

Управление персоналом

Перечень рекомендуемой литературы:

- Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд./Перев. с англ. Под ред. С. К. Мордвина. –Спб.: Питер, 2005. – 832 с.: ил.
- Бакирова Г. Х. Управление человеческими ресурсами. – Спб.: Речь, 2003. – 152 с.
- Журавлев П. В. Менеджмент персонала: Учеб. пособие/П. В. Журавлев. – М.: Экзамен, 2004. – 448 с.
- Карташева Л. В. Управление человеческими ресурсами: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 236 с.
- Кибанов А. Я. Управление персоналом. Регламентация труда: Учеб. пособие для вузов/А. Я. Кибанов, Г. А. Мамед-Заде, Т. А. Родкина; Под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Экзамен, 2003. – 480 с.
- Монди Р. У. Управление персоналом: пер. с англ./Р. У. Монди, Р. М. Ноу, Ш. Г. Према. – 8-е изд. – Спб.: Нева, 2004. – 640 с.
- Одегов Ю. Г. Аудит и контроллинг персонала: учебное пособие /Ю. Г. Одегов, .Т. В. Никонова. – М.: Экзамен, 2004. – 544 с.
- Фитц-енц Ж., Дэвисон Б. Как измерить HR-менеджмент, Нірро, 2009, с. 368
- Уорд П. Метод 360 градусов, Нірро, 2006
- Могилевкин Е.А. Карьерный рост: диагностика, технологии, тренинг. Монография. – СПб.: Речь, 2007. – 336 с.
- Контроллинг и аудит персонала: учебник / под ред. В.С. Половинко. – Омск: Изд-во Ом. Гос. Ун-та, 2007. – 672 с.
- Спенсеры «Библия компетенций», в двух т.

Периодические издания:

HR-менеджмент. Практика управления персоналом [Текст]: информационный бюллетень. – 2010. – М.: Монитор. – Выходит ежемесячно.

Вестник МГУ. Серия Экономика . [Текст]: научный журнал. – 1946. М.: Изд-во Московского университета. – Выходит один раз в два месяца. – ISSN 0130-0105

«Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент». [Текст]: научный журнал. – 2002. С.-Пб.: изд-во Высшей школы менеджмента СПбГУ. -

Периодичность издания - четыре номера в год. - ISSN 1605-7953.

Кадровик. [Текст]: информационное издание. – М.: ИД «Панорама». – Выходит ежемесячно. – ISSN 2074-0107.

Проблемы теории и практики управления. [Текст]: научный журнал. – 1983. – М.: Изд-во ООО «Ленанд». – Выходит ежемесячно. – ISSN 0234-4505.

Российский журнал менеджмента. [Текст]: научный журнал. – 2003. – С.-Пб. Изд-во Высшей школы менеджмента СПбГУ. – Периодичность издания – четыре номера в год. – ISSN 1729-7427

Справочник кадровика. [Текст]: информационное издание. – М.: Акцион МЦФЭР. – выходит ежемесячно.

Справочник по управлению персоналом. [Текст]: информационное издание. – М.: Акцион МЦФЭР. – выходит ежемесячно.

ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ www.hrm.ru

www.ahrm.ru

www.iteam.ru

www.bupr.ru

<http://www.maguru.ru>

<http://www.hrmmaximum.ru>

www.kadrovik.ru

www.hr-portal.ru

www.hr-portal.ru

www.hr-zone.net

Трудовые ресурсы – люди трудоспособного возраста, как занятые, так и незанятые в трудовой деятельности.

Персонал - полный личный состав наемных работников организации (включая работающих собственников), выполняющие различные производственно-хозяйственные и управленческие функции.

Человеческие ресурсы – наиболее ценный актив предприятия: работающие там люди, которые коллективно и индивидуально вносят вклад в решение задач предприятия.

М. Армстронг

Управление персоналом – целенаправленная деятельность руководителей, специалистов по управлению работниками, направленная на эффективное обеспечение производственно-хозяйственных функций за счет профессиональных качеств сотрудников.

Управление человеческими ресурсами – подход, ориентированный на совмещении имеющихся личностного потенциала и квалификаций сотрудников со стратегией и целями компании.

М.И. Соколова, А.Г. Дементьева

Годы	Концепция управления персоналом. Модель работника	Признаки управления персоналом	Типичный стиль управления	Характер орг.работ	Функции служб управления персоналом
1885-1920	Концепция научного и административного управления. "Экономический человек"	Отсутствие прав наемных работников. Минимизация затрат на рабочую силу. Жесткая регламентация работ, нормирование труда. Соответствие условий труда и функций психофизиологическим особенностям работника.	Авторитарный, ориентир на цели.	Децентрализация управления персоналом.	Наем, увольнение, учет, техника безопасности, расчет и выдача заработной платы.
1920-1950	Концепция "человеческих отношений". "Психологический человек"	Делай работника довольным и он будет производить. Ориентация на малые группы. Снятие напряженности. Устранение конфликтов. Принципы коллективизма и лояльности. Основы участия в принятии решений.	Формальное и неформальное лидерство. Ориентация на человека.	Децентрализация	То же + социально-психологическая помощь, разрешение конфликтов, медицинская помощь, повышение квалификации.
1950-1970	Концепция "оргразвития". "Профессиональный человек".	Делай знания производительными. Вовлеченность работника в дела фирмы. Мобилизация всей человеческой энергии. Квалификация кадров. Признание работника важнейшим капиталом. Система социальных гарантий.	Кооперация, гибкая работа в группах, притупление иерархической структуры.	Усиление децентрализации.	То же + развитие персонала, переподготовка, ротация, обогащение работ. Оценка персонала. Резерв взаимодействия с профсоюзом.
1970- по наст. время	Социальный человек.	Ключевой ресурс. Возрастающее значение знаний. Повышение затрат на персонал. Конкуренция на рынке труда. Расширение прав по участию персонала в принятии решений. Партнерство. Упор на индивидуальность. Учеба в течении всей жизни.	То же.	Усиление централизации. Штабные функции.	Взаимодействие охватывает все стадии воспроизводства персонала.

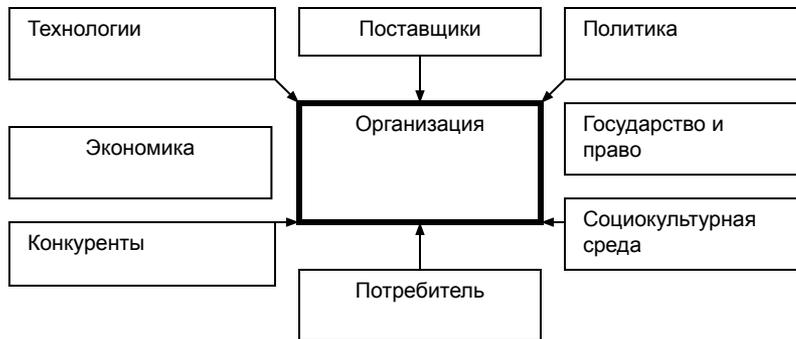
Малоподвижная внешняя среда



До 30-х гг.

Управление, основанное на принципах краткосрочных планов, мероприятий текущего контроля

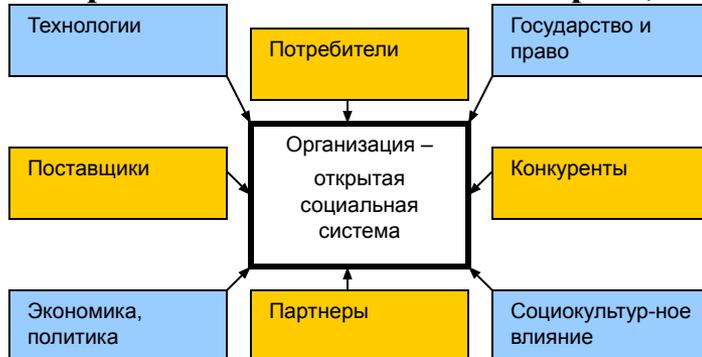
Подвижная внешняя среда, изменения незначительные, но узнаваемые



До 70-х гг.

Управление на принципах долгосрочного планирования, маркетинга, контроля по схеме обратной связи

Быстроизменяющаяся внешняя среда, неожиданные и неузнаваемые изменения



С 70-х гг.

Стратегическое управление на принципах стратегического планирования, стратегического маркетинга, опережающего контроля

ФАКТОРЫ ЭВОЛЮЦИИ КОНЦЕПЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ ЛЮДЬМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

- Изменение модели производства и бизнеса (от кустарных предприятий начала 20 века к крупным промышленным предприятиям середины 20 века и к малым предприятиям конца 20 века);
- Система ценностей собственников и руководителей (от ценности инжиниринга и производства к ценностям качественного выполнения функций к ценностям управления человеческим капиталом);
- Конъюнктура мирового рынка (изменение соотношения спроса и предложения);
- Новые технологии;
- развитие трудовых ресурсов (рост уровня образования, переориентация трудовых ценностей)
- Эволюция школ менеджмента (Ф. Тейлор, научное управление – обоснование научного подбора работников, Э.Мэйо, М. Фоллет – школа человеческих отношений – 50-60 гг.)

Отличительные черты концепций управления персоналом и управления человеческими ресурсами

Управление персоналом	Управление человеческими ресурсами
Реактивная, вспомогательная роль	Проактивная, инновационная роль
Акцент на выполнение процедур	Акцент на стратегию
Специальный департамент	Деятельность всего менеджмента
Сосредоточие на потребностях и правах персонала	Сосредоточие на требованиях к персоналу в свете целей бизнеса
Персонал рассматривается как издержки, которые необходимо контролировать	Персонал рассматривается как инвестиции, которые необходимо развивать, а также как издержки, которые необходимо контролировать
Конфликтные ситуации регулируются на уровне топ-менеджмента	Конфликты регулируются лидерами рабочих групп
Согласование оплаты и условий труда происходит в ходе коллективных переговоров	Планирование человеческих ресурсов и условий занятости происходит на уровне руководства
Оплата труда определяется в зависимости от внутренних факторов организации	Устанавливается конкурентная оплата труда и условия занятости для того, чтобы опережать конкурентов

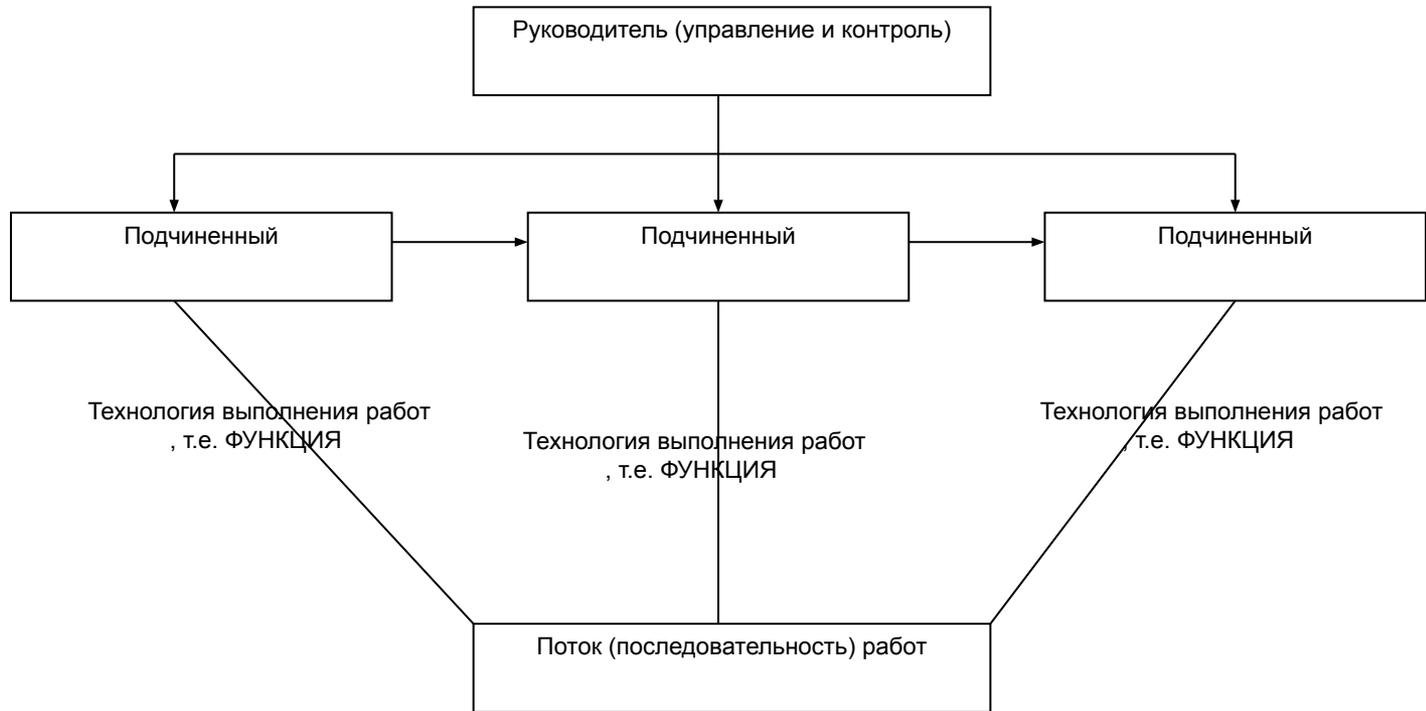




Взаимосвязь стратегических целей предприятия с факторами внешней и внутренней среды во времени

Традиционная и инновационная ментальная модель поведения работника

Признаки традиционной ментальной модели поведения	Признаки инновационной ментальной модели поведения
Решает задачи узкого спектра действия.	Решает многоканальные задачи.
Ответственность ограничена рамками поставленной задачи.	Высокая доля социальной ответственности.
Недостаточная гуманитарная подготовка.	Обладает широким спектром гуманитарных знаний.
Жесткие функциональные рамки.	Умеет реализовать полный творческий цикл: от идеи до воплощения, достижения положительного эффекта.
Серьезные ограничения доступа и распространения новых знаний.	Активная диффузия инноваций.
Опора на внешние стимулы к продолжению образования.	Готовность к постоянному самообразованию.
Зависимость от одного места работы, должности.	Профессиональная мобильность.
Слабые управленческие навыки.	Качественные управленческие навыки.
Приверженность референтным группам	Индивидуализация личностного восприятия собственной профессиональной позиции.
Ориентация на статус.	Ориентация на действия.
Экспериментатор.	Мейкер (конструктивист)



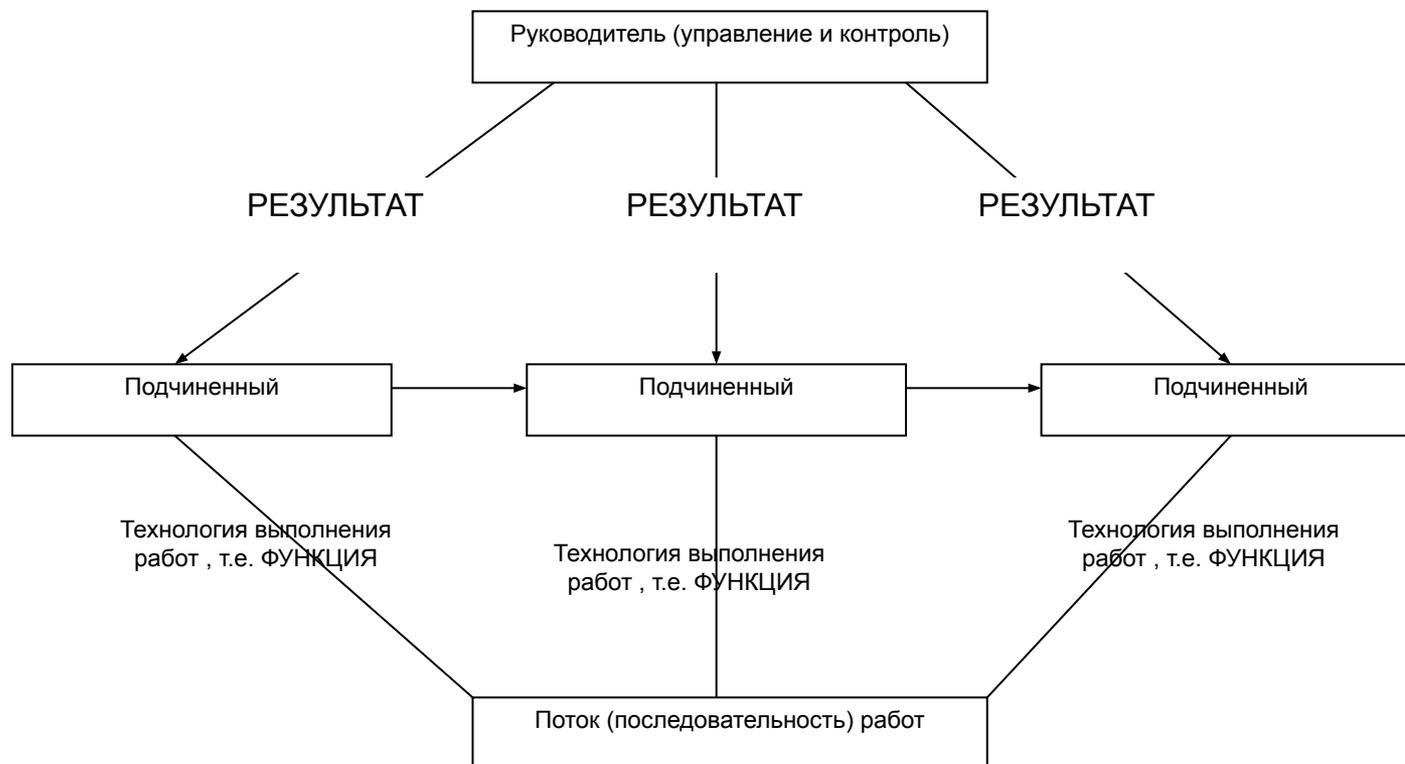
Функциональное управление – управление исполнением сотрудниками их функций. Норма управляемости 5 ± 2 человека. Определяющий параметр эффективности – профессиональная квалификация руководителя, т.к. он сам распределяет сферы деятельности между подчиненными

ПРОЦЕССНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Процесс – это устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя.

Данное определение базируется на определении стандарта ISO 9000:2000

Бизнес-процесс – это логичный, последовательный, взаимосвязанный набор мероприятий, который потребляет ресурсы, создаёт ценность и выдаёт результат.



Процессное управление – основано на бизнес-процессах как последовательности действий, нацеленной на достижение конкретного, измеримого, конечного результата. Норма управляемости - 12 ± 5 человек. Главный критерий эффективности – достижение целей группой, отделом, предприятием.

ПРОЦЕССНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КОРРЕЛИРУЕТ С ПРОЕКТНЫМ УПРАВЛЕНИЕМ.

!!! РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТОВ МОЖЕТ И ДОЛЖНА ВЫПОЛНЯТЬСЯ ТОЛЬКО ПРИ НАЛИЧИИ В ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТАЮЩЕЙ МОДЕЛИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Основой процессного подхода является СТАНДАРТИЗАЦИЯ деятельности организации.

Стандартизация подразумевает создание КОРПОРАТИВНЫХ СТАНДАРТОВ как совокупности внутренних нормативных документов, формализующих принципы регулирования деятельности предприятия.

Преимущества стандартизации в аспекте управления персоналом:

Облегчает формулирование задач для подчиненных на этапе планирования, так как отвечают на вопросы «что делать», «как делать», «что для этого нужно»;

Определяет требования к результатам деятельности, позволяя объективно оценить работника и выбрать соответствующие мотиваторы;

Снижает требования к квалификации работника, что позволяет снизить затраты на оплату труда; сокращает адаптацию нового работника

Высвобождает время для решения нестандартных задач и генерирования идей и роста личной эффективности сотрудника.

Система корпоративных стандартов

Документы 1-го уровня «Положение о системе управления предприятием» - основные методологические подходы к управлению предприятием;

Документы 2-го уровня: 1-я категория – «Стандарты» или «Положения», 2-я категория – «Классификаторы» и «Справочники»;

Документы 3-го уровня: - инструкции – описание пошаговых алгоритмов действий

14 принципов качества Э. Деминга:

1. Постоянство цели
2. Принятие новой философии
3. Покончите с зависимостью от массового контроля
4. Покончите с практикой закупок по самой дешевой цене
5. Улучшайте каждый процесс
6. Введите в практику подготовку и переподготовку кадров
7. Учредите лидерство
8. Изгоняйте страхи
9. Разружьте барьеры между подразделениями, службами.
10. Откажитесь от пустых лозунгов и призывов
11. Устраните произвольные количественные нормы и задания
12. Дайте работникам возможность гордиться своим трудом
13. Поощряйте стремление к образованию
14. Будьте приверженцами дела повышения качества и действенности высшего руководства



Практикум:

Составьте аналитическую таблицу
«Инструменты управления персоналом
согласно принципам качества Э.Деминга»

Принципы качества Э. Деминга	Возможность влияния на реализацию принципа службы по управлению персоналом («+» или «-»)	Управленческие инструменты реализации принципа

Компоненты
Системы управления
персоналом

Структура управления
персоналом организации

Система работы с персоналом
организации

Нормативно-правовая база
управления персоналом

Информационно-методическое
обеспечение системы
управления персоналом

Технологии управления
персоналом

Методы управления
персоналом



МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1. Экономические методы
2. Административные методы
3. Социально-психологические методы

Экономические методы:

хозяйственный расчет, материальное стимулирование и участие в прибылях через приобретение ценных бумаг (акций, облигаций) организации.

Административно-правовые методы : *организационное и распорядительное воздействие, дисциплинарная ответственность и взыскания, материальная ответственность и взыскания, административная ответственность и взыскания.*

Организационное воздействие устав организации, организационная структура и штатное расписание, положения о подразделениях, коллективный договор, должностные инструкции, правила внутреннего распорядка. **Распорядительное воздействие** : приказы, распоряжения, указания, инструкции, нормирование труда.

Приказ является наиболее категоричной формой распорядительного воздействия, издается от имени руководителя организации.

Распоряжение обязательно для исполнения в пределах конкретной функции управления и структурного подразделения, издаются обычно от имени заместителей руководителя организации по направлениям.

Указания и инструкции являются локальным видом распорядительного воздействия, ставят целью оперативное регулирование управленческим процессом и направлены на ограниченное число сотрудников.

Предупреждение — мера административного наказания, выраженная в официальном письменном порицании физического или юридического лица;

Административный штраф — денежное взыскание, которое может выражаться величиной, кратной минимальному размеру оплаты труда, стоимости предмета административного правонарушения на момент окончания или пресечения административного правонарушения, сумме неуплаченных налогов и сборов, подлежащих уплате (размер административного штрафа, налагаемого на должностное лицо, не должен превышать пятьдесят минимальных размеров оплаты труда, на юридическое лицо — одну тысячу минимальных размеров оплаты труда);

Возмездное изъятие орудия совершения административного правонарушения;

Конфискация орудия совершения или предмета административного правонарушения;

Лишение специального права (например, управления транспортным средством);

Административный арест;

Дисквалификация — лишение физического лица права занимать руководящие должности в исполнительном органе управления юридического лица, входить в совет директоров, осуществлять предпринимательскую деятельность по управлению юридическим лицом (дисквалификация устанавливается на срок от шести месяцев до трех лет).

Эволюция функций отделов по управлению персоналом:

- Конец 19 – начало 20 века – найм рабочих, расчет зарплаты;
- 20 – 40 гг. – найм, создание системы компенсаций, оценка;
- с 60х гг. – обучение, управление карьерой, социальная поддержка, отбор, мотивация, стратегии, эффективное использование рабочего времени, урегулирование трудовых конфликтов

Рис. 1.2. Забота о персонале и потребителях: матрица взаимосвязей

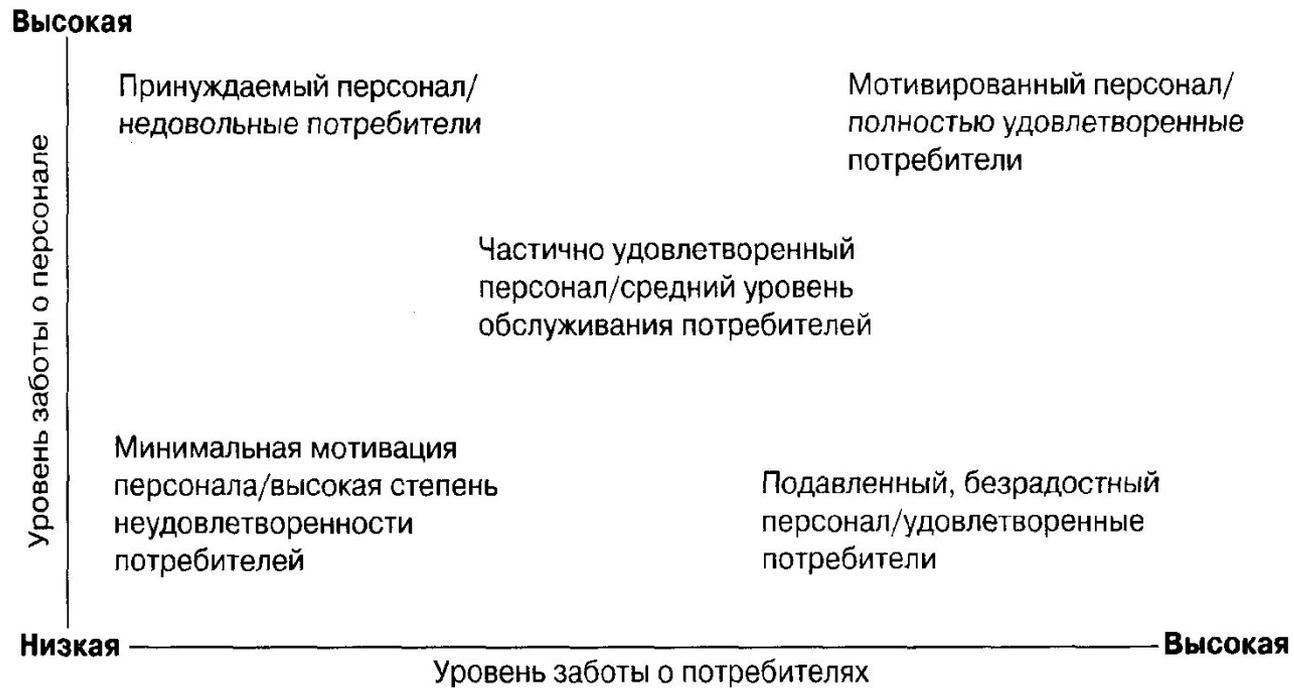
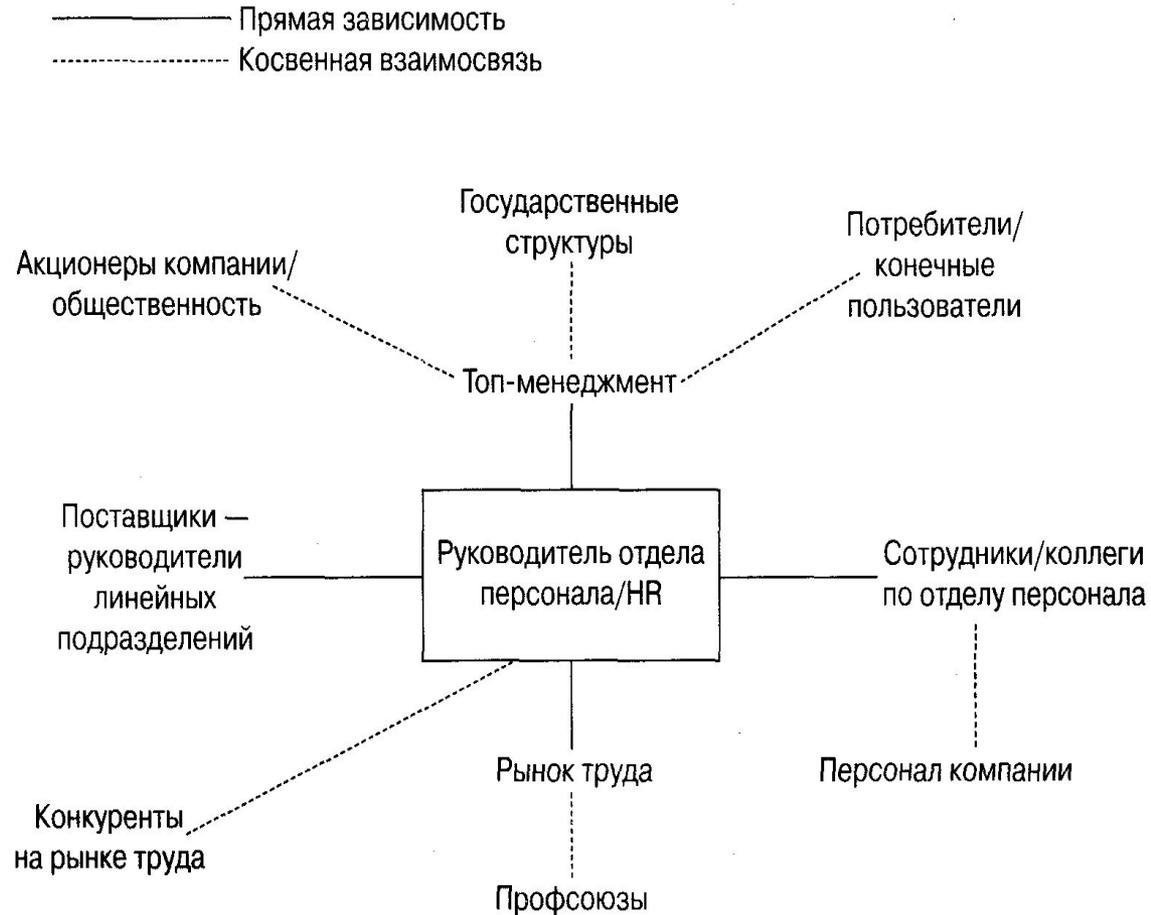
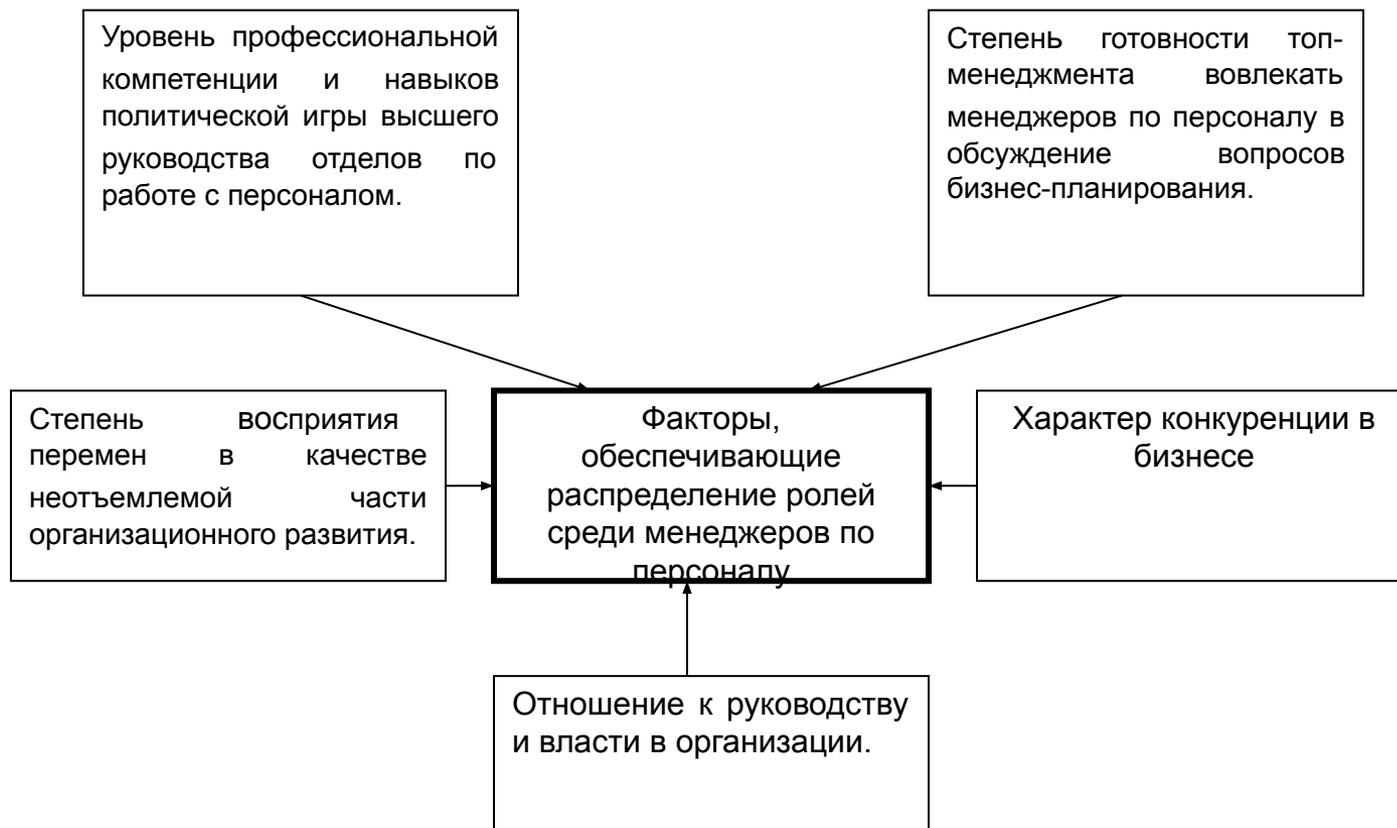


Рис. 1.1. Роль руководителя департамента управления персоналом (современная точка зрения).



Доминирующие роли менеджеров по персоналу

Роль	Доминирующий стиль
1. Инициаторы перемен	Стратегический, активный
2. Советники	Стратегический, пассивный
3. Исполнители	Тактический, активный
4. Новички	Тактический, пассивный



Распределение бизнес-процессов верхнего уровня по этапам жизненного цикла организации

Укрупненные этапы ЖЦО	Этапы ЖЦО (по И.К. Адизесу)	Бизнес-процессы верхнего уровня (в т.ч. бизнес-процессы управления персоналом)
Рост	Зарождение	Создание неформальной команды бизнес-проекта
	Младенчество	
	Вперед и больше	Формирование организационной структуры (кадровое администрирование)
	Юность	инжиниринг бизнес-процессов (выделение функции «Управление персоналом», разработка должностных инструкций, постановка системы отбора, мат. мотивации и обучения)
Зрелость	Расцвет	стратегическое управление, внедрение информационной системы управления организацией (планирование численности, оценка, внедрение KPI)
	Стабилизация	реинжиниринг бизнес-процессов, проектное управление (нематериальная мотивация, оценка личностного потенциала, работа с кадровым резервом, профориентация, разработка моделей компетенций)
	Аристократизм	реструктуризация, внедрение системы менеджмента качества, формализация организационной культуры
Старение (патологическая стадия)	Бюрократизм	
	Салем-сити	
	Умирание	