

Управление персоналом

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ
УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ
УПРАВЛЕНИЕ СТРЕССАМИ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Японский менеджер **Акио Морита** : «**Никакие теория, программа или правительственная политика не могут сделать организацию успешной. Это могут сделать только люди**».



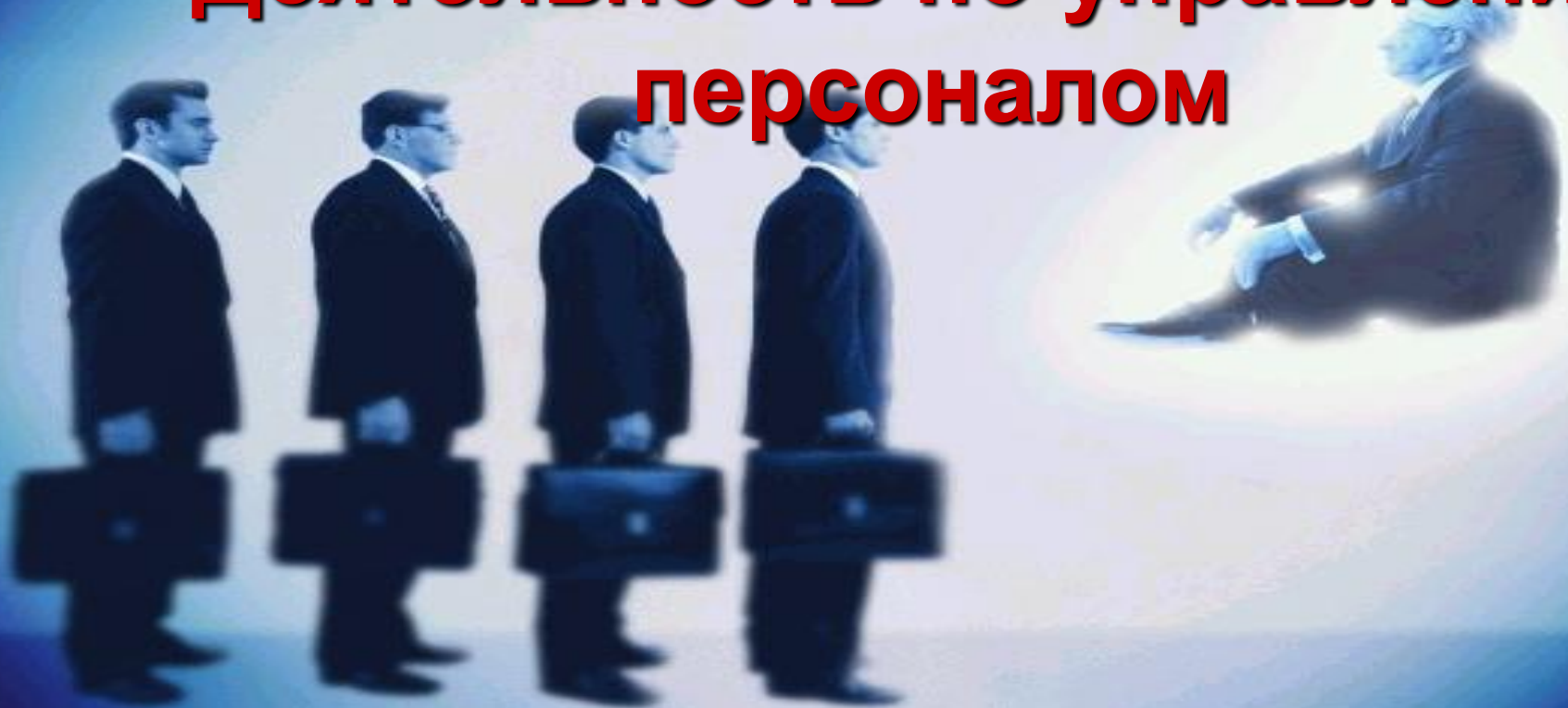
ПЕРСОНАЛ

совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация:

1. **сотрудники** организации;
2. **партнеры**, которые привлекаются к реализации проектов;
3. **эксперты**, которые могут быть привлечены для проведения исследований, разработки стратегии, реализации конкретных мероприятий



Деятельность по управлению персоналом



**= целенаправленное воздействие
на человеческую составляющую
организации**

ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ:

1. Принцип подбора кадров
2. Принцип преемственности
3. Принцип профессионального и должностного продвижения кадров
4. Принцип открытого соревнования
5. Принцип сочетания доверия к кадрам с проверкой исполнения.
6. Принцип демократизации работы с кадрами.
7. Принцип системности работы с кадрами.
8. Принцип адаптивности к условиям современного хозяйственного механизма.

СЛУЖБА УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ :

- × **Управляющий по кадрам** - занимается развитием кадровой политики и ее реализацией;
- × **Советники по кадрам** - дают консультации в области управления трудовыми ресурсами, в частности по вопросам планирования рабочей силы и производственных отношений;
- × **Администраторы** - занимаются анализом работы, набором и отбором кадров, системой оплаты труда служащих, дисциплинарными процедурами, ведением персональных записей.

ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ:

- × **планирование трудовых ресурсов (прогнозирование спроса, прогнозирование предложения, определение их соответствия) ,**
- × **анализ работы,**
- × **набор кадров,**
- × **отбор кадров,**
- × **ориентация работников,**
- × **трейнинг,**
- × **анализ результативности труда,**
- × **перемещение и продвижение кадров**
- × **подготовка резерва управленческих работников,**
- × **должностные инструкции.**

ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОПТИМАЛЬНЫХ СИСТЕМ МОТИВАЦИИ ТРУДА :

- Руководящие указания должны быть сформулированы ясно, доходчиво с акцентированием внимания исполнителей на четких целях и задачах.
- Вознаграждения должны быть корреляционно и функционально зависимы от целей и выполнения заданий.
- Необходима открытая и полная информация о результатах работы.
- Организация и налаживание обратной связи.
- Создание благоприятных для эффективной деятельности условий
- Оптимальное сочетание морального и материального стимулирования.
- Персональный подход к каждому исполнителю.

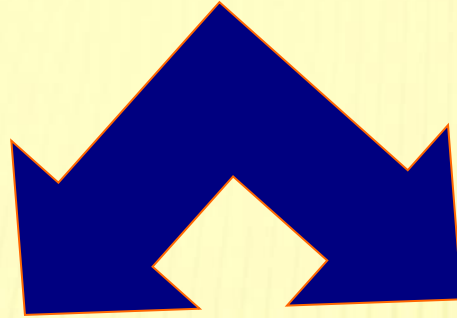
2. Управление карьерой

карьерa

это субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом.

Это поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника

карьерa



профессиональная

рост знаний, умений, навыков. Профессиональная карьера может идти по линии специализации (углубление в одной, выбранной в начале профессионального пути, линии движения) или транспрофессионализации (овладение другими областями человеческого опыта, связанное, скорее, с расширением инструментария и областей деятельности).

внутриорганизационная

связана с траекторией движения человека в организации.

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КАРЬЕРА

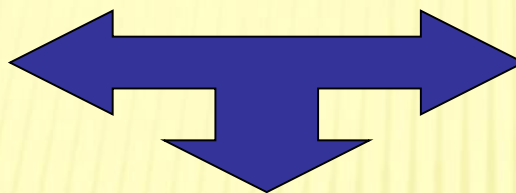
Стадии развития:



ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННАЯ КАРЬЕРА

вертикальное

Под вертикальным направлением карьеры понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии



центростремительное

Под центростремительной карьерой понимается движение к ядру, руководству организации

горизонтальное

перемещение в другую функциональную область деятельности или выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого закрепления в организационной структуре

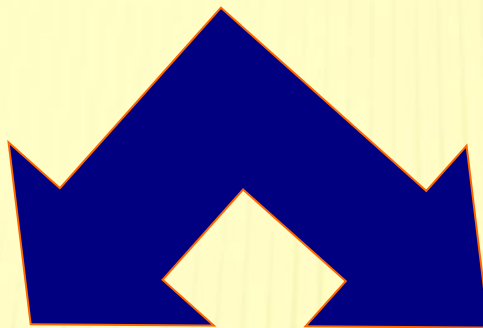
ПЛАНИРОВАНИЕ КАРЬЕРЫ

Заключается в:

с момента принятия работника в организацию и до предполагаемого увольнения с работы, необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение работника по системе должностей или рабочих мест. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе



Условия карьеры



субъективные

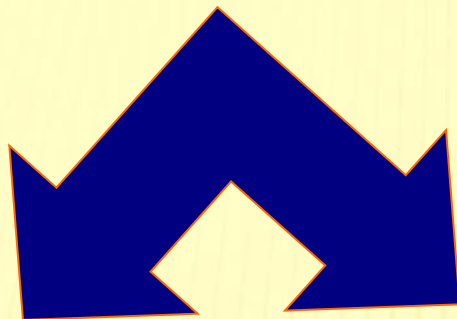
объективные

**личные качества работника
(образование, квалификация,
отношение к работе, система
внутренних мотиваций)**

Объективные условия карьеры :

- × **высшая точка карьеры** — высший пост, существующий в конкретной рассматриваемой организации;
- × **длина карьеры** — количество позиций на пути от первой позиции, занимаемой индивидуумом в организации, до высшей точки;
- × **показатель уровня позиции** — отношение числа лиц, занятых на следующем иерархическом уровне, к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидуум в данный момент своей карьеры;
- × **показатель потенциальной мобильности** — отношение (в некоторый определенный период времени) числа вакансий на следующем иерархическом уровне к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидуум.

карьерра



перспективной

тупиковой

3. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ

■

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Конфликт (conflictus лат. - столкновение сторон, мнений, сил) - антагонистическое несогласие между двумя или более лицами (группами), когда каждая сторона старается сделать так, чтобы были приняты именно ее интересы, взгляды, цели, и помешать другой стороне сделать то же самое.



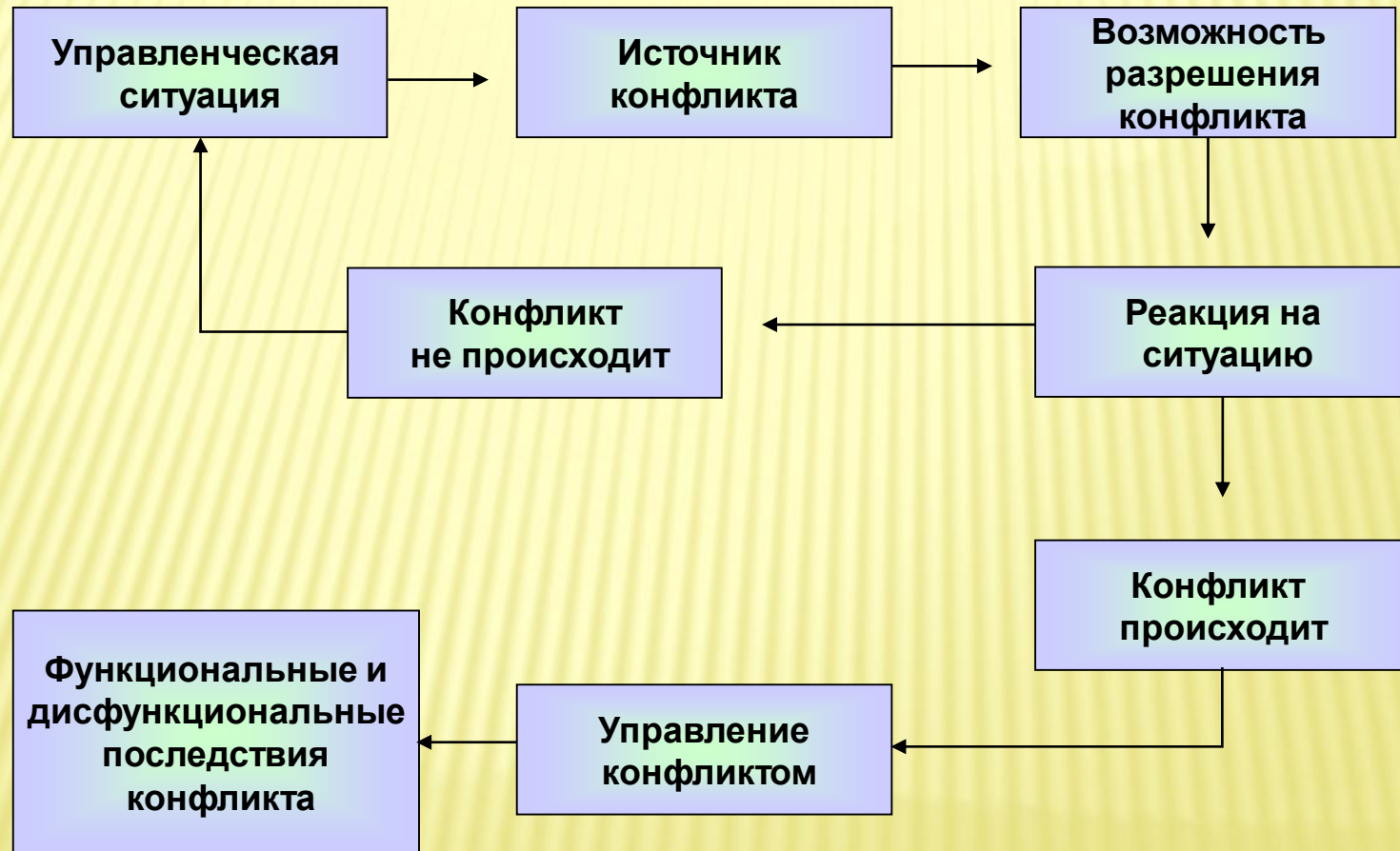
ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Управление конфликтом в организации - целенаправленное воздействие на поведение сотрудников в конфликтных ситуациях; деятельность по предупреждению, разрешению конфликтных столкновений, разногласий между работниками, между личностью и группой, между различными группами.

Таким образом, управление конфликтом является одной из функций руководителя, который около **20%** своего времени тратит на его разрешение.



МОДЕЛЬ КОНФЛИКТА КАК ПРОЦЕССА



ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ КОНФЛИКТА

Позитивные последствия, в результате которых:

1. стороны находят выход, приемлемый для обеих сторон, минимизируется антагонизм, враждебность;
2. стороны расположены к сотрудничеству в будущем;
3. преодолена групповщина и боязнь высказывать свое мнение

ДИСФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ КОНФЛИКТА

Негативные последствия, в результате которых возникает:

1. неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров, снижение производительности труда;
2. меньшая степень сотрудничества в будущем;
3. групповщина и непродуктивная конкуренция с другими группами организации;
4. необъективность взглядов;
5. отсутствие коммуникации и взаимодействия враждующих сторон;
6. смещение акцента на борьбу, а не на разрешение проблемы.

ВИДЫ КОНФЛИКТА

1. **Функциональный** (ведет к повышению эффективности организации, дает дополнительную информацию о проблеме и вариантах её решения).
2. **Дисфункциональный** (приводит к снижению личной удовлетворенности и снижению эффективности организации).

ОСНОВНЫЕ ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТА

1. Распределения ресурсов;
2. Взаимосвязь взаимозависимых задач;
3. Различия в целях;
4. Различия представлений и ценностей;
5. Различия в манере поведения и в жизненном опыте;
6. Неудовлетворенные коммуникациями.
7. Наличие в коллективе конфликтной личности

ОСНОВНЫЕ ТИПЫ КОНФЛИКТА

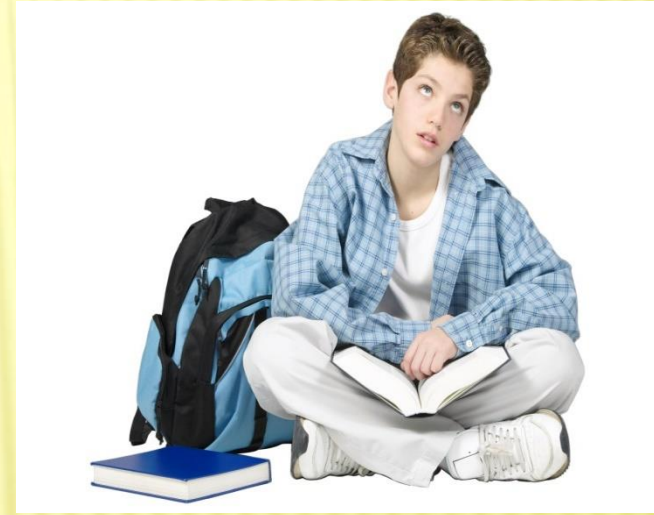


ВНУТРИЛИЧНОСТНЫЙ КОНФЛИКТ

Внутриличностный конфликт случается внутри индивида, когда человек хочет достигнуть взаимоисключающих целей, когда возникает противоречие между желанием и возможностью.

Последствия :

1. положительные, конструктивными, (индивид находит новые ценности и приоритеты),
2. отрицательные (губительные).



МЕЖЛИЧНОСТНЫЙ КОНФЛИКТ

Межличностный конфликт вовлекает в противоречие два или более индивидов.

Самый распространенный вид конфликта,

Причина - оппозиция ценностей, взглядов, поведения.



МЕЖГРУППОВОЙ КОНФЛИКТ

Межгрупповой конфликт может возникнуть между подразделениями организации в борьбе за ресурсы, между неформальными группами при смене руководства, при появлении нового неформального лидера, между линейным и штабным персоналом, между администрацией и профсоюзом.



КОНФЛИКТ МЕЖДУ ЛИЧНОСТЬЮ И ГРУППОЙ

Конфликт между
личностью и группой -
позиция индивида
входит в
противоречие с
позицией группы,
коллектива.



ЦЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ

Цель управления конфликтами в организации заключается в следующем:

1. Предотвратить деструктивные (дисфункциональные) конфликты;
2. Способствовать адекватному решению проблем при конструктивных (функциональных) конфликтах.

СТРУКТУРНЫЕ МЕТОДЫ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТА

1. Разъяснения требований к работе;
2. Координационные и интеграционные механизмы;
3. Общеорганизационные комплексные цели;
4. Структура системы вознаграждений.

СТИЛИ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

- ✗ Уклонение
- ✗ Метод сглаживания
- ✗ Принуждение
- ✗ Компромисс
- ✗ **Решение проблем**



ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ

1. На первый план выдвигается задача управления людьми.
2. Имеет существенное значение и учёт всех без исключения факторов и мотивов поведения работников.
3. Управление конфликтом - это управление равными людьми с точки зрения их взаимных требований,
4. Управление конфликтами - это управление на базе интересов.
5. Возможно, не всегда удастся устранить конфликтные противоречия, но необходимо научиться минимизировать издержки.
6. Надо всегда находить неконфронтационные способы разрешения конфликтов.

ЧЕТЫРЕ ФАКТОРА КОНСТРУКТИВНОГО РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

1. Адекватность восприятия конфликта;
2. Открытость и эффективность общения;
3. Создание атмосферы взаимного доверия и сотрудничества;
4. Определение существа конфликта.

ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ДЕЙСТВИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ ПРИ РАЗРЕШЕНИИ КОНФЛИКТОВ

1. Изучение причин
возникновения конфликта.
2. Ограничение числа
участников конфликта.
3. Анализ конфликта
4. Разрешение конфликта.



СТАНДАРТНЫЙ ПЕРЕГОВОРНЫЙ ПРОЦЕСС ПРИ РАЗРЕШЕНИИ КОНФЛИКТОВ

1. Выработка общей концепции переговоров.
2. Подготовка вариантов конкретных решений.
3. Создание необходимых организационных условий.
4. Осуществление самих переговоров.
5. Анализ результатов.



4. Управление стрессами

СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ СТРЕССАМИ

Стресс - состояние эмоционального (душевного), поведенческого расстройства, связанное с неспособностью человека целесообразно и разумно действовать в сложившейся ситуации.

Ганс Селье - родоначальник теории стресса - отмечал:

«Стресс - это не то, что с Вами случилось, а то, как Вы это воспринимаете».

ЧЕТЫРЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ФАКТОРА ВОЗНИКНОВЕНИЯ СТРЕССА

1. Перегрузка (задание следует выполнить за слишком короткий срок) и недогрузка (задание незначительно).
2. Конфликт ролей .
3. Неопределенность ролей .
4. Неинтересная работа.



МЕТОДЫ, СНИЖАЮЩИЕ УРОВЕНЬ СТРЕССА

1. Анализ приоритетов в работе .
2. Не будьте «безотказным» человеком .
3. Налаживание хороших отношений с окружающими .
4. Обсуждение, связанных с заданиями вопросов, выбирая не стрессовые тактику и стратегию.
5. Умение управлять изменениями .