



Нижегородский государственный университет
им. Н.И. Лобачевского

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Основы управления персоналом

доц. Орлов А.В.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

СИСТЕМА — это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого.

**СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
ОРГАНИЗАЦИИ — это совокупность, внешних и
внутренних факторов организации,
взаимосвязанных элементов её структуры, которые
обеспечивают функции управления персоналом.**

ПРИНЦИП СИСТЕМНОСТИ - изучаемые явления рассматриваются с точки зрения целого и обладают свойствами, которые невозможно вывести из его фрагментов или частей.

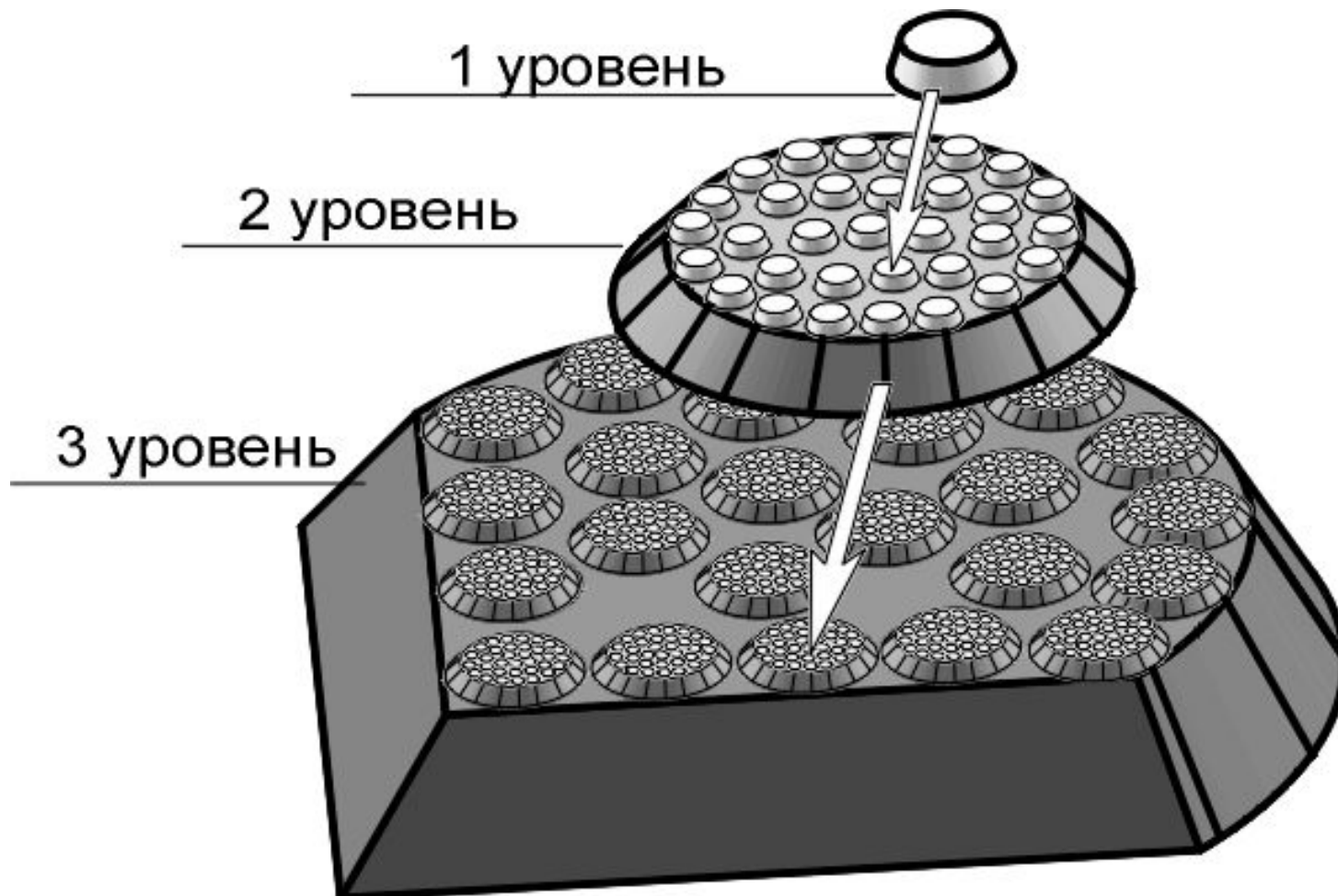
Связи в системе:

- **Вещественные связи** — каналы, по которым элементы системы обмениваются между собой теми или иными веществами.
- **Энергетические связи** — каналы обмена различными видами энергии: механической, тепловой, химической.
- **Информационные связи** — каналы по которым передаются сигналы управления, команды, приказы и т. д. (*управляющая информация*) и сведения о состоянии объекта и окружающей среды (*осведомительная информация*).

Свойства сложных систем:

- **1) Целостность** — система представляет собой единое целое, с собственной спецификой и уникальностью.
- **2) Иерархичность строения** — наличие множества элементов, расположенных на основе подчинения элементов низшего уровня - элементам высшего уровня. Соответственно, можно выделить ранги систем: подсистема, надсистема.
- **3) Структуризация** — элементы системы существуют во взаимосвязи с другими элементами в рамках конкретной структуры.
- **4) Неаддитивность** — принципиальная несводимость свойств системы к сумме свойств составляющих её компонентов. При вхождении элемента в систему, у него появляются новые свойства, цели и функции, которые носят название эмерджентные.
- **5) Связь со средой** — любая система не изолирована, а существует во взаимосвязи с внешней средой, которая может влиять как конструктивно, поддерживая систему, так и деструктивно, разрушая её.
- **5) Обратная связь** — это процесс, приводящий к тому, что результат функционирования какой-либо системы или её подсистемы влияет на параметры, от которых зависит функционирование этой системы или надсистемы. Различают ПОЛОЖИТЕЛЬНУЮ и ОТРИЦАТЕЛЬНУЮ обратную связь.

Схема иерархической системы



Внешняя среда организации



Внутренняя среда организации – это все составляющие элементы организации, связи и отношения между ними по поводу производства продукции (услуг) и управления

Система управления персоналом предполагает наличие соответствующих элементов:

- целей,
- организационной структуры,
- методов и технологий,
- вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и подчиненных,
- механизмов обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Так как система управления персоналом является функциональной подсистемой общей системы управления организации, то ее цели связаны с общими целями организации.

Основной целью создания и функционирования является

- **для коммерческих организаций** — получение прибыли;
- **для государственных и муниципальных структур** — реализация в полном объеме функций государственного и муниципального управления, предоставление населению государственных и муниципальных услуг.

Специалисты выделяют экономические, научно-технические, производственно-коммерческие и социальные цели организации



**ОСНОВНОЙ ЦЕЛЬЮ СИСТЕМЫ
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ** является
создание возможностей для достижения
целей организации за счет обеспечения ее
квалифицированными, лояльными и
хорошо мотивированными работниками, а
также максимально возможная реализация
потенциальных способностей работников для
достижения целей организации.

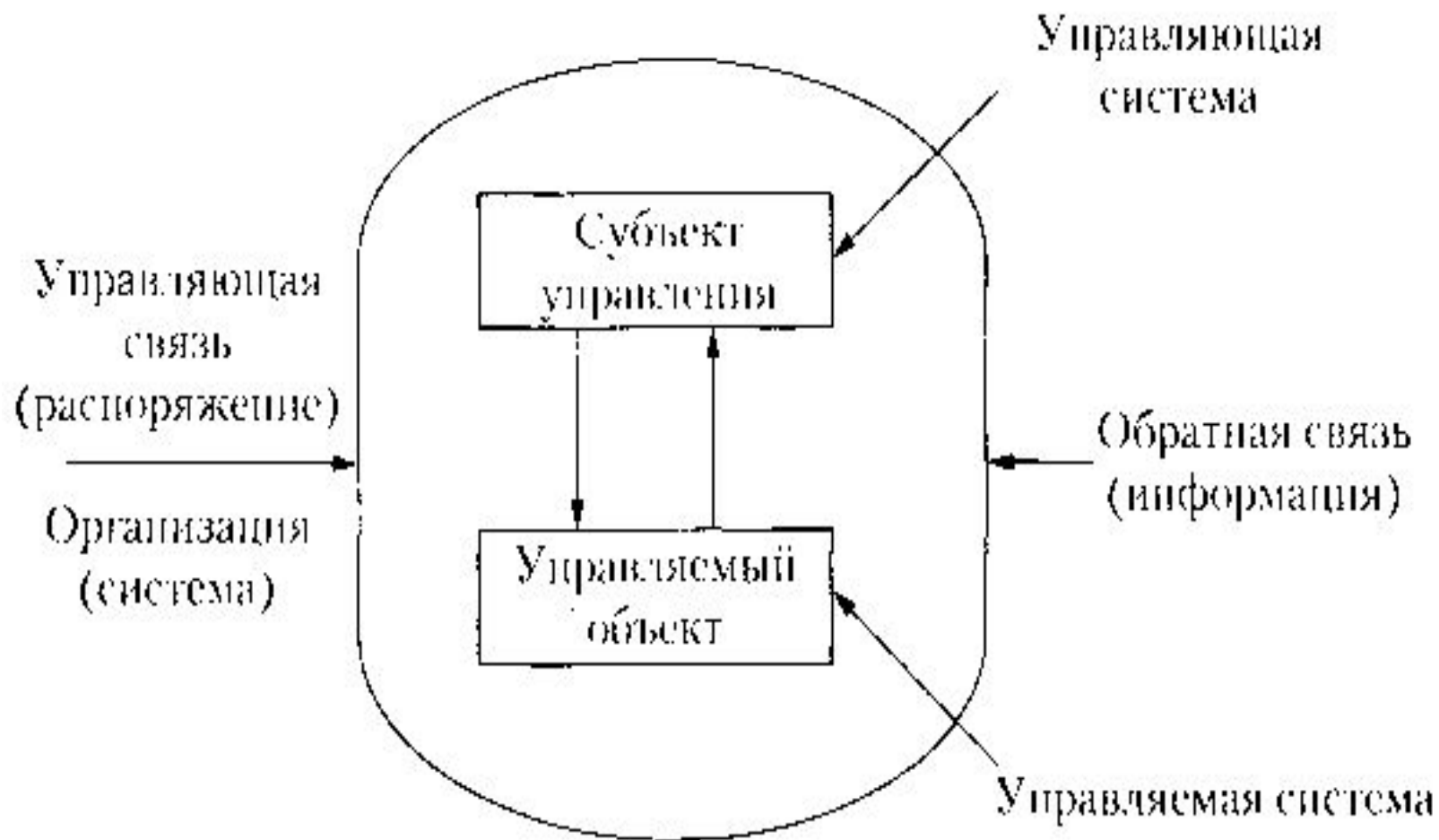
Любая организация вне зависимости от структуры управления состоит в силу объективной необходимости из ряда обязательных элементов:

- **субъекта управления (управляющего);**
- **объекта управления (управляемого);**
- **прямой связи между субъектом и объектом управления (распорядительной информации);**
- **обратной связи между ними (исполнительной информации).**

Субъект управления оказывает управленческое воздействие на объект управления.

Эти основные элементы в совокупности представляют собой **систему управления**, элементы которой находятся во взаимодействии и взаимосвязи.

Простейшая схема управления



В системе работы с персоналом выделяются субъект и объект

- **Объект управления** (управляемый элемент, или то, что изучается) – это люди, группы, социальные и экономические отношения в системе организации.
- **Субъект управления** (управляющий элемент) – это управляющие элементы системы организации, её внешней внутренней среды, оказывающие воздействие на объект управления. **Субъект управления персоналом** – это тот, от кого зависит принятие управленческих решений, а следовательно, и последующий результат деятельности работника, подразделения и всей организации в целом.

В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ МОЖНО ВЫДЕЛИТЬ ТРИ ФОРМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ:

- **управление личностью** (индивидуальная кадровая работа) предполагает целенаправленное развитие индивидуальных свойств и качеств работника, а также учет психофизиологических свойств индивида;
- **управление группами**, т.е. воздействие на групповые отношения, как формальные, так и неформальные;
- **управление трудовым коллективом** как социальной организацией, т.е. целенаправленное влияние на всю совокупность социальных и экономических отношений.

В процессе управления осуществляется воздействие на

- количественный и качественный состав персонала,
- его структуру,
- производительность труда и качество работы,
- мотивацию и лояльность и др.

Особенность системы управления персоналом заключается в том, **что персонал организации выступает одновременно как в качестве объекта, так и в качестве субъекта** управления.

Это обусловлено тем, что представители всех уровней управления, как правило, сами являются **наемными работниками**.

СУБЪЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ
ПЕРСОНАЛОМ МОЖНО РАЗДЕЛИТЬ НА
ВНУТРЕННИЕ И ВНЕШНИЕ

К *внутренним* субъектам управления персоналом относятся:

1. функциональный аппарат, управляющий процессами подготовки, приема, адаптации, перемещения производственных кадров и т.п.;
2. линейный управленческий персонал, осуществляющий руководство подчиненными подразделениями и коллективами;
3. различные рабочие, профсоюзные и другие общественные организации (например, кружки качества), выполняющие ряд функций по сплочению коллектива, воспитанию его членов, развитию их творческой активности;
4. неформальные лидеры, имеющиеся в коллективе.

Уровни управления персоналом в организации

Уровень управления	Субъект управления	Направление деятельности
Высший	Руководство организации (правление и его председатель, совет директоров, генеральный директор и т. д.)	Определение стратегии и приоритетов в работе с персоналом. Утверждение положений, программ, инструкций и других методических материалов по работе с персоналом
Средний — функциональный	Службы управления персоналом (департамент человеческих ресурсов, отдел персонала, отдел кадров, учебный центр и др.)	Разработка кадровых процедур и методического обеспечения работы с персоналом. Организация работы с персоналом
Нижний	Руководители структурных подразделений	Оперативная работа с персоналом

Носителем функций по управлению персоналом является и **высшее руководство организации**, и руководители **функциональных и производственных подразделений** совместно со службой управления персоналом.

Эффективное управление персоналом может быть обеспечено лишь в **результате совместного функционирования** субъектов всех трех уровней управления при четком разделении между ними функций управления персоналом.

**К *внешним* субъектам (регуляторам)
деятельности по управлению персоналом
относятся:**

1. государство и, прежде всего, те его органы, которые принимают законы, регулирующие сферу трудовых отношений;
2. ассоциации предпринимателей, вырабатывающие рекомендации в области управления, в том числе управления персоналом;
3. организации, занимающиеся вопросами труда, и в первую очередь профсоюзы;
4. собственники предприятий, нередко устанавливающие особые правила в области управления персоналом.



Классификация субъектов управления персоналом

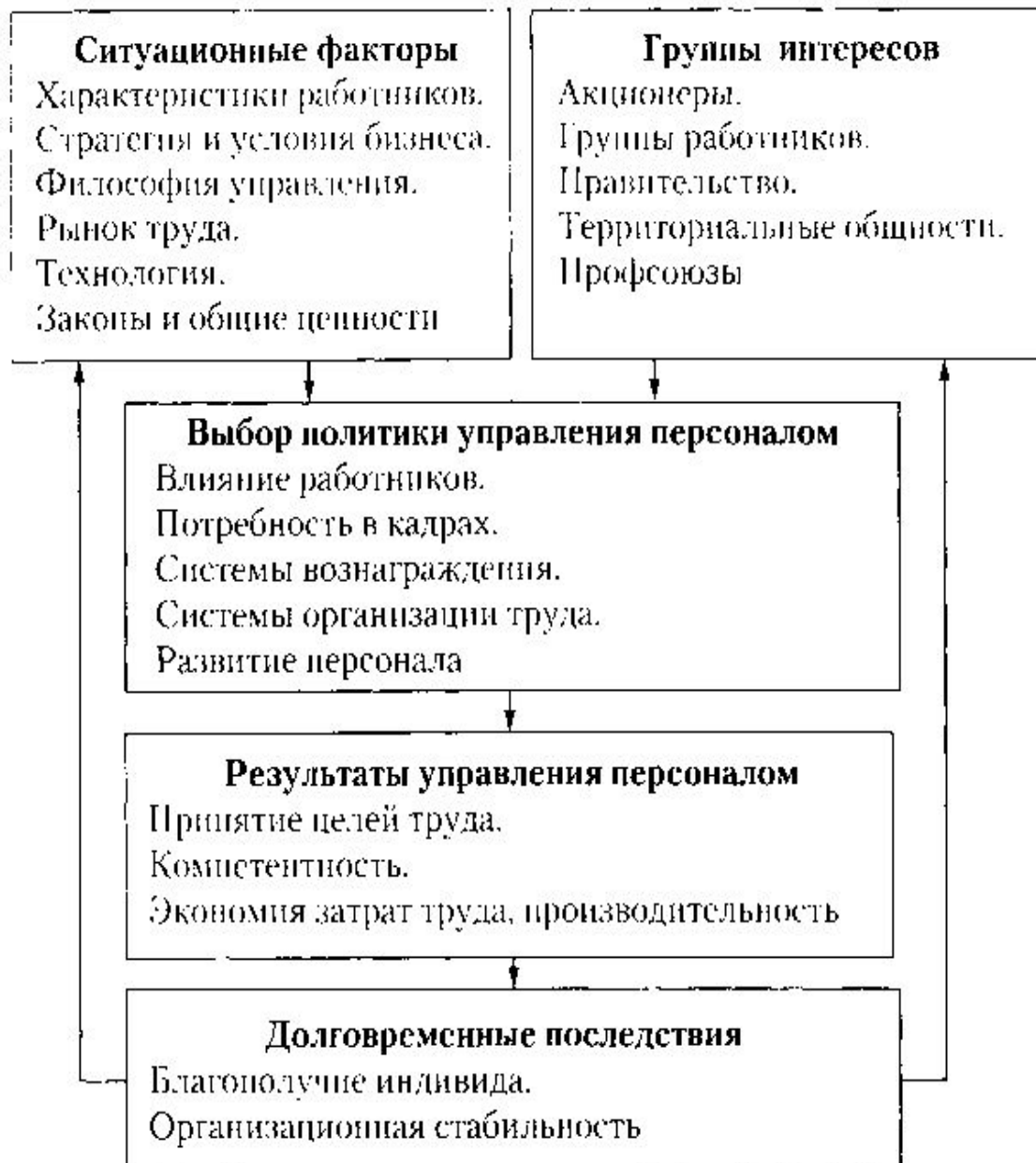
КОНЦЕПЦИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН (Р.

Эдвард Фримен и др.) подразумевает, что задача руководства — поиск оптимального баланса в ответ на разнообразные нужды групп, представляющих различные интересы (**стейкхолдеров**), а также групп клиентов, на которые влияют решения руководства и которые в силу этого имеют «долевое участие» в бизнесе.

Согласно этой концепции необходимо **интегрировать интересы и нужды** потребителей, сотрудников, поставщиков, сообществ людей, а также интересы и нужды иных заинтересованных сторон и на этом разрабатывать стратегию организации.

Управление персоналом находится на пересечении интересов общества, требований профсоюзов, правительственных решений, желаний индивидов и множества организационных требований и проблем.

Единство системы управления персоналом, а также условий, факторов, интересов и обстоятельств внешней и внутренней среды образуют **поле управления персоналом**



Поле управления персоналом

Управление персоналом имеет три уровня.

Они обусловлены различными масштабами задач и временем их выполнения.

- **Оперативный уровень** — это комплекс регулярных и взаимосвязанных кадровых мероприятий, направленных на реализацию конкретных целей организации и каждого работника, охватывающий все виды работ с персоналом в организации.
- **Тактический уровень** увязывает работу с персоналом общим процессами менеджмента организации. Он призван повысить слаженность и эффективность работы организации в ближайшей перспективе по планам текущей работы.
- **Стратегический уровень** увязывает работу с персоналом с общей стратегией организации. Он призван повысить готовность организации к конкурентной борьбе, обеспечить её существование в будущем.

ПРИНЦИП УПРАВЛЕНИЯ — это основные идеи и правила поведения руководителей, следование которым помогает наилучшим образом достигать поставленных целей.

Система управления персоналом является функциональной подсистемой системы управления организации, поэтому на нее распространяются **общие принципы управления.**

В то же время система управления персоналом имеет дело с особым объектом — работником, поэтому имеет и **особые принципы управления персоналом.**

ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ — это правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом.

Ключевые из них – следующие:

1. соответствие системы управления персоналом целям, особенностям, состоянию и тенденциям развития производственной системы;
2. системное формирование управления персоналом (как часть целого);
3. оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления персоналом;
4. пропорциональное сочетание совокупности подсистем и элементов системы управления персоналом;
5. пропорциональность производства и управления;
6. развитие разнообразия системы управления персоналом, внедрение инноваций;
7. гибкое изменение состава и содержания функций управления персоналом;
8. минимизация числа ступеней управления персоналом;
9. взаимодействие системы управления персоналом организации с экономическими и социальными институтами общества.

Специфические принципы практической работы с персоналом на стадии его формирования:

1. Единство подхода к подбору и расстановке персонала.
2. Изучение персонала.
3. Оценка и подбор персонала по профессиональным, деловым и личным качествам.
4. Сочетание стабильности персонала (особенно в части сохранения ядра) с его мобильностью.
5. Сочетание опытных и молодых кадров.
6. Взаимное дополнение персонала.
7. Взаимосвязь личных, групповых и коллективных интересов.

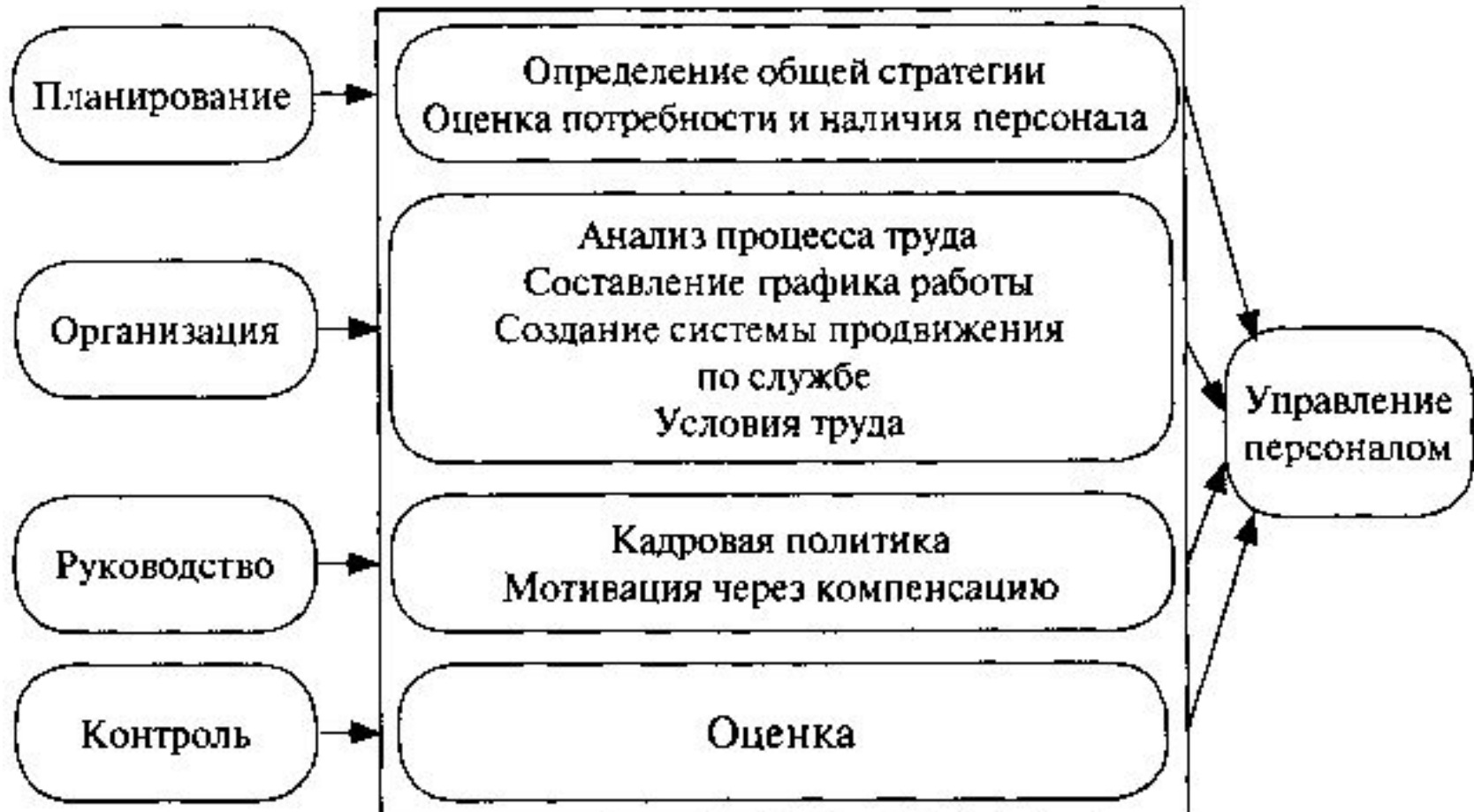
Субъект управления воздействует на объект управления выполняя определенные задачи — **ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
— это особый вид управленческой деятельности, позволяющий осуществлять управленческое воздействие на персонал.

Основой определения состава функций управления персоналом является **система целей организации.**

Достижение целей организации осуществляется путем реализации как **общих функций** управления (планирование, организация, руководство, контроль), так и путем реализации **специальных функций** управления.

взаимосвязь общих функций управления и функций системы управления персоналом в организации



Изменение характера реализации функций управления персоналом

Функция менеджмента	Старая система управления	Стратегическая система управления
Планирование	Планирование численности и качества рабочей силы как часть производственного плана	Планирование численности и качества рабочей силы как часть стратегического плана
Организация	Логистика персонала — обеспечение нужного человека в нужное время в нужном месте. Ориентация на специализацию работника. Подстраивание должных инструкций под «отраслевой» стандарт. Структура как стабильное образование	Поиски гибкого взаимодействия сотрудника и производственных задач. Ориентация на универсализм работника. Формирование должностных инструкций на основе соответствия стратегии организации. Структура как динамичное образование
Руководство	Обеспечение «производственной ресурсности» сотрудника при снижении затрат на ее обеспечение преимущественно экономическими методами, «сверху»	Содействие развитию личностно-профессионального потенциала при помощи экономических и социально-психологических методов на основе обратной связи
Контроль	Сверху. Контроль действий. Сопоставление «план—факт»	Делегирование контроля. Контроль результатов. Сопоставление «план—факт» и сопоставление с возможностями сотрудников

В зависимости от направленности работы с персоналом выделяют функции системы управления персоналом:

1. **ОБЕСПЕЧИТЕЛЬНЫЕ** - установление условий труда;
2. **НОРМАТИВНЫЕ** - соблюдение трудового законодательства, правил охраны труда, разрешение трудовых споров;
3. **ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКИЕ** - информационное обеспечение системы управления персоналом;
4. **СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ** – поддержка, сопровождение, адаптация и мотивация работников,
5. **РАЗВИВАЮЩИЕ** – профориентация, обучение, развитие и продвижение персонала,
6. **КОНТРОЛЬНЫЕ** - мониторинг складывающейся ситуации как внутри организации, так и на рынке труда.

Большинство специалистов к типовым специальным функциям системы управления персоналом организации относят следующие:

1. прогнозирование персонала,
2. планирование персонала;
3. подбор, отбор и наем персонала;
4. профессиональная ориентация и адаптация персонала;
5. оценка персонала;
6. подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала;
7. профессионально-квалификационное продвижение и карьера персонала;
8. стимулирование трудовой деятельности и мотивация персонала;
9. увольнение персонала.

Реализация функций «**ПРОГНОЗИРОВАНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА**» предполагает **определение количественной и качественной потребности организации в персонале** в настоящее время и в долгосрочной перспективе. При этом осуществляется не только прогнозирование потребности, но и прогнозирование предложения и спроса персонала.

1. ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ — это анализ прогнозов спроса и предложения для установления будущей нехватки или избытка рабочей силы.

- **ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ** - это оценка предложения рабочей силы на основании анализа текущих ресурсов и их наличия в будущем, с учетом потерь за счет текучести кадров.
- **ПРОГНОЗИРОВАНИЕ СПРОСА** — это оценка будущих потребностей в рабочей силе на основе корпоративных и функциональных планов и прогнозов будущих уровней деятельности.

2. В организации осуществляется планирование:

1. **ЧИСЛЕННОСТИ** - определение необходимой численности работников по основным категориям, специальностям, профессиям, квалификациям.
2. **ИСПОЛЬЗОВАНИЯ** - составление плана замещения должностей,
3. **АДАПТАЦИИ** - составление плана мероприятий по вработываемости сотрудников в новых профессиональных и социально-экономических условиях труда,
4. **КАРЬЕРЫ** - составление плана горизонтального и вертикального продвижения работника по системе должностей или рабочих мест.
5. **ОБУЧЕНИЯ** - составление плана мероприятий по внутриорганизационному и внеорганизационному обучению персонала,
6. **ВЫСВОБОЖДЕНИЯ** - составление плана по высвобождению работников организации и плана работы с увольняющимися работниками
составление плана по высвобождению работников организации и плана работы с увольняющимися работниками,
7. **ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА** - разработка в организации программы повышения производительности труда или уменьшения издержек,
8. **РАСХОДОВ НА ПЕРСОНАЛ** - т. е. расходов на основную и дополнительную заработную плату, дополнительные льготы, создание благоприятных условий труда и др.

3. Реализация функции «подбор, отбор и наем персонала» предусматривает следующее:

- **ПОДБОР ПЕРСОНАЛА** — это поиск претендентов на внутреннем и внешнем рынке труда для работы на определенных рабочих местах или должностях организации.
- **ОТБОР ПЕРСОНАЛА** понимают процесс изучения профессиональных и психологических качеств претендентов с целью определения лучших и их соответствия требованиям профессии или должности.
- **НАЕМ ПЕРСОНАЛА** — это назначение или утверждение наиболее подходящего кандидата на должность, заключение с ним трудового договора.

4. Реализация функции «**ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ОРИЕНТАЦИЯ И АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА**»

предусматривает следующее:

- **ПРОФОРИЕНТАЦИЯ** – это определение видов и форм профессиональной деятельности, в которых работник мог бы быть максимально эффективным.
- **АДАПТАЦИЯ** — это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.

5. Реализация функций «**ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА**» предполагает **определение возможностей работника и его личного вклада в общий результат**, а также определение компетенций и профессионально-квалификационного уровня работника.

6. Функция «**ПОДГОТОВКА, ПЕРЕПОДГОТОВКА И ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА**»

предусматривает управленческое воздействие субъекта управления по **увеличению человеческого капитала персонала путем его дополнительного**

профессионального обучения

- **ПОДГОТОВКА ПЕРСОНАЛА** — это формирование у работников знаний и навыков в определенной профессии, т. е. обучение лиц, ранее не имевших профессии.
- **ПЕРЕПОДГОТОВКА ПЕРСОНАЛА** — это система мероприятий, обеспечивающих получение новых профессий или специальностей, т. е. **обучение уже имеющих профессию лиц с целью их переквалификации.**
- **ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА** — это углубление, расширение и дополнение приобретенной квалификации, т. е. это обучение лиц, имеющих профессию, с целью их профессионального совершенствования.

7. Реализация функций системы управления персоналом «**ПРОФЕССИОНАЛЬНО-КВАЛИФИКАЦИОННОЕ ПРОДВИЖЕНИЕ И КАРЬЕРА ПЕРСОНАЛА**» предполагает проведение мероприятий по разработке схем профессионально-квалификационного продвижения работников, **работу с резервом кадров.**

КАРЬЕРА РАБОТНИКА — это изменение положения работника в карьерном пространстве и времени работы (службы), переход от одной должностной и квалификационной позиции к другой.

Управление внутриорганизационной вертикальной (управленческой) карьерой осуществляется, как правило, **для наиболее перспективных работников через систему кадрового резерва.**

Управленческий кадровый резерв формируется из руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности и имеющих хорошие результаты работы.

Профессионально-квалификационное продвижение работников предусматривает переход работника от младших должностей к старшим с учетом

1. стажа его работы,
2. роста профессиональной компетентности,
3. результатов труда.

8. Реализация функции «**СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА**» предусматривает побуждение работников к эффективной профессиональной деятельности с помощью внешних управленческих воздействий (стимул) и внутренних потребностей (мотив).

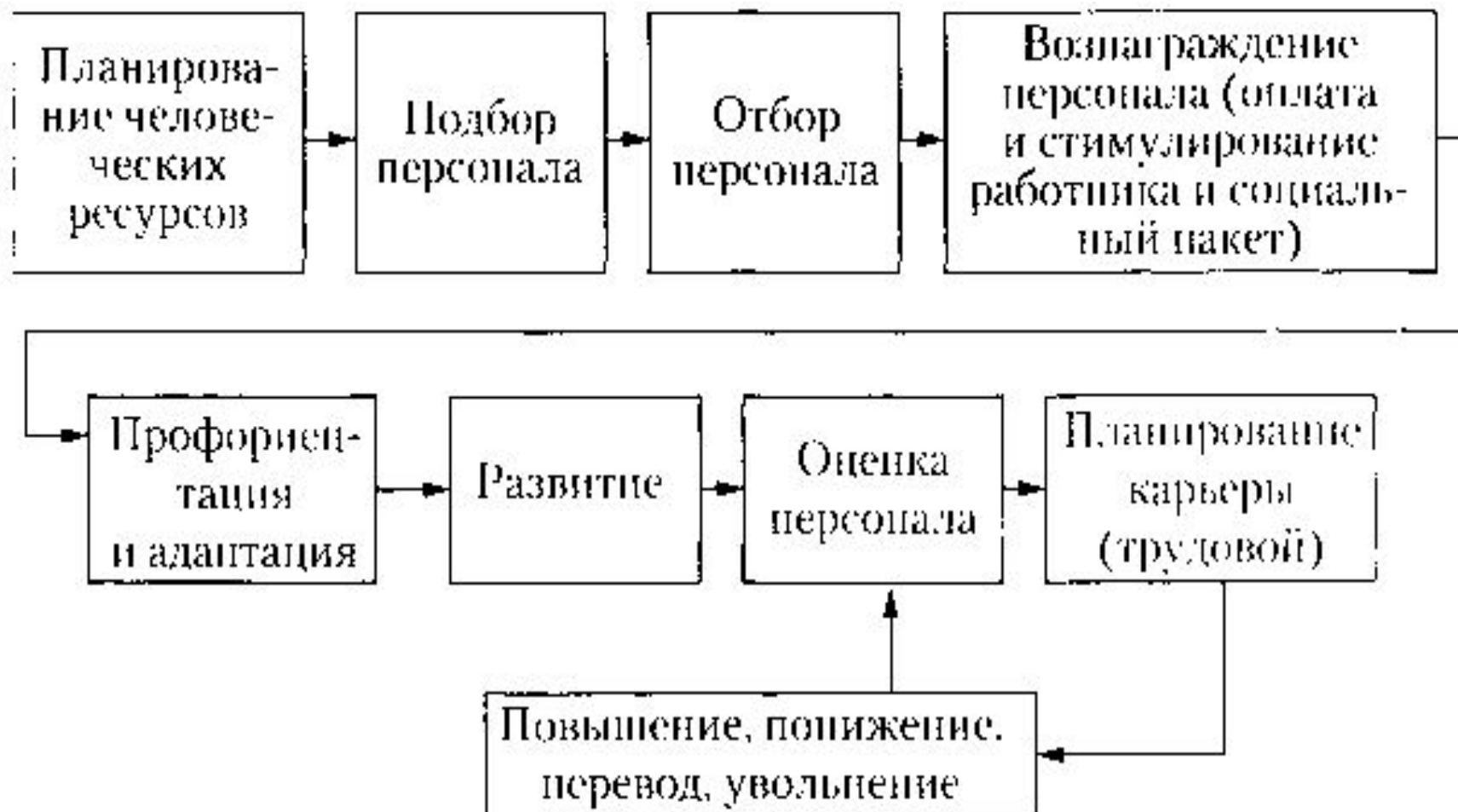
9. Функция «**УВОЛЬНЕНИЕ ПЕРСОНАЛА**» предполагает выполнение комплекса мероприятий по высвобождению работников.

УВОЛЬНЕНИЕ — это расторжение трудового договора (контракта) с работником.

В современных системах управления персоналом реализуются и другие, в том числе инновационные функции управления персоналом, к числу которых можно отнести

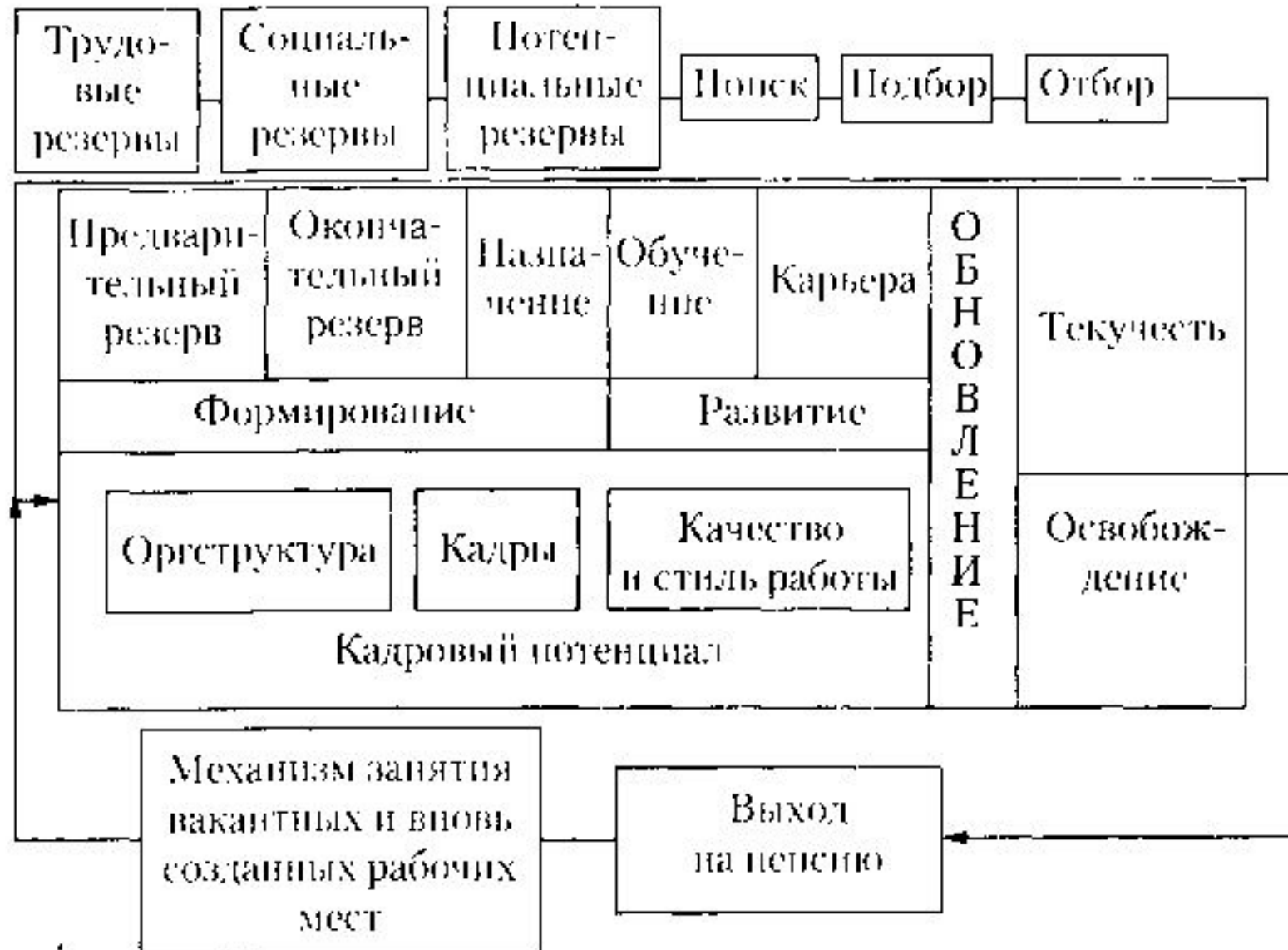
- управление социальным развитием персонала,
- управление кадровыми рисками,
- управление лояльностью персонала и т. д.

«Технологическая цепочка» управления персоналом



Формирование персонала проходит
определенные этапы,
последовательность которых составляет
жизненный цикл его использования, или
кадровый цикл

Кадровый цикл



Функциональные подсистемы управления персоналом структурируются организационно-экономическими и социально-психологическими **мерами по созданию условий для обеспечения функций** управления персоналом, развития и эффективного использования потенциала рабочей силы организации.

Меры обеспечения функций управления персоналом:

1. Разработка целевых программ деятельности по каждому функциональному направлению;
2. Разработка параметров нормирование труда, условий организации труда, моделей рабочих мест, составление профессиограмм и карт компетенций;
3. Разработка кадровых документов (Штатное расписание, контракты и т.п.);
4. Разработка регламентов деятельности (Положение о кадровой политике, Положение о кадровой службе, Должностные инструкции и др.);
5. Описание функций управления персоналом и ответственной за это организационной структуры;
6. Закрепление функций за организационными звеньями;
7. Контроль выполнения функций, внесение коррекций в программу деятельности и регламенты;
8. Формирование системного видения управления персоналом в виде описания миссий, целей, стратегий кадровой политики.

Состав функциональных блоков по управлению персоналом

Функциональный блок	Содержание задач в функциональном блоке
Определение потребности в персонале	Планирование качественной потребности в персонале. Выбор методов расчета и планирование количественной потребности в персонале
Обеспечение персоналом	Получение и анализ маркетинговой (в области персонала) информации. Отбор персонала, его деловая оценка, профориентация, организация рационализаторства и изобретательства
Развитие персонала	Планирование и реализация карьеры и служебных перемещений. Организация и проведение обучения
Использование персонала	Определение содержания и результатов труда на рабочих местах. Производственная социализация. Введение персонала, его адаптация в трудовой деятельности. Высвобождение персонала
Мотивация результатов труда и поведения персонала	Управление содержанием и процессом мотивации трудового поведения. Управление конфликтами. Использование монетарных и немонетарных побудительных систем
Право и информационное обеспечение процесса управления персоналом	Правовое регулирование трудовых взаимоотношений. Учет и статистика персонала. Информирование коллектива и внешних организаций по кадровым вопросам. Разработка кадровой политики

Система управления персоналом Сбербанка РФ

Подсистема планирования	— текущее планирование; — перспективное планирование
Подсистема привлечения персонала	— работа на рынке ресурсов; — подбор и отбор персонала; — адаптация персонала
Подсистема развития персонала	— обучение и переподготовка персонала; — оценка результатов работы; — должностные перемещения
Подсистема управления резервом на выдвижение	— планирование резерва; — отбор резерва; — подготовка резерва
Подсистема стимулирования и оплаты труда	— основная оплата труда; — дополнительная оплата труда; — система морального стимулирования
Подсистема социальной и психологической поддержки персонала	— социальная политика; — социальная поддержка

Трудовые функции, входящие в профессиональный стандарт

код	Обобщенные трудовые функции	уровень квалиф икации	Трудовые функции
А	Формирование системы документационног о обеспечения работы с персоналом	5	Ведение организационной и распорядительной документации по персоналу организации
			Ведение документации по учету и движению кадров (персонала)
			Администрирование процессов и документооборота по учету и движению кадров, представлению документов по персоналу в государственные органы
В	Формирование системы обеспечения кадровыми ресурсами	6	Сбор информации о потребностях организации в персонале
			Поиск и отбор персонала
			Администрирование процессов и документооборота обеспечения кадровыми ресурсами
С	Формирование системы оценки персонала	6	Организация и проведение оценки персонала
			Организация и проведение аттестации работников
			Администрирование процессов и документооборота по оценке и аттестации персонала

Трудовые функции, входящие в профессиональный стандарт

код	Обобщенные трудовые функции	уровень квалификации	Трудовые функции
D	Формирование системы развития персонала	6	Организация и внедрение системы развития и построения профессиональной карьеры персонала
			Организация и внедрение обучения персонала
			Организация процессов адаптации и стажировки персонала
			Администрирование процессов и документооборота по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала
E	Формирование системы оплаты и организации труда персонала	6	Организация и внедрение системы оплаты труда персонала
			Формирование системы организации труда персонала и нормирования труда
			Администрирование процессов и документооборота по системам оплаты и организации труда персонала
F	Формирование социальной политики в отношении персонала	6	Разработка социальной политики в отношении персонала
			Реализация социальной политики в отношении персонала
			Администрирование процессов и документооборота по социальной политике персонала

Трудовые функции, входящие в профессиональный стандарт

код	Обобщенные трудовые функции	уровень квалификации	Трудовые функции
G	Формирование системы работы с персоналом из числа иностранных граждан и лиц без гражданства	6	Разработка системы работы с персоналом из числа иностранных граждан и лиц без гражданства
			Реализация системы работы с персоналом из числа иностранных граждан и лиц без гражданства
			Администрирование процессов и документооборота по вопросам привлечения иностранных граждан и лиц без гражданства
H	Формирование системы операционного управления персоналом и системы работы структурного подразделения	7	Разработка системы операционного управления персоналом и системы работы структурного подразделения
			Реализация системы операционного управления персоналом и системы работы структурного подразделения
			Администрирование процессов и документооборота, системы операционного управления персоналом и системы работы структурного подразделения
	Формирование		Разработка системы стратегического управления персоналом организации

Управление персоналом в организации
**должно приобрести системность и
завершенность** на основе

стратегии предприятия,
кадровой политики,
комплексного решения проблем,
совершенствования существующих и
внедрения новых форм и методов
повышения эффективности труда
персонала.

К системе управления персоналом предъявляется ряд требований общеметодического характера, несоблюдение которых предопределяет ее конечную неэффективность с соответствующими негативными последствиями для организации в целом.

условия формирования системы управления персоналом:

1. формируя систему необходимо учитывать специфические особенности как отраслевого характера, так и конкретной организации;
2. система должна иметь комплексный характер, т.е. содержать все необходимые элементы — базовую стратегию, операционные подсистемы и блок ресурсного обеспечения;
3. функционирование системы должно обеспечиваться на всех уровнях управления организацией (организация в целом, структурные подразделения, отдельные исполнители);
4. система должна разрабатываться в соответствии с предварительно определенной концепцией стратегического развития организации, т.е. отражать ее перспективные потребности и задачи;
5. на стадии разработки системы должно обеспечиваться рациональное сочетание, с одной стороны, необходимого уровня статичности (т.е. стабильности) ее ключевых элементов, а с другой — высокой степени адаптируемости их к прогнозируемым изменениям внешней и внутренней среды;
6. система должна обеспечивать по-возможности многоплановый характер воздействия на непосредственный объект управления, т.е. включать максимально широкую номенклатуру административных, экономических и социально-психологических методов;
7. необходимым элементом системы должен выступать формализованный процесс ее практического внедрения, эксплуатации и последующего развития.

Общая схема системы управления персоналом



- Система управления персоналом **малого предприятия** будет отличаться от системы управления персоналом **среднего**, а тем более от **крупного** конгломерата (**численностью сотрудников, масштабом производства и т.д.**).
- **Форма собственности** предприятия определит **структуру управленческого аппарата**, применяемые методы мотивации и т.д.
- **Профиль предприятия** и тип производственных процессов обуславливают **профессиональный и квалификационный состав трудовых ресурсов**, методы анализа рабочих процессов, различие применяемых методик систем организации и оплаты труда и т.д.