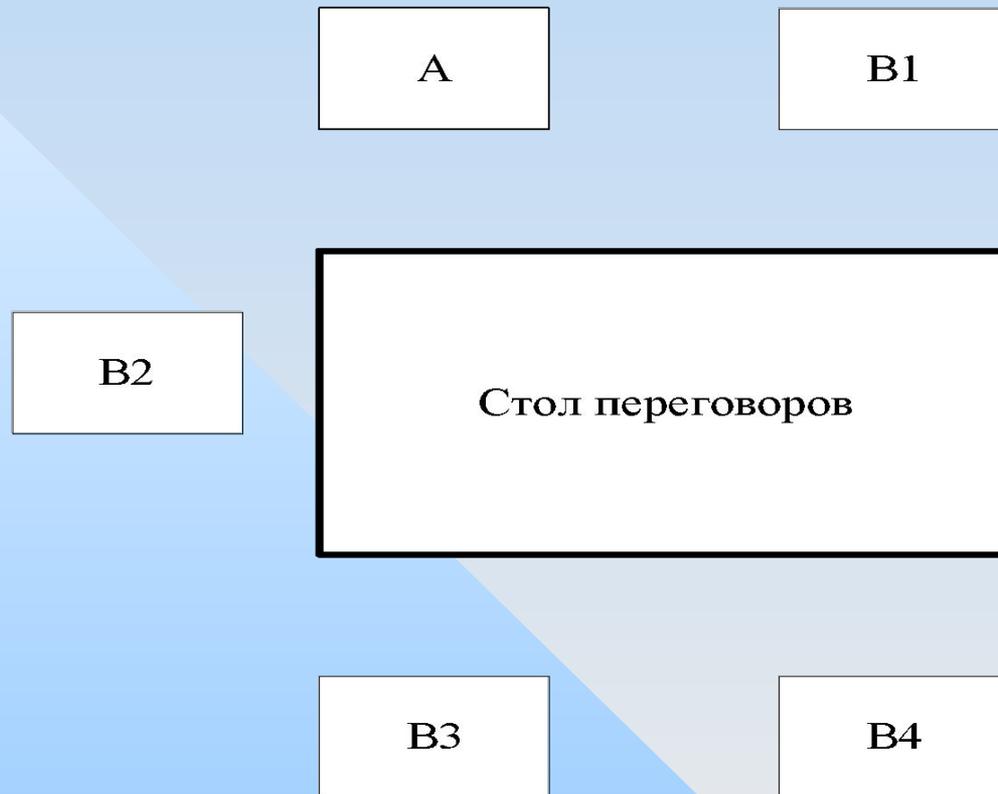
## ***4. Задумчивость, раздумья, обстоятельные размышления.***

- Взгляд вдаль при известной расслабленности, руки, заложенные за спину, медленное потирание лба стирающим движением, приоткрытые пальцы касаются рта, при этом взгляд в неопределенное пространство, закрытые на несколько мгновений глаза, язык проводится вдоль края губ, малоподвижная, но относительно богатая мимика при неактивной установке.

## ***5. Усиливающееся отвлечение, отвращение, защита активного или пассивного рода.***

- отворачивание лица от партнера, отклонение тела назад, при этом вытягивание рук ладонями вперед.
- Удивление, нежелание, возбуждение, гнев, ярость: более или менее сильное напряжение, сильные удары ладонью или костяшками пальцев по столу, вертикальные складки на лбу, оскаливание зубов, гримаса протеста, ошеломления, стискивание челюстей, неуместные сильные и монотонные движения, покраснения, повышение громкости голоса.
- решительность, готовность к борьбе, агрессивность: сильное напряжение (стоя – приподнимание вверх, сидя – в напряженной готовности вскочить), руки резко и напряженно засовываются в карманы с последующей напряженностью в плечевом поясе, кисти рук сжимаются в кулаки, вертикальные складки на лбу, взгляд исподлобья, твердый взгляд на партнера, подчеркнуто закрытый или сжатый рот.

# Размещение в процессе убеждения



# Манипуляции



скрытое психологическое воздействие на человека, меняющее его поведение в заданном направлении и обеспечивающее воздействующей стороне различные преимущества

# *Принцип взаимного обмена*

- Подарок – затраты на дополнительные услуги
- Контраст – сначала дорогой товар, затем дешевле

# *Принцип последовательности*

- Сначала – незначительная просьба, в развитие существенные требования.
- Безпроцентный кредит, но дополнительные условия

# *Принцип благорасположения, привлекательности и сходства*

- Новое встречается настороженно
- Больше доверяем тем кто привлекателен и похож на нас (симпатии)
- «Как ВСЕ»

# *Принцип авторитета*

Часто люди реагируют не на авторитет, а на представляющие его символы:

- Звания;
- Титулы;
- Одежду
- Марку автомобиля и т.п.

# Принцип дефицита

1. Создание искусственного дефицита или его видимости:

- скидки только 3 дня;
- тираж ограничен;
- последний экземпляр.

2. Дефицит времени на принятие решения (длительное убеждение)

# *Манипулятивная техника*

- Правило первоочередности (первое сообщение)
- Правило тревожности
- Правило многократного повтора
- Правило края
- Прием иммунизации (изначально отрицательная установка – «заказной характер»)

# *Манипулятивная техника*

- Прием дефрагментации (дробления) – дробно, подробно, в избыточном объеме, в высоком темпе (покупатель не успевает вдуматься и проанализировать)
- Метод эмоциональной подстройки (внешний антураж – освещение, запахи, визуальный фон)
- Прием мнимого выбора (альтернатива явно проигрывает)
- Метод «дымовой завесы» – информационная волна по внешнему конфликту

# *Приемы личностного характера*

- Раздражение оппонента («Вы не знаете такой элементарщины»)
- Собственное возвышение («Я столько лет в этом бизнесе»)
- Подмазывание («Вы такой эрудированный ...»)
- Палочные доводы («Это Вам не 37-й год»)
- Мнимое равнодушие
- Приобщение к тайнам «верхов» т.п.

# *Признаки манипуляций*

- Преувеличенная комплиментарность
- Убыстренный темп речи
- Наступательность, напор
- Требование немедленно принять решение
- Щедрые посулы или преувеличение возможных потерь
- Неравенство ответственности
- Чувство неудобства

# *Защитные средства от манипуляций*

- Не принимайте решение в спешке
- Игнорирование манипуляций, демонстрация равнодушия
- «НЕТ» – без объяснений

# Лидерство – это способность влиять на поведение других людей

- Теория великих людей (личностный подход).
- Поведенческий подход.
- Ситуационный подход.

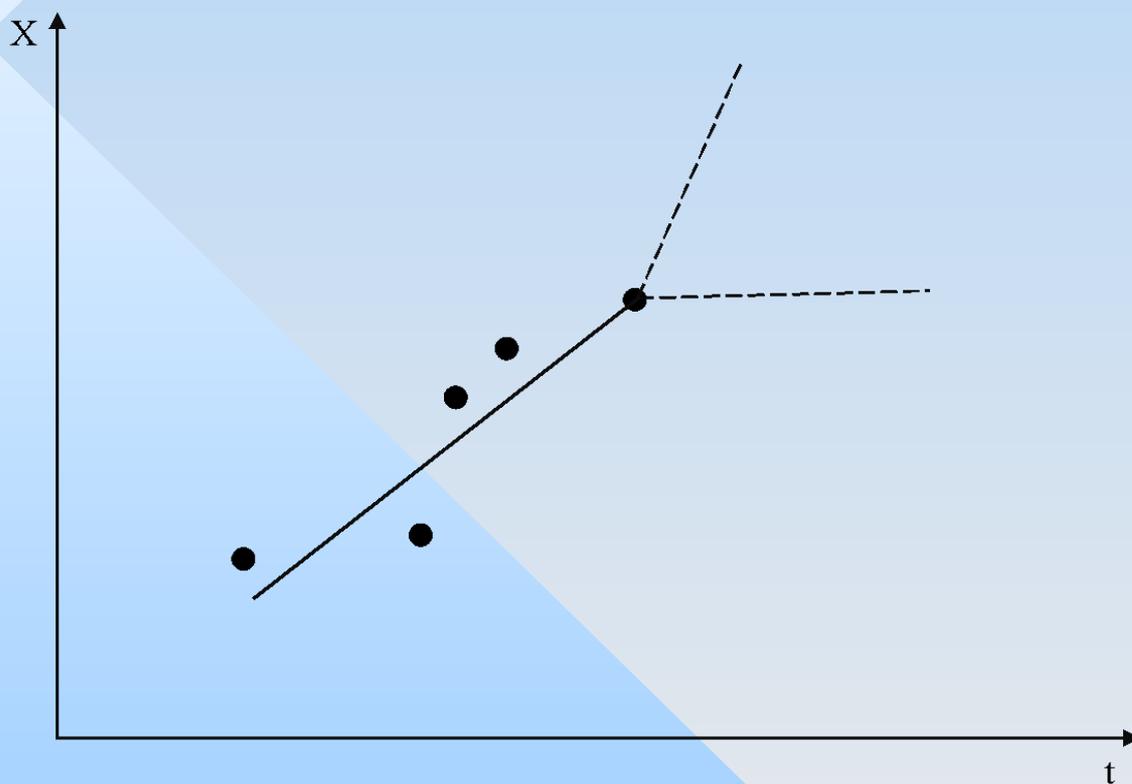


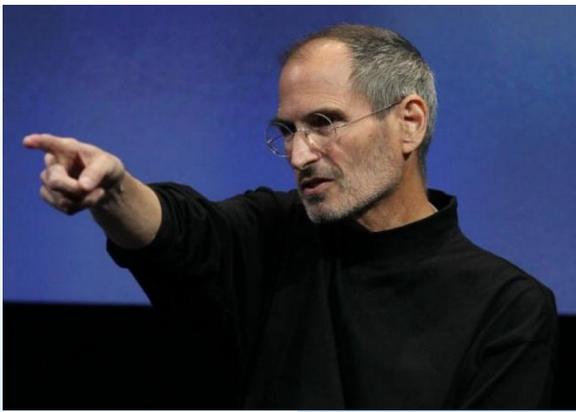
# Личностный подход

Р. Стогдил :

- ум или интеллектуальные способности;
- господство или преобладание над другими;
- уверенность в себе;
- активность и энергичность;
- знание дела.

# Прогнозирование или предвидение





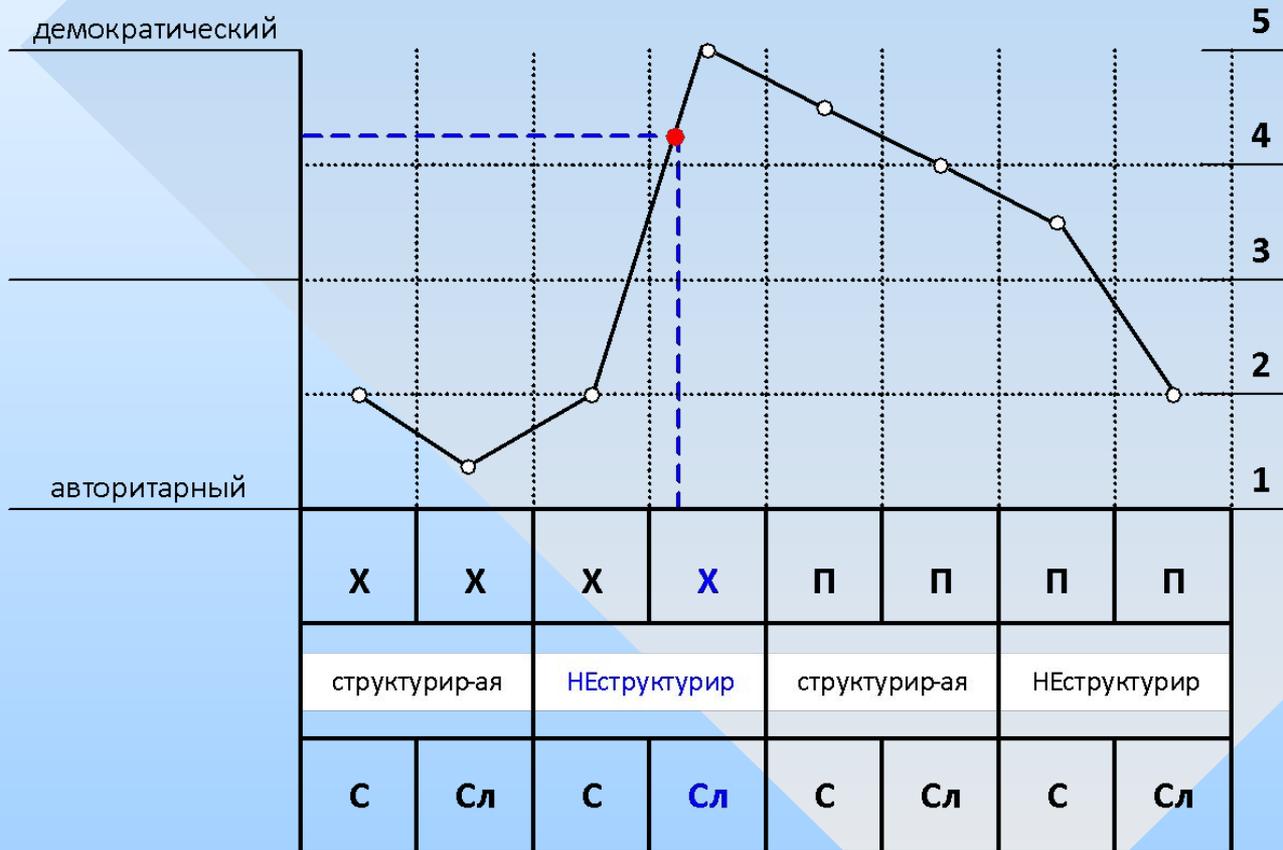
- Стив Джобс
- Билл Гейтс
- Элизабет Холмс

- Харизма
- Целеустремленность
- Искусство убеждения
- Образование
- Стиль поведения
- Стиль одежды
- Отношение к подчиненным

# Поведенческий подход

	<b>Автократ</b>	<b>Демократ</b>	<b>Либерал</b>
<b>Принятие решений</b>	Единоначалие	Коллегиально	Выжидание
<b>Форма распоряжения</b>	Приказ	Убеждение	Просьба
<b>Отношение к инициативе подчиненных</b>	Блокирование	Поощрение	Не замечается
<b>Отношение к самостоятельности и подчиненных</b>	Ограничивает	Распределяет продуманно	Распределяет случайно
<b>Информирование подчиненных</b>	Дозировано	Максимально, дозировано	Максимально, непродуманно
<b>Отношения с подчиненными</b>	Максимально формализовано	Дозировано товарищеские	Вежливо уступающие
<b>Эффективность труда</b>	Высокая избирательно	Высокая, обычно	Низкая или неустойчивая

# Лидерство – модель Фидлера



# Лидерство – модель «жизненный путь»



## люди:

S1 - не могут и не хотят

S2 - хотят, но не могут

S3 - могут, но не хотят

S4 - могут и хотят

**S1 < S2 < S3 < S4**

# Джон Каценбах - RCL (реальные лидеры изменений)

- ориентированы на удовлетворение клиентов фирмы и ее сотрудников, а не на существующие в компании формальные показатели;
- умеют работать в команде;
- чувствуют себя комфортно в ситуациях неопределенности, устойчивы к стрессам;
- любят работать методом проб и ошибок, не боятся ошибаться, умеют быстро исправлять ошибки и извлекать из них уроки;
- быстро осваивают новые знания и навыки;
- не испытывают страха перед неизвестным;

# Джон Каценбах - RCL (реальные лидеры изменений)

- умеют устанавливать диалог с руководством компании, отстаивать свою точку зрения, добиваться необходимых для работы полномочий;
- являются хорошими коммуникаторами и обладают даром убеждения;
- спокойно относятся к риску потерять работу и не боятся обсуждения острых проблем с руководством;
- справедливо распределяют вознаграждения и премии;
- обладают природным даром, позволяющим определять необходимый темп перемен.

# Качества лидера

- *самокритичность и, главное, непрерывное самосовершенствование.*
- *ориентация на служение другим.*
- *излучение положительной энергии, доброжелательность и уклонение от восприятия отрицательной энергии и конфликтов;*
- *вера в других и внушение им этого;*
- *рациональное распределение времени и усилий;*
- *внутренняя уверенность, оптимизм, свежий взгляд на события, восприятие жизни как приключения;*
- *толерантность (терпимость);*
- *забота о физическом здоровье, интеллектуальном и духовном развитии*

# **Развитие лидерства**

- **1) выработка личной мотивированности, устойчивого желания быть лидером, уверенности в себе, готовности принимать решения и брать на себя ответственность, последовательности и упорства в реализации общих целей, сознания собственной силы, веры в достижение цели, энтузиазма и т.п.;**
- **2) развитие профессиональных, интеллектуальных и нравственных лидерских качеств.;**
- **3) обеспечение социальной компетентности лидера и его доброжелательности в отношениях с членами группы.**
- **4) приобретение умения и навыков быстро и правильно оценивать ситуацию, свои силы, возможности своей группы, а также конкурентов;**
- **5) работа со всеми членами группы, стремление завоевать авторитет «доверие у всех и каждого ее члена.**
- **6) учет интересов группы – тесная увязка и интеграция индивидуальных целей и интересов членов группы с организационными целями, реализация потребностей, защита интересов как группы, так и отдельных членов.**
- **7) сочетание в деятельности руководителя формального и неформального лидерства.**

# *Устранение деструктивного лидерства*

- увольнение, перевод в другое подразделение, загрузка работой
- изменение характера лидерства – индивидуальные беседы, назначение на руководящую должность, проявление особого внимания
- перехват его основополагающих функций (рассеивание опасений, информирование, неформальное общение)
- подрыв авторитета, компрометация (показ некомпетентности, сомнительности нравственных качеств, бесперспективности действий)



# Имидж лидера

1. **Средовой имидж** — это устойчивое мнение, складывающееся о руководителе по непосредственно окружающей его среде
2. **Габитарный имидж** - это устойчивое мнение, складывающееся о руководителе по его внешнему виду
3. **Продуктный имидж** — устойчивое мнение, складывающееся о руководителе по той продукции, к производству которой он непосредственно причастен
4. **Вербальный имидж** — устойчивое мнение о человеке, формирующееся на основе его устной и письменной речи, а также паравербальной (внятность, дикция, интонирование, громкость, темп, паузы, слова-паразиты и т.п.) информации, сопровождающей говорение
5. **Кинестический имидж** — мнение, складывающееся о человеке по его кинестике: положению тела и его частей в пространстве, мимике, жестике, походке, характеру движений
6. **Деловой имидж** — устойчивое мнение о человеке, складывающееся в результате оценки его реальных дел



## На Сивилле:

1 - очки PRADA, 19 700р

2 - браслет, Tiffany, 9 300р

3 - сумка в стиле пэчворк,  
Louis Vuitton, 157 300р

4 - жилет вязанный,  
Dior, 97 500р

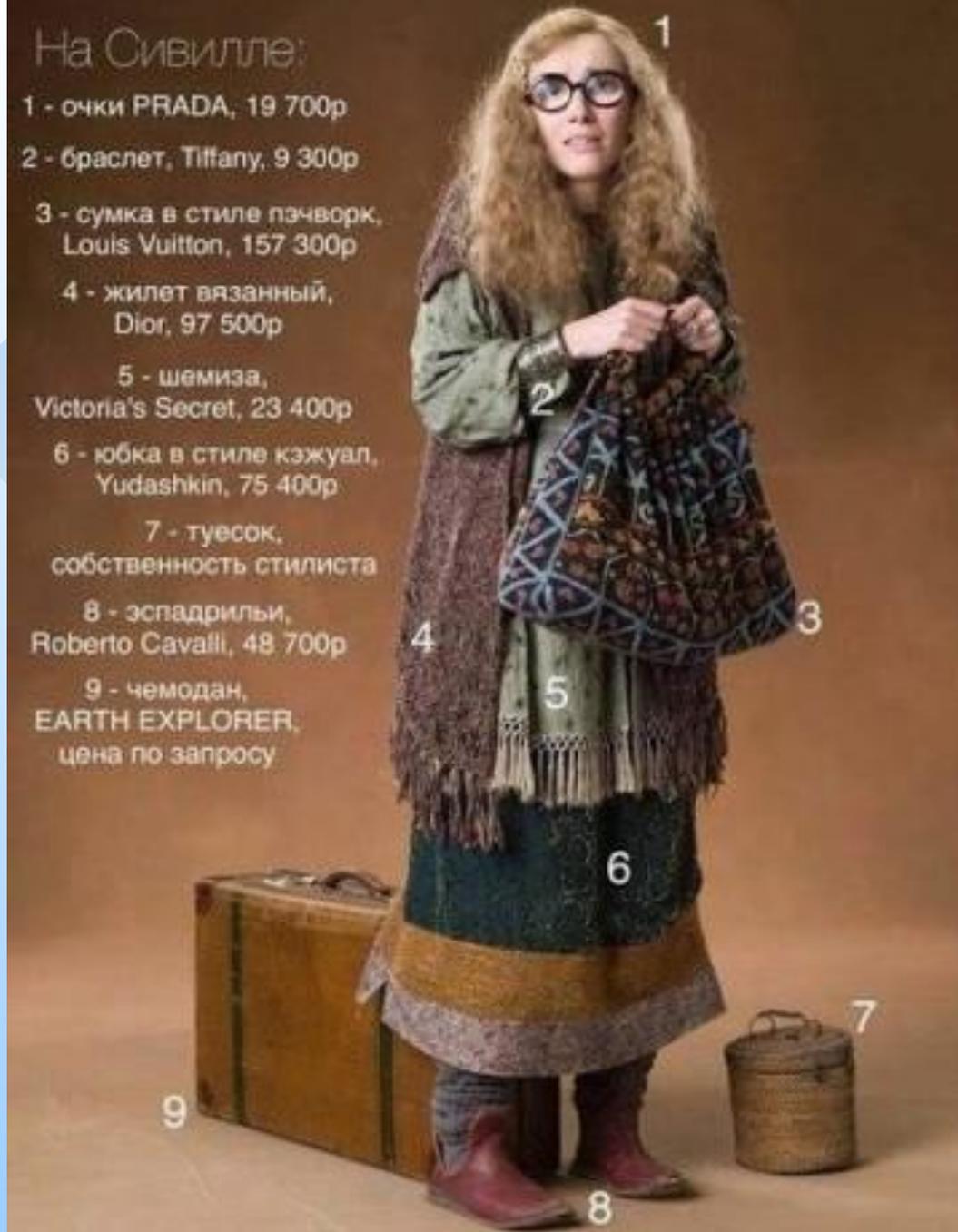
5 - шемиза,  
Victoria's Secret, 23 400р

6 - юбка в стиле кэжуал,  
Yudashkin, 75 400р

7 - туесок,  
собственность стилиста

8 - эспадрильи,  
Roberto Cavalli, 48 700р

9 - чемодан,  
EARTH EXPLORER,  
цена по запросу



# Модель поведения

- Модель поведения руководителя должна соответствовать закону, правопорядку, организационным правилам и нормам
- Модель поведения должна быть нравственно безупречной.
- Модель поведения должна быть ориентирована на высоко значительную, положительную цель, обладающую большой побудительной силой.
- Модель поведения должна выглядеть естественной и опираться на присущие человеку индивидуальные качества,
- При моделировании поведения нельзя слепо копировать чужие Модели и стили поведения
- При определении модели поведения следует обратить внимание на ее простоту, понятность, доступность для повседневного восприятия.
- В модели поведения необходимо учитывать все стороны, аспекты имиджа, их совместимость, непротиворечивость
- Модель поведения должна включать те качества, которые окружающие ожидают от мужчины и женщины
- При определении и демонстрации модели поведения следует проявлять самокритичность и в соответствии с выявленными проблемами постоянно ее совершенствовать

# *Процедура составления модели*

- выписать всё желаемые, «идеальные» качества оптимального имиджа, учитывая все его виды, аспекты;
- ориентируясь на эти «идеальные» черты, выписать все имеющиеся у данного человека качества, выделив среди них неизменные и изменяемые;
- соотнести обе группы черт и, учитывая личностные возможности, внести коррективы в модель поведения;
- определить процедуры моделирования, конкретные способы демонстрации уточненных качеств желаемого имиджа в модели поведения;
- проверить непротиворечивость, целостность и жизненность модели;
- внедрить разработанную модель в повседневное поведение.

# Конфликт

- **Конфликт** - это отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы принята была ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.
- **Дисфункциональный конфликт** - ведет к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации вследствие возникновения стрессов, ухудшения сотрудничества, возникновения информационных барьеров.
- **Функциональный конфликт** - ведет к повышению эффективности организации, что обеспечивается, как правило, за счет генерации разнообразия идей и мнений в процессе принятия решений.

# До начала совещания

- расчет «затраты - результат»;
- группа из 6-8 человек, которые могут помочь в решении проблемы;
- «совещание стоя»;
- помещение, расположение участников, время;
- текст приглашения и повестку;
- справочные материалы.

# Во время совещания



- начинайте работу в точно указанное время;
- приучите к сжатым графикам работы (max 1,5 часа), регламент выступлений;
- свободная и мотивированная атмосфера;
- крупную проблему - на отдельные составные части;
- предложите свои выводы;
- критические замечания в конце совещания.

# После совещания

- контролируйте выполнение решений, принятых группой, и информируйте ее членов о полученных результатах;
- протоколы совещания и памятки должны быть разосланы участникам в течение двух дней

# Совещание Buurtzorg

1. Определение списка обсуждаемых тем
2. Выбор фасилитатора («Что Вы предлагаете?», «Обоснуйте предложения»)
3. Все предложения фиксируются, далее дополняются и уточняются
4. Групповое решение принимается, если ни у кого нет принципиальных возражений

# Дисфункциональный конфликт

- внутриличностный конфликт,
- межличностный конфликт,
- конфликт между личностью и группой;
- межгрупповой конфликт.

# Внутриличностный конфликт

## **Источники:**

- противоречивые требования, предъявляемые к одному и тому же человеку, нарушение принципа единоначалия;
- расхождение производственных требований и личных потребностей, ценностей или возможностей;
- перегрузка или недогрузка сотрудника.

## ***Способы снижения вероятности возникновения конфликта:***

- неформальные контакты;
- правильный подбор и расстановка персонала, продуманное планирование заданий.
- образовательный процесс;
- увеличение числа степеней свободы сотрудников (гибкий рабочий график, привлечение к управлению);
- увеличение информационного пространства сотрудников.

# Межличностный конфликт

## Источники

- борьба руководителей за ограниченные ресурсы;
- конфликт между двумя кандидатами на повышение при наличии одной вакансии;
- столкновение личностей.

## *Способы снижения вероятности возникновения конфликта:*

- неформальные контакты;
- образовательный процесс;
- справедливое и обоснованное, что самое важное, понятное всем и всеми принимаемое распределение ресурсов;
- информирование сотрудников о правилах проведения конкурсов, критериях продвижения и вознаграждения.



# Конфликт между личностью и группой

## Источники

- расхождение с групповыми нормами поведения и выработки;
- расхождение с мнением группы;
- на почве должностных обязанностей руководителя: необходимость обеспечивать соответствующую производительность и соблюдать правила и процедуры организации.

Одним из основных способов снижения вероятности появления такого типа конфликтов является правильный подбор кадров.

# Межгрупповой конфликт

## Источники

- **неформальные группы, которые считают, что руководство относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться «рассчитаться» снижением производительности;**
- **демонстративные «ножницы» между уровнем благосостояния различных уровней управления в организации;**
- **конфликт между профсоюзом и администрацией;**
- **разногласия между линейным и штабным персоналом;**
- **различия целей подразделений (производство-сбыт);**
- **соревнование между группами.**

## Способы снижения вероятности возникновения конфликта:

- **привлечение сотрудников и/или групп сотрудников к принятию решений;**
- **последовательное, продуманное проведение изменений.**

# Принципы разрешения конфликтов

## **Институционализация конфликта:**

- ограничение количества участников и сфер проявления конфликта;
- принятие всеми сторонами определенных правил разрешения конфликта — организационных и/или этических норм, четких договоренностей;
- контроль со стороны третьих лиц (госорганов, арбитров и т.п..)

## **Легитимация процедуры разрешения конфликта**

- признание всеми его сторонами правомерности и справедливости определенного порядка действий по разрешению спора даже в том случае, если установленные процедуры расходятся с некоторыми (устаревшими) правовыми нормами;
- фиксация процедур в специальных документах и широкого ознакомления с ними всех участников конфликта.

## **Структурирование конфликтующих групп**

- определение состава участников конфликта, представителей (лидеров) соперничающих групп, различных центров группового влияния и их силы

# Принципы разрешения конфликтов

## Отделение людей от проблемы

- демонстрация готовности разобраться с проблемой;
- твердость по отношению к проблемам и мягкость по отношению к людям

## Предложение взаимовыгодных вариантов

- разработка широкого круга вариантов;
- поиск взаимной выгоды;
- выяснение предпочтений другой стороны

## Внимание интересам, а не позициям

- фиксация базовых интересов;
- поиск общих интересов;
- признание интересов оппонента частью проблемы

# Принципы разрешения конфликтов

## **Использование объективных критериев**

- разработка по каждой части проблемы объективных критериев;
- использование справедливых критериев;
- использование нескольких критериев

## **Редукция конфликта**

- последовательное ослабление конфликта путем перевода на более мягкий уровень противоборства или противостояния

# Стратегия конфронтации / конкуренции

Предполагает всяческую демонстрацию собственной силы и неуязвимости перед противником, а также возможности легко без его доброй воли решить конфликт в свою пользу. Эта стратегия не отрицает возможности использования таких тактик как блеф или хитрость.

## Рекомендуется применять, когда:

- для вас очень важен исход и вы делаете большую ставку на свое решение проблемы, цена вопроса велика, выгоды больше, чем ущерб;
- вы обладаете достаточным авторитетом для принятия решения;
- решение надо принять быстро, и вы имеете достаточно власти для этого;
- вы чувствуете, что нет другого выбора и вам нечего терять;
- вы находитесь в критической ситуации, которая требует мгновенного реагирования.

# Стратегия приспособления/уступки

Выбирают, понимая и принимая превосходящую силу противника. Согласно этой стратегии необходимо приспособиться к интересам оппонента, идти на уступки вплоть до собственной капитуляции.

## Рекомендуется применять, когда:

- вы жертвуете малым ради большого;
- уступки и даже капитуляция не наносят вам большого вреда;
- вас не особенно волнует то, что происходит;
- вы хотите сохранить мир с оппонентом;
- вы считаете, что важнее сохранить хорошие отношения в долгосрочной перспективе, чем отстаивать свои интересы;
- вы понимаете, что итог намного важнее для другого человека, чем для вас;
- вы понимаете, что правда не на вашей стороне;
- у вас мало власти и шансов победить.

# Стратегия уклонения/избегания

Демонстрация оппоненту собственного непонимания его конфликтных намерений. Мы показываем противнику:

- на самом деле нет проблемы;
- это не моя проблема;
- это дело не самой первой важности;
- у меня нет полномочий, это не в моей власти;
- конфликт неприятен и разрушителен, поэтому от него стоит отказаться в принципе.

## Рекомендуется применять, когда:

- необходимо ослабить напряженную обстановку;
- вы хотите выиграть время;
- вы знаете, что не сможете разрешить конфликт в свою пользу;
- нет явной, активной угрозы с противоположной стороны;
- вы собираете информацию о противнике, готовите контраргументы;
- вы не хотите брать на себя ответственность за конфликт.

# Стратегия компромисса

Когда обе стороны хотят одного и того же, но знают, что одновременно это для них невыполнимо. Стороны сходятся на частичном удовлетворении своих желаний и частичном выполнении желаний другой стороны, обмениваясь уступками.

## Рекомендуется применять, когда:

- вы хотите прийти к соглашению быстро;
- обе стороны обладают одинаковой властью и имеют взаимоисключающие интересы;
- вас может устроить временное решение;
- удовлетворение вашего желания имеет для вас не слишком большое значение и вы можете несколько изменить поставленную вначале цель;
- компромисс позволит вам сохранить взаимоотношения и вы предпочитаете получить хоть что-то, чем все потерять
- вы внутренне готовы к уступкам, чтобы договориться.

# Стратегия сотрудничества

Целесообразна при решении задачи определения и удовлетворения интересов обеих сторон, однако требует от сторон времени и умения объяснить свои желания, выразить свои нужды, выслушать друг друга и затем выработать альтернативные варианты решения проблемы.

## Рекомендуется применять, когда:

- вы сможете выиграть только тогда, когда выиграет ваш партнер;
- решение проблемы важно для обеих сторон;
- у вас есть время поработать над возникшей проблемой;
- вы и ваш оппонент осведомлены о проблеме, желания и потребности обеих сторон известны;
- вы способны изложить суть интересов и выслушать друг друга;
- вы обладаете равной властью и на равных ищете решение проблемы;
- у вас тесные, длительные и взаимозависимые отношения с другой стороной

# 4 шага к конфликтному собеседнику

- **Изменение атмосферы конфликта**

Выслушивание, сочувствие и другие способы «разрядки» ситуации

- **Локализация претензии**

- Существо дела: чем оппонент недоволен?
- Раскрытие эмоций: какие чувства он испытывает?
- Призыв: чего оппонент хочет от вас?
- Отношение: как он к вам относится?

- **Признание фактов, фиксация общих позиций**

- **Обсуждение проблемы и поиск решения**

# «Открытая дверь» (снятие агрессии оппонента)

- не стоит реагировать на негативные оценки вашей личности и на замечания морального характера;
- необходимо воспринимать собеседника спокойно, не поддаваться чувству вины и страха, не использовать сарказм и иронию, игнорировать агрессию;
- принципиально не надо защищаться ни посредством контратаки, ни путем бегства в защитные механизмы;
- не надо опровергать его взгляды, но и не следует соглашаться с ними;
- необходимо выяснить, что именно не устраивает оппонента в вашем поведении;
- следует найти в конфликте положительные стороны;
- «сжатие» нескольких замечаний.;
- «одобрение + уничтожение» (если вам сделаны объективные замечания и в корректной форме, то можно снизить их значимость, сначала согласившись с ними, а затем, развернув дополнительные аргументы, подтвердить свое прежнее высказывание.)

# Техника «Карта конфликта»

- 1. Описание проблемы в общих чертах.** На данном этапе нет нужды глубоко вдаваться в проблему или пытаться найти выход из нее.
- 2. Определение главных сторон конфликта.** Это могут быть отдельные лица или группы. В той мере, в которой вовлеченные в конфликт люди имеют какие-то общие потребности по отношению к данному конфликту, их можно сгруппировать вместе. Смесь групповых и личных категорий также приемлема.
- 3. Определение подлинных потребностей сторон конфликта.** На этом этапе необходимо перечислить основные потребности и опасения для каждого из главных участников, связанные с данной проблемой. Следует выяснить мотивацию, стоящую за позициями участников в данном вопросе.

# Техника отсрочки, расширения временного горизонта конфликта

Является универсальной и используется в нейтральных и мягких тактиках. Как следует из теории игр, наиболее опасные игры характеризуются их узким временным горизонтом. Определение длительной перспективы полного разрешения конфликта, как правило, облегчает его разрешение. Так как со временем острота конфликта снижается, целесообразно использовать прием отсрочки. Например: «Позвольте вернуться к этому вопросу позднее...» Достаточно часто по прошествии определенного времени главные причины конфликта либо отпадают, либо утрачивают свою значимость.

у	10					СН
п	9					
ф р	8					
у а	7					
н в	6				СУ	
к л	5		П			
ц е	4			О		
и н	3		КФ			
и и	2					
я	1	ИФ				
		1	2	3	4	5

знания и умения

Типы команд: ИФ - интрафункциональные; КФ - кросс-функциональные; О - оперативные; В - виртуальные; П - предпринимательские; СУ - самоуправляемые; СН - самонаправляемые.

Функции управления: 1 - оперативные производственные функции; 2 - формирование производственной программы; 3 - контроль качества; 4 - составление графика работы; 5 - контакты с поставщиками и потребителями; 6 - производственный учет; 7 - найм - увольнение; 8 - финансовый учет; 9 - образовательные; 10 - выбор направлений развития (определение перспективных планов).

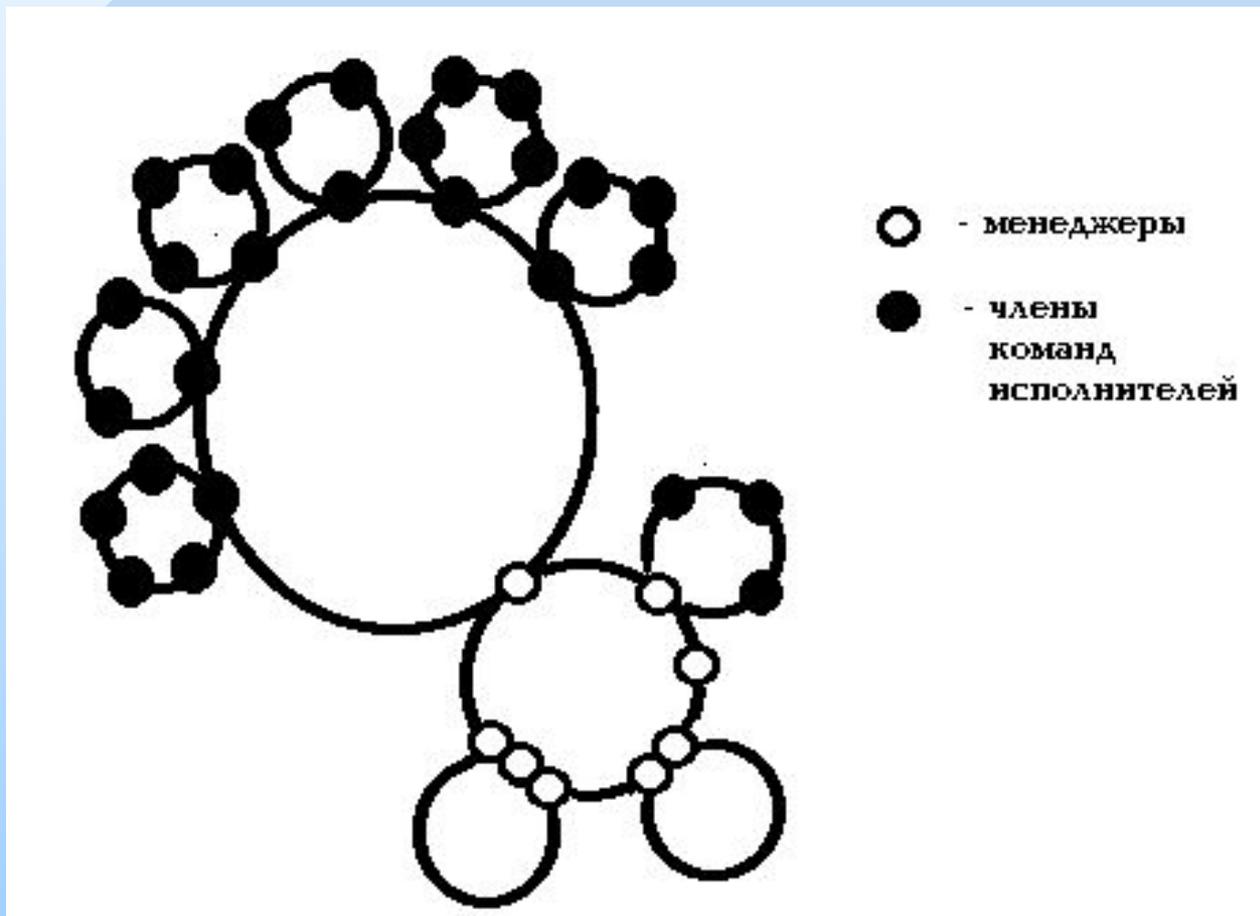
Знания и умения: 1 - технические; 2 - межличностные; 3 - командные; 4 - административные; 5- специальные.

# Теория рабочих команд

## ХАРАКТЕРИСТИКИ САМОНАПРАВЛЯЕМЫХ РАБОЧИХ КОМАНД

1. Группа сотрудников из 8-12 человек, отвечающих за процесс, а не за отдельную задачу. Формирование стратегии развития команды.
2. Опережающий образовательный процесс
3. Коллективное принятие решений.
4. Найм/увольнение
5. Коллективные формы оплаты труда
6. Равноправие
7. Ротация функций и/или ролей
8. Внешние контакты
9. Финансы

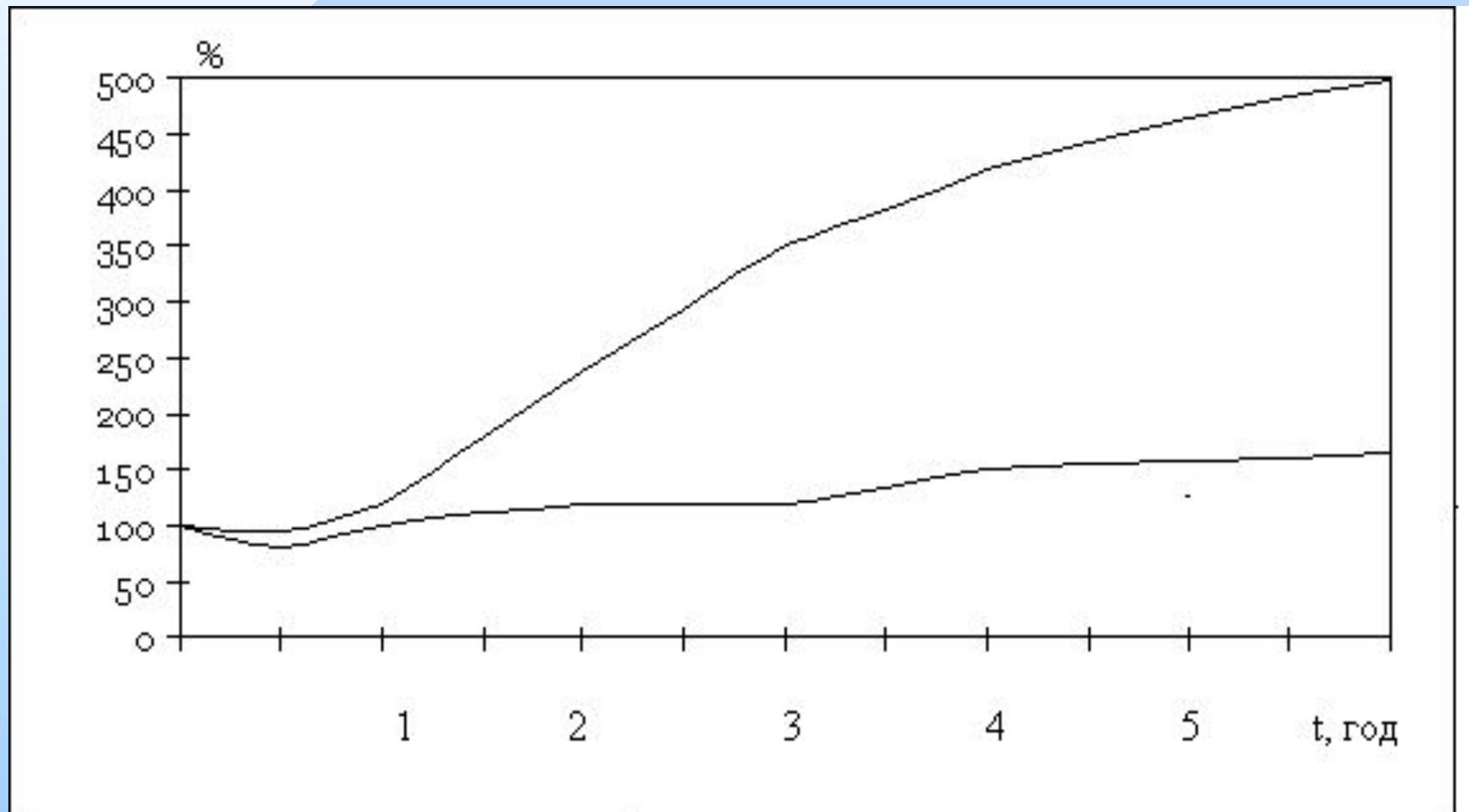
# Теория рабочих команд



# Теория рабочих команд

- На 18 предприятиях Procter&Gamble, применяющих рабочие команды, производительность выше почти на 40%, чем на предприятиях этой фирмы, не использующих рабочих команд;
- В компании Sherwin-Williams внедрение самонаправляемых рабочих команд позволило сократить потребность в персонале на 20%;
- В корпорации GM 20 из 40% повышения производительности труда приходится на предприятия, использующие рабочие команды.
- Предприятия корпорации Xerox, использующие рабочие команды, на 30% более производительны, чем традиционно организованные предприятия этой же корпорации.
- В компании Textronix на производство многих изделий рабочие команды затрачивают около 3-х дней, тогда как обычно для этого требуется в среднем 14 дней.
- В компании GE Appliance производственные команды за первые восемь месяцев сократили циклы выполнения работ более чем на 50%, повысили удовлетворение запросов на продукты на 6% и снизили расходы на инвентаризацию более чем на 20%.
- На одном из заводов компании Kodak команды высокой эффективности повысили производительность настолько, что объем работы, который ранее выполняли за три смены, стали завершать за одну смену.
- Компания Motorola использовала высокоэффективные команды для развития системы управления снабжением. Эти команды добились повышения качества на 50% и сократили задержки поставок на 70%.

# Теория рабочих команд



# „КАДРЫ РЕШАЮТ ВСЁ“

И. СТАЛИН



# Человеческий ресурс

- 1. Люди наделены интеллектом и их реакция на внешнее воздействие эмоционально-осмысленная, а не механическая. Процесс взаимодействия между организацией и сотрудником является двусторонним.**
- 2. Люди способны к постоянному совершенствованию и развитию.**
- 3. Трудовая жизнь человека продолжается в современном обществе 30–50 лет, соответственно отношения человека и организации могут носить долговременный характер.**
- 4. Человек появляется в организации осознанно, с определенными целями и ожидает от организации предоставления возможности для их реализации.**
- 5. Уникальность каждого отдельного субъекта. Реакция разных членов организации на один и тот же метод управления, на одну и ту же ситуацию может быть совершенно различной.**

# ПРИНЦИПЫ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА

- **Принцип плановости** означает, что мероприятия, направленные на совершенствование кадрового состава, проводятся планомерно, исходя из плановой потребности в работниках и с учетом перспектив развития персонала и организации в целом.
- **Принцип альтернативности** реализуется через привлечение в организации как можно большего числа соискателей.
- **Принцип активного подбора** заключается в постоянной работе с потенциальными кандидатами на вакантные места в организации, применении активных методов поиска и вербовки персонала. Это касается как квалифицированных сотрудников других фирм, так и молодых специалистов.

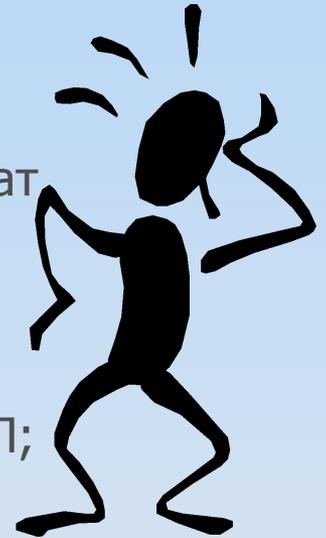




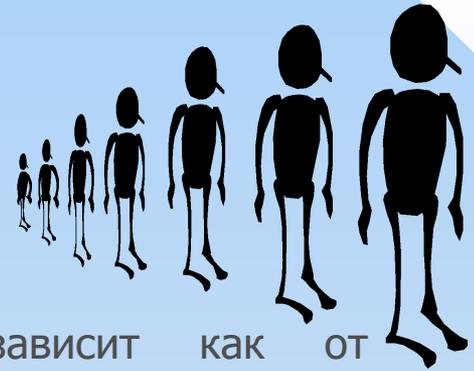
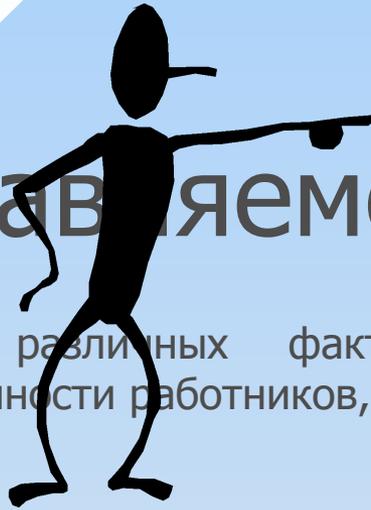
# Определение потребности в персонале

В основе расчета потребности в кадрах, как правило, лежат следующие соображения:

- административно-управленческий персонал (АУП) не несет производственной нагрузки, следовательно, необходимо стремиться к наименьшим расходам на АУП;
- количество научно-технического и обслуживающего персонала должно обеспечивать выполнение поставленных задач в запланированные сроки.



# Норма управляемости



Является функцией различных факторов и зависит как от функциональной направленности работников, так и от уровня иерархии.

Например:

- 10-12 человек для руководителей организации и их заместителей;
- 7-10 человек для функциональных отделов;
- 4-6 человек для функциональных бюро;
- 15-20 человек для технологических и конструкторских отделов;
- 7-10 человек для технологических и конструкторских бюро [14].

Для производственного сектора норма управляемости зависит от квалификации рабочих ( $x_1$ ), числа рабочих в бригадах ( $x_2$ ) и типа производства ( $x_3$ ).

$$N_y = k_0 + k_1 x_1 + k_2 x_2 + k_3 x_3, \quad (3)$$

где  $k_0, k_1, k_2, k_3$  - эмпирические коэффициенты.

# Отраслевые нормативы



- численность сотрудников управления кадров:

$$N = 0.5 + 0.00009 P_o + 0.00007 \Phi_o,$$

где  $P_o$  - численность основных рабочих;

$\Phi_o$  - стоимость основных фондов,

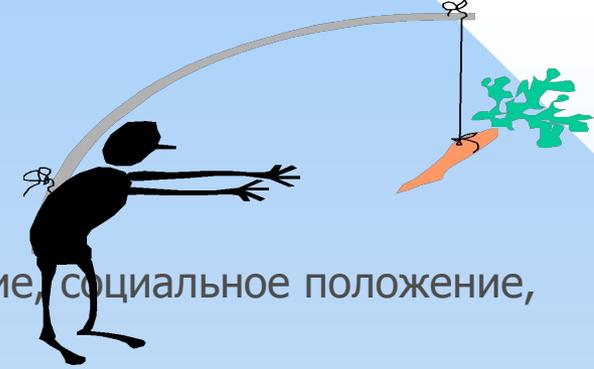
- численность отдела труда и заработной платы:

$$N = 0.12 + 0.0051 P_{пп} + 0.009 P_c,$$

где  $P_{пп}$  - численность производственно-промышленного персонала;

$P_c$  - число рабочих сдельщиков.

# Модель рабочего места



- **Кадровые данные** (возраст, пол, семейное положение, социальное положение, внешность).
- **Опыт работника:** жизненный, производственный, государственный, общественный.
- **Профессиональные знания** по конкретным направлениям.
- **Профессиональные умения:** совокупность управленческих работ, которые может выполнять работник.
- **Личностные качества:** совокупность деловых качеств и недостатков работника.
- **Психология личности:** тип личности, темперамент, интеллект, мотивация – определяются путем психологического тестирования работника, наблюдения.
- **Здоровье и работоспособность.**
- **Уровень квалификации:** определяется приобретенной специальностью, образованием и повышением квалификации.

# Модель рабочего места



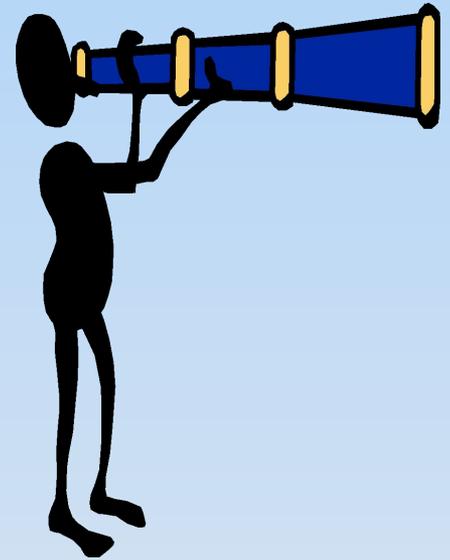
- **Служебная карьера** формируется на основе оценки потенциала работника и его заинтересованности в служебном росте (змея, лестница, двойная лестница, трамплин).
- **Хобби** (увлечения): выявляются методом интервью, наблюдений и анкетирования.
- **Вредные привычки и недостатки:** пристрастие к алкоголю и курению и пр. Выявляются путем анкетирования, наблюдений и социологического опроса.
- **Организация труда:** помещения, технические средства, транспорт. Устанавливаются по нормативам организации рабочего места и путем опроса сотрудника.
- **Оплата труда:** зарплата, премии, вознаграждения. Определяются по штатному расписанию и среднему доходу работающих в данном регионе.
- **Социальные блага и социальные гарантии**

# Источники персонала

❖ Внутренние

❖ Внешние:

- Неформальные контакты сотрудников
- Самопроявившиеся кандидаты
- Объявления в СМИ
- Контакты с учебными заведениями
- Государственные агентства занятости
- Частные агентства по подбору персонала
- Поставщики и потребители
- Охота за головами
- Лизинг
- Интернет



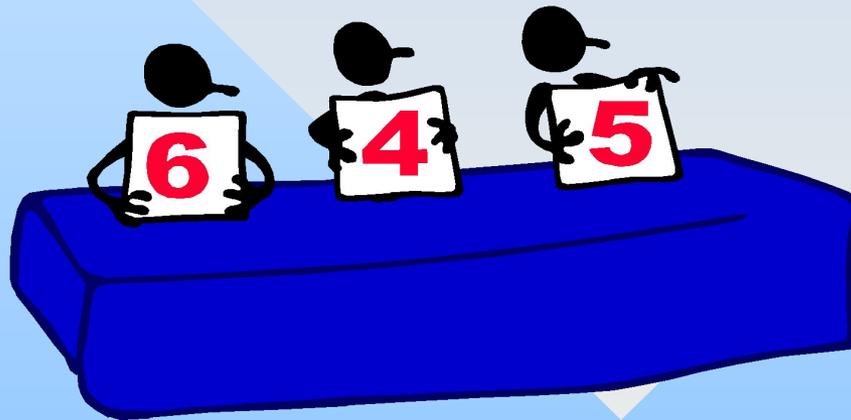
# Методы подбора персонала

- Анкетирование (характеристики, резюме).
- Тестирование или испытание.
- Графологический анализ.
- Морфологический анализ.
- Наблюдение.
- Медицинский осмотр.
- Наведение справок.
- Собеседование (интервью).



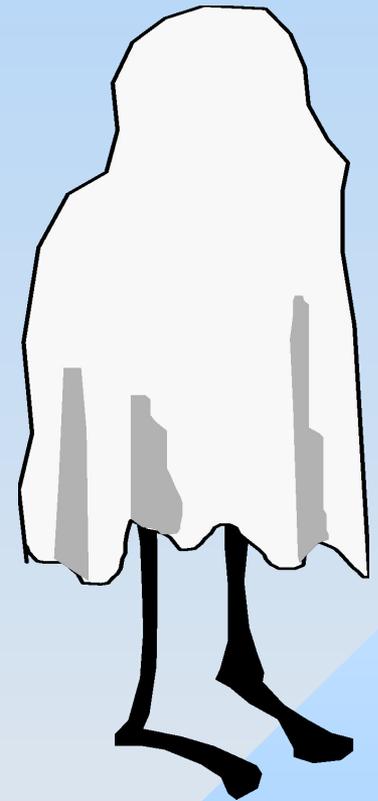
# Типы собеседования

- структурированное (в основе которого лежит фиксированный набор вопросов);
- неструктурированное (проводимое в свободной форме);
- интервью в эмоционально напряженной обстановке (в условиях специально смоделированной стрессовой ситуации);
- панельное (проводимое специально созданной комиссией);
- групповое (интервью с группой кандидатов);
- один на один.



# Типы вопросов

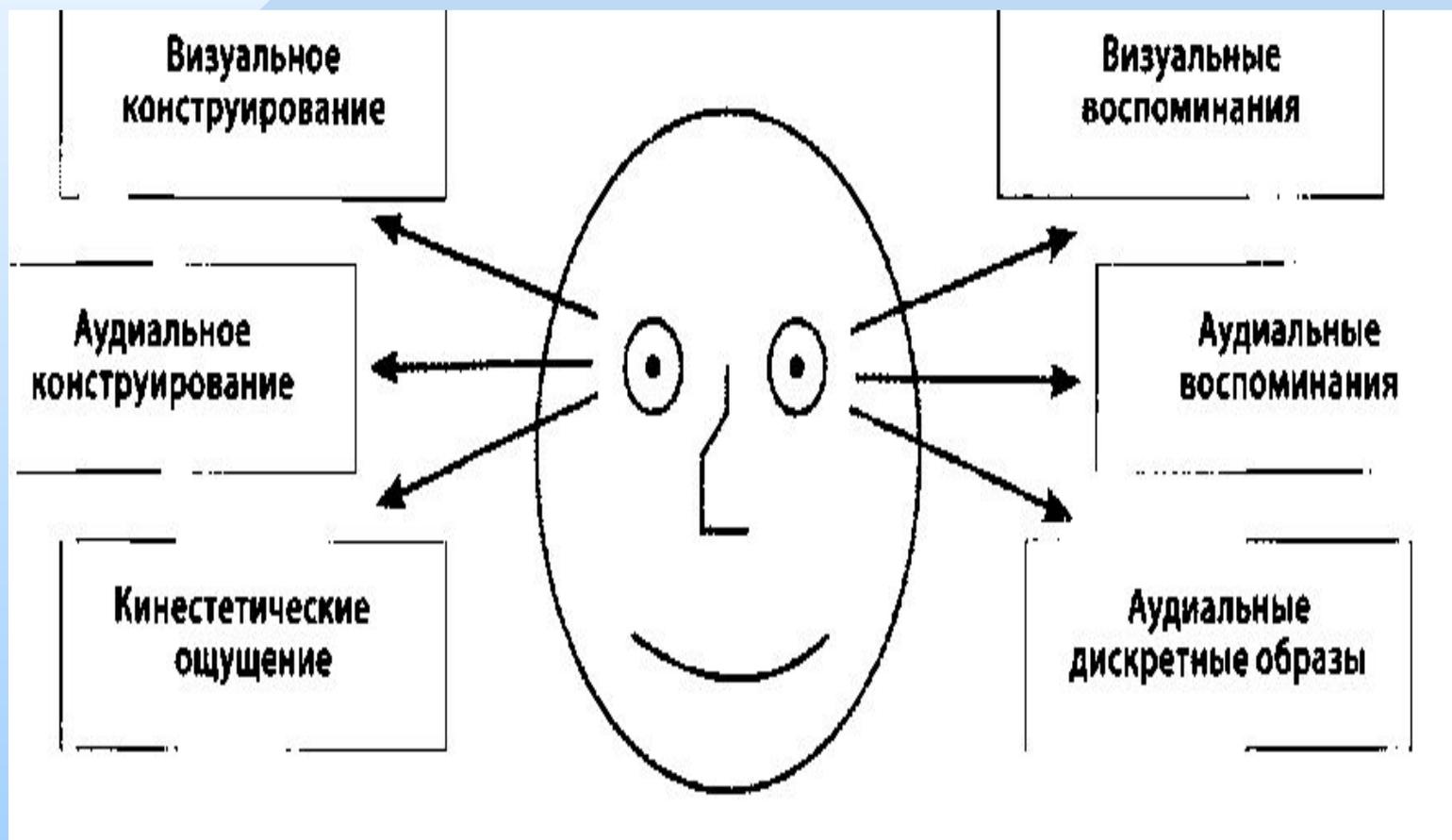
- открытые;
- наводящие;
- прямые или закрытые;
- рефлексивные;
- косвенные.



# Типичные ошибки в ходе интервью

- ✓ Интервьюеры формируют стереотипное представление о «хорошем» кандидате, которое они пытаются примерить к интервьюируемому, не оценивая их по действительным достоинствам.
- ✓ Зачастую мнение о претенденте складывается уже в самом начале собеседования.
- ✓ На интервьюеров большее влияние оказывает отрицательная, а не положительная, информация о претенденте.
- ✓ Заполненное заявление (автобиография) претендента и его внешний вид оказываются причиной предубеждения.
- ✓ Интервьюеры ищут подтверждение своего мнения о претенденте, которое у них уже сложилось.

# Анализ поведения соискателя



# Цели адаптации

- Уменьшение стартовых издержек. Новый работник не всегда знает новую работу и требования организации. До тех пор, пока он работает менее эффективно, чем опытные сотрудники, его работа требует от организации более высоких затрат.
- Снижение стрессов, испытываемых новым работником. Для подавляющего большинства людей свойствен страх перед новым, неизвестным. Стрессовое состояние нового работника, как правило, связано с боязнью провалов в работе и с недостаточной ориентацией в новой рабочей ситуации.
- Сокращение текучести кадров. Если работники не смогли своевременно освоиться в организации, это может привести к их увольнению.
- Экономия времени менеджеров и коллег. Новому работнику требуется определенная помощь со стороны руководства и коллег для решения различных, в том числе и простейших, бытовых проблем.
- Развитие у нового работника состояния удовлетворенности работой, позитивного отношения к работе и реализма в ожиданиях. Процесс адаптации должен способствовать формированию положительного отношения новых работников к организации, к своему подразделению и к порученному делу, что является непременным условием высоких рабочих показателей.

# Адаптация



- ❖ Введение в организацию.
- ❖ Введение в подразделение обеспечивает руководитель подразделения. Нового сотрудника знакомят с работой подразделения и с сотрудниками. Иногда руководитель назначает одного из работников в качестве куратора новичка на время адаптации.
- ❖ Введение в должность. Руководитель раскрывает перед новым работником основное содержание его профессиональной деятельности и то, какой вклад он может внести в общий успех подразделения и организации в целом. На данном этапе очень важна обратная связь.
  - коллеги нового работника и их задачи;
  - общий тип заданий на ближайший период;
  - требования, предъявляемые к работе (производительность, качество и др.), степень ответственности за результаты работы и значение его работы для успеха подразделения;
  - ответственный за обучение работника в подразделении;
  - время начала и окончания работы, время обеденного перерыва и регламентированных перерывов, если они предусмотрены;
  - дата выдачи заработной платы;
  - место хранения личных вещей.

# Статистика человеческих ресурсов

- Структура человеческих ресурсов по категориям занятых:
  - а)  $N_{пр}$  /  $N_{непр}$ ;
  - б)  $N_{пр}$  /  $N_{ауп}$ ;
  - в)  $N_{ауп}$  /  $(N_{пр} + N_{непр})$ ,

где  $N_{пр}$  ,  $N_{непр}$  ,  $N_{ауп}$  – численность производственного, непроизводственного и АУП.

Применяется для проведения анализа эффективности управления и организации производственного процесса.

- Возрастная структура персонала. Как правило, возрастная структура используется для планирования подбора кадров, подготовки резерва, разработки и реализации образовательных программ, повышения квалификации сотрудников.



# Статистика человеческих ресурсов

- ❖ **Образовательная структура персонала.**  
Для разработки и реализации образовательных программ, повышения квалификации сотрудников.
- ❖ **Стаж работы сотрудников.**  
Для расчета различного рода компенсаций.
- ❖ **Структура персонала по признаку пола.**  
При наличии льгот для отдельных специальностей.
- ❖ **Показатель текучести кадров.**  
Для планирования персонала и для проведения анализа степени удовлетворенности персонала условиями работы.
- ❖ **Показатель абсентеизма** используется для тех же целей, что и предыдущий показатель:

$T_{пр} / T_{раб},$

где  $T_{пр}$  – количество неявок (невыходов на работу) в днях;  
 $T_{раб}$  – полезный фонд рабочего времени одного работника.



# Статистика человеческих ресурсов

- ❖ **Коэффициент внутренней мобильности** дает возможность оценить динамику движения персонала:

$$N_{cm} / N_{cp}$$

- ❖ **Производительность труда:**

- объем реализации на одного сотрудника;
- объем прибыли на одного сотрудника;
- количество произведенной продукции;
- число затраченных производственных часов на единицу продукции.

- ❖ **Статистика профессионального обучения:**

- доля сотрудников, прошедших обучение в общем количестве сотрудников;
- число часов, затраченных на обучение;
- общие издержки на обучение;
- доля издержек на обучение в прибыли.



# Цели системы оценки персонала

- выбор места в организационной структуре и установление функциональной роли оцениваемого сотрудника;
- положительное воздействие на мотивацию сотрудников;
- развитие реальных управленческих ситуаций;
- планирование профессионального обучения;
- планирование профессионального развития и карьеры;
- определение степени соответствия заданным критериям оплаты труда.

# Содержание оценки персонала



- периодическая аттестация персонала;
- оценка текущих результатов работника или возглавляемого им коллектива;
- оценка потенциальных способностей;
- социально-психологическую оценка;
- пролонгированная оценка на основе изучения длительного периода трудовой деятельности и экспрессивную оценку результатов деятельности или потенциальных возможностей сотрудника в какой-то момент времени;
- комплексная оценка деятельности и локальная оценка какой-либо функции или стороны деятельности;
- самооценка, оценка работника коллегами по работе, оценка подчиненного руководителем (оценка «сверху»), оценка руководителя подчиненными (оценка «снизу»);
- оценка достижения целей.

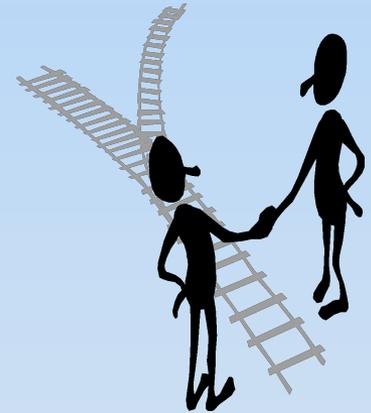
# Методы оценки персонала



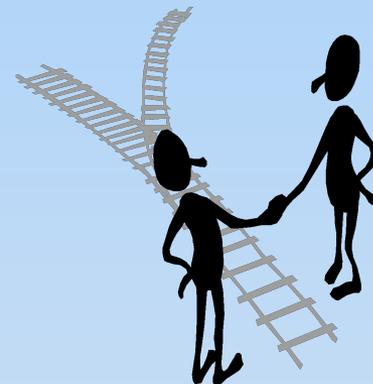
- характеристика значения устанавливается на шкале для каждого сотрудника (метод шкалирования: метод градации и метод оценочных шкал с описанием количественной оценки);
- несколько оценок приводится в ранжированный ряд относительно одного значения (метод упорядочения рангов);
- отдельный сотрудник характеризуется с точки зрения наличия или отсутствия предложенного значения показателя (метод альтернативных характеристик);
- тесты;
- «разбор деловых бумаг»;
- «интервьюирование наоборот»;
- групповое обсуждение;
- деловые игры;
- собеседование.

# Планирование карьеры персонала

- движение кадров «по вертикали» – то есть на вышестоящий уровень управления («трамплин», «лестница», «двойная лестница», «змея»);
- движение кадров «по горизонтали» – то есть на одном уровне управления (повышение категории специалиста в пределах одной должности, ротация кадров).



# Стадии развития персонала



- ✓ 20-24 года – энтузиазм;
- ✓ 25-29 лет – честолюбие;
- ✓ 30-34 года – ожидание (расчет на повышение);
- ✓ 35-39 лет – надежда;
- ✓ 40-44 года – беспокойство;
- ✓ 45-49 лет – озадаченность;
- ✓ 50-54 года – срыв планов;
- ✓ 55-60 лет – возмущение;
- ✓ 61-65 лет – забвение.

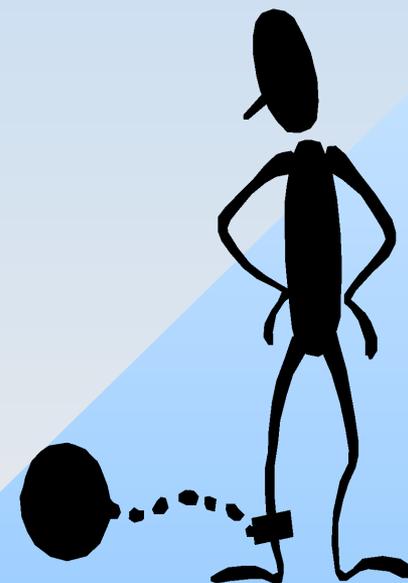
Отмечается:

- «синдром» сорокалетних: люди старше 40 лет входят в состояние атрофии, если не видят четких перспектив роста (середина служебной карьеры);
- пятилетний период пребывания в одной должности.

# Планирование карьеры

Эффективному планированию карьеры персонала способствуют индивидуальные планы развития сотрудников, которые, как правило, учитывают различные аспекты деятельности (знания и умения; экономическое положение, физическое состояние и др. личные конечные цели) :

- сроки реализации целей;
- барьеры на пути достижения целей;
- факторы, способствующие достижению целей.



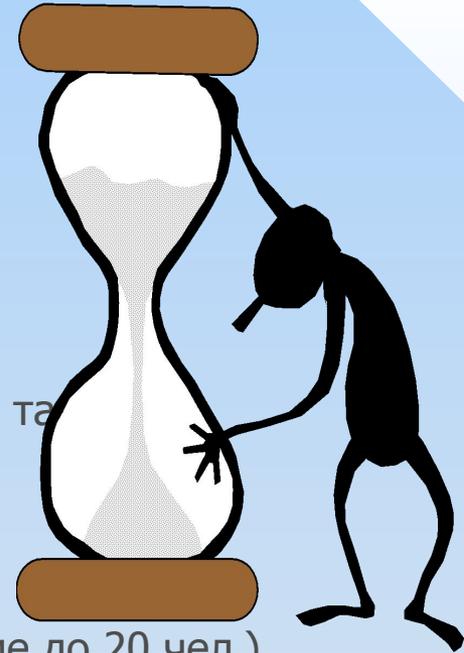
# Правовые аспекты

- *Трудовой договор:*
  1. Избрание на должность.
  2. Избрание по конкурсу.
  3. Назначение на должность.
  4. Направление на работу уполномоченным органом в счет квоты.
  5. Судебного решения о заключении договора.
  6. Фактического допущения к работе с ведома или по поручению работодателя.



# Срочный договор

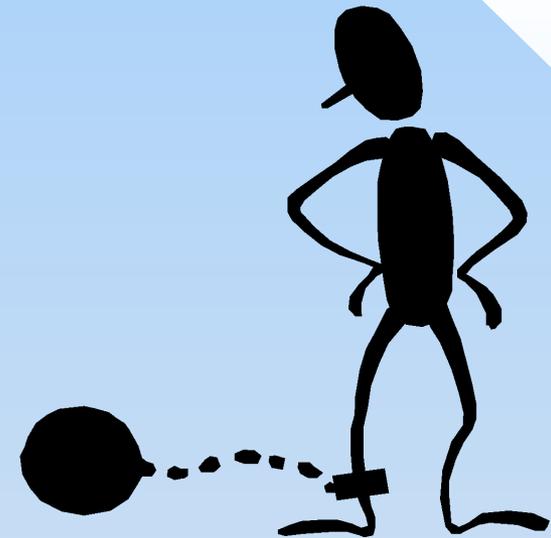
- Для замены временно отсутствующего работника
- На время выполнения временных (до 2-х месяцев) работ, а также сезонных
- В районах Крайнего Севера (при переезде)
- Катастрофы, аварии..
- Малый бизнес до 35 чел. (торговля и бытовое обслуживание до 20 чел.)
- За границу
- Для работ за рамками обычной деятельности
- Со студентами дневных форм обучения
- По совместительству
- С поступающими на работу пенсионерами по возрасту
- С творческими и педагогическими работниками
- С руководителями, их заместителями, главными бухгалтерами



# Испытания

## *Не устанавливаются:*

1. При замещении должности по конкурсу
2. Беременные женщины и женщины, имеющие детей до 1.5 лет
3. До 18 лет
4. После образовательного учреждения + впервые поступающих на работу по полученной специальности (в течении 1 года)
5. Избранных на выборную должность
6. При переводе



# Перевод на другую работу

- На постоянную работу или временную работу только с письменного согласия
- Перемещение в другое подразделение или на другое рабочее место (в рамках одной местности и при сохранении трудовой функции) не требует согласия
- При производственной необходимости на срок до одного месяца с сохранением среднего заработка не требует согласия



# Расторжение договора по инициативе работодателя

1. Ликвидация организации
2. Сокращение численности или штата
3. Несоответствие занимаемой должности
4. Смены собственника имущества (для руководителя, его зам. и гл.бух.
5. Прогул
6. Появление на работе в состоянии опьянения
7. Разглашение тайны
8. Хищение
9. Грубые нарушение требований охраны труда
10. Виновные действия, повлекшие утрату доверия
11. Ложные сведения при заключении договора
12. Разглашение персональных данных другого работника
13. При нарушении норм трудового права (для руководителей)



# Спасибо за внимание!

- E-mail:

KARYAKIN@ECONOMIC.ISPU.RU

- Адрес:

153003, Иваново, Рабфаковская, 34, ИГЭУ, ФЭУ,  
Карякину А.М.

Квалификационные характеристики	Кандидаты на сокращение			
	Миронова Вера Владимировна	Колесников Валерий Федорович	Филимонов Георгий Николаевич	Колосова Елена Михайловна
Возраст	34	27	45	51
Образование	высшее экономическое	среднее спец. учится на вечернем отделении экономического вуза	высшее техническое	высшее экономическое
Стаж работы в фирме	6 лет	2 года	4 года	12 лет
Семейное положение	Разведена, имеет двух детей-школьников	Холост, на иждивении мать-пенсионерка	Женат, имеет 18-летнего сына-студента	Замужем, взрослые дети
Отношение к работе	Ответственный сотрудник, но работает медленно	Хороший работник, инициативен, предприимчив	Хороший работник, обязателен, аккуратен	Средний работник, недостаточно инициативна
Отношения в коллективе	Коллеги относятся к ней хорошо, общительна, но подвержена перепадам настроения	Всегда готов помочь, приятен в общении	Принципиален, интроверт, не очень ладит с коллегами	Пользуется авторитетом в коллективе, общительна, всегда готова помочь
Перспективы карьеры	Хотела бы сохранить прежнюю должность	Хотел бы получить лучшую должность после окончания вуза	Хотел бы получить лучшую должность	Хотела бы сохранить прежнюю должность