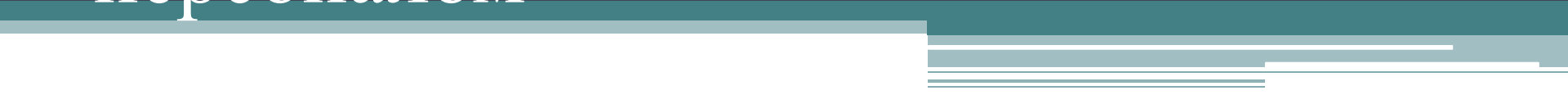


Лекция 1. Теоретические основы формирования экономических и эффективных систем управления персоналом



План

- 1.1 Целеполагание и принципы формирования целей организации и системы управления персоналом
- 1.2 Сущность и классификация общих и конкретных функций управления персоналом.
- 1.3 Функционально-целевая модель системы управления организацией и ее персоналом как основа формирования экономичных и эффективных организационных структур.

1.1 Целеполагание и принципы формирования целей организации и системы управления персоналом.

Целеполагание – это исходный момент в деятельности менеджмента, приобретающий все большее значение в условиях рыночной экономики. Целеполагание - это практическое осмысление своей деятельности человеком с точки зрения (постановки) целей и их реализации (достижения) наиболее экономичными (рентабельными) средствами.

Миссия организации – это главная цель организации, ради которой она создана и которая характеризует определенные виды ее деятельности. При этом определение миссии организации, которая выражает философию и смысл ее существования, выступает в качестве первого этапа целеполагания. Миссия детализирует статус организации и направления деятельности для определения главной цели и стратегии организации. Формулировка миссии обычно включает: цель организации (траекторную или точечную) по товарам и услугам, рынкам, технологиям; характеристику культуры организации, тип привлекаемых работников.

Цель – фундаментальное понятие теории управления. Цель представляет опредмеченный мотив, который побуждает к действию ради чего-то.

Можно выделить следующие свойства целей:

1. соподчиненность, т.е. цели подсистем вышестоящего уровня, обуславливают цели подсистем нижестоящего уровня (вывод: цели формируются сверху – вниз);

2. развертываемость, которая выражается в том, что более общая цель конкретизируется несколькими более локальными, частными целями.

Развертываемость может осуществляться по содержанию, по времени, по уровню;

3. относительная важность.

Цели организации реализуются через стратегию и тактику.

Тактика – система мер по реализации стратегии в определенные промежутки времени хозяйственной деятельности организации. Ее назначение – это оперативное управление по достижению целей организации в те или иные периоды ее деятельности.

Стратегия – основное направление деятельности организации. Стратегия предполагает разработку концепций, прогноза или программы, содержащих методы и меры по осуществлению миссии. Стратегия разрабатывается несколькими методами:

- Метод оценки и анализа внешней среды организации;
- Метод диагностического анализа внутренней среды организации;
- Метод разработки и анализа стратегических альтернатив;
- Метод выбора наиболее предпочтительного варианта стратегии;
- Метод оценки стратегии относительно миссии и главной цели организации;
- Метод реализации стратегии в форме программы, бизнес-плана.

Можно выделить следующие требования к целеполаганию:

- a) цели должны отражать интересы собственников, в числе которых могут быть отдельные физические лица, институциональные инвесторы либо те и другие вместе;
- b) целеполагание как процесс зависит от структуры корпоративного управления, взаимоотношения собственников и менеджеров компании;
- c) цели компании могут вступить в противоречия с отдельными людьми и организациями, так или иначе связанными с деятельностью компании, - с группами влияния (если цели компании вступают в противоречие с их интересами, это может создать проблемы в достижении целей);
- d) целеполагание должно отражать особенности внешней среды - функционирования экономики и отрасли, в которой оперирует компания;
- e) все сотрудники, принимающие решения в компании, должны быть ознакомлены с ее целями, представлять цели своего подразделения в рамках компании, принимать решения и предпринимать действия, направленные на достижение целей компании.

Вся система целей компании должна отвечать требованиям SMART:

1. Цели должны быть связанными с объектом, границы которого четко определены и очерчены;
2. Цели должны быть измеримыми – то, что нельзя измерить, невозможно достичь;
3. Цели должны быть достижимыми – постановка недостижимых целей может привести к тому, что люди просто перестанут работать;
4. Цели должны быть реальными – должны быть понятными и ясными;
5. Цели должны быть определенными во времени.

1.2. Сущность и классификация общих и конкретных функций управления персоналом.

Выработка цели организации — задача достаточно сложная и трудоемкая, предполагающая использование метода дерева целей. Как правило, выделяется генеральная цель и цели более низкого уровня. Генеральная цель в зависимости от ситуации, сложившейся в экономике, на рынке и в самой организации, может меняться. В любом случае всю совокупность целей, исходя из требований функционально-целевой модели системы управления организацией, можно подразделить на следующие виды: научно-техническая, производственная, экономическая, коммерческая, социальная.

Экономическая цель — получение прибыли от реализации продукции или услуг заданного объема и требуемого уровня качества.

Научно-техническая цель — обеспечение заданного научно-технического уровня продукции и услуг, а также научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок при постоянном повышении производительности труда на основе новых технологий.

Производственная цель — обеспечение выпуска планового объема продукции и оказания услуг заданного уровня качества и ритмичности производства.

Коммерческая цель — обеспечение реализации продукции и услуг, а также результатов научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок в заданные сроки.

Социальная цель — обеспечение организации кадрами, их эффективного использования, профессионального и социального развития.

Социальную цель принято рассматривать с двух сторон: 1) с позиции администрации организации, которая нанимает работника; 2) с позиции работника, поступающего в организацию. В целях достижения генеральной цели администрация организации определяет цели 1, 2, 3-го и т.д. уровней.

Дерево целей позволяет определить состав функций системы управления персоналом организации. Проведенные научные исследования и практический опыт позволяют сгруппировать все функции управления персоналом в несколько подсистем.

Опыт показывает, что в настоящее время в состав службы управления персоналом многих отечественных организаций входят следующие подразделения: отдел кадров, отдел обучения, отдел труда и заработной платы, отдел социального развития и другие отделы социальной инфраструктуры, отдел охраны труда и техники безопасности, лаборатория социологии, отдел охраны окружающей среды, юридический отдел, отдел организации труда, производства и управления, отдел научно-технической информации, патентно-лицензионный отдел, бюро рационализации и изобретательства.

Цель отдела кадров — сохранение квалифицированных работников в условиях нестабильного производства и наем новых работников. Функции этого отдела: обеспечивать кадрами организацию (наем, расстановка, увольнение); вести кадровое делопроизводство; анализировать текучесть кадров и дисциплину труда; учитывать движение персонала; подготавливать кадровые приказы и др.

Цель отдела обучения — обучение руководителей, специалистов, рабочих.

Функции отдела:

- организовывать обучение руководителей, специалистов, рабочих основам рыночной экономики по отдельным программам;
- организовывать обучение руководителей, специалистов, рабочих правилам техники безопасности и охраны труда;
- организовывать повышение квалификации, переподготовку руководителей и специалистов через обучение в высших и средних учебных заведениях;
- организовывать подготовку преподавателей из числа руководителей и специалистов организации;
- осуществлять учебно-методическое руководство производственно-экономическим обучением рабочих через подготовку и переподготовку;
- изучать и обобщать опыт работы лучших работников;

Цель отдела труда и заработной платы — объективная оценка результатов деятельности каждого работника для поддержания эффективной мотивации его труда.

Функции этого отдела:

- разрабатывать штатные расписания и изменения к нему на основе утвержденной организационной структуры, согласовывать штатные расписания структурных подразделений;
- систематически отслеживать численность по структурным подразделениям;
- внедрять современные системы оплаты труда, ориентированные на конечный результат; разрабатывать и совершенствовать системы оценки труда персонала; формировать и внедрять системы премирования;
- внедрять контрактную форму найма персонала;
- разрабатывать коллективный договор и организовывать контроль за ходом его выполнения;
- осуществлять контроль за соблюдением Трудового кодекса РФ в части нормирования и оплаты труда, правил внутреннего распорядка;
- организовывать работу по аттестации рабочих мест;
- разрабатывать графики работы организации (одно-, двух- и трехсменный режим) и согласовывать графики работы структурных подразделений;
- анализировать технико-экономические показатели структурных подразделений по труду;
- составлять статистическую отчетность по трудовым показателям.

Цель отдела социального развития — осуществление прав и гарантий социальной защиты для каждого работника.

Функции отдела:

- разрабатывать формы социальной защиты работающих;
- планировать и использовать средства социального страхования;
- организовывать фонды материальной помощи; оформлять пенсионные дела и проводить работу с ветеранами труда;
- осуществлять медицинское и другие виды страхования работающих;
- организовывать выплаты ссуд, всех видов пособий и обеспечение санаторно-курортными путевками;
- социальную защиту молодежи; о
- организовывать общественные мероприятия для работников и ветеранов организации.

Цель отдела охраны труда и техники безопасности — обеспечение безопасности и здоровых условий труда на каждом рабочем месте.

Функции отдела:

- организовывать и координировать работу по охране труда;
- контролировать соблюдение законодательных и иных нормативно-правовых актов по охране труда работников;
- совершенствовать работу по предупреждению производственного травматизма, профессиональных заболеваний и улучшению условий труда;
- консультировать работодателей и работников по вопросам охраны труда;
- проводить анализ производственного травматизма и профессиональных заболеваний;
- согласовывать разрабатываемую на предприятии проектную документацию в части соблюдения в ней требований по охране труда;
- анализировать и обобщать предложения по расходованию средств фонда охраны труда;
- составлять отчетность по охране труда.

Цель социологической лаборатории — формирование корпоративной культуры и здорового морально-психологического климата в каждом структурном подразделении.

Функции социологической лаборатории:

- изучать социологические и психологические проблемы организации труда, быта и отдыха работников, разрабатывать пути и методы их разрешения;
- повышать стабильность трудового коллектива, его активность и инициативность;
- повышать эффективность системы социального управления;
- пропагандировать социологические и психологические знания;
- разрабатывать системы комфортных взаимоотношений в организации, основы корпоративной культуры, мероприятия по повышению удовлетворенности трудом.

Функции управления многообразны:

Планирование – это функция «номер один», она касается целей организации и их достижения. Отвечает на вопросы: где мы находимся? Куда хотим идти? Как это сделать?

Организация – это структура подразделений, делегирование полномочий и обязанностей, регламентация взаимоотношений, использование ресурсов.

Мотивация – это приведение планов в действие, мобилизуя людей, побуждая их к работе.

Контроль – это проверка людей и их работы для обеспечения выполнения плана. В процессе контроля можно получить ответы на следующие вопросы: чему мы научились? Что в следующий раз следует делать иначе? В чем причина отклонений от намеченного? Какое воздействие оказал контроль на принятие решений.

Мотивация и контроль составляют сущность руководства.

Координация – достижение согласованности в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними. Характер этих связей может быть самым различным, так как он определяется координируемыми процессами. Наиболее часто используются отчеты, интервью, собрания, компьютерная связь, документы.

Специализированные функции включают в себя управление:

- Производством;
- Экономикой и финансами;
- Персоналом;
- Маркетингом;
- Технической политикой и инновациями.

Конкретные функции службы управления персоналом в организации

Такой комплексный подход к службе управления персоналом в организации ведет к тому, что СУП начинают расширять круг своих функций от чисто кадровых (формирование, подбор и расстановка кадров) к более широкому кругу вопросов, включающих не только кадровую политику, но и мотивацию персонала, оплату труда работников, согласование интересов работников и фирмы и т.д.

В широком смысле функции СУП – отрасль общей политики фирмы, так или иначе связанная с человеческим фактором.

В книге Герберта А. Саймона и Дональда У. Смитсбурга “Менеджмент в организациях” дается следующая классификация функций СУП в организации:

1) Подсистема условий труда:

Ø соблюдение требований психофизиологии

Ø соблюдение требований технической эстетики

Ø охрана труда и техники безопасности

Ø организация производственных процессов, анализ затрат и результатов труда, установление оптимального соотношения между количеством единиц оборудования и числом персонала.

2) Подсистема трудовых отношений:

Ø анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений

Ø анализ и регулирование отношений руководства

Ø управление производственными конфликтами и стрессами

Ø социально-психологическая диагностика

Ø соблюдение этических норм взаимоотношений

Ø управление взаимодействием с профсоюзами.

3) Подсистема оформления и учета кадров:

Ø оформление и учета приема, увольнений, перемещений

Ø информационное обеспечение системы кадрового управления

Ø профориентация

Ø обеспечение занятости

Продолжение классификаций функций ЧУП в управлении персоналом

4) Подсистема планирования, прогнозирования и маркетинга персонала:

- Ø разработка стратегии управления персоналом
- Ø анализ кадрового потенциала
- Ø анализ рынка труда, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организация рекламы
- Ø планирование кадров
- Ø взаимосвязь с внешними источниками, обеспечивающими кадрами организацию
- Ø оценка кандидатов на вакантную должность
- Ø текущая периодическая оценка кадров.

5) Подсистема развития кадров

- Ø техническое и экономическое обучение
- Ø переподготовка и повышение квалификации
- Ø работа с кадровым резервом
- Ø профессиональная и социально-психологическая адаптация новых работников

6) Подсистема анализа и развития средств стимулирования труда:

- Ø Нормирование и тарификация трудового процесса
- Ø Разработка систем оплаты труда
- Ø Использование средств морального поощрения
- Ø Разработка форм участия в прибыли и капитале
- Ø Управление трудовой мотивацией

7) Подсистема юридических услуг

- Ø решение трудовых вопросов с точки зрения юридических нормативов
- Ø согласование распорядительных документов по управлению персоналом
- Ø решение правовых вопросов хозяйственной деятельности.

8) Подсистема развития социальной инфраструктуры:

- Ø организация общественного питания
- Ø управление жилищно-бытовым обслуживанием
- Ø развитие культуры и физического воспитания
- Ø обеспечение охраны здоровья и отдыха
- Ø управление социальными конфликтами и стрессами

9) Подсистема разработки оргструктуры управления

- Ø анализ сложившейся оргструктуры управления
- Ø проектирование оргструктуры управления
- Ø разработка штатного расписания
- Ø построение новой оргструктуры управления

Существует стандартный набор функций СУП, которые в сумме своей представляют кадровую политику фирмы. Рассмотрим эти функции подробнее.

1) Планирование трудовых ресурсов, – что включает в себя:

- оценку наличных ресурсов (т.е. анализ содержания работ и имеющего персонального состава)
- оценка будущих потребностей (прогноз внутренних и внешних предложений рабочей силы и спроса на рабочую силу)
- разработка программы удовлетворения будущих потребностей в людских ресурсах на основе соотношения внутреннего и внешнего предложения рабочей силы со спросом и стратегии развития компании. Для правильного прогнозирования необходимо учитывать среднюю текучесть кадров, естественное выбытие (смерть, выход на пенсию и т.д.) и другие факторы.

2) Найм персонала – это создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям

3) Отбор персонала – оценка кандидатов на рабочее место и отбор лучших из резервов, созданного в ходе найма.

К основным критериям оценки относятся: профессиональные, образовательные, организационные, а потом уж и личные качества кандидата. Именно в таком порядке, так как в противном случае фирма рискует нанять прекрасного человека, но плохого специалиста.

К основным методам отбора относятся: испытания, оценка способностей и собеседование.

4) Определение заработной платы и льгот – разработка структуры заработной платы и льгот с целью привлечения и удержания работника.

5) Адаптация – введение нанятых работников в организацию и во все ее подразделения того, что ожидает от них организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку.

Основная цель адаптации – привести в соответствие личные знания, опыт и ценности работника с ценностями и традициями организации, обучать его взаимоотношениям в конкретной фирме. Адаптация протекает по формальным и неформальным каналам

6) Обучение – разработка программ для обучения трудовым навыкам эффективного выполнения работ.

Обучение необходимо для поддержания высокой производительности труда всего персонала и отдельных работников в случае поступления на новую должность и при недостаточности квалификации. Для того, чтобы программы обучения были эффективны нужно создать СУП совместно с высшим руководством фирмы соответствующий климат, благоприятствующий обучению: поощрение обучающихся, поддержка со стороны преподавателей и т.д.

7) Оценка трудовой деятельности – разработка методик оценки трудовой деятельности и доведение ее до работников.

Сегодня можно говорить и двух типах оценок персонала, методики которых напрямую связаны с отношением к сотруднику фирмы как к ценному ресурсу: первая – оценка персонала при приеме на работу, вторая – оценка деятельности персонала (это наиболее сложная часть кадровой работы, требующая высшей квалификации и от руководителей фирмы и от специалистов служб управления персоналом).

Основным требованием, предъявляемым к оценке, является требование объективности со стороны оценивающего, а для СУП – разработка грамотных процедур и технологий оценки персонала.

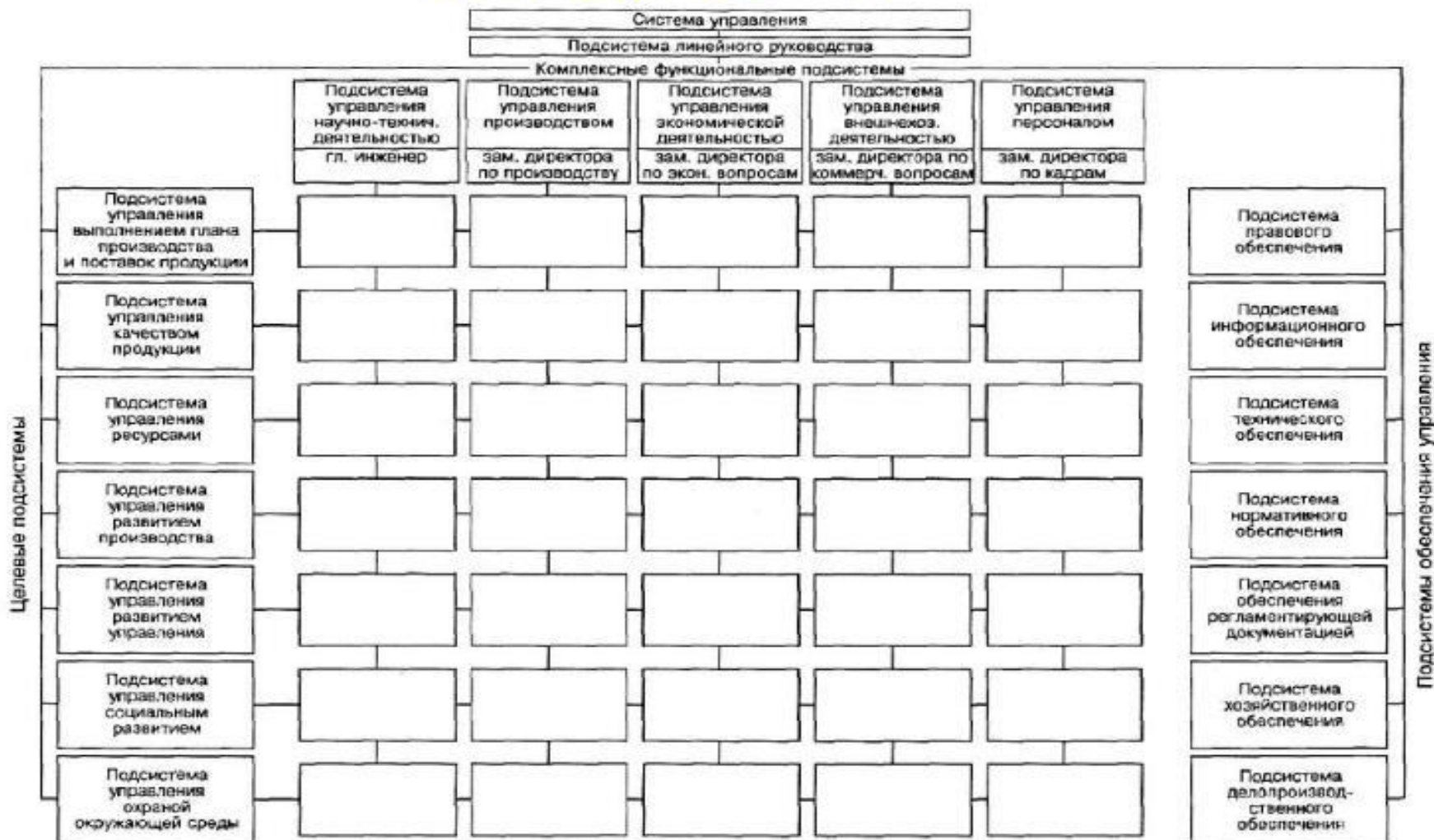
8) Повышение, понижение, перевод, увольнение персонала – для выполнения данной функции службы управления персоналом должны:

- разработать методологию перемещения работника с должности большей или меньшей ответственностью
- развивать профессиональный опыт работника путем перемещения на другие должности или участки работы (другими словами, СУП занимаются планированием карьеры работников).

1.3. Функционально-целевая модель системы управления организацией и ее персоналом как основа формирования экономических и эффективных организационных структур

Системный функционально-целевой подход к разработке проектов систем управления всех уровней иерархии позволяет комплексно подойти к решению данной проблемы. Проектируются все подсистемы: подсистема линейного руководства, все функциональные и целевые подсистемы, подсистемы обеспечения управления (рис. 1).

Функционально целевая модель системы УП



Подсистема линейного руководства включает всех линейных руководителей: директора организации, начальников цехов и участков, мастеров, бригадиров, линейных руководителей непро-изводственных подразделений, а также соответствующих линейных руководителей научно-исследовательских, проектно-конструкторских и технологических организаций и их заместителей.

Функциональные подсистемы системы управления обеспечивают выполнение конкретных функций управления для достижения целей всех сфер деятельности организации.

Функционально-целевая модель системы управления организацией включает следующие подсистемы управления:

Целевые:

- 1 подсистема управления выполнением плана производства и поставок продукции
- 2 подсистема управления качеством продукции
- 3 подсистема управления ресурсами
- 4 подсистема управления развитием производства
- 5 подсистема управления развитием управления
- 6 подсистема управления социальным развитием
- 7 подсистема управления охраной окружающей среды

функциональные:

- 1 подсистема управления научно-технической деятельностью
- 2 подсистема управления производством
- 3 подсистема управления экономической деятельностью
- 4 подсистема управления внешне хозяйственной деятельностью
- 5 подсистема управления персоналом
- 6 подсистему линейного руководства
- 7 подсистемы обеспечения управления
- 8 подсистема правового обеспечения
- 9 подсистема информационного обеспечения
- 10 подсистема технического обеспечения
- 11 подсистема нормативного обеспечения
- 12 подсистема обеспечения регламентирующей документацией
- 13 подсистема хозяйственного обеспечения
- 14 подсистема делопроизводственного обеспечения

Одной из функциональных подсистем является подсистема управления персоналом организации.

В состав подсистемы управления персоналом организации входит:

- 1 стратегическое управление персоналом и кадровой политикой
- 2 управление планированием и маркетингом персонала
- 3 управление наймом и учетом персонала
- 4 управление трудовыми отношениями
- 5 управление условиями труда
- 6 управление развитием персонала
- 7 управление мотивацией и стимулированием труда персонала
- 8 управление социальным развитием
- 9 управление развитием организационных структур управления
- 10 управление правовым обеспечением
- 11 управление информационным обеспечением системы управления персоналом

Основным структурным подразделением по управлению кадрами на предприятии является отдел кадров, на который возложены функции по приему и увольнению кадров, а также по организации обучения, повышения квалификации и переподготовки кадров.

Роль и местоположение подсистем управления персоналом в системе управления организацией зависит от следующих факторов:

1 организационного статуса службы управления персоналом и ее руководителя (состава полномочий и ответственности, их объема и иерархического ранга);

2 позиций и отношения первого руководителя организации к кадровой службе;

3 уровня организационного развития предприятия и его системы управления;

4 от наличия финансовых возможностей для развития кадровой службы;

5 от профессионального, интеллектуального потенциала работников службы управления персоналом.

В настоящее время отделы кадров российских предприятий во многих случаях еще 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, юридическим отделом и другими подразделениями, которые выполняют функции управления кадрами.

Вопросы для самоконтроля:

1) Раскройте принципы формирования целей организации и системы управления персоналом.

2) В чем заключаются общие и конкретные функции управления персоналом?