



**«Управление персоналом:  
место и роль в системе  
управления предприятием и  
организациями»**

# Содержание

1. Место и роль управления персоналом в системе управления организацией
2. Персонал как объект управления
3. Структура персонала



# Место и роль управления персоналом в системе управления организацией



**Управляющие персоналом** - это самостоятельная группа профессиональных специалистов-менеджеров, главные цели которых - повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала, разработка и реализация программы развития кадров.



Основной задачей управления человеческими ресурсами является наиболее эффективное использование способностей сотрудников в соответствии с целями предприятия и общества. При этом должно быть обеспечено сохранение здоровья каждого человека и установлены отношения конструктивного сотрудничества между членами коллектива и различными социальными группами.



## **Управление человеческими ресурсами предприятия включает комплекс взаимосвязанных видов деятельности:**

- определение потребности в рабочих, инженерах, менеджерах различной квалификации, исходя из стратегии деятельности фирмы;
- анализ рынка труда и управление занятостью;
- отбор и адаптация персонала;
- планирование карьеры сотрудников фирмы, их профессионального и административного роста;
- обеспечение рациональных условий труда, в том числе благоприятной для каждого человека социально-психологической атмосферы;
- организацию производственных процессов, анализ затрат и результатов труда, установление оптимальных соотношений между количеством единиц оборудования и численностью персонала различных групп;
- управление производительностью труда;
- разработку систем мотивации эффективной деятельности;
- обоснование структуры доходов, степени их дифференциации, проектирование систем оплаты труда;
- организацию изобретательской и рационализаторской деятельности;
- участие в проведении тарифных переговоров между представителями работодателей и работников;
- разработку и осуществление социальной политики предприятия; профилактику и ликвидация конфликтов.

## Аспекты управления персоналом:

- **технико-технологический аспект** предполагает необходимость учитывать уровень развития конкретного производства, особенности используемых в нем техники и технологий, производственных условий;
- **организационно-экономический аспект** позволяет раскрыть вопросы, связанные с планированием численности и состава работающих, моральным и материальным стимулированием, использованием рабочего времени и т. п.;
- **правовой аспект** проблемы включает вопросы соблюдения трудового законодательства в работе с персоналом;
- **социально-психологический подход** рассматривает вопросы социально-психологического обеспечения управления персоналом; внедрения различных социологических и психологических процедур в практику работы;
- **педагогический аспект** затрагивает проблемы, связанные с воспитанием и обучением персонала.

# Факторы, оказывающего воздействие на людей в организации:

## 1. Иерархическая структура организации

основное средство воздействия - это отношения власти - подчинения, давление на человека сверху, с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

## 2. Культура

вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.

## 3. Рынок

сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.



## Основные задачи в работе с персоналом:

- подбор персонала
- обучение и развитие персонала
  - оценка персонала
- вознаграждение персонала



Для успешного решения данных задач каждая организация должна разработать и внедрить особые методы, процедуры, программы, которые в своем единстве будут представлять систему управления человеческими ресурсами, деятельность по управлению персоналом.

**Основная работа менеджера по персоналу – организация эффективной деятельности персонала.**

Для достижения этой цели необходимо хорошо представлять себе такие особенности персонала организации:

- Особенности индивидуального поведения;
- Особенности группового поведения;
- Особенности поведения руководителей, членов управленческой команды.



## Параметры особенностей индивидуального поведения:

- индивидуальные способности, склонности и одаренность -  
предрасположенность к реализации какой-либо деятельности,  
ориентация на ее выполнение;
- специфика мотивации - специфика потребностей человека,  
представление о целях профессиональной деятельности;
- индивидуальные ценности - общие убеждения, вера, мировоззрения,  
представления о мире;
- демографические - половые и возрастные особенности;
- национальные и культурные особенности - усвоенные в опыте способы,  
правила и нормы поведения, которые детерминируют конкретные  
реакции человека в конкретных ситуациях.



## Основные параметры особенностей группового поведения:

- особенности корпоративной культуры - ценности, правила поведения, характерные для конкретного трудового коллектива;
- феномены групповой динамики - этап развития коллектива, особенности лидерства, способа поведения в ситуации конфликта.



## Руководителей можно рассматривать как:

- субъектов, имеющих индивидуальные особенности;
- членов некоторой группы, обладающих корпоративной культурой;
- функционеров определенной управленческой технологии, обладающей своими правилами поведения.



# Персонал как объект управления



**Персонал** — это полный личный состав наемных работников организации (за исключением руководства), выполняющих различные производственно-хозяйственные функции.

Та часть персонала, которая официально числится в ее штатах, называется **кадрами**.



# Численность персонала:

1. нормативная (плановая)

2. списочная (фактическая)

- постоянные работники

- временные работники

- сезонные работники

3. явочная





**Оборот по приему и выбытию** – это движение персонала, т.е. прием на работу одних и увольнение других.

**Оборот по приему** – это число лиц, зачисленных на работу после окончания учебных заведений, по организованному набору, в порядке перевода из других организаций, по направлению органов трудоустройства, по приглашению ее самой.

**Оборот по выбытию** характеризуется численностью лиц, уволившихся из организации заданный период, сгруппированных по причинам увольнения.



# Оборот по выбытию



## **НЕОБХОДИМЫЙ**

имеет под собой объективные причины: состояние здоровья работников, семейные обстоятельства, требования законодательства, а поэтому неизбежен. Его можно спрогнозировать и даже достаточно точно рассчитать (призыв в армию или уход на пенсию).



## **ИЗЛИШНИЙ (ТЕКУЧЕСТЬ)**

обусловлен субъективными причинами, более характерен для молодых сотрудников: активный (уход по собственному желанию) и пассивный (увольнение за нарушения трудовой дисциплины). Норма 5 % в год после 3-х лет работы.

# Степень интенсивности выбытия обусловлена следующими факторами:

- 1) настоятельностью смены работы вследствие, например, неудовлетворенности заработной платой, условиями труда и др.;
- 2) возможностью существенно улучшить свое положение на новом месте;
- 3) произведенными вложениями и потенциальными потерями (наличие своего дома, хозяйства, большие затраты времени и средств на получение профессии);
- 4) легкостью адаптации в новых условиях (она обычно прямо пропорциональна квалификации и опыту и обратно пропорциональна возрасту);
- 5) обладанием достоверной информацией о вакансиях (если люди хорошо осведомлены о потребности в кадрах в другом месте и уверены в том, что эти сведения точны, им легче покинуть свою должность).

# Последствия процесса движения персонала

Уходящие лица приобретают более перспективную или оплачиваемую работу, но теряют прежнюю квалификацию, заработок, непрерывный стаж и связанные с ним льготы, несут затраты на поиск нового места.

Для остающихся работников появляются дополнительные возможности продвижения, роста зарплаток, но увеличиваются нагрузки, теряются привычные партнеры, может ухудшиться социально-психологический климат.



# Движение персонала

**Достоинства** - организация избавляется от неподходящих работников (хотя часто бывает и наоборот), проводит омоложение кадров, привлекает людей с новыми взглядами.

**Недостатки** - возникают дополнительные расходы, связанные с их поиском и набором, обучением, нарушением привычных взаимосвязей в коллективе, падением дисциплины и производительности.



# Структура персонала



Группировку персонала в соответствии с видами деятельности, выполняемыми функциями и категориями должностей отражает его **статистическая структура**:

1) персонал основных видов деятельности (лица, работающие в основных и вспомогательных, научно-исследовательских и опытно-конструкторских подразделениях, аппарате управления, занятые созданием продукции, услуг или осуществляющие обслуживание этих процессов);

2) персонал неосновных видов деятельности (работники ремонтного, жилищно-коммунального хозяйства, подразделений социальной сферы).

# По характеру трудовых функций персонал подразделяется на:

**1. Рабочие** (создают материальные ценности или оказывают услуги производственного характера)

**1.1. основные** (заняты в технологических процессах, направленных на создание «профильного» для данной организации продукта)

**1.2. вспомогательные** (работают во вспомогательных подразделениях — ремонтных, инструментальных, транспортных, складских)

Выделяют **рабочих механизированного и ручного труда**, в том числе, например, работающих при помощи автоматов; выполняющих работу при помощи машин, механизмов, приборов, установок; выполняющих работы вручную; выполняющих работы по ремонту и наладке машин и механизмов.

Рабочие - младший обслуживающий персонал, занятый оказанием услуг, не связанных с основной деятельностью - это дворники, курьеры, водители персональных автомобилей руководства и автобусов, перевозящих сотрудников.



2. **Служащие** (относятся к профессиональной группе лиц, занятых преимущественно умственным, интеллектуальным трудом)

2.1. **руководители**, осуществляющие функции управления (заместители главных специалистов - главного инженера, главного бухгалтера; государственных инспекторов)

2.2. **специалисты** (экономисты, социологи, психологи, инженерно-технические работники)

- высшей квалификации (осуществляют руководство производственно-техническими и творческими процессами; вторые являются исполнителями работ)

- средней квалификации

2.3. **другие работники** (осуществляют подготовку и оформление документов, учет, контроль, хозяйственное обслуживание - кассиры, делопроизводители, коменданты).



**Аналитическая структура персонала** – это структура персонала с точки зрения профессии, образования, стажа работы.

**Профессия** – комплекс специальных теоретических знаний и практических навыков, приобретенных человеком в результате специальной подготовки и опыта работы в данной области.

В пределах каждой профессии выделяются **специальности**, связанные с выполнением более узкого круга функций.

**Квалификация** – степень профессиональной подготовки, необходимой для выполнения данных трудовых функций, которую формируют опыт, навыки, знания.

**Квалификация работы** – это совокупность требований к тому, кто ее должен исполнять.

**Квалификация работника** – это совокупность профессиональных качеств человека.

**Профессиональная компетентность** – мера квалификации работника, определяющая способность на необходимом уровне выполнять свои функции как в обычных, так и в экстремальных условиях, успешно осваивать новое и быстро адаптироваться к меняющимся условиям.

**Профессиональная пригодность** – это совокупность психических и психофизиологических особенностей, которыми человек обладает для осуществления эффективной деятельности; лежит в основе профессиональной компетентности.

Профессиональная пригодность бывает **потенциальной**, имеющей вид задатков, и **реальной**, складывающейся на их основе в результате освоения новых знаний и навыков.

### Элементы профессиональной пригодности:

- физические данные и состояние здоровья;
- квалификация, опыт;
- личные качества (энергичность, самообладание, адаптивность); активность;
- психические особенности;
- направленность личности;
- характер трудового поведения;
- соответствие требованиям, предъявляемым законодательством, и т. д.

**Возрастная структура персонала** характеризуется долей лиц соответствующих возрастов в его общей численности.

