

**Гудзь Марина Олеговна**

**Профессиональная управленческая  
деятельность**

**Практические действия менеджера по персоналу  
и деловое общение, тренинг публичного  
выступления. Книга в трёх частях**

**Москва  
Издательство Нобель Пресс**

УДК 159.9  
ББК 88  
Г93

Г93      Гудзь Марина Олеговна  
Профессиональная управленческая деятельность: Практические действия менеджера по персоналу и деловое общение, тренинг публичного выступления. Книга в трёх частях / Гудзь Марина Олеговна – М.: Lennex Corp, — Подготовка макета: Издательство Нобель Пресс, 2013. – 482 с.

**ISBN 978-5-458-68882-6**

Книга состоит из трёх частей. Первая часть содержит основы целостной системы управления социально-трудовыми отношениями в современной организации, практические методы, методики и технологии планирования и реализации кадровой стратегии, мотивации, адаптации и стимулировании трудовой деятельности, обучения и развития персонала, с целью повышения эффективности производства, деятельности и роста прибыли.

Во второй части представлен материал о деловом общении, его функциях, особенностях, психологических аспектах деловых переговоров, бесед, совещаний и собраний. Целью является формирование умений ведения психологического анализа конкретных профессиональных ситуаций, умения применять в профессиональной деятельности алгоритма поведения в конфликтной ситуации, владеть методами убеждения, приемами активного слушания, публичного выступления.

В третьей части представлены образцы основных документов кадровой службы предприятия: приказы, договоры, образец и правила заполнения трудовой книжки и др.

**ISBN 978-5-458-68882-6**

© Издательство Нобель Пресс, 2013  
© Гудзь Марина Олеговна, 2013

Часть первая

## **Профессиональная управленческая деятельность**

*Практические действия менеджера по персоналу*

## **ВВЕДЕНИЕ**

Перешагивая порог института после сдачи госэкзамена и защиты дипломного проекта, многие, уже бывшие студенты, задавались сложным и неоднозначным вопросом: как правильно применить накопленный за годы обучения драгоценный багаж теоретических знаний, полученных в ходе лекций и семинаров? С чего же следует начать свою карьеру? Как результативно пройти первое собеседование при приеме на работу и стать умелым специалистом в непростой и важной специальности менеджера по управлению персоналом.

Управление людьми является основой эффективного управления любой организации. Опыт, накопленный в этой области многими успешно работающими компаниями, требует тщательного изучения и понимания.

В настоящее время достаточно велика потребность в специалистах, обладающих современными глубокими знаниями в области управления персоналом. Однако практическое овладение технологиями и методами работы с персоналом до сих пор остается ключевой проблемой состоявшихся специалистов и руководителей, которым требуются не только профессиональные знания, но и конкретные навыки в области управления персоналом.

Первая часть книги «Профессиональная управленческая деятельность» представляет собой совокупность принципов, методов, средств и форм управления человеческими ресурсами с целью повышения эффективности производства, деятельности и, соответственно, роста прибыли компании.

Первый раздел «Общая характеристика профессиональной деятельности менеджера по персоналу» содержит информацию о трудовой деятельности специалиста по управлению персоналом, ее специфике, мотивации, основных действиях менеджера, развитии персонала, стилях управления, рынке труда и занятости населения.

Второй раздел «Профессиональные действия менеджера по работе с персоналом» посвящен характеристике профессиональных действий специалиста, требованиям к его компетентности.

Третий раздел: «Принятие управленческих решений» содержит информацию о структуре управленческого решения, алгоритме его принятия, понятии «деловые конфликты» и причинах их возникновения, о психологическом климате в коллективе.

Четвертый раздел «Личность менеджера по персоналу как субъекта управления», направлен на формирование целостного представления о профессионально-значимых личностных качествах менеджера по персоналу, путях самосовершенствования, самоконтроля, как необходимых условиях эффективности данного специалиста.

Профессиональная управленческая деятельность – это комплекс организационных, экономических, финансовых, технических и иных мероприятий, согласованных между собой по срокам и способам осуществления и направленных на поддержание оптимального состава работников предприятия (оптимальный состав предприятия – это состав, который количественно и качественно постоянно способствует обеспечению максимальной эффективности деятельности предприятия). Управление персоналом также допустимо рассматривать в качестве административной технологии, включающей в себя следующие основные этапы:

1. Рекрутинг (поиск, отбор, и наем) персонала.
2. Адаптация персонала.
3. Мотивация персонала.
4. Тренинг (обучение) персонала.
5. Контроллинг (учет и оценка) результатов деятельности персонала.
6. Движение персонала. Карьера

С учетом изложенного сущность управления персоналом можно представить следующим образом:

***Управление персоналом –***

- Это функция управления;
- Это комплекс мероприятий;
- Это административные технологии.

В результате изучения представленного материала, вы ***освоите*** теоретические основы организации профессиональной деятельности. Принятие управленческого решения

***сумеете:***

- систематизировать и обобщать информацию
- критически оценивать себя в качестве объекта профессиональной деятельности
- осуществлять основные, профессиональные действия
- управлять своим эмоциональным состоянием
- взаимодействовать в коллективе

***получите представление*** о специфике профессии менеджера

***овладеете навыками*** профессиональной аргументации при разборе стандартных ситуаций в сфере предстоящей деятельности

# РАЗДЕЛ 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА ПО ПЕРСОНАЛУ

*Методические рекомендации.* Для начала необходимо определить основные понятия и определения, используемые в данном разделе: менеджер, структура деятельности, организация, персонал, кадры, человеческие ресурсы, трудовые ресурсы, управленческая решетка, рынок труда и др. Человеческий фактор и его роль в развитии организации.

В данном разделе раскрыты понятия и сущность управления персоналом. Понятия «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами». Управление персоналом как система, совокупность методов, процедур, технологий и программ.

Сущность, цели и функции системы управления персоналом.

Основные элементы системы управления персоналом: субъект управления, объект управления, уровни управления. Стили управления персоналом, планирования и маркетинга персонала, управления наймом и учетом персонала, управление трудовыми отношениями и др. Взаимосвязь подсистем работы с персоналом. Современные проблемы формирования системы управления персоналом. Роль профессионального потенциала в развитии организации. Управление профессиональным развитием персонала: задачи, направления, этапы.

Место и роль профессионального обучения персонала в системе управления персоналом организации. Оценка потребности в обучении. Цели обучения и ожидаемые результаты. Методики и технологии обучения. Методы профессионального обучения: лекция; деловая игра; инструктаж; стажировка; разбор практических ситуаций; компьютерное моделирование; самостоятельное обучение; внутриквалификационное перемещение; ротация; метод усложняющихся заданий; делегирование; подготовка с проведением самостоятельного исследования; видео для взаимодействия; открытое обучение; дискуссия; коллоквиум; круглый стол и др.

Специфика внутрифирменного обучения. Классификация систем управления персоналом. Методы управления персоналом, их сущность и тенденции развития. Характеристики основных способов административного воздействия.

Характеристика социально-психологических методов управления персоналом, последствия их использования.

## ОСОБЕННОСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА

Как часто на работе нам приходится слышать «менеджер», «управляющий», «кадровик», но в чем функциональное сходство и принципиальной различие в их должностных обязанностях, в чем общие и специфические признаки деятельности менеджера по персоналу? Каких знаний и навыков не хватает в руководстве персоналом? Что мы определяем, осуществляя планирование персонала и анализ работы? Эти вопросы и многие другие, попытаемся раскрыть в рамках данного раздела.

Для организации необходим человек, отвечающий за надзор над всеми подразделениями в целом. Этот вид ответственности – следить за целым – составляет суть работы руководителя. «Руководитель» буквально означает «ведущий за руку».

Руководитель выполняет основные управленческие функции:

- Планирование труда
- Организацию труда
- Мотивацию труда
- Контроль деятельности подчиненных и организации в целом

Слово «менеджер» первоначально означало умение обхаживать лошадей, править ими.

Английский глагол «to manage» (управлять) исходить от латинского «manus» (рука). Отсюда и термин «менеджмент» - руководство людьми.

**Менеджмент** - процесс достижения цели организации руками и головой других людей.

Менеджер в данном случае является субъектом процесса.

*Функции и деятельность менеджера с течением времени изменялись, конструировались:*

В эпоху капитализма во главе промышленного предприятия стоял обычно директор с ярко выраженным диктаторским поведением, исполнявший функции подавления рабочих. Это менеджер – **диктатор** (от лат. неограниченный властитель).

Его философия была простой: «бизнес – есть бизнес, поэтому работай не рассуждая». Вследствие такого жесткого подхода к подчиненным, интерес к труду был крайне сниженным, что приводило к низким результатам производительности.

Со временем предприниматели стали осознавать, что у рабочих следует возбуждать интерес к труду. Что повлияло на появление нового типа менеджера – **патерналиста** (от лат. отец) – он был глава семьи и соответственно отношение к рабочим отеческое.

Философия в данном случае: «быть строгим, но справедливым». В основном реакция рабочих была положительная, но стабильности в развитии производства и, особенно в получении прибыли такой менеджер достичь не мог.

В годы кризиса, когда капиталистические предприятия страдали от перепроизводства, преуспел другой тип менеджера – **менеджер-маклер** (от нем. посредник). Это были люди, умеющие быстро сбывать продукцию, пуская деньги в оборот и тем самым, двигая производство.

Его философия была «делай всё возможное, чтобы смягчить недовольство рабочих». Работа такого менеджера была сопряжена с работой дипломата (с франц. человек, добивающийся своих целей тонким и умелым обращением с людьми).

Немногим позже маклера сменил **менеджер-организатор** (с франц. тот, кто устаивает, закладывает основы, создаёт что-либо, объединяет, сплачивает). Его появлению способствовало два обстоятельства:

- Единоличное управление производством вследствие расширения капиталистических предприятий стало невозможным, и потребовался больший круг лиц;
- Новые условия привели к тому, что держателями акций (владельцами) и руководителями производства оказались разные люди.

Успех менеджера стал зависеть от умения ладить со всеми социальными группами (владельцами, организациями, персоналом и др.) занятыми в производстве.

В современных условиях идеальный менеджер выступает в системе производства как управляющий – дипломат – лидер – воспитатель – организатор - инноватор. Основные требования к его личности – компетентность, владение навыками делового общения, ораторской практики, педагогические, консультативные и психологические умения.

*Предлагаю рассмотреть качества менеджера более подробно:*

1. **Дипломат.** Среди перечня менеджерских умений всё чаще выдвигается на первый план умение проводить переговоры, а именно установление и развитие контактов с клиентами, которое могли бы продвигать производство, углубить деловые связи, расширить споры и наладить контакты с властями. Эти функции схожи с функциями менеджера-маклера и требуют хорошо развитых дипломатических навыков.

2. **Лидер** (от англ. ведущий, руководитель). В Российской теории менеджмента закрепилась традиция разделять функции менеджера и лидера: функции первого - профессионально осуществлять действия, для поддержания материальной стороны бизнеса (ресурсы, процедуры производства, технологические процессы), а функция второго – обеспечение бесперебойной работой человеческой подсистемы бизнеса. Но настоящий профессионализм требует системных знаний и в той и в другой области.

3. **Воспитатель.** На сегодняшний день требования к персоналу возрастают. С одной стороны персонал должен обладать повышенной технологической эрудицией, а с другой стороны – высокой нравственностью. Техническому совершенству уделяется повышенное внимание (повышение квалификации и курсы переподготовки), а нравственного воспитания, как отлаженного механизма, практически не существует. Между тем этические системы оказываются мощным фактором экономического роста.

4. **Инноватор.** Одна из главных функций менеджера – инновационная – так как производительность труда и качество продукции легче и быстрее повышается при использовании новейшей техники и технологий.

Управление персоналом заключается в формировании *системы управления*; кадровом планировании, проведении маркетинга персонала, определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале; учете и нормировании численности работников.

**Управление персоналом** – это целенаправленная деятельность руководящего состава организаций, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом.

Управление персоналом охватывает широкий **спектр функций** от приема до увольнения работников:

- это найм, отбор, и прием персонала;
- деловая оценка персонала при приеме, аттестации, подборе;
- профориентация и трудовая адаптация;
- мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала;
- организация труда и соблюдение этики деловых отношений;
- управление конфликтами и стрессами; обеспечение безопасности персонала;
- управление нововведениями в кадровой работе;
- обучение, повышение квалификации и переподготовка кадров;
- управление деловой карьерой и служебно-профессиональными передвижениями;
- управление поведением и социальным развитием персонала в организации;
- высвобождение персонала.

## **ОСНОВНЫЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ДЕЙСТВИЯ МЕНЕДЖЕРА. СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ**

Профессиональные действия менеджера напрямую соответствуют **задачам** его **деятельности**. Круг всех тех задач, которые решает менеджер по персоналу, должен распределяться с учетом функционального распределения труда:

1. Определение потребности в персонале (выбор/разработка методик) – это планирование качественное потребности в персонале;
2. Обеспечение укомплектованности организации персоналом – задачами этой функции является сбор и анализ маркетинговой информации по персоналу; выбор, разработка и использование методического обеспечения определения потребности в персонале; оценка и отбор персонала.
3. Использование персонала – задачи этой функции определить содержание труда (должностная инструкция); оценить результативность труда на рабочих местах (выбор/разработка методики); проводить профориентацию и адаптацию персонала; обеспечить безопасность и благоприятные условия труда; обеспечение служебных перемещений персонала (понижение/понижение по службе).

4. Развитие персонала – задачами данной функции является организация обучения и повышения квалификации; планирование и развитие карьеры; формирование корпоративного потенциала.

5. Мотивация персонала – это разработка структуры оплаты труда и льгот; управление содержанием и процессом мотивации трудового потенциала; управление конфликтами.

6. Правовое и информационное обеспечение процесса управления персоналом – основными задачами является правовое регулирование трудовых взаимоотношений; формирование информационной базы по персоналу (учёт/статистика данных).

На современном этапе тенденции управления персоналом ориентированы на учёт социально-экономических и социально-психологических факторов:

- широкое привлечение персонала и принятия управленческих решений
- учёт индивидуальных особенностей и способностей людей
- учёт типологических особенностей личности (психоэмоциональные характеристики)
- ориентация на формирование рабочих групп, внутри которых коллеги могут заменять друг друга. Такие группы получают задания и принимают самостоятельные решения по его выполнению.
- применение в работе технических средств (компьютеров, оргтехники)
- корпоративная культура
- социотехническое конструирование (СК)

Чтобы управлять организацией, необходимо иметь четкое представление об ее структуре. Для начала, более подробно рассмотрим понятие **социотехническое конструирование (СК)**. Данная модель представляет собой совокупность принципов, методов, средств и форм управления человеческими ресурсами, привлечение персонала универсальной квалификации с целью повышения эффективности производства, деятельности и роста прибыли. **СК** включает в себя следующие подсистемы – социальную (социальные условия, медицинское страхование, эргономические условия) и техническую (финансовые ресурсы, технологии, основные и оборотные средства, природные ресурсы).

СК подразумевает следующее:

- в подразделениях используется дублирование функций, но нет барьеров
- основными структурами являются самоуправляющиеся команды
- используются универсальные квалификации работников
- группа несёт ответственность за определённый участок работы, вместе с тем обладая множеством квалификаций
- возможность использования оборудования и станков, сложной техники, повышает отдачу от инвестиций

- отсутствие барьеров между различными категориями персонала, создаёт благоприятный климат в коллективе

- оплата труда производится на конкурсной основе и по результатам деятельности

Так что же представляет собой структура организации?

Термин **организация** произошёл от фрнц. organizer – устраивать, создавать, объединять, сплачивать, упорядочивать. Это понятие определяет: строение чего-либо; совокупность людей, групп, объединённых для решения какой-либо задачи; саму деятельность по налаживанию и упорядочиванию работы других людей.

Организация имеет ряд совокупных элементов:

ЦЕЛЬ → структура → технология → ФИНАНСЫ → управление → персонал

**ЦЕЛЬ.** Ни одна коммерческая структура либо неформальное коммерческое объединение не может существовать без конкретной цели, ради чего данная организация формируется, и будет действовать в дальнейшем. Определение цели может быть дано двояким образом: 1. Для внешних наблюдателей, участников и пользователей продукцией; 2. Для её собственных участников, сотрудников, включённых в процесс функционирования.

Первое определение цели принято называть **миссией** организации (это презентации и рекламные компании) – это те утверждения, которые раскрывают смысл существования организации, специфику её деятельности, основные социальные обязательства. Это представление о стратегических целях.

Второе определение цели – **видение**, т.е. то, как организация предполагает двигаться к достижению стратегических целей, какими она видит пути и этапы достижения целей. Обычно это представление ориентировано на сотрудников организации, стратегических партнёров и фокусируется в программных документах.

**СТРУКТУРА.** Прежде всего, это совокупность взаимосвязанных звеньев, образующих систему.

Различают следующие **виды структур** организаций:

- Линейная структура, в ней звенья связаны друг с другом последовательно. Она иерархически организована, характеризуясь разделением зон ответственности и единоличным руководством. Проблема данной линейной структуры в ограничениях, задаваемых диапазоном контроля которые определяются качественными связями, замыкаемыми на руководителе.

- Кольцевая структура, в которой звенья связаны друг с другом также последовательно, но выход последнего звена одновременно является входом первого.

- «Колесо» - структура в отличие от кольцевой, в центре на месте «оси» имеется звено, связанное со всеми остальными.

- «Звёздная» структура, в ней звенья связаны между собой через центральное звено.

- Многосвязная структура – каждое звено связано со всеми остальными.
- Иерархическая структура – имеет иерархию управления.
- Смешенная структура, при которой в различных подсистемах могут иметь место вышеизложенные виды структур.

При этом *типы организационных структур* следующие:

1. Функциональная структура – строится по принципу разделения функций внутри организации чаще всего существует одновременно с линейным видом структуры (о которой мы уже говорили ранее, как иерархически организованной, характеризующейся разделением зон ответственности и единоличием). Преимущества этой структуры в следующем: более глубокие проработки решений по функциональным направлениям; высокая компетентность специалистов, отвечающих за выполнение функций; освобождение менеджеров от части задач, решаемых функциональным руководителем.

2. Адаптивная (органическая) структура – это гибкие структуры, способные изменяться (адаптироваться) в соответствии с требованиями среды. К ней относятся проектная и матричная организационные структуры:

- проектная организационная структура – представляет собой временное объединение специалистов внутри организации, которое создаётся на короткий срок для решения конкретной задачи.

- матричная организационная структура – характерна таким организациям, для которых проектная структура является постоянной. Здесь характерно создание непосредственных связей между специалистами вне зависимости от их позиции в организации. К преимуществу этой структуры обычно относятся: 1. Активизация деятельности руководителей, за счёт создания проектных подразделений и увеличение непосредственных контактов с функциональными подразделениями; 2. Гибкое использование кадрового потенциала организации.

**ТЕХНОЛОГИЯ.** Представляет собой используемый элемент в ходе основной производственной деятельности. На данный момент различают несколько уровней технологичности:

- дотехнологический – при котором каждое изделие производилось уникальным, вследствие чего специализации подвергались как отдельные исполнители, так и подразделения, включённые в технологический процесс.

- в нач. XX века появились конвейерные сборочные линии. Рабочий не имел своего рабочего места и следовал за изделием. Но затем был изобретён движущийся конвейер, в рамках которого предусматривалось рабочее место для каждого исполнителя. Его внедрение Генрихом Фордом, позволило в 10 раз уменьшить себестоимость производства (в данном случае автомобилей).