

Персонал организации как объект управления

Эволюция концепции управления человеческими ресурсами в организации

Годы XX века	Концепция	Работник рассматривается как...
20-40-е гг.	Управление кадрами	Работник – носитель трудовой функции, «живой придаток машины»
50-70-е гг.	Управление персоналом	Работник – субъект трудовых отношений, личность
80-90-е гг.	Управление человеческими ресурсами	Работник – ключевой, стратегический ресурс организации

Человеческий фактор

Человеческий фактор - это система взаимодействующих, занимающих разное положение классов, слоев и групп, деятельность и взаимодействие которых обеспечивают прогрессивное развитие общества. Другими словами, человеческий фактор раскрывает человека во многих измерениях: как трудящегося, как гражданина и семьянина, как человека во всем многообразии его чувств и помыслов.

Человеческий фактор - это люди организаций и учреждений, объединенные для совместной деятельности. В структурном плане - это в первую очередь личность, рабочая группа, трудовой коллектив.

Человеческий капитал

Человеческий капитал - оценка воплощенной в индивидууме потенциальной способности приносить доход. Человеческий капитал включает врожденные способности и таланты, а также образование и приобретенную квалификацию.

Рабочая сила - способность к труду, совокупность интеллектуальных и физических способностей человека, которая используется им всякий раз, когда он производит какие-либо потребительные стоимости. Рабочая сила не существует без работника, поэтому состояние здоровья, его психофизиологические качества, развитие его интеллекта, уровень образованности, профессиональных знаний, совокупность социальных качеств (контактность, ответственность, дисциплинированность, отношение к труду, система ценностных ориентации и др.) - все это входит в содержание понятия «рабочая сила».

управления человеческими ресурсами

- Люди – решающий фактор эффективности и конкурентоспособности организации, основной источник добавленной стоимости.
- Ориентация на стратегический подход на управление человеческими ресурсами.
- Признание экономической целесообразности инвестиций в формирование и развитие человеческих ресурсов.
- Социальное партнерство и демократизация управления.
- Обогащение труда и повышение качества трудовой жизни.
- Непрерывное обучение и развитие человеческих ресурсов.
- Профессионализация управления человеческими ресурсами.

Определение персонала

Персонал – личный состав организации, работающий по найму и обладающий определенными признаками: квалификация, компетенция, способности, установки, главным из которых является наличие трудовых отношений с работодателем. Самый важный управленческий ресурс.

Трудовые отношения — это отношения, основанные на соглашении между работником и работодателем о личном выполнении работником труда за плату. Работник, вступивший в трудовые отношения, обязан подчиняться правилам внутреннего трудового распорядка, а работодатель обязан обеспечить ему условия труда в соответствии с законодательством, коллективным или индивидуальным трудовым договором.

Трудовые отношения возникают между работником и работодателем на основании заключаемого ими трудового договора. Кроме этого, трудовые отношения могут возникать также на основе фактического допущения работника к работе с ведома или по поручению работодателя, даже если не был оформлен трудовой договор.

Классификация персонала

Можно классифицировать персонал по нескольким направлениям:

1. По полу (мужчины и женщины).
2. По стажу может рассматриваться двойко — в плане общего стажа и стажа работы в данной организации. С общим стажем напрямую связан уровень производительности труда, а стаж работы в организации характеризует закрепляемость кадров.
3. По квалификации
4. По характеру трудовых отношений (постоянные работники и временные работники)

Классификация персонала

ПЕРСОНАЛ

```
graph TD; A[ПЕРСОНАЛ] --> B[Производственный персонал (рабочие)]; A --> C[Управленческий персонал (служащие)]; B --> D[Основные]; B --> E[Вспомогательные]; C --> F[Руководители]; C --> G[Специалисты];
```

Производственный персонал (рабочие)

Управленческий персонал (служащие)

Основные

Вспомогательные

Руководители

Специалисты

Классификация персонала

Рабочие, или производственный персонал, осуществляют трудовую деятельность в материальном производстве с преобладающей долей физического труда. Они обеспечивают выпуск продукции, ее обмен, сбыт и сервисное обслуживание. Производственный персонал можно разделить на две составные части:

- основной персонал - рабочие, преимущественно занятые в сборочных цехах предприятия;
- вспомогательный персонал - рабочие, преимущественно занятые в заготовительных и обслуживающих цехах предприятия.

Результатом труда производственного персонала является продукция в вещественной форме (здания, автомобили, телевизоры, мебель, продукты питания, одежда и т.п.).

Классификация персонала

Служащие, или управленческий персонал, осуществляют трудовую деятельность в процессе управления производством с преобладающей долей умственного труда. Они заняты переработкой информации с использованием технических средств управления. Основным результатом их трудовой деятельности является изучение проблем управления, создание новой информации, изменение ее содержания или формы, подготовка управленческих решений, а после выбора руководителем наиболее эффективного варианта — реализация и контроль исполнения решений. Управленческий персонал разделяется на две основные группы: руководители и специалисты.

Принципиальное отличие руководителей от специалистов заключается в юридическом праве принятия решений и наличии в подчинении других работников. В зависимости от масштаба управления различают линейных руководителей, отвечающих за принятие решений по всем функциям управления, и функциональных руководителей, реализующих отдельные функции управления.

Специалистов предприятия можно разделить на три основные группы в зависимости от результатов их труда:

- функциональные специалисты управления, результатом деятельности которых является управленческая информация (референты, экономисты, бухгалтеры, финансисты, маркетологи и др.);
- специалисты — инженеры (ИТР), результатом деятельности которых является конструкторско-технологическая или проектная информация в области техники и технологии производства (технологи, инженеры, конструкторы)
- служащие - технические специалисты (машинистки, операторы, курьеры, лифтеры, кладовщики, официанты и др.), выполняющие вспомогательные работы в управленческом процессе.

Управление персоналом: основные черты

Управление персоналом — целенаправленная деятельность руководителей всех уровней управления организации и работников структурных подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку стратегии кадровой политики, концепцию, принципы, методы и технологию управления персоналом организации.

Главная цель управления персоналом — вклад в прибыль организации, которая достигается через обеспечение организации высококвалифицированными и заинтересованными работниками, через эффективное использование их мастерства и творческих возможностей, через удовлетворение социальных потребностей человека на производстве (удовлетворение работой, самовыражение, комфортность межличностных отношений и др.).

В общем виде деятельность по управлению персоналом заключается в следующем:

- в формировании системы управления организацией в целом и системы управления персоналом;
- планировании кадровой работы, в том числе разработке оперативного плана работы организации;
- проведении маркетинга персонала;
- определении потребности организации в персонале;
- учете и нормировании численности персонала.

Технология управления персоналом

Технология управления персоналом охватывает широкий спектр работ от приема до увольнения персонала:

- поиск, отбор, прием и увольнение (высвобождение) работников;
- адаптация, обучение и переподготовка персонала;
- мотивация трудовой деятельности персонала и его использование;
- организация труда и соблюдение этики делового общения;
- оценка деятельности персонала и структурных подразделений;
- управление конфликтами и стрессами;
- управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала;
- управление коммуникационными процессами;
- обеспечение безопасности персонала;
- оценка экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом.

Цели и задачи управления персоналом организации

Целями управления персоналом предприятия (организации) являются:

- повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;
- повышение эффективности производства и труда, в частности достижение максимальной прибыли;
- обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

Успешное выполнение поставленных целей требует решения таких задач, как:

- обеспечение потребности предприятия в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации;
- достижение обоснованного соотношения между организационно-технической структурой производственного потенциала и структурой трудового потенциала;
- полное и эффективное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом;
- обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивированности, самодисциплины, выработка у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству;
- закрепление работника на предприятии, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу (привлечение, развитие персонала);
- обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, условий труда, вида занятости, возможности профессионально-квалификационного и должностного продвижения и т.п.;
- согласование производственной и социальных задач (балансирование интересов предприятия и интересов работников, экономической и социальной эффективности);
- повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу.

Эффективность управления персоналом, наиболее полная реализация поставленных целей во многом зависят от выбора вариантов построения самой системы управления персоналом предприятия, познания механизма его функционирования, выбора наиболее оптимальных технологий и методов работы с людьми.

Принципы управления персоналом организации

Принципы управления персоналом — нормы, правила, требования, которыми должны руководствоваться работники системы управления персоналом, включая руководителей организации. Основными из них являются следующие:

- принцип научности (объективности) управления персоналом — исходный принцип;
- принцип системности — предполагает тесную увязку решений экономического, социально-культурного, технологического характера в процессе управления;
- принцип эффективности — достижение поставленных целей в короткий срок и с наименьшими потерями человеческой энергии;
- принцип основного звена, т.е. нахождение и решение среди множества задач — важнейшей;
- принцип оптимальности соотношения между централизмом и демократизмом, соединения творческой активности рядовых работников и руководства сверху (демократический централизм);
- сочетание единоначалия и коллегиальности;
- контроль и ответственность за исполнение решений.

Функции управления персоналом

В практическом плане можно выделить следующие основные функции управления персоналом:

- четкое понимание и реализацию стратегических и тактических целей своей фирмы;
- прогнозирование ситуации на рынке труда и в собственном коллективе для принятия учреждающих мер;
- анализ имеющегося кадрового потенциала и планирование его развития с учетом перспективы;
- мотивация персонала,
- оценка и обучение кадров,
- содействие адаптации работников к нововведениям,
- создание социально комфортных условий в коллективе,
- решение частных вопросов психологической совместимости сотрудников и др.

Функции управления персоналом очень тесно связаны между собой и образуют в совокупности определенную систему работы с персоналом, где изменения, происходящие в составе каждой из функций, вызывают необходимость корректировки всех других сопряженных функциональных задач и обязанностей. В теории управления персоналом обычно выделяют восемь основных функций: планирование потребностей, отбор и найм, развитие и ориентация, продвижение по службе, оценка и вознаграждение.

Методы управления персоналом

Функции управления персоналом реализуются с помощью определенных методов: организационных, административных, экономических и социально-психологических.

Методы управления — это способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления производством. Различают административные, экономические, социологические и психологические методы, которые отличаются способами воздействия на людей.

Административные методы базируются на власти, дисциплине и взысканиях, известны в истории как «метод кнута». Различают пять основных способов административного воздействия: организационные воздействия, распорядительные воздействия, дисциплинарная ответственность и взыскания, материальная ответственность и взыскания, административная ответственность и взыскания.

Экономические методы являются способом осуществления управляющих воздействий на персонал на основе использования экономических законов, известны как «метод пряника». К экономическим методам относятся: плановое ведение хозяйства, хозяйственный расчет, оплата труда, рабочая сила, рыночное ценообразование, ценные бумаги, налоговая система, формы собственности, фазы общественного воспроизводства, факторы производства.

Социологические методы основаны на способах мотивации общественного воздействия на людей через «мнение коллектива». Выделяют следующие методы: социальное планирование, социологические методы исследования, личностные качества, мораль, партнерство, соревнование, общение, переговоры, конфликт.

Психологические методы основываются на знании психологии человека, его внутреннего душевного мира и известны как «метод убеждения». В процессе конкретного решения управленческих проблем весьма полезно организовать эффективные коммуникации и использовать совокупность различных методов управления, которые позволяют учесть «чужие ошибки» и дают способы решения хозяйственных и кадровых задач. К основным элементам психологических методов относят: психологическое планирование, отрасли психологии, типы личности, темперамент, черты характера, направленность личности, интеллектуальные способности, методы познания, психологические образы, способы психологического воздействия, поведение, чувства, эмоции и стрессы.

Система управления персоналом

Цель системы управления персоналом - обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития.

Субъект управления персоналом - группа специалистов, выполняющих функции в качестве работников кадровой службы, а также руководители всех уровней, выполняющие функцию управления по отношению к своим подчиненным.

Объект управления персоналом - отдельный работник, а также некая их совокупность, выступающая как трудовой коллектив. Объектом управления в данном случае является организованная деятельность людей. Это совместная деятельность людей, объединенных общими интересами или целями, симпатиями или ценностями, деятельность людей, объединенных в одну организацию, подчиняющихся правилам и нормам этой организации, выполняющих заданную им совместную работу в соответствии с экономическими, технологическими, организационными и корпоративными требованиями.

Все элементы системы управления персоналом условно можно разделить на три блока:

1. технология формирования персонала, к которым относятся кадровое планирование, определение потребности в найме, набор, отбор, найм, высвобождение, иногда сюда включают адаптацию работников;
2. технологии развития персонала, объединяющие обучение, карьеру и формирование кадрового резерва;
3. технологии рационального использования персонала, включающие оценку, мотивацию, нормирование труда.

системы управления персоналом

1. Подсистема условий труда: а) соблюдение требований психофизиологии; б) соблюдение требований технической эстетики; в) охрана труда и техники безопасности; г) организация производственных процессов, анализ затрат и результатов труда, установление оптимального соотношения между количеством единиц оборудования и числом персонала.
2. Подсистема трудовых отношений: а) анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений; б) анализ и регулирование отношений руководства; в) управление производственными конфликтами и стрессами; г) социально-психологическая диагностика; д) соблюдение этических норм взаимоотношений; е) управление взаимодействием с профсоюзами.
3. Подсистема оформления и учета кадров: а) оформление и учет приема, увольнений, перемещений; б) информационное обеспечение системы кадрового управления; в) профориентация; г)обеспечение занятости.
4. Подсистема планирования, прогнозирования и маркетинга персонала: а) разработка стратегии управления персоналом; б) анализ кадрового потенциала; в)анализ рынка труда, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организация рекламы ; г) планирование кадров; д) взаимосвязь с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами; е) оценка кандидатов на вакантную должность; ж)текущая периодическая оценка кадров.
5. Подсистема развития кадров: а)техническое и экономическое обучение; б)переподготовка и повышение квалификации; в)работа с кадровым резервом; г)профессиональная и социально-психологическая адаптация новых работников.
6. Подсистема анализа и развития средств стимулирования труда: а)нормирование и тарификация трудового процесса; б)разработка систем оплаты труда; в) использование средств морального поощрения; г)разработка форм участия в прибыли и капитале; д) управление трудовой мотивацией.
7. Подсистема юридических услуг: а) решение трудовых вопросов сточки зрения юридических нормативов; б) согласование распорядительных документов по управлению персоналом; в) решение правовых вопросов хозяйственной деятельности.
8. Подсистема развития социальной инфраструктуры: а)организация общественного питания; б)управление жилищно-бытовым обслуживанием; в)развитие культуры и физического воспитания; г) обеспечение охраны здоровья и отдыха; д)управление социальными конфликтами и стрессами.
9. Подсистема разработки оргструктуры управления: а)анализ сложившейся оргструктуры управления; б)проектирование оргструктуры управления; в) разработка штатного расписания; г)построение новой оргструктуры управления.

Параметры системы управления

Организация должна создать особые методы, процедуры, программы управления процессами, связанными с человеческими ресурсами, и обеспечить их постоянное совершенствование. В единстве эти методы, процедуры, программы представляют собой систему управления персоналом, которая характеризуется такими параметрами, как:

- соответствие персонала целям и миссии фирмы (уровень образования, квалификация, понимание миссии, отношение к работе);
- эффективность системы работы с персоналом - соотношение затрат и результатов, потребность в инвестициях, выбор критериев оценки результатов работы с персоналом;
- избыточность или недостаточность персонала, расчет потребности, планирование количества;
- сбалансированность персонала по определенным группам профессиональной деятельности и социально-психологических характеристик;
- структура интересов и ценностей, господствующих в группах персонала управления, их влияние на отношение к труду и его результаты;
- ритмичность и напряженность деятельности, определяющие психологическое состояние и качество работы;
- интеллектуальный и творческий потенциал персонала управления, отражающий подбор и использование персонала, организацию системы его развития.