

# 5. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

## 5.1. Состав и структура персонала организации

В зависимости от выполняемых функций все работающие на предприятии подразделяются на две группы:

- *производственный* персонал;
- *непроизводственный* персонал.

# Производственный персонал:

- рабочие,
- управленческий персонал,
- младший обслуживающий персонал,
- работники пожарно-сторожевой охраны,
- ученики.

# Классификация рабочих

<b>Классификационный признак</b>	<b>Классификационные группы рабочих</b>
Профессия	Токарь, слесарь, водитель, механизатор и т.д.
Степень участия в производственном процессе	Основные рабочие, вспомогательные рабочие
Форма оплаты труда	Рабочие-сдельщики, рабочие-повременщики
Уровень квалификации	Рабочие с 1-го по 8-ой разряд

# Управленческий персонал:

- руководители,
- специалисты,
- технические исполнители.

# Классификация управленческого персонала

Классификационный признак	Классификационная группа
	Руководители
Вид выполняемой функции	- линейные руководители - функциональные руководители
Уровень иерархии в системе управления	- руководители высшего звена - руководители среднего - руководитель первичного звена
Уровень образования	- руководители с высшим образованием - руководители со средним специальным образованием - практики

\*\*\*

Классификационный признак	Классификационная группа
Специалисты	
Специальность	<ul style="list-style-type: none"><li>- инженеры</li><li>- технологи</li><li>- маркетологи</li><li>- экономисты</li><li>- бухгалтеры и др.</li></ul>
Профиль деятельности	<ul style="list-style-type: none"><li>- специалисты технического профиля</li><li>- специалисты экономического профиля</li><li>- специалисты административно-хозяйственного профиля</li></ul>
Уровень образования	<ul style="list-style-type: none"><li>- специалисты с высшим образованием</li><li>- специалисты со средним специальным образованием</li><li>- практики</li></ul>
Уровень квалификации (категория)	<ul style="list-style-type: none"><li>- специалист 3 категории (технического профиля)</li><li>- специалист 2 категории</li><li>- специалист 1 категории</li><li>- ведущий специалист</li><li>- главный специалист</li></ul>
Технические исполнители	
Вид деятельности	<ul style="list-style-type: none"><li>- технические работы</li></ul>

# Младший обслуживающий персонал

Это работники, обеспечивающие поддержание санитарно-гигиенических условий на предприятии:

- работники душевых,
- гардеробщики,
- уборщики,
- дворники.

# Работники пожарно-сторожевой охраны

Они обеспечивают на предприятии пожарную безопасность, следят за исправным состоянием противопожарных средств и выполняют функции охраны:

- сторожа,
- вахтеры,
- пожарные.

# Ученики

Это лица, которые проходят  
производственное обучение  
непосредственно на рабочих местах.

# Непроизводственный персонал

Это работники, которые не принимают непосредственного участия в выпуске продукции.

Они обеспечивают и обслуживают работников предприятия.

Это персонал состоящих на балансе основного предприятия медицинских, детских дошкольных, культурно-просветительских учреждений и подразделений бытового, жилищно-коммунального хозяйства.

## **5.2. Особенности и содержание управленческого труда**

Управленческий труд направлен на организацию всех производственных процессов и обеспечение эффективного функционирования предприятия в целом.

# Особенности

## управленческого труда

- большая степень самостоятельности при установлении последовательности работ;
- наличие элементов творческого труда;
- преимущественно умственный процесс труда;
- трудности в планировании и в равномерности загрузки по календарным срокам;

\*\*\*

- большое разнообразие выполняемых работ;
- использование большого объема информации;
- трудности определения степени интенсивности труда руководителя;
- сложность управленческого труда;
- воздействие на производственный процесс не прямо, а через исполнителей;

\*\*\*

- невозможность прямой оценки управленческого труда;
- специфические предметы, орудия и продукты труда руководителя:
  - предмет труда – информация,
  - орудия – организационная и вычислительная техника,
  - продукт – управленческое решение;
- высокая значимость труда руководителя.

# Классификация деятельности руководителя

По функциям управления:

- планирование;
- организация и координация;
- мотивация;
- контроль.

\*\*\*

По этапам процесса управления:

- определение целей;
- анализ ситуаций;
- принятие решений.

По объектам управления:

- управление предприятием;
- управление подразделением;
- управление исполнителем;
- управление самим собой.

\*\*\*

По форме осуществления:

- самостоятельная работа;
- работа с людьми.

# Принципы рациональной организации управленческого труда:

- Комплексность
- Системность
- Регламентация
- Специализация
- Стабильность

# Направления **научной организации** управленческого труда:

- Разделение и кооперация труда
- Повышение квалификации
- Рационализация труда
- Улучшение условий труда
- Развитие творческих основ труда

## 5.3. Роли, исполняемые руководителем

Три группы **ролей**, которые исполняет эффективно работающий руководитель:

- межличностные;
- информационные;
- управляющие.

# Межличностные роли

Они определяют отношения руководителя с подчиненными и другими людьми внутри и за пределами организации.

Руководитель исполняет роли:

- главы,
- лидера
- связующего звена.

# Информационные роли

Они связаны с тем, что руководитель является своеобразным информационным центром.

Руководитель исполняет роли:

- получателя информации,
- распространителя информации,
- представителя организации в ее контактах с внешней средой.

# Управляющие роли

Они связаны с необходимостью принимать решения, проводить изменения в организации, реагировать на изменения внешней среды.

Руководитель исполняет роли:

- инициатора изменений,
- устранителя проблем,
- распределителя ресурсов,
- посредника.

## 5.4. Планирование персонала

### Планирование персонала

осуществляется **одновременно** с другими видами планирования (планирование производства, организационного и технического развития, финансов, сбыта продукции и т. д.)

# Виды планирования персонала

- Долго-, средне-, краткосрочное.
- Стратегическое, тактическое, оперативное.

# Планирование персонала:

- **Позволяет** разрешать конфликтные ситуации (незаполненность рабочих мест, несоответствие работника занимаемому месту и др.).
- **Иногда порождает** конфликтные ситуации (слухи об увольнениях, перестановках).

Определение **потребности в персонале** – важнейший элемент планирования персонала.

-

# На потребность в персонале

## ВЛИЯЮТ:

- производственная структура предприятия и организационная структура управления;
- выполняемые функции;
- производственная программа;
- производственный процесс;
- степень механизации и автоматизации производства.

# Виды потребности в персонале:

- *Брутто-потребность* — это количество работников, одновременно привлекаемое к производственной деятельности.
- *Нетто-потребность* — это разность брутто-потребности и наличия на предприятии какого-то количества работников.

# *Методы расчета*

*потребности* в персонале:

- установление функциональных зависимостей между параметрами деятельности предприятия и потребностью в персонале;
- экстраполирование;
- метод экспертных оценок.

При определении потребности  
в персонале учитывают  
**явочный и списочный состав**  
персонала

- Разница зависит от:
  - демографического состава персонала,
  - условий труда.

# Этапы планирования персонала:

1. Оценка наличных ресурсов.
2. Оценка будущих потребностей.
3. Разработка программы удовлетворения будущих потребностей.

## 5.5. Привлечение персонала

При привлечении персонала используются внешний и внутренний рынки рабочей силы.

- *внутренний рынок* — это использование работников своего предприятия;
- *внешний рынок* — это работники, привлеченные для работы извне.

# Средства привлечения

персонала:

- объявления в СМИ;
- государственная служба занятости, кадровые агентства;
- неформальные коммуникации;
- договоры о сотрудничестве с учебными заведениями;
- ярмарки вакансий.

# Источники информации о кандидатах:

- заявление о приеме;
- фотография;
- биография;
- анкета;
- аттестат, диплом;
- трудовая книжка;
- рекомендации;
- разговор с поступающим.

**Маркетинг персонала** – это  
поиск и привлечение из  
внешних источников  
необходимой рабочей силы.

# Маркетинг персонала

## включает:

- исследование рынка рабочей силы;
- исследование качеств кандидатов, их требований и возможностей;
- рекламу должностей;
- сегментирование рынка рабочей силы (инженеры, экономисты, рабочие).

# Факторы мотивации при привлечении персонала:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- ...

**Лизинг персонала** - это подбор кадров на временные рабочие места.

Это своеобразная кратко- или среднесрочная аренда персонала другой фирмы.

## 5.6. Коллектив как объект управления

*Производственный коллектив* — это официально организованное объединение людей, занятых общественно полезным видом деятельности.

# Виды коллективов:

## 1. *Номинальная группа.*

Это коллектив, созданный официально, но существующий формально.

## 2. *Ассоциация.*

Это коллектив, который имеет общую цель, требующую объединения трудовых усилий.

\*\*\*

3. *Кооперация.* +

+ Деятельность всех членов коллектива взаимозависима, функции распределены и согласованы.

4. *Корпорация.* +

+ Групповые нормы поведения, сплоченность.

5. *Гомфотерный коллектив.* +

+ Психологическая совместимость.

# Функции, выполняемые коллективом:

- трудовая;
- хозяйственная;
- управленческая;
- контроля;
- взаимопомощи;
- воспитательная;
- социально-бытовая;
- саморегуляции.

**Ответственная зависимость** между членами трудового коллектива закрепляется:

- уставом организации;
- положениями о структурных подразделениях;
- должностными инструкциями;
- приказами о назначениях.

## 5.7. Социально-психологический климат в коллективе

*Социально-психологический климат* в коллективе — это относительно устойчивый и типичный эмоциональный настрой, постепенно складывающийся в процессе совместной деятельности и общения членов коллектива.

Социально-психологический климат  
**влияет** на следующие стороны  
жизнедеятельности человека:

- *отдача личности* в трудовой деятельности, степень реализации ее способностей;
- *трудовая стабильность* личности;
- *здоровье людей*;
- *эмоциональный настрой* в семье;
- *общее отношение к жизни*.

## Признаки благоприятного социально-психологического климата в коллективе:

- непринужденная атмосфера общения;
- активное обсуждение всех вопросов;
- уважительное отношение к мнению других;
- критические замечания без явных и скрытых личных выпадов;
- рациональное распределение обязанностей;
- высокое личное влияние и авторитет руководителя;
- выполнение работ коллективом без напряжения.

# Факторы, влияющие на социально-психологический климат в коллективе

## *Факторы макросреды:*

- общественный строй данного общества, его мораль;
- социально-демографические характеристики членов коллектива (пол, возраст, образование).

\*\*\*

### *Факторы материальной микросреды:*

- условия труда;
- уровень организации труда;
- система материального стимулирования.

### *Факторы социальной микросреды:*

- система морального стимулирования;
- индивидуально-психологические особенности членов коллектива;
- личность руководителя.

## 5.8. Производственные конфликты

**Конфликт** – это трудно разрешимое противоречие, связанное с острыми эмоциональными переживаниями.

Участники конфликта называются *оппонентами*.

# Ранг оппонента – это характеристика его силы

- Оппонент **первого** ранга — индивид, выступающий от собственного имени и преследующего личные цели.
- Оппонент **второго** ранга — это группа, преследующая в конфликте групповую цель.
- Оппонент **третьего** ранга — это структура, состоящая из взаимосвязанных групп с общей целью.

- Началом конфликта является *инцидент*, т.е. действия, направленные на создание конфликта.
- *Предмет конфликта* – это внутренняя причина, толкающая оппонента на конфликт.

# Классификация конфликтов

По *форме* проявления:

- внутриличностный,
- межличностный,
- межгрупповой.

# Три **типа** внутриличностных конфликтов:

- «**приближение-приближение**». Это выбор между двумя в привлекательными, но требующими противоположных действий альтернативами;
- «**приближение-удаление**». Цель обладает в равной степени привлекательностью и непривлекательностью;
- «**удаление-удаление**». Это выбор между в равной степени непривлекательными альтернативами.

\*\*\*

По **объему** конфликты разделяют на:

- глобальные,
- парциальные.

По **длительности** действия:

- кратковременные,
- затяжные.

# Источники конфликтов

- противоречия групповых интересов;
- противоречия, связанные с личными эгоистическими побуждениями;
- противоречия несостоявшихся ожиданий;
- конфликты из-за личностных качеств руководителей;
- неправильная оценка труда подчиненных;
- наличие любимчиков в коллективе;

\*\*\*

- предвзятое отношение к некоторой части подчиненных;
- неблагоприятные условия;
- взаимное непонимание людей;
- конфликты из-за недостаточной информации;
- конфликты, возникающие на почве сугубо интимных отношений.

## 5.9. Управление дисциплинарными отношениями

*Дисциплина* — это общественные отношения, складывающиеся по поводу соблюдения социальных и технических норм, правил поведения в семье, организации, обществе, государстве.

По *способу подчинения* дисциплина делится на:

- принудительную,
- добровольную.

Три *разновидности* дисциплины:

- исполнительская;
- активная;
- самодисциплина.

*Дисциплинарные отношения* — это отношения по поводу исполнения обязанностей и реализации прав.

По *содержанию* дисциплинарные отношения делятся на:

- охранительные;
- поощрительные;
- воспитательные;
- организационные.

## Три **вида** поведения:

- **активное**. Работник не только исполняет свои обязанности, но и использует свои права, проявляя активность большую, чем предусмотрено нормой;
- **правомерное**. Это исполнение обязанностей и использование прав;
- **отклоняющееся**. Это превышение прав, причиняющее ущерб другим людям, коллективу.

Два **механизма** управления дисциплинарными отношениями:

- **прямой**. Он включает использование средств убеждения, поощрения, принуждения;
- **косвенный**. Он состоит в управлении условиями организации труда.

## Методы управления дисциплинарными отношениями:

- убеждение;
- поощрение;
- принуждение;
- организация труда.

# Убеждение

*Убеждение* — это метод воспитания, воздействия на сознание работника с целью вызвать его на полезную деятельность или затормозить его нежелательные поступки.

*Элементы* процесса убеждения:

- субъект убеждения;
- объект убеждения;
- средства убеждения;
- процедура убеждения.

# Некоторые **правила** эффективного убеждения:

- начинать разговор рекомендуется с мысли, которая должна прийти по душе слушателю;
- убеждая, следует просить больше, чем на самом деле требуется;
- чем больше правды содержит идея, в которой хотят убедить человека, тем вероятнее, что идея станет убеждением;
- в идее должен быть искренне уверен тот, кто убеждает.

# Поощрение

*Поощрение* — это признание заслуг работника перед коллективом путем предоставления ему льгот, преимуществ, публичного оказания почета, повышения его престижа.

# Некоторые **правила** эффективного поощрения:

- поощрение следует применять при проявлении трудовой активности с положительным результатом;
- поощрение должно быть значимым, поднимать престиж добросовестного труда;
- гласность поощрения;
- доступность поощрения.

## Виды поощрений:

- объявление благодарности;
- выдача премии;
- награждение ценным подарком;
- награждение Почетной грамотой;
- занесение в Книгу почета;
- помещение на Доску почета;
- присвоение звания «Лучший по профессии» и др.

\*\*\*

- фотографирование на фоне организации;
- поощрение при достижении работником юбилейных дат (30-, 40-, 55-, 60-летия и т. д.);
- дополнительные оплаты, персональные надбавки к окладу;
- повышение по службе;
- предоставление особого статуса, более комфортных условий на работе.

# Принуждение

*Принуждение* – это мера дисциплинарного или общественного воздействия за нарушение трудовой дисциплины.

# Основные **причины** нарушения трудовой дисциплины:

- недостатки в организации труда;
- условия труда, которые способствуют нарушениям или даже вынуждают совершать нарушения;
- оплата труда, не стимулирующая дисциплинированную работу;
- бесконтрольность;
- безнаказанность работников;
- личная неорганизованность работника.

**Цель** наказания — убедить человека отказаться от совершения нарушений в дальнейшем и удержат от нарушений других работников.

**Виды** дисциплинарных взысканий:

- замечание;
- выговор;
- увольнение.

# Некоторые *правила* эффективного наказания:

- неотвратимость наказания;
- индивидуализация наказания;
- значимость наказания для работника;
- справедливость наказания;
- учет тяжести проступка, его экономических последствий, обстоятельств, при которых он совершен, предшествующей работы, отношение человека к своему нарушению;
- форма наказания не должна унижать честь и достоинство человека.

# 5.10. Мотивация персонала

**Потребности** — это ощущение неудовлетворенности, наличие нужды человека в благах, необходимых для поддержания и улучшения условий жизни и деятельности.

**Мотив** — это внутреннее желание человека удовлетворить свою потребность.

*Стимул* — это возможность получения средств удовлетворения своих потребностей в обмен на выполнение определенных действий.

*Мотивация* — это процесс воздействия на конкретные потребности работника, побуждающие его к достижению целей организации.

# Формы мотивации:

*Внешняя мотивация.* Она возникает не от самой работы, а дается организацией:

- заработная плата,
- продвижение по службе,
- признание,
- дополнительные льготы.

*Внутренняя мотивация.* Она дается самой работой и возникает при наличии чувства удовлетворения от достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы.

# Типы мотивации:

*Прямая мотивация.* Она формирует интерес к работе и ее результатам.

*Косвенная мотивация.* Она основана на материальной заинтересованности.

*Побудительная мотивация.* Она базируется на страхе и обязанностях.

# Теории мотивации:

- *содержательные* (теория иерархии потребностей Маслоу, теория X и Y Макгрегора, теория мотивационной гигиены Герцберга);
- *процессуальные* (теория ожиданий Врума, теория справедливости, модель мотивации Портера-Лоулера).

# Теория Маслоу

- Она базируется на том, что люди имеют множество различных **потребностей**.
- Все потребности объединены в пять групп.

# Иерархия потребностей



# Физиологические потребности

Они включают потребности в еде, воде, тепле, сне и т.д.

**Стимул** – высокий уровень заработной платы.

# Потребности в безопасности и уверенности в будущем

Они включают потребности в защите от физических и психологических опасностей.

**Стимул** - подписание долгосрочного контракта, надежная работа.

# Социальные потребности

Они выражаются в необходимости социального взаимодействия в коллективе.

**Стимул** - возможность общения на работе, совместные мероприятия вне рабочего времени.

# Потребности в уважении

Они включают потребности в личных достижениях, уважении со стороны окружающих, признании.

**Стимул** - присвоение званий, повышение в должности, вручение наград.

# Потребности самовыражения

Они отражают стремление человека к наиболее полному использованию своих знаний, способностей, к их постоянному развитию.

**Стимул** - предоставление оригинального задания, свободы действий, создание условий для творчества.

- Считается, что потребности высшего уровня удовлетворяются с большим трудом, чем все остальные.
- Каждый последующий мотив начинает действовать только после предыдущего.

# Теория X и Y Макгрегора

- Теория X полагает, что человек имеет естественную неприязнь к труду и ничего бы не делал, если бы мог.
- Функция руководителя – заставить его работать (угрозы, наказания, награды).

- **Теория У** опирается на то, что труд не есть сам по себе ни приятный, ни неприятный.
- Работник вкладывает свои силы в том случае, если усилия пропорциональны ожидаемому вознаграждению и есть возможность проявить инициативу.
- Функция руководителя – мобилизовать наилучшим образом энергию персонала.

# Теория «мотивационной гигиены» Герцберга

«Гигиенические» факторы – это заработная плата, условия труда, межличностные отношения, социальный статус работника, условия личной жизни и др.

Они обеспечивают удовлетворенность трудом со стороны работников, но не являются побудителями высокой трудовой активности .

- **Мотиваторы трудовой активности** - это трудовые успехи, признание заслуг, ответственность за порученное дело, профессиональный рост, служебный рост, сам процесс труда.

# Теория ожиданий Врума

Она базируется на трёх **взаимосвязях**:

- затраты труда  $\leftrightarrow$  результаты;
- результаты труда  $\leftrightarrow$  вознаграждение;
- вознаграждение  $\leftrightarrow$  удовлетворённость вознаграждением.

- Наиболее эффективная мотивация достигается, когда люди верят, что их усилия обязательно позволят им достичь цели и приведут к получению особо важного вознаграждения.

# Теория справедливости

- Она основывается на том, что люди **сравнивают** полученное вознаграждение с затраченными усилиями и с размером вознаграждения других работников, выполняющих аналогичную работу.

- Работники, которым, по их мнению недоплачивают, начинают работать менее интенсивно.
- Но и работники, которым переплачивают, воспринимают это как должное и не стремятся к повышению эффективности своего труда.

# Модель Портера-Лоулера

- Она включает в себя элементы теории ожидания и теории справедливости.

- Человек удовлетворяет свои потребности посредством адекватного вознаграждения за свой труд.
- Результативность труда зависит от приложенных усилий, его возможностей человека, а также оценки им своей роли.
- Объём затрачиваемых усилий зависит от оценки работником ценности вознаграждения и уверенности в том, что оно будет получено.

# Методы МОТИВАЦИИ

1. Социально-экономические методы.
2. Социально-психологические методы.
3. Организационно-экономические методы.
4. Дисциплинарные (административные) методы.
5. Правовые методы.
6. Информационно-разъяснительные методы.
7. Методы, направленные на устранение отрицательных стимулов.