

Тема 2.

Система управления персоналом: элементы, функции, принципы, методы. Управление персоналом как профессиональная деятельность.

1. Понятие «управление персоналом».
2. Философия управления персоналом.
3. Принципы и методы управления персоналом.
4. Субъект и объект управления персоналом.
5. Цели и функции управления персоналом.
6. Проектирование системы управления персоналом.

Тема 2.

Персонал – (от лат. personalis – личный) – личный состав организации, работающий по найму. Персонал работает на обеспечение целей организации.

Организация – в широком смысле – социально-экономическая система, созданная для достижения коммерческих и некоммерческих целей организации.

Организация – в узком смысле – объединение людей, совместно реализующих программу или цель и действующих на основе определенных правил и процедур.

2.1

Управление персоналом – деятельность, направленная на организацию работы сотрудников и повышение эффективности работы организации за счет повышения эффективности работы ее сотрудников в ходе воздействия на них психологическими, правовыми, административными и экономическими методами.

Тема 2

В литературе существуют разные определения «управления персоналом».

- **Мотивационные:** - это непрерывный процесс, направленный на целевое изменение мотивации людей, чтобы добиться от них максимальной отдачи, высоких конечных результатов. (Н.Маусов)
- **Дескриптивные (описательные):** - это самостоятельный вид деятельности специалистов-менеджеров, главной целью которых является повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала; ориентация на сокращение доли и численности производственных и управленческих работников; разработка и реализация политики подбора и расстановки персонала; выработка правил приема и увольнения персонала; решение вопросов, связанных с обучением и повышением квалификации персонала (И.Герчикова)

Тема 2

-Телеологические (с точки зрения цели, задач) – это комплекс управленческих (организационных, экономических, правовых) мероприятий, обеспечивающих соответствие количественных и качественных характеристик персонала и направленности его трудового поведения целям и задачам предприятия (организации).

Именно **телеологическое определение**, не претендуя на содержательную полноту, вместе с тем отмечают важнейшее качество управления персоналом в системе организации – его **функциональную направленность**.

Тема 2

Управление персоналом заключается:

- В формировании системы управления персоналом;
- В планировании кадровой работы;
- В проведении маркетинга персонала;
- В определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале.

2.2

Философия управления персоналом – это система взглядов (видение) руководителей (собственников) организации на управление. На основе принятой философии управления разрабатываются локальные нормативные акты (положения, Регламенты, технологии). Та же философия лежит в основе принятия решений по вопросам, которые не регламентируются нормативными актами (авторитарное управление, партисипативное и т.д.)

Философия управления персоналом формируется под влиянием **целей** бизнеса с учетом **внешних и внутренних факторов**.

Поскольку цели бизнеса могут быть разными, а еще большим многообразием характеризуются внешние и внутренние факторы, влияющие на принятие управленческих решений, то и кадровые философии организаций значительно отличаются друг от друга.

Современная постиндустриальная кадровая философия руководства организации, в которой **работник** рассматривается не как направление затрат, а как **ресурс достижения цели**, должна основываться на следующих принципах:

Тема 2

- Справедливость;
- Соблюдение трудового законодательства;
- Отсутствие дискриминации;
- Отношение к наемному работнику как к важнейшему ресурсу достижения тактических и стратегических целей.

В крупных компаниях философия управления персоналом часто оформляется в виде документа, который доступен для ознакомления всем желающим.

2.3

Принципы и методы управления персоналом.

ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ – теоретические положения и нормы, которыми должны руководствоваться руководители и специалисты в процессе управления персоналом.

На современном этапе действуют следующие принципы:

- **Научность;**
- **Системность в восприятии** объектов исследования и управления и факторов, влияющих на поведение объектов;
- **Гуманизм**, основывающийся на концепциях гуманизма современного человеческого сообщества, на индивидуальном подходе, восприятии персонала как главного достояния организации, а каждого работника – как уникальной личности, обладающей большим и многообразным потенциалом, в том числе творческим;

Тема 2

- **Профессионализм**, предполагающий у работников служб Управления персоналом наличие адекватного образования, опыта и навыков, позволяющих эффективно управлять персоналом конкретной организации;
- Принцип умелого **сочетания единоначалия и коллегиальности** в управлении;
- **Плановости** – установление основных направлений, задач развития организации в перспективе и обеспечения для этого ее соответствующим персоналом;
- Принцип **сочетания прав, обязанностей и ответственности**;
- **Принцип мотивации и стимулирования** – разработка системы воздействий, побуждающих персонал к более эффективной деятельности;

Тема 2

- **Принцип демократизации управления** – участия в управлении организацией всех сотрудников;
- **Принцип системности** – определенный порядок взаимодействия и связи действий, представляющий собой закономерно расположенное единство;
- **Принцип эффективности** – достижение цели в короткий срок и с наименьшими затратами энергии сотрудников;
- **Принцип основного звена** – принцип нахождения и решения среди всех задач важнейшей;
- **Принцип оптимальности** – соотношение между централизацией и демократизацией управления;
- **Контроль и ответственность** за исполнением решений

Тема 2

Методы управления – это совокупность приемов и способов воздействия на объект управления для достижения поставленных целей, т.е. способы воздействия на коллектив и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в производственном процессе.

Выделяют следующие методы управления персоналом:

1. Организационно-административные:

- обязательного предписания (выражается, например, в приказах);
- согласительный (нахождение компромисса в процессе консультаций, коллективного обсуждения);
- рекомендации, пожелания;
- организационное регламентирование (установления нормирования, инструктирования);
- формирование управленческих структур

Тема 2

Это методы прямого воздействия, предполагают насильственное использование.

2. Экономические методы

К ним относятся:

- планирование,
- анализ,
- денежные выплаты,
- экономическое стимулирование,
- ценообразование и т.д.

При позитивном использовании экономических методов конечный результат проявляется в хорошем качестве продукции и высокой прибыли. И наоборот. Экономические методы в управлении персоналом занимают в управлении центральное место.

Тема 2

3. Социально-психологические методы управления

персоналом: основаны на использовании социального механизма управления. Главной особенностью этих методов является обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, поведению. К ним относятся:

- социальный анализ;
- социальное планирование;
- участие работников в управлении;
- социальное развитие коллектива;
- психологическое воздействие на человека;
- создание нормального морально-психологического климата;
- моральное стимулирование;
- развитие у работников инициативы и ответственности.

Тема 2

2.4 Субъект и объект управления персоналом.

Субъектами управления персоналом выступают лица и подразделения аппарата управления организацией, осуществляющие функции управления работниками. Ими являются руководители всех уровней, специалисты службы персонала, профсоюзы и другие общественные организации. Регулирующую роль во внешней среде организации по отношению к ее персоналу выполняют государственные и общественные органы, включенные в эту сферу деятельности; ассоциации предпринимателей. **Объектом** управления являются работники организации по отношению к которым реализуется управленческая функция формирования, использования и развития трудового потенциала организации.

2.5 Цели управления персоналом.

- 1. Экономическая** – получение прибыли от производства и реализации товаров и услуг.
- 2. Научно-техническая** – обеспечение необходимого уровня научно-технических разработок в производстве продукции, повышении производительности труда за счет совершенствования технологии и повышения уровня образования и квалификации персонала;
- 3. Производственно-коммерческая** – производство и реализация продукции и услуг в заданном объеме и с заданной ритмичностью;
- 4. Социальная** – достижение заданной степени удовлетворения социальных потребностей работников.

Тема 2

Основные функциональные направления работы с персоналом распределены между рядом функциональных подсистем (дать таблицу)

Современные системы функционального разделения труда базируются на семи функциональных блоках:

1. Совершенствование орг.структуры, разработка кадровой политики;
2. Определение потребности в персонале (планирование качественной и количественной потребности);
3. Обеспечение персоналом (анализ маркетинговой информации и отбор персонала);
4. Развитие персонала (планирование развития карьеры, проведение обучения, формирование ценностной структуры личности);
5. Использование персонала (адаптация, упорядочивание рабочих мест, обеспечение безопасности труда, высвобождение персонала);
6. Мотивация персонала (управление содержанием и процессом мотивации труда и управление конфликтами)
7. Правовое и информационное обеспечение процесса управления персоналом (регулирование трудовых взаимоотношений, учет и статистика персонала, кадр.делопроизводство)

ТЕМА 2

2.6 Проектирование системы управления персоналом.

Организационное проектирование – процесс разработки проектов организации производственных систем и систем управления. Организационное проектирование позволяет формировать системы с заранее заданными характеристиками, содержащимися в проектной документации. **Целью организационного проектирования** является **целенаправленность и научная обоснованность**. Проектирование системы управления персоналом нельзя отрывать от проектирования системы управления организацией.

Системный функционально-целевой подход к разработке проектов систем управления всех уровней позволяет комплексно решить задачу. Проектируются все подсистемы:

1. Система линейного руководства;
2. Все функциональные и целевые подсистемы;
3. Подсистемы обеспечения управления и их элементы (функции, организационная структура и технология управления, кадры, информация, технические средства управления, методы организации управления, управленческие решения.

Проектируются их взаимосвязи между собой внутри системы, а также с внешней средой.

Тема 2

Принципы формирования системы управления персоналом.

- **Обусловленность функций** управления персоналом целями организации;
- **Первичность функций управления персоналом** - состав подсистем и оргструктура управления персоналом, требования к квалификационному уровню и численности персонала зависят от содержания, количества, качества и трудоемкости функций по управлению персоналом;
- **Оптимальность сочетания функций**, направленных на организацию системы управления персоналом, и функций управления персоналом (1 к 3);
- **Потенциальные имитации** – временное отсутствие отдельных работников не должно прерывать процесса осуществления каких-либо функций;
- **Экономичность** – снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу продукции;
- **Прогрессивность** – соответствие передовым зарубежным и отечественным аналогам;
- **Перспективность** – учитывает перспективы развития;
- **Комплексность** – учитывает все факторы, воздействующие на систему управления;
- **Оперативность** – своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом.

- **Надежность** – достоверность и корректность используемой информации;
- **Гибкость** – адаптация к изменениям внешней и внутренней среды организации;
- **Устойчивость** – способность сохранять состояние равновесия, независимо от внешних воздействий.

Основные методы диагностики, анализа, формирования, обоснования и внедрения СУП: самообследование, интервьюирование, изучение документов, функционально-стоимостный анализ, корреляционно-регрессионный анализ, корреляционно-регрессионный анализ, системный анализ, факторный анализ, экономико-математическое моделирование, метод сравнений, экспертно-аналитический метод, обучение и переподготовка работников аппарата управления, моральное и материальное стимулирование нововведений.

Цели, стоящие перед службой персонала –

- Интеграция кадровой стратегии в общую стратегию компании,
- Привлечение и удержание высококвалифицированного персонала,
- Создание возможностей для развития персонала,
- Формирование конструктивных взаимоотношений между работниками.

- **Задачи, выполняемые кадровой службой на каждом уровне управления:**
 - **Оперативные:** подбор и расстановка кадров, адаптация, обучение и развитие персонала, его оценка и аттестация, формирование кадрового резерва, мотивация и стимулирование сотрудников, их перемещение и увольнение, кадровый документооборот.
 - **Тактические :** планирование численности персонала, регулирование трудовых отношений, взаимодействие с профсоюзами, разработка программ обучения и поощрения сотрудников, оценка эффективности управления персоналом, автоматизация функций управления.
 - **Стратегические задачи:** разработка кадровой стратегии и политики, подготовка и исполнение бюджета, развитие корпоративной культуры, формирование организационной структуры, участие в создании системы информирования сотрудников (внутрифирменный СМИ, интернет) и т.д.

Круг и сложность данных задач определяются: стратегией компании, сферой деятельности, размером, этапом развития компании.

Для достижения **конкурентного преимущества** используют следующие **стратегии**:

- **Стратегия инновации** : производство уникального товара, услуги.
- **Стратегия качества**: предложение высококачественных товаров и услуг потребителям.
- **Стратегия лидерства в издержках**: экономия затрат.

Для реализации любой из стратегий подбирают людей с соответствующими личностными качествами и оказывают на них различное управленческое воздействие.

Стратегия инновации

- Тип ролевого поведения.

Высокая степень творчества, рассмотрение более долгосрочной перспективы бизнеса, относительно высокая степень сотрудничества, взаимозависимого поведения, высокая степень терпимости к риску, неопределенности и непредсказуемости.

- Ключевые задачи управления персоналом.

Отбор людей с высокой склонностью к инновациям и сотрудничеству, организация работы на основе тесного взаимодействия людей, создание условий, позволяющих сотрудникам развивать навыки, которые могут быть использованы на других должностях в рамках организации, организация корпоративного обучения, направленного на развитие креативности и навыков групповой работы, формирование широкого диапазона развития карьеры, обеспечивающего приобретение новых умений и навыков.

Стратегия повышения качества

- Тип ролевого поведения

Основное внимание к качеству, внимание к процессу производства и / или поставки товаров и услуг, низкая степень терпимости к риску, высокая степень ответственности.

- Ключевые задачи управления персоналом

Отбор людей, ориентированных на долгосрочное сотрудничество с организацией, разработка формализованного и жесткого описания работ, формирование и регулирование трудовых отношений на основе принципов социального равенства, обеспечение гарантий занятости, наиболее активное вовлечение персонала в рабочие вопросы, обеспечение экстенсивного и непрерывного обучения.

Стратегия лидерства в издержках

- Тип ролевого поведения

Основное внимание к результатам, особенно к объему выпуска продукции, низкая степень терпимости к риску, рассмотрение относительно краткосрочной перспективы бизнеса, умеренное внимание к качеству.

- Ключевые задачи управления персоналом

Разработка детализированных должностных инструкций и формализованное описание работ, оценка персонала с частой периодичностью, аттестация по результатам трудовой деятельности, обеспечение минимального обучения, нацеленного на решение конкретных производственных задач, тщательный мониторинг и жесткий контроль деятельности персонала, ориентация системы вознаграждения на результаты и экономию издержек.

Краткая характеристика задач, решаемых на каждой стадии развития организации

- **Стадия формирования.**

Отсутствие четкой организационной структуры и системного подхода к решению возникающих проблем, вложением собственных ресурсов и непредсказуемой рентабельностью. Во главе фирмы стоит, как правило, владелец, самостоятельно осуществляющий руководство небольшим коллективом взаимозаменяемых сотрудников. Собственного специалиста по персоналу в штате нет, если нужно, то пользуются услугами консультанта. При наличии такого специалиста он ведет, в основном, кадровое делопроизводство, обеспечивает эффективное взаимодействие сотрудников и поддерживает благоприятный психологический климат в коллективе.

- **Стадия роста**

Стабилизация финансовых потоков вызывает бурный рост компании, возникает потребность в новых сотрудниках, происходит формирование внутренней структуры, правил и норм взаимодействия – профессионализация деятельности. Главные задачи службы персонала: опережающее обеспечение кадрами процесса развития компании, адаптация и обучение новых сотрудников, служба из носителя технологий превращается в их создателя: внедряются технологии управления процессами, программы развития и мотивации персонала, осуществляется переход от констатации достигнутых результатов к их прогнозированию.

- **Стадия стабилизации**

Стремление удержать достигнутые позиции приводит к стабилизации внутренних отношений, формированию корпоративной культуры для поддержания имиджа компании, приобретению чужих идей, формализации и регламентации процессов. На первый план выходит разработка системы мотивации и оплаты труда на основе ключевых показателей эффективности, программы удержания ценных работников (носителей корпоративного знания, в чье обучение были вложены средства), повышение эффективности труда. Начинают привлекать консалтинговые агентства, внедряющие современные технологии адаптации и оценки работников, методики формирования социального пакета.

- **Стадия спада**

На этом этапе компания имеет, как правило, разветвленную структуру (или представляет собой холдинг). Зачастую задачи и сферы полномочий сотрудников пересекаются. Поэтому основное направление УП – координация и управление подчиненными структурами. Отдел персонала головной компании сосредоточен на управленческих и административных задачах. Постепенное уменьшение финансирования приводит к сворачиванию деятельности компании, сокращению численности работников, ликвидации социальных программ, проблемам с мотивацией труда. Значимость службы персонала ослабевает, вопросы удержания и поощрения сотрудников сосредотачиваются в руках линейных руководителей. На первый план выходит финансовый отдел и бухгалтерия. В условиях сокращения связей с внешним миром возрастает роль внутренних коммуникаций, необходимых для обеспечения перестройки компании.

Определение состава функций управления персоналом

- **В зависимости от характера работы и роли кадровой службы** в системе управления людьми функции могут быть группированы следующим образом.
- : **Основные задачи в рамках отдельных функций:**
- **Партнерская функция** – интеграция функций управления персоналом в общую систему управления, повышение стоимости компании, забота о ее репутации.
 - **Стратегическая функция** – предвидение, прогнозирование, разработка и реализация стратегии управления персоналом в увязке с общей стратегией.
 - **Административно-контрольная функция** – реинжиниринг организационных процессов, управление инфраструктурой компании.
 - **Регулятивная функция** – создание и обеспечение эффективного процесса взаимодействия между администрацией и работниками, формирование корпоративной культуры, управление изменениями.
 - **Обеспечивающая функция** – обслуживание функционирования деятельности компании (найм, обучение, мотивация, вознаграждение персонала и т.д.)
 - **Контрольно-методическая функция** – внутренне консультирование по вопросам трудового законодательства, дискриминации, дисциплины, разработка новых методов и систем управления персоналом.

- В зависимости от содержания и основных направлений деятельности службы персонала функции могут быть сгруппированы:

1. Планирование, прогнозирование и маркетинг персонала
2. Разработка структуры управления персоналом
3. Развитие кадрового потенциала
4. Найм и учет движения кадров
5. Регулирование социально-трудовых отношений
6. Мотивация и стимулирование труда
7. Регулирование условий труда
8. Оказание юридических услуг персоналу
9. Развитие социальной инфраструктуры
10. Информационное обеспечение управления персоналом.

Современные службы персонала ориентированы на реализацию **инновационных функций управления персоналом**. В этом случае их делят на процессуальные и профильные.

Процессуальные функции рассматриваются как непрерывный процесс, начиная с определения кадровых потребностей и заканчивая сокращением избыточных кадров.

Профильные предназначены для поддержки и обеспечения выполнения процессуальных функций. К ним относятся: контроллинг и маркетинг персонала, информационное обслуживание и организация процесса управления персоналом.

- Функциональная структура служб УП определяется размерами и видом деятельности.

На малых предприятиях:

- найм,
- адаптация,
- обучение,
- кадровое делопроизводство,
- эффективное взаимодействие сотрудников на основе благоприятного психологического климата в коллективе.

Функции выполняют 1-2 человека и то не в полном виде и от случая к случаю.

В средних компаниях: на первый план
выходит:

- формирование корпоративной культуры для поддержания имиджа компании,
- внешний маркетинг и оценка персонала,
- формирование кадрового резерва,
- разработка системы оплаты и мотивации труда с целью повышения его производительности,
- планирование потребности в персонале.

Функции выполняются отдельными специалистами и периодически.

В крупных компаниях:

- Оптимизация организационной структуры и бизнес-процессов,
- Прогнозирование потребности в персонале,
- Внутренний маркетинг персонала,
- Повышение лояльности и удержание ценных сотрудников (носителей корпоративного знания),
- Переподготовка,
- Помощь в трудоустройстве при увольнении,
- Мотивация в условиях урезания социальных программ,
- Формирование внутренних коммуникаций для обеспечения перестройки компании.

Функции по каждому направлению осуществляются в полном объеме и на постоянной основе отдельными подразделениями.

Там, где для оптимизации бизнес-процессов внедряется **система менеджмента качества (СМК)**, **главными направлениями деятельности служб персонала** становятся:

- Подготовка необходимого документационного обеспечения деятельности по управлению персоналом,
- Внедрение разработанных документов в повседневную деятельность предприятия и контроль их исполнения,
- Совершенствование элементов системы управления персоналом и системы управления организацией в целом.

Степень документированности зависит

- От размера предприятия,
- От вида его деятельности,
- Стратегии развития,
- Сложности и характера взаимодействия процессов,
- Уровня компетентности работников.

Минимальный набор документов, жизненно необходимых для обеспечения работы системы качественного управления персоналом:

- Положение о персонале и (или) правила внутреннего трудового распорядка,
- Положение о подборе и расстановке работников,
- Положение об аттестации работников,
- Положение о системе работы с резервом кадров,
- Положение об адаптации работников предприятия,
- Положение о материальной помощи работникам,
- Стандарты предприятия о порядке подготовки, утверждения и пересмотра положений о подразделениях и должностных инструкций работников,
- Стандарт предприятия или положение о системе обучения, переподготовки и повышения квалификации работников,
- Положение о рационализаторской деятельности,
- Положение о материальной ответственности работников,
- Положение о контроле за состоянием социально-психологического климата,
- Положения о подразделениях и должностные инструкции работников,
- Положение о защите коммерческой тайны.

Перечисленные документы должны быть **объединены в систему** на основе разработанной в организации концепции управления человеческими ресурсами.

Служба персонала должна **предоставлять отчеты** :

- о состоянии и возможностях персонала,
- о планировании, обосновании и расходовании средств на его развитие,
- об эффективности вложения этих средств,
- о потерях, связанных с временной нетрудоспособностью работников и текучестью кадров.

Она должна проводить обучение руководителей всех уровней современным методам работы с подчиненными.

СМК предполагает новый подход к построению системы управления персоналом.

В новых организационных структурах **отсчет функций ведется не сверху вниз, а снизу вверх.** Происходит переориентация с иерархических структур на **структуры с многообразными формами горизонтальных связей.**

Кадровые службы превращаются в Центры по разработке и реализации стратегии организации труда, цель которой повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала, разработка и реализация программ развития кадров, обеспечение справедливой оплаты труда и т.п.

Значит, одна из задач менеджмента качества – формирование эффективной системы управления персоналом, так как последний входит в ключевую тройку факторов бизнеса, наряду с финансами и информационными технологиями.

Бюджет рабочего времени по функциям

Подбор персонала – 41,2%

Кадровое делопроизводство – 12,9%

Развитие персонала – 12,1%

Оценка и аттестация персонала – 9,2%

Адаптация персонала – 8,9%

Стратегическое планирование – 8,4%

Разработка мотивационного пакета – 7,3%

Другие направления деятельности подразделения могут занимать 5% рабочего времени и менее.

Стандарт профессиональной деятельности в области кадрового менеджмента

Стратегический уровень: специалист, формирующий систему управления персоналом, соответствующую целям и задачам развития компании, инициирующий изменения по ее совершенствованию.

Тактический уровень: специалист, управляющий отдельными элементами и процессами системы кадрового менеджмента в учетом условий, задаваемых внешней средой и кадровой стратегией компании.

Оперативный уровень: специалист, осуществляющий деятельность, направленную на решение задач обеспечения и реализации процедур и операций в рамках отдельных кадровых процессов.

Делится на **специалиста по кадровому делопроизводству** и **специалиста по управлению персоналом**.