ГАПОУ «Казанский колледж технологии и дизайна»

III Международная научно-практическая конференция «Тенденции развития современной науки и образования»

Статья «Управление персоналом»

Автор: Нурмухаметова И.З.

Преподаватель экономических дисциплин ГАПОУ «Казанский колледж технологии и дизайна»

2020 г.

План:

Актуальность темы

1. Практическая значимость
2. Заключение
3. Список использованной литературы.
4. Актуальность темы.

Современные условия экономической деятельности во многом определяются личностью руководителя организации и предприятия. Персоналом организации управляют люди - руководители, менеджеры. От их умения руководить, находить правильные решения и воплощать их в жизнь в большей степени зависит успех организации.

Управление персоналом - управление трудом, которое представляет собой целенаправленное воздействие на физические и умственные способности людей, которые могут быть употреблены на производство товаров и услуг.

Система управления персоналом имеет иерархическую структуру. Субъекты и объекты управления распределены по уровням управления - высшему, среднему и низшему. В управлении принято выделять административно-управленческий, промышленно-производственный и обслуживающий персонал.

Современный менеджмент организации включает в себя управление персоналом как гибкой и динамичной организационной системой, способной самостоятельно и быстро реагировать на конъюнктуру рынка, условия конкуренции, изменчивую внешнюю и внутреннюю среду.

Руководство и управление персоналом организации это сложное социально-экономическое информационное и организационно-­технологическое явление, процесс и специфическая деятельность, сталкивающаяся со сменой состояний, качеств объекта и субъекта управления.

1. Практическая значимость

Согласно теории Митчелла-Хауза руководитель (лидер) играет основную роль в мотивации удовлетворенности и качества исполнения работы сотрудниками.

Выделяют четыре основных лидерских стиля:

1. директивный - починенные не участвуют в принятии решений.
2. поддерживающий - руководитель доброжелательно настроен к интересам подчиненных.
3. поощряющий участие - руководитель получает и использует предложения сотрудников при принятии решений.
4. ориентирующий на достижение цели - руководитель ставший цели перед сотрудниками и проявляет доверие в возможности достигнуть их.

Модель использует следующие ситуационные факторы: характеристики последователей - веры в предопределенность результатов; склонность к подчинению; способности; организационные факторы - содержание и структура работы; система формальной власти; культура группы; поведение последователей (подчиненных) - удовлетворенность работой (хорошо работаю - хорошо получаю); мотивация (если приложу усилия, то будут результаты и за эти результаты буду вознагражден соответственно). Согласно модели эффективная комбинация стилей зависит от ситуации. В своем руководстве модели используется определенный стиль руководителя.

Стиль руководителя - это манера поведения руководителя по отношению к своим подчиненным. Начало развития теории стилей руководства было положено К. Левиным, который в 1938 г. предложил три типа стилей.

|  |  |
| --- | --- |
| Тип | Описание стиля |
| Авторитарный  (диктаторский) | Характерны: деловые краткие распоряжения, запреты с угрозой, неприветливый тон с подчиненными, субъективные похвала и порицание. Позиция руководителя - вне группы, выше группы. Дела в коллективе планируются руководителем заранее, решение принимаются единолично (что и как делать), голос руководителя решающий. Подчиненные знаю лишь непосредственные, ближние цели, дальние - неизвестны. |
| Демократический | Руководитель доводит до подчиненных инструкции в форме предложений. Для него характерны: товарищеский тон, уважительное, внимательное отношение к подчиненным. Распоряжения и запреты сочетаются с дискуссиями, похвала и порицание - с советами. Позиция руководителя - внутри группы, коллектива. Решения принимаются на основе коллегиального обсуждения. За реализацию предложений отвечают руководитель и подчиненный. |
| Попустительский | Для руководителя характерны: отсутствие похвалы и порицаний, полная отстраненность руководителя от дел коллектива, отсутствие сотрудничества. Члены группы работают самостоятельно, руководитель сам является членом группы. Дела в группе идут сами по себе. Руководитель не дает указаний. Разделы работы складываются из отдельных интересов лидеров подгрупп. |

В дальнейшем при изучении теории руководства исследователя выделили две переменные:

* структура отношений - образцы поведения, с помощью которых руководитель организует и определяет структуру отношений в группе: определение ролей, установление коммуникационных потоков, правил и процедур работы, ожидаемых результатов.
* отношения в рамках этой структуры - образцы поведения, отражающие уровень или качество отношений между руководителем и подчиненными; дружественность, взаимное доверие и уважение, симпатии и гармония, чувствительность друг к другу, желание сделать друг другу доброе.

Исследование показало, что руководители, поведение которых характеризуется одновременно наличием двух переменных, более эффективны в своей деятельности, чем те, у которых поведение характеризовалось только одной из них.

В результате применения этой модели были получены следующие выводы:

1. чем больше внимания уделяется структуре отношений и всему тому, что связано с работой, тем больший эффект достигается при следующих условиях: сильное давление, оказываемое кем-то (кроме руководителя) с целью получения соответствующих результатов; задание удовлетворяет работников; работники зависят от руководителя в получении информации и указаний о том, как делать работу; работники психологически подготовлены быть полностью инструктированными руководителем; соблюдается эффективный масштаб управляемости;
2. усиленное вниманием отношением в структуре и всему тому, что соответствует нуждам и желаниям работников, дает эффект тогда, когда задания являются рутинными и непривлекательными для работников; работники предрасположены и готовы к участию в управлении; работники должны сами научиться чему-то; работники чувствуют, что их участие в принятие решений влияют на уровень выполнения работы; не существует значительных различий в статусе между лидером и работниками.
3. эффективность руководства зависит от ряда других факторов, которые 7не были учтены в модели организационной культуры; используемой технологии; ожидания от использования определенного стиля руководства; моральной удовлетворенности от работы с руководителем определенного стиля.

Развитие теории стилей всегда сопровождалось появлением новых моделей поведения руководителя, расширением классификации стилей.

Непоследовательный (алогичный) стиль руководства проявляется в непредсказуемом переходе руководителя от одного стиля к другому (то авторитарный, то попустительский, то демократический, то вновь авторитарный и т.д.), что обуславливает крайне низкие результаты работы и минимальное количество конфликтов и проблем.

Возможно несовпадение формы и содержание действий руководителя, например, внешне используется форма демократического стиля (демонстрация внешнего расположения, вежливости к подчиненным, проводится обсуждение проблемы), но в действительности решение руководителем давно уже принято единолично (маскировка авторитарного руководителяподдемократического).

|  |  |
| --- | --- |
| Уровень развития сотрудника, коллектива | Форма управленческого поведения |
| Низкий: не хотят работать, не умеют работать, низкая квалификация, недобросовестные работники. | «Авторитарное указывание»:   1. четкие указания, что и как делать, инструктаж. 2. постоянный контроль работы. 3. когда необходимо, наказывайте, отмечайте ошибки и хорошую работу, поощряйте хорошие результаты работы. |
| Средний: хотят работать, но еще не умеют работать, недостаточно опыта, хотя обладают определенными базовыми навыками, старательны и добросовестны. | «Популяризация»:   1. указания, инструктаж в популярной форме. 2. регулярный контроль работы. 3. уважительно, доброжелательное отношение. 4. интенсивное общение. 5. при необходимости - приказывать. 6. вознаграждать позитив. |
| Хороший: хотят и умеют работать - имеют базовые навыки и квалификацию, достаточные для большинства технических аспектов работы. Дальнейшее развитие такой группы сотрудников требует, чтобы они в своей работе брали на себя больше ответственности и чтобы их моральное | «Участие в управлении»:   1. проводите консультации с сотрудниками по отдельным проблемам. 2. поощрять инициативу подчиненных 3. предоставлять больше свободы 4. ограничивать прямые указания и контроль 5. создавать системы самоконтроля сотрудников 6. ставьте цели, не уточняя способ их достижения 7. широко общайтесь |

|  |  |
| --- | --- |
| состояние оставалось хорошим. | 8) вознаграждайте активность, инициативу. |
| Высокий: хотят и умеют работать творчески - экстраспециалисты, достигшие высокой квалификации, ответственные, инициативные работники. | «Передача полномочий»:   1. ставьте проблему, проясняйте цели и достижения согласия по отношению к ним. 2. предоставьте необходимые права, полномочия сотруднику для самостоятельного решения 3. избегайте вмешательства в дела 4. самоуправление и самоконтроль у сотрудников 5. если вас просят, оказывайте поддержку 6. серьезно реагируйте на просьбы; вознаграждайте творческие решения проблем. |

Использование теории стилей в направлении выделения наиболее эффективного менеджера привели к изменению взглядов на то, каким должен быть современный менеджер.

Новая концепция управления 80-х годов XX века предполагала новый тип руководителя, для которого характерно стремление к наилучшей организации работы подчиненных, который не настолько бессердечен, автократичен и зависим от компании, как «деловые люди» 50-х годов, но вместе с тем все еще обособлен от людей и эмоционального малодоступен.

Последующие исследования современной американской корпоративной культуры показали, что в ней имеется 4 основных типа менеджеров:

|  |  |
| --- | --- |
| Тип | Описание |
| «Мастер» | Менеджер придерживается традиционной системы ценностей, включая рабочую этику и уважение к другим людям. Окружающие оцениваются им преимущественно с точки зрения того, насколько они творчески относятся к своим обязанностям. Однако он бывает настолько поглощен предметом собственных творческих изысканий, что оказывается не в состоянии управлять сложными и изменчивыми организационными системами. |
| «Борец с джунглями» | Страстно стремится к власти. Воспринимает себя и окружающих в «человеческих джунглях», где каждый стремится съесть другого. Интеллектуальные и другие психологические ресурсы направлены преимущественно на обеспечение собственной безопасности и благополучия. Коллег по работе он обычно рассматривает как конкурентов или врагов, а подчиненных - как средство в борьбе за власть. Выделяются два подтипа: «львы» и «лисы». «Львы»-это победители, которые добились успеха и строят свою «империю», «Лисы», устроив свои норы в корпоративной |

|  |  |
| --- | --- |
|  | организации, продолжают ловко и расчетливо продвигаться дальше. Благодаря предприимчивости им удается быстро подняться по служебной лестнице. Однако их планы в конце концов рушатся в результате ответных действий тех, кого они в свое время обманули или использовали в корыстных целях. |
| «Люди  компании» | Они идентифицируют себя с организацией, к которой сами принадлежат. Если они психологически слабы, то стремятся подчинить себя другим и скорее добиться безопасности, нежели успехов. Будучи не волевыми и достаточно сильными, они стремятся к признанию со стороны окружающих, к повышению степени сплоченности корпорации. Наиболее творческие из них создают в компании атмосферу сотрудничества и дружелюбия, однако оказываются не в состоянии успешно устраивать дело в условиях сильной конкуренции. |
| «Игрок» | Он рассматривает деловую жизнь вообще и свою работу в частности как своеобразную игру, любит рисковать, но с расчетом и часто увлекается новшествами. В отличие от «борцов с джунглями», он стремится не к созданию собственной «империи», а к удовлетворению от победы самой по себе. Главная забота - приобрести известность победителя. Среди современных корпоративных менеджеров наиболее широко представлен именно последний тип. |

У руководителей, занимающих наиболее высокие посты, влияние с чертами «игроков» присутствуют характеристики «людей компании». Они ведут игру в основном в интересах компании, идентифицируя себя с ней. Стимулируя интерес к работе у своих подчиненных, они поощряют тех из них, которые способствуют успехам корпорации, и наказывают тех, кто препятствует им.

По мере продвижения вверх по служебной лестнице их собственные интеллектуальные способности совершенствуются, а черты характера приобретают такую психологическую структуру, в которой способны сочетаться очень разные, порой даже противоположные черты; стремление к сотрудничеству и конкуренции, лаконичность системы руководства и нетерпимость к бюрократизму, склонность к риску и трезвый расчет и т.д.

Однако все это касается в основном интеллектуально-волевых, а не эмоционально-душевных качеств, т.е. тех черт личности, которые необходимы руководителю для правильного обращения с людьми.

Исследователи Блейк и Моутон развили теорию стилей и показали, что можно научиться компетентному руководству, и опровергли ранние личностные теории, отмечавшие важность врожденных качеств. Менеджер может учиться руководить, используя обратную связь и критику со стороны коллег, чтобы изменить или улучшить стиль своего управления. Новая классификация стала разделять менеджеров на ориентированных на выполнение задания и ориентированных на людей.

Направленность на выполнения задания, классификация Блейка-Моутона.

Сама классификация стилей Блейка-Моутона показывает, что не существует абсолютно эффективного стиля без учета специфики должности и руководимого коллектива.

Однако обследование значительного числа менеджеров подтвердило гипотезу основателей модели о том, что независимо от ситуации стиль 9.9 - является лучшим.

Управленческое поведение принимает разные формы в зависимости от того, каково соотношения между употреблением власти руководителем и зоной предоставляемой свободы для подчиненных.

Употребление

Власти

Руководителем

присоединение

консультирование

тестирование

инструктаж

приказ

Зоны свободы подчиненного

Управленческое поведение по Таннебауму и Шмидту определяется параметром вдоль горизонтальной оси.

Приказ-лидер решает как организовать выполнение задачи, приказывает персонально человеку, чтобы заставить его выполнить волю лидера. Инструктаж- лидер решает, как организовать выполнение задачи, приказывает, но объясняет подчиненному зачем, почему и как нужно сделать, чтобы заставить человека выполнить правильно указания лидера. Тестирование- лидер выбирает линию, которой надо следовать перед тем, как браться за работу, учитывает мнения ограниченного круга экспертов- специалистов, при необходимости может менять свое мнение. Консультирование- лидер определяет проблему, предлагает альтернативные планы действий, ищет и учитывает предложения подчиненных о действиях, которые требуется предпринять.

Присоединение- лидер определяет проблему и присоединяется к процессу выработки альтернативных вариантов действий совместно с подчиненными, альтернативы оцениваются и принимается окончательное решение.

Ситуационный подход используется при построение системы управления персоналом, но этот подход находит свое применение при описание поведения людей в организации. Теории основанные на ситуационном подходе, стали следующим этапом развития теории управления персоналом и управленческого поведения.

1. Заключение.

Обобщенно можно выделить две формы управленческого поведения:

1. директивное поведение - руководитель определяет структуру решения, контроль, надзор.
2. ситуационное поведение - основанное на положении, что не существует никакого оптимального стиля руководства: успешное поведение определяется не одним фактором, а ситуацией в целом.

Управление всегда целевое, но в теории управления персоналом целевой подход используется для того, чтобы разработать особые методы управления людьми. Теории, в той или иной мере использующие идеи целевого подхода при выборе стиля руководства, являются прямым развитием ситуационных моделей.

Список использованной литературы.

1. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. М. Норма 2018 г.
2. Мильнер Б.З. Теория организации М. Инфра 2018 г.
3. Сербиновский Б.Ю. Управление персоналом. Москва 2019 г.

4.Вечканов Г.С., Вечканова Г.Р. Современная экономическая энциклопедия