|  |
| --- |
| **Московский автомобильно-дорожный институт**  **(Государственный технический университет)** **Доклад на тему:** ***«Типология управленческого персонала».***  По дисциплине « Управление персоналом ».  Выполнил:  Студент группы № \_\_\_\_\_\_  Работа Богдана  Проверил:  Некрасов Х. Х.  МОСКВА 2002г. |

Типология управленческого персонала :

ПЛАН :

1. Человек как объект управления (введение); 3
2. Типология управленческого персонала : 4

* 1) Автократический менеджмент; 4
* 2) Патерналистский менеджмент; 4
* 3) Бюрократический менеджмент; 5
* 4) Обороняющий менеджмент; 6
* 5) Специализированный менеджмент; 6
* 6) Системный менеджмент; 7
* 7) Социалистический менеджмент. 7

1. Практика материального стимулирования при управлении наиболее талантливыми работниками; 8
2. Литература. 11

**I) Человек как объект управления :**

Разложим на соответствующие потребности и стимулы каждого человека, побуждающие его к трудовой деятельности. Образ, видения работника как объ­екта управления определяет применяемую систему управления человеческими ресурсами(ЧР) в организациях. В западном менеджменте существует следующие подходы к модели человека :

1. *«Человек экономический»* : основным стимулом для работы является высо­кий заработок. Совокупность работников организации рассматривается как однородная масса, без выделений специфики категорий. Материальные стимулы играют наиболее важную роль на уровне исполнителей. Для руко­водителей и специалистов решающее значение приобретают другие мо­тивы.
2. *«Человек потребляющий»* : основные мотивы к труду – это стремление к са­мовыражению, статусу и власти. Недостаток такого подхода – в отсутст­вие конкретизации понятий и абстракции концепций.
3. *«Человек иерархический»* : для работников важны свобода индивидуального выбора и самоопределение в социуме. Продвижение по карьерной лестнице создаёт иллюзию роста возможностей, хотя на самом деле большая ответ­ственность лишает человека свободы.
4. *«Человек профессиональный»* : основные стимулы – причастность к делам фирмы, признаний достижений работника, участие в принятии решений, стремление к расширению круга своей ответственности.
5. *«Человек корпоративный»* : работники должны влиться в организационный механизм фирмы, нормы которой формируют поведение работника. Такая идеология характера для японского менеджмента. Работодатель имеет дело не с рабочими руками, не с отдельными сотрудниками, а с человеком как частью организационного механизма, представляющего собой группу или организацию. Нормы этого механизма влияют на поведение человека.

**II) Типология управленческого персонала :**

Все современные менеджеры признают важность человеческого фактора в деятельности организации. Тем не менее, в практике управления существует очень большие и неоправданные различия, так как идеи о качестве персонала и роли управления человеческими ресурсами унаследована ими от прежних ме­неджеров. Зарубежные исследования выделяют шесть типов менеджеров (управляющих, руководителей), последовательно появляющихся в ходе техни­ческого и организационного развития промышленности и секторов экономики :

* менеджер-автократ;
* менеджер-патерналист;
* менеджер-бюрократ;
* обороняющий менеджер;
* менеджер-специалист;
* менеджер-системщик.

**II.1) Автократический менеджмент :**

Управляющие автократического склада не признавали необходимости в спе­циальном управлении своими подчинёнными. Ключевым элементом управления была власть собственника, не обременённая заботами о стимулировании и удовлетворении работников. Управление сводилось к принудительному труду под угрозой увольнения в случае неподчинения. Философия этого управления состояла в том, что хозяин должен точно указать каждому работнику, что от него требуется, не допуская инициативы подчинённых. По мнению зарубежных специалистов, автократический менеджмент стал основой первых версий «науч­ного управления», так как хорошо согласовывался с господствовавшей в то время «товарной или контрактной теорией труда» - труд можно покупать и про­давать как любые материальные ресурсы. Отсюда и распространённые пред­ставления о неограниченной занятости и расходуемости кадровых ресурсов. Преодоление этого стиля управления способствовала активная борьба рабочих за свои права и технический прогресс, поставивший проблему трудовой мотивации как предоставление возможностей, а не страх голода.

**II.2) Патерналистский менеджмент :**

Постепенно автократическому менеджеру пришло более благожелательное руководство, считавшее свои организации чем-то вроде семей. «Послушные дети» получают «родительские подарки» - жильё от компании, страховки, пен­сии и т.д., «плохие» - наказания, часто в виде увольнения. Этот патерналистский подход отчасти обязан своим появлением росту активности профсоюзов после Первой мировой войны.

Разнообразные патерналистские программы не привели к повышению произ­водительности труда и не предотвратили создание профсоюзов. Более того, все компании, известные своими патерналистскими схемами управления, впослед­ствии стали ареной острых столкновений между рабочими и руководством. Па­тернализм потерял популярность в США и в других промышленно развитых странах, где рабочие предпочитают права, гарантированные контрактом или силой профсоюзов. Однако он ещё широко распространён в развивающихся странах. В настоящее время их индустриально развитых стран только Япония даёт пример расцвета патернализма в индустриальной системе.

**II.3) Бюрократический менеджмент :**

В начале ХХ в. возникло стремление заменить научным управлением сугубо индивидуализированный стиль управления менеджера-собственника, уподоблявшего работника машине. Существующая система зарплаты душила инициа­тиву и не была связана с результатами. Начались эксперименты с самыми разно­образными схемами стимулирования, разработка рациональных технологических инструментов и рабочих приёмов.

Достижения психологов в отборе рекрутов для военной службы, перенесенные в промышленность, позволили создать тесты-оценки личных качеств персо­нала. Интеграция усилий инженеров и психологов привела к тому, что облегчало подбор персонала.

Всё это создало основу для появления менеджера бюрократического типа. Первые попытки введения рациональных процедур найма сводились к регистра­ции, для чего и были впервые организованы отделы кадров. Они составляли до­сье на всех членов организации с информацией о поступлении на работу, обра­зовании, взысканиях, вели учёт рабочего времени для начисления зарплаты, т.е. выполняли функции служб управления ЧР.

Постепенно осуществлялся переход от чистого документирования к форму­лированию и закреплению соответствующих стратегий и процедур в области управления. Так, были узаконены ставшие сегодня привыкшими правила равной оплаты за равную работу, равенства при приёме в организацию. Кодификация этих правил свела к минимуму случайные и дискриминационные действия.

В большинстве компаний США и промышленно развитых странах Западной Европы доминировала система управления производством с высокой степенью централизации власти, директивным стилем управления (руководства), бюрократизмом, хорошо развитой системой вертикальных линейных связей и практическим отсутствием связей горизонтальных. В подобных условиях компании доста­точно эффективно использовали профессиональные знания и навыки своих ра­ботников.

Принятые системы стимулирования направлялись на поощрение действий подчинённых, отвечающих требованиям вышестоящего линейного руководителя. Поэтому работники, помышлявшие о карьере, практически всегда соглашались с мнением своего начальника, а все свои усилия направляли на лавирование между инстанциями. Тем самым в компаниях стимулировался образ мышления, тормо­зящий проявление самостоятельности, подавлялась инициатива, снижалась про­изводительность труда управленческих и инженерно-технических рабочих.

Отрицательные последствия этой системы управления и стимулирования: пе­регруженность высших звеньев управления текущими задачами, практическая безнаказанность руководителей высшего ранга за допущенные ошибки, недос­тупность информации, взаимное недоверие между руководителями и подчинён­ными, деформация систем оценки персонала и, как общий итог, плохой соци­ально-психологический климат на предприятиях и в организациях, падение эф­фективности управления.

**II.4) Обороняющий менеджмент :**

В 1930 - 1940-х гг. на отделы кадров были возложены функции найма и увольнения, установление зарплаты и порядка продвижения по службе. В центре их деятельности оказались отношения с профсоюзами, проводившими активную политику. Осуществление мероприятий в области занятости компании также по­ручали отделам кадров. Всё что ограничивало свободу деятельности линейных руководителей, «загоняло их в угол», ставило их в оборонительною позицию, мешало свободе творчества, подавляло инициативу.

В некоторых отношениях этот тип **оборонительного управления** наблюдается и в настоящее время – при растущем давлении со стороны правительства (особенно в форме законодательства в области занятости), женского давления и наступления дискриминируемых меньшинств.

**II.5) Специализированный менеджмент :**

Постепенно сфера управления стала объектом растущей специализации. Исследования в области теории административного управления, индустриальной и со­циальной психологии потрясли упрощённые основы научного управления. Эф­фективность стала означать нечто большее, чем подбор нужного человека на оп­ределенное рабочее место. Центр внимания сместился с индивидуальных харак­теристик работников на роль групп в формировании трудовых установок и пони­мания производительности, в сопротивлении изменениям. Объектом изучения стали взаимодействия коллективов и стилей управления. Всё это оторвались от главного дела фирмы – производства.

привело к появлению **менеджера - специалиста**. Методы управления в отдель­ных областях были доведены до уровня высокого искусства, но в то же время отсутствовала интегрирующая схема управления. Не было полного осознания системности и ситуационности управления. Менеджер-специалист гордился своей технической виртуозностью и научным подходом, но возбуждал подозре­ния в том, что больше интересуется совершенствованием своей деятельности, а не эффективностью всей системы организации. Это относится и к отделам управления персонала, которые во многих случаях от главного дела фирмы – производства.

**II.6) Системный менеджмент :**

В США на развитие новой системы управления ЧР большое воздействие ока­зала борьба работников за свои права и принятие следующих законов:

1. О равных правах и оплате труда (1963 г.);
2. Закон о гражданских правах (1964 г.);
3. «О профессиональной безопасности и охране здоровья» (1979 г.);
4. «О пенсионном обеспечении» (1974 г.).

С другой стороны, стали появляться научные бихевиористские теории, доказы­вавшие, что ЧР можно и нужно «**вкладывать**» средства, так как может при­нести значительные прибыли для компании.

В странах Западной Европы во второй половине 70-ч гг. изучение японского менеджмента и его сопоставление с американским и собственным европейским опытом способствовало пониманию сущности проблем и недостатков в области управления персоналом и отдельными сотрудниками. Социально - психологические основы мотивации отдельного работника и соответствующие модели управ­ления поведением стали рассматриваться специалистами как наиболее важные источники повышения эффективности всей системы управления производством. Особую значимость для решения производственных и коммерческих проблем компаний, действующих в таких новых и наукоёмких отраслях, как робото­строение, электроника, производство компьютеров, создание программного обеспечения для компьютеров, имеет мобилизация творческого потенциала ра­ботников. Работа с людьми, совершенствование трудовых навыков, стиль руко­водства и взаимоотношений, учёт индивидуальных запросов подчинённых в та­ких организациях имеют, по мнению специалистов, большее значение, чем пра­вильный выбор стратегий, структур и систем управления. Главное – это созда­ние корпоративной культуры, умелое руководство персоналом, основанное на научных теориях социально -психологической мотивации людей.

**II.7) Социалистический менеджмент :**

Идеологически переломленная форма управления ЧР (приоритет не эффек­тивность организации, а, к примеру, воспитание масс) существовала и в СССР. Наряду с попытками внедрения разработанных на Западе методов управления ЧР, применялись методология и практика социального планирования и управле­ния. По мнению многих отечественных специалистов, эта система значительно превосходит существующую за рубежом практику управления ЧР. Но для её применения в современных рыночных условиях требуется значительная коррек­тировка, основанная не только на идеологических, ни и на более оптимальных экономических и управленческих ориентация.

**III) Практика материального стимулирования при**

**управлении наиболее талантливыми работниками :1**

В основе эффективного управления человеческими ресурсами в современной рыночной обстановке лежит умело продуманная система стимулирования ра­ботников, которая часто бывает более важной чем сам метод управления ЧР ус­тановленный в данной организации.

- Как фирмы, специализирующиеся на оказании консультационных и по­среднических услуг в области финансов, бухгалтерского учёта, организации контроль и ревизий, привлекают и удерживают наиболее талантливых сотруд­ников?

- Достаточно ли солидной репутации фирмы или талантливые специалисты могут прельститься более высокооплачиваемой должностью на какой-нибудь венчурной фирме?

- Что правильнее: установить жёсткую систему оплаты труда или платить дополнительно за каждый сверхурочный час?

- Наконец, что нужно сделать для того, чтобы обеспечить быструю адопта­цию к особым условиям, характерной для данной фирмы, каждого их новичков?

Пытаясь, вышеперечисленные вопросы, крупнейшая американская частная аудиторская фирма «Прайс Уотерхауз» ввела в 1987 г. новую систему оплаты труда, отменяющую всякие доплаты за сверхурочные работы и вводящую вза­мен значительные прибавки жалования. Только подготовка перехода на новую систему заняла более года.

- Почему руководство компании сочло необходимо пойти на такие затраты времени и ресурсов, для чего вообще была нужна эта система?

В наиболее концентрированном виде проблема работы с высококвалифицированными, талантливыми и, можно сказать, уникальными специалистами стоит перед организациями, деятельность которых в целом можно отнести к консуль­тационной.

Руководитель службы работы с персоналом компании Ф. Бонсиньоре в своём интервью журналу “Journal of Accountancy” попытался ответить на эти вопросы. По его мнению, главная причина в том. Что при старой системе компания теряла слишком много талантливых работников. Часть их них уходила после несколь­ких лет работы, а часть – просто не доходила до порога фирмы по пути из кол­леджа или университета. Проблема усугубилась тем, что способных специали­стов в области бухучёта вообще слишком мало и конкуренция за них всегда весьма высока.

Для решения данной проблемы руководство «Прайс Уотерхауз» разработало программу, включавшую четыре элемента. Основным разработчиком и исполнителем программы стал центральный отдел управления ЧР в Нью-Йорке. Ак­тивное участие в ней приняли руководители подразделений ЧР всех 11 регио­нальных отделений фирмы. Программа подразумевала резкое изменение «кри­вой доходов» для более чем 6500 работников – специалистов по бухучёту, нало­гообложению и специальным «предпринимательским» услугам. Назовём ука­занные четыре элемента программы :

1. Значительное повышение зарплаты всем вышеперечисленным категориям ра­ботников;
2. Упразднение всех дополнительных выплат за сверхурочную работу;
3. Предоставление всем специалистам месячных отпусков (либо соответствующую компенсацию);
4. Выборочное повышение почасовых ставок за консультации, предоставляе­мые предпринимателям и менеджерам.

Повышение зарплаты включало среднюю величину ежегодных сверхурочных выплат и было скорректировано на величину инфляции. Реальный прирост со­ставил от 8 до 11 %. Само собой разумеется, что это средняя величина, а размер каждой конкретной зарплаты зависит от индивидуальных достижений отдель­ного работника. Обязательный дополнительный элемент новой программы – специальные премии, выплачиваемые работникам всех уровней. Премии выпла­чиваются на основе индивидуальных оценок сотрудников: качества их работы, успехи в разрешении особо сложных задач.

В первый год после введения программы, выдавалось особенно много пре­мий: в переходный период нужно дополнительно создавать положительную мо­тивацию. Наибольшую критику со стороны оппонентов программы вызвала от­мена дополнительной оплаты за сверхурочные часы работы. В условиях, когда хороших специалистов не хватает, считают противники программы, этот шаг может привести к тому, что всё большее число профессионалов будет уходить в финансовые отделы крупных корпораций, в инвестиционные банки. Многочис­ленные опросы показали, что профессионалы высокого класса считают ниже собственного достоинства торговаться из-за каждого лишнего часа работы. По их мнению, хороший специалист должен успевать выполнять свою работу за обычный рабочий день, а если не успел – то это его проблемы, и он сам прило­жит все силы для того. Чтобы закончить начатое дело. Таким образом, вопрос оплаты сверхурочных не играет такой уж важной роли, более привлекательным становиться повышение зарплаты в целом. Все партнёры – совладельцы фирмы отнеслись с пониманием к необходимости значительных дополнительных за­трат. Более того, все они признают, расходы по увеличению заработной платы сотрудников – это лишь часть общих затрат. В дальнейшем надо будет инвести­ровать значительные средства в разработку и реализацию новой концепции раз­вития фирмы, поиск новых видов оказываемых ею услуг, совершенствование внутриорганизационного климата. Часть средств, необходимых для покрытия расходов по увеличению зарплаты, будет получена благодаря повышению не 3% стоимости консультационных услуг «Прайс Уотерхауз» в области налогообло­жения и предпринимательского финансирования. Остальная часть средств по­ступит из прибыли компании. Повышение стоимости услуг не должно вызвать недовольства клиентов: оно должны понимать, что это приведёт к значитель­ному росту качества обслуживания.

Подводя итог, Бонсиньоне напомнил слова Дж. Нейсбита, автора бестселлера «Мегатренд»:

**«В современном информационном обществе человеческий капитал стано­вится основным стратегическим ресурсом компании, отнесся на второй план капитал ”долларовый”».**

**IV) ЛИТЕРАТУРА:**

1. П. В. Журавлёв, Ю. Г. Одегов, Н. А. Волгин.

«Управление человеческими ресурсами», Москва: 2002 г.

1. П. В. Журавлёв, С. А. Карташов и др.

«Типология управления персоналом». Москва: Экзамен, 1999 г.

1. 1 – По статье: Liebtag B. / Compensation Curves // Journal of

Accountancy, Oct. 1987.