

В.П. Пилявский

**КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА:
СТИЛИ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ
ПЕРСОНАЛОМ**

**Санкт-Петербург
2007**

Валерий Пилявский

**Кадровое обеспечение
предпринимательства: стили и
методы управления персоналом**

«Астерион»

2007

УДК 365.46

Пилявский В. П.

Кадровое обеспечение предпринимательства: стили и методы управления персоналом / В. П. Пилявский — «Астерион», 2007

В монографии даны основы управления персоналом: место управления персоналом в управлении организацией, концепция и принципы, структура и функции управления персоналом. Рассмотрены организация и личность как объекты управления персоналом, связь и различие понятий лидерство и руководство. Изложены стили и методы управления персоналом, дана оценка их влияния на подчиненных. Рассмотрены вопросы мотивации и стимулирования персонала, их роль в повышении эффективности деятельности организации.

УДК 365.46

© Пилявский В. П., 2007

© Астерион, 2007

Содержание

Введение	5
1. Теоретические основы управления персоналом	7
1.1. Сущность и место управления персоналом в управлении организацией	8
1.2. Концепция и принципы управления персоналом	10
1.3. Методы построения, структура и функции системы управления персоналом	13
1.3.1. Методы построения системы управления персоналом	13
Конец ознакомительного фрагмента.	16

В.П. Пилявский

Кадровое обеспечение предпринимательства: стили и методы управления персоналом

Введение

Эффективное управление является ключевой предпосылкой успешного функционирования организаций во всех сферах деятельности. В переходных социально-экономических условиях нашего государства прежние управленческие схемы уже не работают. Современные же подходы и методы еще не используются в полной мере, хотя в новых условиях нашей экономики это является насущной необходимостью.

Поэтому исследование современных подходов к руководству персоналом, стилей и методов руководства, практического использования существующих методик психодиагностики является чрезвычайно актуальным в условиях современной российской экономики.

Необходимо учитывать, что современная система управления персоналом должна обеспечивать непрерывное совершенствование методов работы с кадрами и использование достижений отечественной и зарубежной науки и производственного опыта.

Сущность управления персоналом заключается в установлении организационно-экономических, социально-психологических и правовых отношений субъекта и объекта управления. В основе этих отношений лежат принципы, методы и формы воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального их использования.

Управление персоналом занимает ведущее место в системе управления предприятием. Методологически эта сфера управления обладает специфическим понятийным аппаратом, имеет отличительные характеристики и показатели деятельности, специальные процедуры и методы.

Управление персоналом признается одной из наиболее важных сфер деятельности предприятия, именно эффективное управление способно многократно повысить эффективность деятельности предприятия, понятие «управление персоналом» рассматривается в достаточно широком диапазоне: от экономико-статистического до философско-психологического. Персонал организации является носителем стержневой идеи (миссии) организации и культуры организации.

Первая глава посвящена теоретическим основам управления персоналом, месту управления персоналом в общей системе управления организации, концепции и принципам управления персоналом, структуре и функциям управления персоналом.

Вторая глава посвящена организации и личности как объектам управления, лидерству и руководству как видам социальной власти в организации, психологическому анализу общего и отличного в лидерстве и руководстве. Рассматриваются также вопросы управления поведением группы в организации.

Третья глава посвящена стилям и методам управления персоналом, классификации стилей и методов управления, подробно рассмотрены вопросы управления мотивацией и методы стимулирования персонала, как одни из самых эффективных инструментов повышения эффективности деятельности организации.

В четвертой главе освещаются вопросы оценки стилей и методов влияния руководителя на подчиненных, изложены методы психодиагностики в оценке руководителя и персонала организации, изложены пути совершенствования стилей и методов работы руководителя.

Приведенное в работе исследование стилей и методов управления персоналом, их психологическая оценка и особенно привлечение теории и практики методов мотивации и психодиагностики на конкретных примерах полностью охватывает предметную область и доказывает важность стилей и методов управления в достижении эффективной работы организации.

1. Теоретические основы управления персоналом

Управление – функция систем различной природы, обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержания режима деятельности, реализацию целей деятельности.

Являясь специфически человеческой функцией, управление в обществе, когда в качестве субъекта и объекта выступает человек либо социальные группы, может быть определено как: целенаправленное, планомерное и систематическое воздействие субъекта управления на его объект с корректирующим учетом изменений, происходящих в последнем.

Субъектом управления является носитель предметно-практической деятельности, источник управленческой активности, направленной на определенный объект управления. Субъектами управления может выступать как отдельный индивид, так и социальная группа.

Объектом управления может быть часть объективной действительности, на которую направлено управленческое воздействие. Объектом управления также может выступать как отдельный индивид, так и социальная группа.

Между субъектом и объектом управления существует диалектическое взаимодействие и взаимовлияние. При этом важными условиями эффективности управления является соответствие субъекта управления его объекту и наличие у субъекта умения управлять объектом управления.

1.1. Сущность и место управления персоналом в управлении организацией

Управление персоналом признается одной из наиболее важных сфер жизни предприятия, способного многократно повысить ее эффективность, а само понятие «управление персоналом» рассматривается в достаточно широком диапазоне: от экономико-статистического до философско-психологического.

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

Эта деятельность заключается в формировании системы управления персоналом, планировании кадровой работы, проведении маркетинга персонала, определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале. Технология управления персоналом организации охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения кадров.

Она предусматривает информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое и делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом. Руководители и работники подразделений системы управления персоналом организации также решают вопросы оценки деятельности подразделений системы управления организацией, оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом.

Система управления персоналом обеспечивает непрерывное совершенствование методов работы с кадрами с использованием достижений отечественной и зарубежной науки и наилучшего производственного опыта.

Сущность управления персоналом, включая наемных работников, работодателей и других владельцев предприятия заключается в установлении организационно-экономических, социально-психологических и правовых отношений субъекта и объекта управления. В основе этих отношений лежат принципы, методы и формы воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их.

Управление персонала занимает ведущее место в системе управления предприятием. Методологически эта сфера управления обладает специфическим понятийным аппаратом, имеет отличительные характеристики и показатели деятельности, специальные процедуры и методы – аттестация, эксперимент и другие; методы изучения и направления анализа содержания труда различных категорий персонала.

Управление персонала является важной составной частью общей системы управления организации – организационного управления. «Организационное управление» – область менеджмента, направленная на формирование организации и управление ею путем постановки целей, определения и реализации задач для их достижения. Некоторые стандарты (например, ИСО/МЭК ТО 15504) вообще отождествляют «организационное управление» и «менеджмент» в целом: «Management (менеджмент, административное управление) – вид профессиональной деятельности людей, занимающихся организацией и координацией всех видов процессов по достижению системы целей предприятия». Так или иначе, в настоящее время эти задачи выходят на первый план для любой из российских быстроразвивающихся компаний, которые сейчас становятся главным действующим лицом отечественной экономики. Все это требует интенсивных усилий в области решения задач «организационного управления», причем как в целях поддержания стабильности текущей деятельности, так и для развития бизнеса. В связи с этим во многих компаниях подобные задачи ставятся на профессиональную основу и выделяются в отдельную службу. Эту необходимую профессиональную основу «организационного управления» наиболее последовательно формирует концепция регулярного менеджмента.

Появление этой концепции в 1990-х годах было связано с необходимостью перехода российских компаний от неформальных методов управления к документированным процедурам и регламентам деятельности. Но и до сих пор регулярный менеджмент является эффективным инструментом управления, обеспечивающим стабильное качество выполнения процессов и концентрацию внимания на наиболее важных аспектах деятельности компании. Важным следствием такой регуляризации деятельности является гарантированное воспроизводство бизнеса, что собственно и создает его управленческую стоимость. Кроме того, не поставив управление текущей деятельностью, невозможно заниматься ее развитием.

Поэтому важнейшим условием движения вперед является структурирование и систематизация работы компании, прописывание и совершенствование бизнес-процессов, постоянное проведение изменений в регламентах и функциональных обязанностях. Причем это надо делать как для тех областей деятельности, которые не предполагается изменять в ближайшее время, которые создают стабильные денежные потоки, так и для развивающихся бизнесов, объектов инвестирования, обеспечивающие потоки в будущем.

В таком подходе регулярный менеджмент и в его составе управление персоналом опирается на стандарты менеджмента качества серии ИСО 9000, которые мы рассматриваем как одни из лучших стандартов организационного управления. Стандарт ИСО 9004:2000 гласит: «Для успешного руководства и управления организацией необходим систематический и наглядный менеджмент». Здесь интересно определение «наглядный менеджмент» (то, что он должен быть «систематическим» – системным и регулярным, уже дополнительных комментариев не требует). Прозрачные и ясные модели (чертежи!) деятельности, созданные с помощью современных информационных инструментов регулярного менеджмента, могут стать основой единого языка общения управленческого звена компании и ее сотрудников – исполнителей процессов. Это позволяет точно понять, как работает ваша компания сейчас и как будет работать в будущем, продемонстрировать это каждому сотруднику и детализировать его роль в общем деле.

Современной основой регулярного менеджмента стали технологии бизнес-инжиниринга – технологии, опирающиеся на создание и поддержание в актуальном состоянии структурных, функциональных и процессных моделей, которые полностью отражают то, «как организована деятельность компании».

1.2. Концепция и принципы управления персоналом

До недавнего времени само понятие «управление персоналом» в нашей управленческой практике отсутствовало. Правда, система управления каждой организации имела функциональную подсистему управления кадрами и социальным развитием коллектива, но большую часть объема работ по управлению кадрами выполняли линейные руководители подразделений.

Основным структурным подразделением по управлению кадрами в организации является отдел кадров, на который возложены функции по приему и увольнению кадров, а также по организации обучения, повышения квалификации и переподготовки кадров. Для выполнения последних функций нередко создаются отделы подготовки кадров или отделы обучения.

Однако отделы кадров не являются ни методическим, ни информационным, ни координирующим центром кадровой работы. Они структурно разобщены с отделами организации труда и заработной платы, отделами охраны труда и техники безопасности, юридическими отделами и другими подразделениями, которые выполняют функции управления кадрами. Для решения социальных проблем в организациях создаются службы социального исследования и обслуживания.

Службы управления персоналом, как правило, имеют низкий организационный статус, являются слабыми в профессиональном отношении. В силу этого они не выполняют целый ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы. Важнейшие в их числе: социально-психологическая диагностика; анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений, отношений руководства; управление производственными и социальными конфликтами и стрессами; информационное обеспечение системы кадрового управления; управление занятостью; оценка и подбор кандидатов на вакантные должности; анализ кадрового потенциала и потребности в персонале; маркетинг кадров; планирование и контроль деловой карьеры; профессиональная и социально-психологическая адаптация работников; управление трудовой мотивацией; правовые вопросы трудовых отношений; психофизиология, эргономика и эстетика труда. Если в условиях командно-административной системы эти задачи рассматривались как второстепенные, то при переходе к рынку они выдвинулись на первый план и в их решении заинтересована каждая организация.

Концепция управления персоналом – это система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций.

Она включает:

- разработку методологии управления персоналом,
- формирование системы управления персоналом,
- разработку технологии управления персоналом.

Методология управления персоналом предполагает рассмотрение сущности персонала организации как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом.

Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Технология управления персоналом предполагает организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда,

управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и др. Сюда же следует отнести вопросы взаимодействия руководителей организации с профсоюзами и службами занятости, управления безопасностью персонала.

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Необходимо различать принципы управления персоналом, принципы построения системы управления персоналом и принципы развития системы управления персоналом.

Принципы управления персоналом

Принципы управления персоналом (ПУП) – правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом. ПУП отражают требования объективно действующих экономических законов, поэтому и сами являются объективными.

ПУП – множество, но при всех условиях управление персоналом осуществляется на основе следующих традиционно утвердившихся в отечественных организациях принципов: научности, демократического централизма, плановости, первого лица, единства распорядительства; отбора, подбора и расстановки кадров; сочетания единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации; линейного, функционального и целевого управления; контроля исполнения решений и др. Ряд американских и японских организаций широко используют следующие принципы управления персоналом: пожизненного найма, контроля исполнения заданий, основанного на доверии; сочетания такого контроля с корпоративной культурой; консенсуальное принятие решений, т. е. обязательное одобрение принимаемых решений большинством работников.

Принципы построения системы управления персоналом

Принципы построения системы управления персоналом (ППСУП) – правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты подразделений управления персоналом при формировании системы управления персоналом организации. ППСУП представляют собой результат обобщения людьми объективно действующих экономических законов, присущих им общих черт, начал их действия. Принципы объективны так же, как объективны экономические законы.

ППСУП следует отличать от методов построения системы управления персоналом. Первые постоянны и носят обязательный характер, а совокупность методов может меняться в зависимости от изменения условий при сохранении принципов. Принцип позволяет формировать систему методов и каждый метод в отдельности. Но метод не имеет такого воздействия на принцип, так как последний объективен.

Различают две группы ППСУП: принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом организации, и принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом организации. Все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования персонала в организации.

Таблица 1.1. Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом

Название принципа	Содержание принципа
Целевая направленности функций управления персоналом	Функции управления персоналом формируются в соответствии с миссией фирмы (стратегическими целями)
Оптимизации затрат	Затраты на систему управления персоналом определяются содержанием, количеством и трудоемкостью функций управления персоналом
Первичности функций управления персоналом	Определяет необходимость опережения ориентации функций управления персоналом на развитие производства по сравнению с функциями, направленными на обеспечение функционирования производства
Потенциальных замещений	Временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс осуществления каких-либо функций управления. Для этого каждый работник системы управления персоналом должен уметь замещать вышестоящего, нижестоящего сотрудника и одного-двух работников своего уровня
Системности	При формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления (связи с вышестоящими органами, договорные связи, состояние объекта управления и т. д.)
Оперативности	Своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения
Оптимальности	Многовариантная проработка предложения по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства
Научности	Разработка мероприятий по формированию системы управления персоналом должна основываться на достижениях науки в области управления и с учетом изменения законов развития общественного производства в рыночных условиях

Иерархичности	В любых вертикальных разрезах системы управления персоналом должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления (структурными подразделениями или отдельными руководителями), принципиальной характеристикой которого является несомкнутая передача информации "вниз" (деагрегирование, детализация) и "вверх" (агрегирование) по системе управления
Автономности	В любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей
Согласованности	Взаимодействия между иерархическими звеньями по вертикали, а также между относительно автономными звеньями системы управления персоналом по горизонтали должны быть в целом согласованы с основными целями организации и синхронизированы во времени
Устойчивости	Для обеспечения устойчивого функционирования системы управления персоналом необходимо предусматривать специальные "локальные регуляторы", которые при отклонении от заданной цели организации ставят того или иного работника или подразделение в невыгодное положение и побуждают их к регулированию системы управления персоналом
Прозрачности	Система управления персоналом должна обладать концептуальным единством, содержать единую доступную терминологию, деятельность всех подразделений и руководителей должна строиться на единых "несущих конструкциях" (этапах, фазах, функциях) для различных по экономическому содержанию процессов управления персоналом

Принципы развития системы управления персоналом

Система управления персоналом организации имеет динамичную составляющую – она адаптируется к изменению условий функционирования организации и развивается по определенным принципам (см. табл. 1.2).

Таблица 1.2. Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом

Название принципа	Содержание принципа
Концентрации	Концентрация усилий работников отдельного подразделения или всей системы управления персоналом на решении стратегических задач
Специализации	Разделение труда в системе управления персоналом (выделяется труд руководителей, специалистов и служащих). Формируются отдельные подразделения, специализирующиеся на выполнении групп однородных функций
Параллельности	Предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышает оперативность управления персоналом
Адаптивности (гибкости)	Означает приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы
Преимственности	Предполагает общую методическую основу проведения работ по совершенствованию системы управления персоналом на разных ее уровнях и разными специалистами, стандартное оформление

1.3. Методы построения, структура и функции системы управления персоналом

1.3.1. Методы построения системы управления персоналом

Наука и практика выработали инструментарий изучения состояния действующей системы управления персоналом организации, а также построения, обоснования и реализации новой системы – методы построения системы управления персоналом (см. табл. 1.3). Раскроем сущность этих методов.

Таблица 1.3 Классификация методов анализа и построения системы управления персоналом организации

Методы обследования (сбор данных)	Методы анализа	Методы формирования
Самообследование Интервьюирование, беседа Активное наблюдение рабочего дня Моментные наблюдения Анкетирование Изучение документов Функционально-стоимостного анализа	Системный анализ Экономический анализ Декомпозиция Последовательной подстановки Сравнений Динамический Структуризации целей Нормативный Параметрический Моделирование Функционально-стоимостного анализа Главных компонент Балансовый Корреляционный и регрессионный анализ Опытный Матричный	Системный подход Аналогии Экспертно-аналитический Параметрический Блочный Моделирование Функционально-стоимостной анализ Структуризации целей Опытный Творческих совещаний Коллективного блокнота Контрольных вопросов 6-5-3 Морфологический анализ
Методы обоснования		Методы внедрения
Аналогии Сравнений Нормативный Экспертно-аналитический Моделирование фактического и желаемого состояния исследуемого объекта Расчет количественных и качественных показателей оценки экономической эффективности предлагаемых вариантов Функционально-стоимостного анализа		Обучение, переподготовка и повышение квалификации работников аппарата управления Материальное и моральное стимулирование нововведений Привлечение общественных организаций Функционально-стоимостного анализа

Системный анализ служит методическим средством системного подхода к решению проблем совершенствования системы управления персоналом. Системный подход ориентирует исследователя на раскрытие системы управления персоналом в целом и составляющих ее компонентов: целей, функций, организационной структуры, кадров, технических средств управления, информации, методов управления людьми, технологии управления, управленческих решений; на выявление многообразных типов связей этих компонентов между собой и внешней средой и сведение их в единую целостную картину. Внешней средой для управления персоналом являются не только другие подсистемы системы управления данной организации (например, подсистема управления внешними хозяйственными связями и т. п.), но и внешние организации (поставщики и потребители, вышестоящие организации и т. п.).

Метод декомпозиции позволяет расчлнить сложные явления на более простые. Чем проще элементы, тем полнее проникновение в глубь явления и определение его сущности. Например, систему управления персоналом можно расчлнить на подсистемы, подсистемы – на функции, функции – на процедуры, процедуры – на операции. После расчленения необходимо воссоздать систему управления персоналом как единое целое, т. е. синтезировать. При этом применяется метод декомпозиционного моделирования, где модели могут быть логическими, графическими и цифровыми.

Метод последовательной подстановки позволяет изучить влияние на формирование системы управления персоналом каждого фактора в отдельности, под действием которых сло-

жилося ее состояние, исключая действия других факторов. Факторы ранжируются, и отбираются наиболее существенные.

Метод сравнений позволяет сравнить существующую систему управления персоналом с подобной системой передовой организации, с нормативным состоянием или состоянием в прошлом периоде. Следует учитывать, что сравнение дает положительный результат при условии сопоставимости систем, их однородности.

Расширить границы сопоставимости можно путем исключения факторов несопоставимости.

Динамический метод предусматривает расположение данных в динамическом ряду и исключение из него случайных отклонений. Тогда ряд отражает устойчивые тенденции. Этот метод используется при исследовании количественных показателей, характеризующих систему управления персоналом.

Метод структуризации целей предусматривает количественное и качественное обоснование целей организации в целом и целей системы управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации. Анализ целей, развертывание их в иерархическую систему, установление ответственности подразделений за конечные результаты работы, определение их места в системе производства и управления, устранение дублирования в их работе являются важной предпосылкой построения рациональной системы управления персоналом. При структуризации должны быть обеспечены взаимоувязка, полнота, сопоставимость целей разных уровней управления персоналом.

Экспертно-аналитический метод совершенствования управления персоналом основывается на привлечении высококвалифицированных специалистов по управлению персоналом, управленческого персонала организации к процессу совершенствования. При использовании этого метода очень важна проработка форм систематизации, записи и ясного представления мнений и заключений экспертов. С помощью этого метода выявляются основные направления совершенствования управления персоналом, оценки результатов анализа и причины недостатков. Однако он не всегда обладает высокой точностью и объективностью в связи с тем, что у экспертов отсутствуют единые критерии оценок. Этот метод наиболее эффективен при многошаговой экспертизе.

Исключительный эффект в практике совершенствования управления персоналом дает *нормативный метод*. Он предусматривает применение системы нормативов, которые определяют состав и содержание функций по управлению персоналом, численность работников по функциям, тип организационной структуры, критерии построения структуры аппарата управления организации в целом и системы управления персоналом (норма управляемости, степень централизации функций, количество ступеней управления, звеньев, размеры подразделений, порядок подчиненности и взаимосвязи подразделений), разделение и кооперацию труда руководителей и специалистов управления персоналом организации.

Все шире применяется параметрический метод. Задача этого метода – установление функциональных зависимостей между параметрами элементов производственной системы и системы управления персоналом для выявления степени их соответствия.

В последнее время при совершенствовании системы управления персоналом начали применять *метод функционально-стоимостного анализа*. Этот метод позволяет выбрать такой вариант построения системы управления персоналом или выполнения той или иной функции управления персоналом, который требует наименьших затрат и является наиболее эффективным с точки зрения конечных результатов. Он позволяет выявить лишние или дублирующие функции управления, функции, которые по тем или иным причинам не выполняются, определить степень централизации и децентрализации функций управления персоналом и т. п.

Метод главных компонент позволяет отразить в одном показателе (компоненте) свойства десятков показателей. Это дает возможность сравнивать не множество показателей одной

системы управления персоналом с множеством показателей другой подобной системы, а только один (1-ю, 2-ю и 3-ю компоненту).

Балансовый метод позволяет произвести балансовые сопоставления, увязки. Например, сравниваются результаты обработки фотографий рабочего дня и технологических карт выполнения управленческих операций и процедур с действительным фондом рабочего времени их выполнения.

Корреляционный и регрессионный анализ (КРА) – установление линейной зависимости и тесноты связи между параметрами (численности персонала и влияющими на нее факторами). Математический аппарат КРА подробно рассматривается в специальной литературе по статистике.

Опытный метод базируется на опыте предшествующего периода данной системы управления персоналом и опыте другой аналогичной системы.

Наибольшее развитие в деле совершенствования управления персоналом получил *метод аналогий*. Он заключается в применении организационных форм, которые оправдали себя в функционирующих системах управления персоналом со сходными экономико-организационными характеристиками по отношению к рассматриваемой системе. Сущность метода аналогий заключается в разработке типовых решений (например, типовой оргструктуры управления персоналом) и определении границ и условий их применения.

Эффективным методом использования типовых решений при совершенствовании управления персоналом является *блочный метод типизации подсистем линейно-функциональных и программно-целевых структур*. Типовые блочные решения увязываются вместе с оригинальными организационными решениями в единой организационной системе управления персоналом. Блочный метод ускоряет процесс формирования новой системы управления персоналом и повышает эффективность функционирования системы с наименьшими затратами.

Метод творческих совещаний предполагает коллективное обсуждение направлений развития системы управления персоналом группой специалистов и руководителей. Эффективность метода состоит в том, что идея, высказанная одним человеком, вызывает у других участников совещания новые идеи, а те, в свою очередь, порождают следующие идеи, в результате чего возникает поток идей. Цель творческого совещания – выявить возможно больше вариантов путей совершенствования системы управления персоналом.

Метод коллективного блокнота («банка» идей) позволяет сочетать независимое выдвижение идей каждым экспертом с последующей их коллективной оценкой на совещании по поиску путей совершенствования системы управления персоналом.

Метод контрольных вопросов

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.