

## ЛЕКЦИЯ № 10. Человеческий фактор АУ

### Контрольные вопросы: -

- Роль менеджера в организации.
- Матрица типов руководителей (Р.Блэйк и Д.Моутон).
- Система АУ персоналом.
- Понятие кадровой политики.
- Антикризисная кадровая политика.
- Типы кадровой политики.
- Принципы АУ.

## ЛЕКЦИЯ № 10. Человеческий фактор АУ

Менеджер – это гораздо более широкое понятие, нежели просто руководитель. Так как в большинстве своем в организациях присутствуют многоуровневые системы управления, директор практически не имеет возможности лично довести задачи до сотрудников и контролировать процесс выполнения работ. Если смотреть с другой стороны, то зачастую профессиональные менеджеры с высокой квалификацией решают сложившиеся проблемы гораздо быстрее и эффективнее, нежели директор. Поэтому на практике часто оказывается, что **менеджер является важнейшим человеком на фирме.**

## ЛЕКЦИЯ № 10. Человеческий фактор АУ

В вопросах АУ следует признать, что основная тяжесть по осуществлению антикризисной стратегии ложится именно на менеджерский состав. В любой ситуации менеджер работает с персоналом, и от качества и уровня этой работы зачастую зависит результат деятельности. Поэтому и функции у менеджерского состава представляются такими серьезными: руководство предприятием в целом или эффективная организация конкретных видов работ в рамках отдельных подразделений (управлений, отделений, отделов) или программно-целевых групп.

## Типы менеджера

Для определения типа менеджера американские психологи Р. Блэйк и Д. Моутон составили матрицу типов руководителей (используя матрицу, на первое место в скобках ставят отношение к работе, на второе – отношение к людям):

- **1. Диктатор (9,1).** Стиль управления, при котором практически все внимание сосредотачивается на производственном процессе, в то время как персонал почти не рассматривается с каких-либо точек зрения, кроме как производственной силы. Это открытая жесткая позиция, которая в обычных условиях, как правило, не приносит хороших результатов. Однако в момент кризиса, когда многие подчиненные находятся в состоянии растерянности, этот стиль может быть единственно верным.

## Типы менеджера

- **2. Демократ (1,9).** В организации довольно свободная атмосфера, жестко очерченные рамки и нормы либо неявно выражены, либо присутствуют в небольшом проценте. Таким поведением обычно отличаются руководители, твердо уверенные в ситуации и имеющихся средствах. В противном случае слишком «свободная» обстановка может привести к снижению производительности труда и, как следствие, ухудшению обстановки во всей организации.
- **3. Пессимист (1,1).** В случае наступления кризиса такой руководитель не предпринимает серьезных и решительных действий, даже если существуют возможности для преодоления ситуации. Никаким образом не стимулирует работу персонала. Такая позиция, особенно в современном мире, является очень слабой, так как из-за высокой динамичности и конкурентности рынка кризисы в организациях возникают постоянно.

## Типы менеджера

- **4. Организатор (9,9).** Пожалуй, это наиболее выгодный со всех точек зрения стиль. Такой менеджер отличается высокой целеустремленностью, ответственностью, коммуникабельностью и инновационностью. Вместе с тем, он осуществляет свою деятельность в тесном взаимодействии с остальными сотрудниками, разрабатывая и составляя план решений на коллективных переговорах. К сожалению, отвечать всем вышеперечисленным требованиям одновременно может лишь небольшой процент менеджеров.
- **5. Манипулятор (5,5).** Такой тип очень распространен в современном мире. Основное его направление – достижение своих целей с использованием кадровых возможностей без особого рассмотрения интересов последних. Такой менеджер ориентируется в своей работе, прежде всего, на выполнение поставленных целей, а методы достижения их не особо рассматриваются с социальной точки зрения.

## Система АУ персоналом

Процесс управления персоналом представляет собой целую совокупность действий руководителя, которые включают подбор и распределение персонала; планирование и организацию работы сотрудников; программы по повышению квалификации; мотивацию и стимулирование труда и, конечно, предоставление благоприятных и безопасных условий труда.

АУ, помимо всех вышеперечисленных мер, предполагает наличие дополнительных программ деятельности сотрудников, а также включает социально-психологические факторы.

В современных условиях, когда стабильное состояние – это чаще всего недолговременное явление, нужно уделять особое внимание вопросам быстрой адаптации сотрудников к изменяющимся условиям, их мотивации и обеспечения гарантиями.

## Система АУ персоналом

Для обеспечения должного уровня АУ персоналом, руководителям необходимо обратить внимание на планирование и разработку **кадровых стратегий** при работе с ним. **Основные меры** здесь:

- 1) привлечение новых сотрудников и специалистов;
- 2) переквалификация сотрудников;
- 3) разработка системы гарантий (социальных, правовых и т. д.);
- 4) организация системы трудоустройства сотрудников при перепрофилировании предприятия.

В последнее время пристальное внимание в сфере АУ персоналом уделяется **кадровому маркетингу**. Это комплекс мер, направленный на повышение квалификационного уровня сотрудников и развитие персонала. **Основные методы**, применяющиеся в кадровом маркетинге, это создание образовательных учреждений в рамках данного предприятия для подготовки узких специалистов; привлечение студентов и аспирантов для стажировки и практики; сотрудничество с различными службами занятости; разработка системы обучения для действующих сотрудников с целью повышения их профессионального уровня; использование лизинга персонала.

## **Кадровая политика**

**Кадровая политика** – это совокупность научно обоснованных целей, принципов, задач и методов, которые определяют структуру, содержание, направления и формы управления персоналом в различные периоды деятельности организации. Целью кадровой политики является обеспечение оптимального баланса сохранения и обновления кадров в соответствии с потребностями предприятия и состоянием рынка труда.

Кадровая политика основана на накопленных знаниях и разработанных прежде методологиях, она является объединяющим элементом, в который вносятся свои коррективы соответственно потребностям сегодняшнего рынка. В кадровой политике отражены основные моменты по подбору и распределению персонала, однако она не ограничивается этим. В ней находят место такие важные факторы, как динамика трудовой заинтересованности, активности работника, его потребностей.

## **Антикризисная кадровая политика**

**Антикризисная кадровая политика** – это понятие еще более широкое. В нее входит прогнозирование состояния персонала на будущие периоды. Особое значение здесь имеет выявление потребности предприятия в новых или отказ от старых специалистов на определенные периоды.

**Состав кадровой политики** включает в себя не просто направления и способы управления персоналом, она состоит из целого комплекса элементов:

- **1) постановка** основных, наиболее приоритетных **целей и задач в области персонала**, определение общих принципов кадровой политики;
- **2) организационно-штатные мероприятия** – планирование потребности в тех или иных кадровых ресурсах, разработка и формирование структуры и штата, назначения, создание резерва, перемещения и распределения;

## **Антикризисная кадровая политика**

- **3) информационная составляющая** – создание и поддержка системы движения кадровой информации, организация устойчивой и постоянной информационной системы;
- **4) финансовая составляющая** – разработка системы и направления распределения денежных средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;
- **5) развитие персонала** – обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;
- **6) система оценивания и корректировки** – анализ соответствия кадровой политики стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала.

## Типы кадровой политики

В настоящее время можно выделить **4 основных типа кадровой политики:**

- **1. Превентивная** кадровая политика. Руководитель имеет представление о возможном развитии ситуации на основании результатов прогнозов, однако не располагает необходимыми средствами чтобы осуществить те или иные действия. Если же средства имеются, то планирование на основе имеющихся ресурсов осуществляется только на среднесрочный период. Таким образом, все основные прогнозы и планы направлены на краткосрочные и среднесрочные периоды, при этом в них, как правило, не содержится кардинальных изменений.

## Типы кадровой политики

- **2. Пассивная** кадровая политика. Достаточно слабая позиция, поскольку управленческий состав не имеет четкой, определенной стратегии действий по отношению к сотрудникам. В условиях опасности кризиса никаких особых решительных мер не предпринимается, обычно действия руководителей направлены лишь на устранение отрицательных последствий.

В кадровой службе плохо развиты системы планирования и прогнозирования, также мало внимания уделяется текущему оцениванию персонала и его деятельности. При такой политике практически не выделяются средства для развития персонала. Этот тип вообще отличается малыми финансовыми затратами на персонал. Возникающие проблемы фиксируются, но не проходит детального анализа ситуации и выявления причин возникновения затруднений и вопросов.

## Типы кадровой политики

- **3. Активная** кадровая политика. Руководитель активен в своих действиях, располагает всеми необходимыми прогнозами и составленными на их основе планами. Кроме того, он заранее предусматривает в общем бюджете организации средства для кадровых служб, поэтому возможности финансового характера для осуществления тех или иных мероприятий есть. В связи с этим кадровая служба имеет хорошо развитую систему прогнозирования, которая уже направлена на среднесрочные и долгосрочные периоды. Кадровая программа включается во все основные планы и стратегии организации.

## Типы кадровой политики

- **4. Реактивная** кадровая политика. Вопросу кадров уделяется большое внимание. Принимаются активные действия по определению симптомов кризисной ситуации и предпринимает меры по устранению их. В сфере кадровых служб имеется достаточно средств для осуществления тех или иных действий. Возникновение проблем исследуется очень детально, с выявлением причин и последствий. Каждая ситуация рассматривается индивидуально, по необходимости, привлекаются специалисты со стороны.

## Принципы АУ

- **1. Принцип системности** – в его рамках руководители, специалисты и все сотрудники организации рассматриваются как целостная динамическая система, которая тесно связана с внешней средой бизнеса. Подразумевается полная координация всех процессов формирования и изменения кадрового состава организации.
- **2. Принцип командности** – большинство руководителей пытаются создать у себя в организации команду – специально подобранные сотрудники и специалисты, которые выполняют различные функции, но объединены общими целями и задачами. Такой принцип особенно важен для предприятий в период кризиса, так как для решения проблемы часто требуется всеобщее объединение и взаимодействие. Однако этот принцип распространяется не только на кризисные ситуации – многие руководители с самого начала направляют коллектив на тесную совместную деятельность, что позволяет более успешно решать задачи и проблемы.

## Принципы АУ

- **3. Принцип равных возможностей** – предоставление всем сотрудникам, независимо от их классовой, национальной или половой принадлежности, равных прав и возможностей. К сожалению, этот принцип не так широко распространен, как другие, в силу прошлых устоев. Однако именно он позволяет избежать внутренних конфликтов между сотрудниками.
- **4. Принцип горизонтального сотрудничества** – проблемой многих современных организаций является наличие такого явления, как перекладывания заданий и обязанностей на подчиненные отделы. Как правило, выполнение работ этими отделами слабо контролируется, что приводит к негативным результатам. Поэтому необходимо создать горизонтальные связи, которые будут обеспечивать нужный уровень информации и контроля.

## Принципы АУ

- **5. Принцип правовой и социальной защищенности** – его основа состоит в строгом и неукоснительном соблюдении Конституции РТ, различных нормативно-правовых актов и кодексов. Кроме того, он подразумевает, что современный менеджер должен знать и использовать трудовой, административный, гражданский и другие кодексы и отрасли права. В противном случае недостаточная подготовка руководителя может привести к конфликтным ситуациям разного рода, по поводу трудовых отношений, например.
- **6. Принцип индивидуального подхода к каждому сотруднику** – в современных условиях все большее внимание отдается личным качествам сотрудника, его навыкам и возможностям. Такой принцип позволяет создать наилучшие условия для применения делового таланта сотрудников. Кроме того, этот принцип распространяется и на случаи выяснения каких-либо проблем.