

Управление персоналом в системе управления организацией.

Вопросы:

1. Управление персоналом в системе управления организацией, классификация персонала.
2. Основные этапы развития науки о персонале и современные концепции управления персоналом.
3. Система управления персоналом: классификация СУП, методы УП.

Литература:

1. Управление персоналом: Учебник/под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2007.
2. Управление персоналом: Учебник/под ред. А.И. Турчинова. – М.: Изд-во РАГС, 2008.
3. Управление персоналом: учебник для бакалавров / под ред. А.А. Литвинюка.- М.: «Юрайт», 2013.
4. Бородина Т.А., Лазарева Н.А. Управление персоналом: Учебно-методическое пособие. – Чебоксары: «Новое время», 2010.

ГИМН УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ – ГИМН ТРУДУ

Нет без народа могучей России,
Как нет предприятий без персонала.
Таланту людей все задачи под силу.
Идут от станка все наши начала.

Право трудиться страна предоставит,
Но нужно людей труду обучить.
Всех по рабочим местам расставить.
И справедливо их труд оплатить.

Основа всему есть труд человека.
Людьми управлять – призвание наше.
И нет в мировой истории века,
В котором труда что-то было бы краше.

Сплав социолога с экономистом
Точный ответ на запросы страны.
России потребовались специалисты
Людьми управлять на заводах, в НИИ.

Мы учим людей управлять персоналом,
Поэтому сами должны быть честны.
Всех доброте научить сначала
И знания дать, что заводам нужны.

Основа всему есть труд человека.
Людьми управлять – призвание наше.
И нет в мировой истории века,
В котором труда что-то было бы краше.

Любовь свою служащим и рабочим
Отдел персонала сполна отдает.
Всем путь трудовой он зорко пророчит.
В грядущее светлое веру дает.

Слава тебе с персоналом работник!
Так благородны деянья твои!
Нужен ты всем : инженер или плотник
С тобою решают проблемы свои!

Основа всему есть труд человека.
Людьми управлять – призвание наше.
И нет в мировой истории века,
В котором труда что-то было бы краше.

Основа всему есть труд человека.
Людьми управлять – призвание наше.
И нет в мировой истории века,
В котором труда что-то было бы краше.

(Автор слов: Ардальон Яковлевич Кибанов)

1. Управление персоналом в системе управления организацией, классификация персонала.

УП по содержанию – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля деятельности работников, необходимые для формулирования и достижения цели организации.

Современный амер. ученый Питер Друкер в 1987 г. дал определение УП: *«это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу».*

В РФ существуют различные подходы к определению УП, рассматриваемые с позиции организации и государственного подхода.

С позиции организации рассматривали:

- *Кибанов А.Я.* «УП – это целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации».

Шекшня С.В.: «УП – это обеспечение организации необходимым числом работников, выполняющих требуемые функции. Эффективность УП определяется степенью реализации общих целей организации»

Управление персоналом представляет собой разнообразную деятельность специальных функциональных служб организации и линейных руководителей производственных подразделений, с целью формирования личности, обладающей высокой ответственностью, высокой квалификацией, развитым чувством сохозяина предприятия.

С позиции государственного подхода:

Управление персоналом – это область социальной политики и практики, которая создает условия и обеспечивает формирование высокого качества кадрового потенциала общества и его эффективного использования.

Управление персоналом – система взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования потенциала рабочей силы на уровне организации для получения от них максимальной отдачи и достижения высоких конечных результатов в деятельности организаций.

Классификация персонала.

Кадры – постоянный, основной (штатный) профессионально квалифицированный состав работников организации (предприятия, учреждения), непосредственно участвующий в реализации задач и функций.

Признаки «кадровости» работников:

- Относительно устойчивая профессиональная квалификация работника, как правило, имеющего специальную подготовку;
- Постоянный характер служебно-трудовой деятельности, которая является обычно основным источником его существования и жизнеобеспечения;
- Социально-должностное положение работника в трудовом коллективе, когда его деятельность фактически реализует или обеспечивает исполнение функций и задач данной организации (а не охрану зданий, обеспечение их эксплуатации).

Персонал – весь состав работников конкретной организации, постоянных и временных, специалистов, руководителей, организационно-обеспечивающих работников, состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором найма.

Человеческие ресурсы – тот же персонал предприятий, но рассматриваемый как объект управления, с учетом ряда социальных характеристик: способность, профессиональная компетентность, производственная мотивация, межличностные отношения.

Оценка Всемирного Банка вклада ресурсов в национальное богатство стран

Страны	Человеческий капитал	Физический капитал	Природные ресурсы
США	76 %	19 %	5 %
Западная Европа	74%	23%	2%
Россия	50%	10%	40%

В России персонал делится по следующим классификационным признакам:

1. По функциям, выполняемым в производственном процессе:

- рабочие
- инженерно-технические работники (ИТР)
- служащие
- младший обслуживающий персонал
- ученики
- Охрана

2. По характеру фактической деятельности (роду занятий).

В частном случае основанием для отнесения работника к категории служит не образование, а занимаемая должность.

3. По принципу участия работника с технологическом процессе:

- ОСНОВНЫЕ
- ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЕ

4. По принципу участия в принятии решений:

- руководители
- специалисты
- технические исполнители.

5. По сроку работы:

- постоянные работники
- сезонные работники
- временные работники

Классификация государственных должностей (табель о рангах) предусматривает:

- Высшие государственные должности (действительные государственные советники 1,2 и 3 классов, ранги с 1 по 3);
- Главные государственные должности (государственные советники 1,2,3 классов, ранги с 4 по 6);
- Ведущие государственные должности (советники Российской Федерации 1,2,3 классов, ранги с 7 по 9);
- Старшие государственные должности (советники государственной службы 1,2,3 классов, ранги с 10 по 12);
- Младшие государственные должности (референты 1, 2,3 классов, ранги с 13 по 15).

Различие между государственными служащими и работниками частного сектора заключается в том, что деятельность госслужащих протекает в рамках устава и регламента, а наемные работники находятся в договорных отношениях со своим работодателем.

В индустриально развитых странах существует деление работников на категории:

- *Top management*, т.е. высшее звено управления (президент или генеральный директор, члены правления);
- *Middle management* – среднее звено управления (руководители управлений и самостоятельных отделов);
- *Lower management* – низшее звено управления (руководители подотделов, мастера, бригадиры);
- *Инженерно-технический персонал и конторские служащие* («белые воротнички»);
- *Рабочие*, занятые физическим трудом («синие воротнички»);
- *Работники социальной инфраструктуры* («серые воротнички»).

Управление персоналом в системе управления организацией включает в себя 9 основных этапов управления:

1. *Планирование персонала*, т.е. определение потребностей организации в персонале и разработка планов удовлетворения этих потребностей;
2. *Набор (подбор) персонала* – создание резерва кандидатов на вакантную должность в организации;
3. *Отбор персонала*, т.е. оценка кандидатов и выявление лучших их резерва, созданного в ходе набора.

Отбор персонала включает в себя 3 процедуры:

- *предварительный отбор*, здесь собираются резюме и заявительные документы кандидатов и осуществляется их анализ;
- *основной отбор*, проводятся собеседования, где выясняются проф. знания, навыки, умения, коммуникационные качества и правдивость кандидата;
- *заключительный отбор*, проводится медицинское освидетельствование кандидата и делается предложение о заключении контракта.

4. *Определение заработной платы и льгот*, т.е. разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения найма и сохранения работников.
5. *Профориентация и адаптация*, т.е. введение нанятых работников в организацию и ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от них организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку.

6 . *Обучение персонала*, т.е. разработка программ для обучения и повышения квалификации персонала, требуемой для развития профессиональных навыков, необходимых для эффективной работы.

7. *Оценка трудовой деятельности*, разработка методик оценки трудовой деятельности и аттестации персонала и доведения их до работника.

8. *Управление конфликтами и стрессами*.

9. *Высвобождение персонала*.

Таким образом, можно выделить 3 основных момента, характеризующих роль и место управления персоналом в системе управления организацией:

1. Функция управления персоналом является одной из основных функций организации и находится на одном уровне с такими функциями как производство, маркетинг, финансы и т.д.

2. Функция управления персоналом тесно взаимодействует с др. функциями управления в рамках общей стратегии организации.

3. Функция управления персоналом нацелена на достижение оптимального соответствия потребностей организации и работника в рамках стратегии организации. Необходимо увязать интересы отдельных сотрудников с интересами организации и ее основными стратегическими целями.

2. Основные этапы развития науки о персонале и современные концепции управления персоналом.

Можно выделить семь наиболее значимых этапов в развитии науки о персонале.

1. **Начало XX века.** *Школа НОТ - Тейлоризм:* Труд – индивидуальная деятельность человека, которая представляет собой совокупность конкретных видов работ, которые четко регламентируются. Перенесение идей инженерных наук на управление человеком: "человек-машина".

2. **20-е годы.** *Школа администрирования:* Сформулированы 14 принципов управления персоналом, ориентированных на построение формальных организационных структур и систем.

3. **30-40 годы.** *Школа человеческих отношений:* Организация – социальная система, в управлении персоналом необходимо использовать достижения психологии и социологии в области поведения человека. Модель работника выглядит как портрет «психологического человека» Главный лозунг:

4. **50-60 годы.** *"Количественная школа"*: Организация – сложная система. Применение положений теории кибернетики к управлению персоналом.

5. **70-е годы.** *Школа ситуационного подхода*: Организация – открытая система. Формы управления персоналом во многом зависят от внешней и внутренней среды организации.

6. **80-е годы.** *Школа организационной культуры*: Методы управления персоналом определяются организационной культурой, т.е. стереотипами поведения людей в организации.

7. **90-е годы.** *Школа человеческих ресурсов*: Люди – один из ключевых ресурсов экономики. Денежные инвестиции в работу с персоналом способны дать высокую отдачу. Цель – максимальное использование потенциала работников при создании всех условий для его интенсивного развития.

Современная теория и практика управления персоналом основана на 4 основных концепциях:

- Концепция использования трудового ресурса (экономическая)- *основным содержанием управления персоналом является организация труда и заработной платы, стимулирование эффективной работы осуществляется методом оплаты рабочего времени.*
- Концепция управления персоналом (организационно-административная)- *основным содержанием управления персоналом является управление системой полномочий и ответственности на всех фазах и стадиях "жизненного цикла" человека в его трудовой деятельности в организации.*
-
- Концепция управления человеческими ресурсами (организационно-социальная) - *управление распространяется как на формальную (выполнение должностных обязанностей), так и неформальную (социальные отношения внутри организации, физическое и психологическое состояние работников и т.д.) организацию.*

– Концепция управления человеком (гуманистическая) - основным содержанием управления является самоуправление, стимулирование эффективной работы осуществляется повышением качества трудовой жизни.

Если **управление персоналом** базировалось на представлении о работниках как о некой совокупности профессиональных способностей, то **современная концепция управления человеческими ресурсами** рассматривает людей как ключевой ресурс и социальную ценность и обосновывает целесообразность стратегического, инвестиционного подхода к их формированию, использованию и развитию подобно другим видам ресурсов. Работник считается не просто позицией в штатном расписании, а выступает в единстве трех взаимосвязанных компонентов: трудовой функции, социальных отношений и личности.

3. Система управления персоналом: классификация СУП, методы УП.

Управление персоналом организации – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации.

Подход к управлению персоналом как системе предполагает наличие ряда элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом. К их числу можно отнести:

- наличие субъекта и объекта управления;
- осуществление управляющего воздействия и обратной связи;
- целенаправленность управления;
- информационный характер процесса управления;
- усилительную способность управления.

В системе управления персоналом *объектом управления* является *персонал* (индивид – группа людей – весь персонал) организации.

Субъект управления организует деятельность объекта управления – персонала.

Уровни управления персоналом

Уровень управления	Субъект управления	Направления деятельности
Высший	Руководство организации (правление и его председатель, Совет директоров, генеральный директор и т.д.).	Определение стратегии и приоритетов в работе с персоналом. Утверждение положений, программ, инструкций и др. методических материалов по работе с персоналом.
Средний-функциональный	Службы управления персоналом (отдел кадров, учебный центр, группа психологов).	Разработка кадровых процедур и методического обеспечения работы с персоналом. Организация работ с персоналом.
Нижний	Руководители структурных подразделений.	Оперативная работа с персоналом.

Классификация систем управления персоналом

Специалисты выделяют четыре основных параметра, оказывающих наибольшее влияние на систему управления персоналом:

- вид предприятия;
- стиль и формы управления;
- организационная структура;
- социально-трудовые отношения.

Признаки, характеризующие организацию

- Назначение
- Правовая форма
- Широта продуктово-тематического профиля
- Число стадий производственного процесса
- Характер производственного процесса
- Форма производственного процесса
- Размер
- Известность, значимость

Признаки, характеризующие методы управления

- Вид управления
- Способ принятия решений
- Параметры управления
- Стиль управления

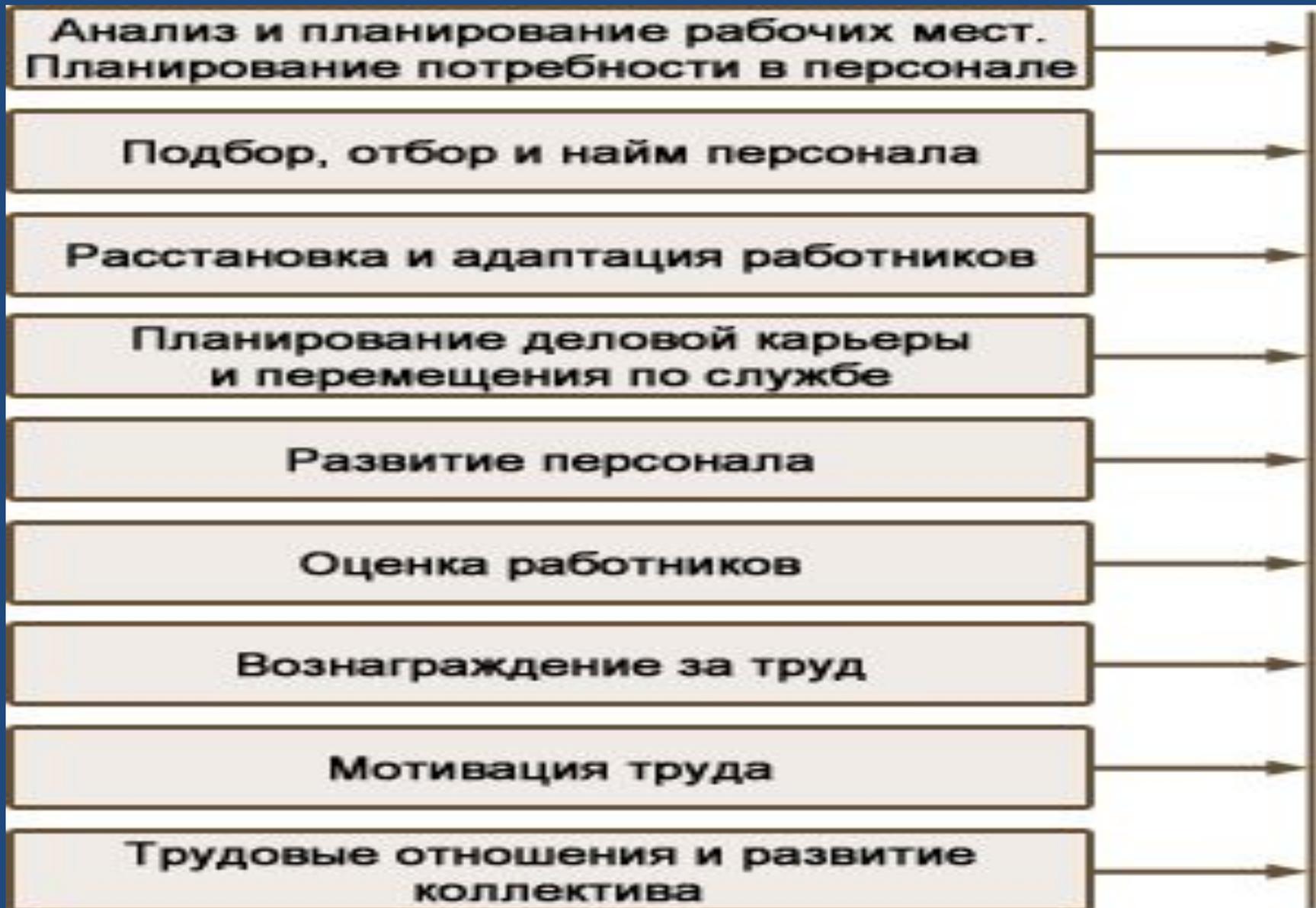
Признаки, характеризующие организационную структуру

- Организационная форма управления
- Степень концентрации
- Степень адаптивности
- Организационное поведение

Признаки, характеризующие социально-трудовые отношения

- Политика в области социально-трудовых отношений
- Коммуникации
- Мотивация
- Корпоративная культура
- Согласование экономических интересов

Основные направления деятельности СУП.



Основные связи и отношения между элементами структуры управления между персоналом и руководителями служб могут быть двух типов:

- вертикальные связи подчинения и руководства. Вертикальные связи обеспечивают линейную зависимость, которая предусматривает обязательное подчинение по всем вопросам управления, например: *директор – начальник цеха – мастер – рабочий.*

- горизонтальные связи отношений и кооперации равноправных элементов. Горизонтальные связи обеспечивают функциональную зависимость, которая предполагает подчинение по определенной группе кадровых проблем, например: *подбор, обучение, расстановка, оценка, мотивация и др.*

Методы управления – это совокупность приемов и способов воздействия на объект управления для достижения поставленных целей.

