План

[1.Кадровый менеджмент. Цели кадрового менеджмента и его основные принципы в ГПС МЧС России 3](#_Toc193960279)

[2. Виды и типы управленческих решений 6](#_Toc193960280)

[3. Задача 11](#_Toc193960281)

[Список литературы 13](#_Toc193960282)

# 1.Кадровый менеджмент. Цели кадрового менеджмента и его основные принципы в ГПС МЧС России

Управление (менеджмент) — это процесс распределения и движения ресурсов в организации с заранее заданной целью, по заранее разработанному плану и с непрерывным контролем результатов деятельности. Таким образом, управление представляет собой совокупность методов, принципов, средств и форм управления организациями с целью повышения эффективности их деятельности.

Под кадрами предприятия понимается совокупность работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав. В списочный состав включаются все работники, принятые на работу, связанную как с ос­новной, так и с неосновной деятельностью. Различают такие понятия, как «кадры», «персонал» и «трудовые ресурсы предприятия».Понятие «трудовые ресурсы предприятия» характеризует его по­тенциальную рабочую силу, «персонал» — весь личный состав рабо­тающих по найму постоянных и временных, квалифицированных и неквалифицированных работников. Под кадрами понимается основ­ной (штатный, постоянный), как правило квалифицированный, состав работников предприятия

Кадровый менеджмент — это разработка и реализация кадровой политики, включающей: планирование, наем и размещение рабочей силы; обучение, подготовку и переподготовку работников; продви­жение по службе и организацию карьеры; условия найма, труда и его оплату; обеспечение формальных и неформальных связей, создание комфортного психологического климата в коллективе .

При этом под элементами кадрового менеджмента понимаются:

1)планирование трудовых ресурсов;

2) набор персонала;

3) отбор персонала;

4) определение заработной платы и льгот;

5) профориентация и адаптация;

6) обучение персонала;

7) оценка труда;

8) перемещения персонала;

9) продвижение по служебной лестнице.

Взаимосвязанное решение этих вопросов в рамках предприятия образуют систему кадрового менеджмента предприятия. От обеспеченности предприятия персоналом и эффективности его использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, степень использования оборудования, машин, механиз­мов и как результат — объем производства продукции, ее себестои­мость, прибыль и ряд других экономических показателей. Целью кадрового менеджмента предприятия должно быть выявление резервов сокраще­ния потребности в трудовых ресурсах за счет более полного исполь­зования имеющейся рабочей силы, роста производительности тру­да работников, интенсификации производства, комплексной меха­низации и автоматизации производственных процессов, внедрения новой, более производительной техники, усовершенствования тех­нологии и организации производства. Основными задачами кадрового менеджмента являются:

1) изучение обеспеченности предприятия и его структурных подразделений персоналом по количественным и качественным па­раметрам;

2) оценка экстенсивности; интенсивности и эффективности ис­пользования персонала на предприятии;

3) выявление резервов более полного и эффективного исполь­зования работников предприятия.

Понятие "кадровый менеджмент (кадрами)" по смыслу близко к понятию "управление человеческими ресурсами". И в том и в другом случае объект управленческого воздействия один и тот же, разница в специфическом подходе к работнику, к его рабочей силе как ресурсу . Не случайно концепция кадрового менеджмента несколько лет назад стала логически перерастать в концепцию управления человеческими ресурсами как составной частью производственных ресурсов (наряду с финансовыми, материальными, технологическими). А это значит, что сообразуясь со стратегией развития, предприятие как производственно-хозяйственная система может либо увеличивать человеческие ресурсы (экстенсивный путь), либо (при необходимости) сокращать, ориентируясь на более рациональное использование оставшейся части (интенсивный путь). Ориентация на управление человеческими ресурсами меняет задачи управления, функции и структуру соответствующих служб на предприятии. Так, одной из важнейших функций кадрового менеджмента в связи с возросшей ролью человеческого фактора в современном производстве становится развитие персонала, а не просто приведение его численного состава в соответствие с наличием рабочих мест. Задача развития персонала, необходимость оценки целесообразности инвестиций предприятия в собственную рабочую силу требуют, естественно, иного подхода к принятию управленческих решений. Это стало аргументом для некоторых ученых при выделении управления человеческими ресурсами в особое направление менеджмента, когда акцентируется внимание на стратегических аспектах решения проблемы трудообеспеченности предприятия, на социальном развитии кадров, в то время как "кадровый менеджмент" рассматривается ими как текущая оперативная работа с кадрами . Практика показывает, что в кадровом менеджменте как составной части менеджмента на предприятии имеются два крайних подхода - технократический и гуманистический При технократическом подходе управленческие решения подчинены прежде всего интересам производства (максимизация выпуска продукции, выполнение плана и т.п.): численность и состав работников определяются исходя из применяемой техники, технологического и операционного разделения труда, заданного ритма производства, внутрипроизводственной кооперации труда и т.д. Таким образом, управление кадрами как бы поглощается процессом управления производством и сводится к подбору кадров с соответствующими профессионально-квалификационными характеристиками и их расстановке исходя из задач организации производства и труда. Гуманистический подход к кадровому менеджменту подразумевает создание таких условий труда и такое его содержание, которые позволили бы снизить степень отчуждения работника от его трудовой деятельности и от других работников. Поэтому, согласно данной концепции, функционирование производства, а главное - его результативность (эффективность) во многом зависят уже не только от соответствия численности и профессионально-квалификационного состава рабочей силы требованиям техники и технологии, но и от уровня мотивации работников, степени учета их интересов и т.д., что требует большего внимания к учету интересов работника как личности: повышения содержательности труда, улучшения условий труда, реализации личностных устремлений человека, его представлений о месте работы среди жизненных целей и т.д.

# 2. Виды и типы управленческих решений

Управленческое решение - это совокупный результат творческого процесса управляющей системы и действий объекта управления, направленный на разрешение конкретной ситуации, обусловленной функционирующей системой. Оно определяет какие действия необходимо предпринять в фактических или прогнозируемых условиях. Управленческие решения могут быть сгруппированы по различным признакам, каждый из которых подчеркивает какую-либо одну из сторон решения. По объекту управления решения могут быть:

1. всеобщие, например: постановления Государственной Думы, Президента или правительства, касающиеся деятельности всех или большинства экономических объектов;
2. особенные, отражающие отдельные стороны деятельности объектов или специальных вопросов;
3. единичные, на всех уровнях управления разовые предписания по текущему регулированию

По субъекту управления решения могут быть:

1. государственных органов управления;
2. местных органов управления;
3. общественных организаций;
4. различных органов управления хозяйственных организаций.

По цели управления решения могут быть:

1. стратегические, определяющие главные направления развития объекта, связаны с перспективными целями;
2. тактические, связаны с решением более частных задач, являющиеся этапами достижения главной цели;
3. оперативные, направлены на уточнение или изменение тактическими решениями пропорций, масштабов и т.д.

По продолжительности действия решения могут быть:

1. долгосрочные, выполнение которых рассчитано на срок более пяти лет;
2. среднесрочные, в пределах пяти лет;
3. текущие, в пределах года;
4. краткосрочные, в пределах квартала, месяца, декады;
5. разовые.

По степени детализации решения могут быть:

1. общие, например, решение о снижении затрат в организации;
2. конкретные, например, приказ директора об увольнении лишних работников конкретного цеха.

Решения можно подразделять на определяемые:

1. количественно, например, себестоимость, оптовая цена, расход материалов на новые изделия;
2. качественно, например, решение об увольнении или переводе на другое рабочее место рабочего низкой квалификации.

Решения, направленные на изменение хода протекания процесса с целью достижения ранее поставленной цели называются адаптирующими, например, при выходе из строя станка, предусмотренного технологией, его заменяют на другой. Если поставленные цели не могут быть достигнуты путем изменения условий, принимаются корректирующие решения, например, если вышел из строя станок, который невозможно заменить, корректируется запуск деталей в производство По степени неопределённости исходной информации, необходимой для выбора лучшей альтернативы различают:

1. структуризованные решения;
2. слабо структуризованные решения;
3. неструктуризованные решения.

К структуризованным относятся решения, принимаемые при однозначно определенных целях и критериях деятельности, полном знании механизма управляемого процесса и исходных условий его функционирования. Неопределенность составляют случайные отклонения начальных условий априорное незнание будущих условий функционирования управляемого объекта, что ведет к неоднозначности последствий тех или иных альтернативных решений. Для этого класса решений обычно удается построить надежные математические модели и методы нахождения лучших альтернатив управления. Кроме того, здесь обычно применим аппарат математической статистики и теории вероятностей, позволяющие оценить вероятные отклонения результатов принятых решений от ожидаемых. Такие идеальные условия в управлении социально-экономическими организациями встречаются очень редко.

Другим крайним случаем являются неструктуризованные решения. Для них характерна полная неопределенность условий и закономерностей функционирования управляемого объекта, а часто неясность и неоднозначность целей и критериев деятельности. В таких условиях понятие объективно лучшего решения теряет своё содержание. Логика и формальные методы результата не дают. Но опыт, знание, интуиция управляющих и экспертов позволяют решать столь неопределённые задачи. В этой ситуации научные методы позволяют упорядочить интуитивно- логический анализ решаемой проблемы, дать некоторое количественное выражение опыту и интуитивным оценкам человека, помочь выявить групповые приоритеты и сформировать альтернативы для поиска компромисса при принятии решения несколькими экспертами. В практике управления социально-экономическими организациями оба крайних случая в чистом виде встречаются чрезвычайно редко. Как правило, имеют место смешанные ситуации с преобладанием черт того или другого. Эти смешенные ситуации образуют особый класс управленческих решений – слабоструктуризованные решения. Принятие решения можно рассматривать как процесс целенаправленного преобразования исходной информации о состоянии и условиях функционирования объекта управления в информацию о наиболее рациональном пути достижения этим объектом желательного состояния в будущем. Обеспечение принятия решения полной и надёжной информацией в нужное время – центральная и наиболее сложная проблема организации управления. Количество, содержание и своевременность получения информации определяют качество принимаемых решений и в конечном счете, эффективность деятельности организации. Жизнедеятельность любой социально-экономической системы осуществляется через информационный обмен между её элементами и подсистемами. В контексте системного подхода организацию можно рассматривать как структуру, состоящую из решающих звеньев и коммуникаций для передачи между ними информации. Структура организации, распределения функций, полномочий и ответственности во многом определяются возможностями коммуникаций, методами сбора, обработки, хранения, передачи и представления информации.

По современным воззрениям информация может быть представлена в следующих аспектах:

1. семантическом, отражающем смысловое содержание или значение информации;
2. прагматическом – с точки зрения достижения целей управления;
3. аксиологическом, отражающем ценность информации для самоуправляемой системы;
4. симеотическом, где рассматриваются способы отражения конкретной информации в определенной знаковой системе;
5. синтаксическом – с точки зрения техники, способа передачи информации;
6. коммуникативном, отражающим информационные связи в системе, и других.

Наиболее общим является прагматическое рассмотрение информации, так как при этом анализируется полезность информации с точки зрения органа управления. Для построения оптимальных систем управления необходимо введение непротиворечивых количественных оценок информации в рассматриваемых выше аспектах.

Нет универсального метода оценки прагматической информации. Может быть использован следующий подход. В процессе развития на систему воздействуют различные силы – возмущения, например, аварии, ошибки планирования и управления, непредполагаемое поведение исполнителей и другие. Возмущения дезорганизуют работу системы. Полная дезорганизация, хаос будет в том случае, если система находится в состоянии полной неопределенности, равновероятно принимая различные состояния. Информация рассматривается как объект, который устраняет неопределенность, и измеряется количеством неопределенности, которую она устраняет. Мерой неопределенности служит показатель эптропии.

Структурно-системный подход к информации показал, что одно и то же явление или объект может иметь множество отображений, например, система может быть представлена бесконечным числом описаний. Но с другой стороны, одно и то же отображение, например, в виде сообщения по коммуникационным каналам, может по-разному восприниматься различными пользователями. От состояния процесса восприятия информации пользователем зависит возможность её восприятия, её интерпретация и механизм преобразования. Опыт внедрения новых информационных технологий в управление показывает, что для эффективной организации информационной деятельности целесообразно создавать специальные службы управления информационными ресурсами для выполнения следующих функций:

1. обеспечивать централизованное управление информационными ресурсами;
2. создавать условия для принятия более качественных решений за счет повышения качества и уменьшения количества информации;
3. учитывать эффект от использования информации в подразделениях организации;
4. обеспечивать информационные связи с внешними организациями;
5. разрабатывать и внедрять стандарты информационного обеспечения, документооборота, различных информационных услуг;
6. ставить информационное обеспечение организации на плановую основу;
7. обеспечивать подготовку и обучение специалистов для работы по новым информационным технологиям, в том числе обучение управляющих всех уровней;
8. внедрять новые технические и программные средства и соответственно перестраивать информационную деятельность организации

# 3. Задача

Приведите конкретные примеры следующих типов конфликтов:

- внутриличностный конфликт;

- конфликт между личностью и группой;

- межличностный конфликт;

- межгрупповой конфликт.

Ответ

1) внутриличностный конфликт – выбор профессии; конфликт между вариантами выбора,

2) конфликт между личностью и группой – конфликт между новым работником и сложившимся коллективом,

3) межличностный конфликт – конфликт между 2 работниками по служебным вопросам,;

4) межгрупповой конфликт – конфликт между 2 политическими партиями на выборах.

# Список литературы

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. — СПб: Издательство «Питер», 1999.- 450 с.
2. Антонов В.Г. Эволюция организационных структур. - "Менеджмент в России и за рубежом", 2000 г., № 1, с.25-31.
3. Акофф Р. Планирование корпорации будущего. — М. 1985.-280 с.
4. Боумен К. Основы стратегического менеджмента/Пер. с англ. под. ред. Зайцева Л.Г., Соколовой М.И. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.-380 с.
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. — М.: Издательство Московского Университета, 1995.-290 с.
6. Виханский О. Стратегическое управление. — М.: Гардарика, 2000.-320 с.
7. Герчикова И.Н. Менеджмент. - М., 1995 г., с. 376-378; Менеджмент и рынок: германская модель / Под ред. проф. У.Рора и проф. С.Долгова. - М., 1995 г., -420 с.
8. Дракер П. Создание новой теории производства//Проблемы теории и практики управления. – 1991. — № 1. –с. 12-85.
9. Ефремов В.С. Семь граней современного менеджмента//Менеджмент в России и за рубежом. — 1997. — № 1. –с. 2-54.
10. Ефремов В.С. Концепция стратегического планирования в бизнес-системах. — М: Издательство «Финпрес», 2001.-350 с.