

# **Тема 6. Управление персоналом: роль и место в системе управления предприятием**





**6.1 Управление персоналом как часть менеджмента.**

**6.2 Цели и задачи управления персоналом.**

**6.3 Персонал предприятия как объект управления.**

**6.4 Сущность и структура кадровых технологий.**

## **6.1 Управление персоналом как часть менеджмента.**



*Управление людьми* — наиболее важная область управления организацией, так как люди являются важнейшими ресурсами любой организации. Они создают новые продукты, контролируют их качество, аккумулируют и используют финансовые ресурсы. Люди постоянно совершенствуются и развиваются, поэтому их возможности безграничны, в то время как другие ресурсы ограничены. Поэтому, характерной чертой развития современного управления является признание возрастающей роли человека в производственной системе.

Современный взгляд на управление персоналом признает, что квалифицированный менеджер должен охватывать все выработанные подходы к управлению, различные взгляды на реально существующие процессы организации, внешнее влияние и внутренний потенциал, способности организации к изменению. Без управления персоналом невозможно создать организацию как коллектив людей, оснащенных инструментами и методами для осуществления деятельности и конечных целей организации.

В процессе создания материальных благ используются экономические и человеческие ресурсы.

Ресурсы экономической системы обладают общими и специфическими свойствами. Почти все они имеются в ограниченном количестве, поэтому ключевой проблемой экономики является проблема эффективного использования ресурсов. Практически все ресурсы подвержены износу и нуждаются в средствах на их ремонт и обновление. Эти свойства в полной мере характерны и для человеческих ресурсов как базового ресурса современной организации. Однако каждая категория ресурсов имеет свое место и роль в экономической системе. Главная отличительная особенность человеческих ресурсов от других ресурсов состоит в их личностной специфике, то есть в отличие от машин и сырья люди наделены интеллектом и их участие в производственном процессе носит осмысленный характер.

В человеческих ресурсах скрыты наибольшие резервы для повышения эффективности функционирования организации, так как человек обладает творческими предпринимательскими способностями, продуктивность которых не имеет пределов. Люди постоянно и осознанно стремятся к совершенствованию, повышению квалификации, обновлению знаний и профессиональных навыков. Работник как личность действует в соответствии со своими внутренними склонностями и внешней обстановкой, поэтому управление мотивацией работников является ключевой задачей управления в современной организации.

**В современных условиях хозяйствования, ведение новой категории «человеческие ресурсы» означает, что профессиональные знания, опыт, способности (творческие и предпринимательские) работников обеспечивают экономическую эффективность и конкурентные преимущества организации в рыночных условиях.**



# Современные модели управления человеческими ресурсами



**Управление по результатам** — это такая модель, которая используется при децентрализованной организации руководства. Это система управления, мышления и поведения членов организации. Залогом успеха этой системы является желание работников организации достичь определенных результатов. Внимание акцентируется на мотивации человеческих ресурсов, достижении сотрудничества между всеми членами трудового коллектива, постоянном развитии работников и обогащении труда. Управление по результатам можно определить как процесс, направленный на достижение поставленных задач и результатов. Результаты оцениваются для проведения последующих мероприятий.

**Управление посредством мотивации** акцентирует свое внимание на потребности, интересы, настроение, личные успехи своих сотрудников и на возможности интеграции мотивации с производственными целями организации. При такой модели управление персоналом ориентируется на развитие человеческих ресурсов, укрепление морально-психологического климата, реализацию социальных программ. Управленческой наукой разработаны следующие мотивационные модели: рациональная мотивационная модель, мотивационная модель самореализации, мотивационная модель сопричастности и др.

**Управление на основе делегирования** предполагает передачу подчиненному функций, закрепленных непосредственно за его руководителями, осуществляя таким образом перевод производственных и управленческих задач на более низкий уровень. При данной модели обязательным условием является ясная постановка задач, четкое определение рамок принятия управленческих решений, четкое разграничение ответственности за конечный результат. Главное достоинство управления человеческими ресурсами на основе делегирования является развитие у сотрудников инициативы, самостоятельности, трудовой мотивации, что повышает эффективность функционирования организации.

**Партисипативное управление** — модель, в которой считается, что если работник принимает участие в делах организации, вовлечен в управление и получает от этого удовлетворение, то он работает более заинтересованно и производительно. Данная модель управления человеческими ресурсами может быть реализована в организациях, если там созданы определенные условия. Работники получают право самостоятельно принимать решения по планированию своей трудовой деятельности и режиму работы. Они привлекаются руководством к подготовке и принятию решений по использованию ресурсов, формированию форм оплаты и материального стимулирования. Им предоставляется право контроля качества продукции и повышается ответственность за конечный результат труда. Работники привлекаются к инновационной, предпринимательской деятельности с использованием различных форм вознаграждения.

**Управление человеческими ресурсами** — это сложная система, в основе которой лежит учет внешних и внутренних факторов, интеграция и дифференциация функций управления. Система управления человеческими ресурсами состоит из взаимосвязанных и взаимозависимых подсистем формирования, использования и развития человеческих ресурсов, где в качестве системообразующего фактора выступает компетентность, квалификация и опыт работы.

Целью подсистемы управления формированием человеческих ресурсов является своевременная разработка и обеспечение стратегических планов организации качественными человеческими ресурсами. Ее задачи: прогнозирование и планирование потребностей в человеческих ресурсах; проведение кадрового мониторинга и аудита; привлечение, подбор и отбор персонала по определенным качественным характеристикам; профессиональная и социальная адаптация новых работников.

**Подсистема использования человеческих ресурсов** — это комплекс мероприятий, направленных на обеспечение условий для эффективной реализации профессиональных, творческих и предпринимательских способностей работников организации в решении поставленных целей. Ее задачи: совершенствование организации и содержания труда работников; внедрение гибких систем оплаты и стимулирования труда; разработка и реализация социальных программ; регулирование трудовых отношений на основе партнерства и сотрудничества; развитие новаторства, творчества, внутрифирменного предпринимательства; управление трудовой дисциплиной и текучестью кадров; оценка деятельности (аттестация) кадров.

**Подсистема развития человеческих ресурсов** нацелена на повышение уровня знаний, способностей, мотивов работников в соответствии с корпоративной культурой и новыми стратегиями организации. Ее задачи: профессиональное обучение; подготовка и переподготовка кадров; повышение квалификации; планирование карьеры; ротация и делегирование полномочий; работа с резервом; участие в управлении; регулирование трудовых отношений на основе партнерства и сотрудничества.

# Национальные модели управления персоналом

## Россия

- Игнорирование потребностей персонала,
- Незащищенность от произвола собственников и администрации,
- Непрофессионализм работников кадровой сферы,
- Незаинтересованность работников и руководителей в повышении квалификации,
- Слабое давление специалистов извне,
- Трудность увольнения нерадивых работников

## США

- Краткосрочный найм на внешнем рынке,
- Минимальное обучение за счет фирмы,
- Преобладание денежных стимулов,
- Отбор кадров по профессиональным критериям,
- Преданность работников профессии, а не организации.

## Западная Европа

- Социальное партнерство,
- Ориентация на продвижение своих сотрудников,
- Минимизация статусного разрыва между руководителями и подчиненными,
- Участие в прибыли,
- Постепенное повышение квалификации,
- Помощь при увольнении,
- Создание благоприятных условий труда.

## Япония

- Комбинация пожизненного найма и временной занятости,
- Инвестиции в развитие персонала и решение социальных проблем,
- Участие работников в управлении,
- Постоянная ротация кадров,
- Групповые принципы продвижения,
- Обусловленность вознаграждения возрастом и стажем.

## 6.2 Цели и задачи управления персоналом



<p><i>Экономические</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Максимизация прибыли</li> <li>❖ Рентабельность</li> <li>❖ Производительность</li> <li>❖ Фондоотдача</li> </ul>	<p><i>Количественные</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Рост торгового оборота</li> <li>❖ Увеличение доли рынка</li> <li>❖ Рост объемов производства</li> <li>❖ Сокращение издержек</li> </ul>
<p><i>Качественные</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Стандарты обслуживания</li> <li>❖ Обратная связь с потребителями и партнерами</li> <li>❖ Интерпретация требований рынка</li> <li>❖ Стандартизация и унификация</li> </ul>	<p><i>Развитие</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Новые технологии</li> <li>❖ Рациональные формы и способы управления</li> <li>❖ Рационализация организационной структуры</li> <li>❖ Перспективное развитие сотрудников</li> </ul>
<p><i>Стратегические</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Конкурентоспособность продукции, услуг</li> <li>❖ Конкурентоспособность управления</li> <li>❖ Конкурентоспособность организации</li> <li>❖ Привлекательность для инвесторов</li> </ul>	

Для достижения целей организации система управления персоналом должна включать в себя следующие **подсистемы системы управления персоналом**:

- **условия труда** (охрана труда и техника безопасности; рабочее место – среда обитания: психофизиология труда, эргономика труда, техническая эстетика);

- **трудовые и социальные отношения** (анализ и регулирование групповых и межличностных отношений; культура управления и принятия решений; управление взаимодействием с представителями наемных рабочих; управление производственными конфликтами и стрессами; социально-психологическая диагностика; внутрифирменная культура и PR-акции работы с персоналом; качество трудовой жизни);

- **администрирование** (формализация и документирование процедур найма, ротации, высвобождения и т.д.; формирование и ведение электронных баз данных; информационное обеспечение кадровых решений; архивация и хранение информации; доведение информации об изменении основных условий трудовых отношений до персонала);

- **планирование и прогнозирование** (разработка философии управления и основных стратегий управления персоналом; прогнозирование и анализ социальных последствий от проведения мероприятий, введения правил, принятия управленческих решений, касающихся социальных и трудовых отношений; мониторинг и анализ рынка труда; определение потребности в персонале; осуществление взаимосвязей с внешними источниками найма; осуществление взаимосвязей с каналами распространения и получения информации; описание рабочих мест);

- **найм** (привлечение кандидатов; оценка соответствия кандидатов предъявляемым требованиям; расстановка персонала);

- **адаптация** (профессиональная и социально-психологическая адаптация вновь нанятых; при ротации, высвобождении);

- **развитие: обучение** (входное, текущее, перспективное; определение потребности в обучении; формирование программ обучения; организация и обеспечение процесса обучения; управление инвестициями в человеческий капитал) и **карьера** (планирование и контроль карьеры; формирование и работа с кадровым резервом, стажерами, стипендиатами; планирование, подготовка и высвобождение при ротации, увольнении, выходе на пенсию);

- *мотивация и стимулирование* (определение направлений мотивации и стимулирования; нормирование и тарификация трудового процесса; оплата по результатам труда; разработка систем материального, нематериального стимулирования и поощрения; разработка систем участия персонала в прибылях и капитале);

- *юридическое обеспечение работы с персоналом* (правовое регулирование трудовых отношений; разработка организационно-распорядительных документов по работе с персоналом; регулирование споров и разногласий в области трудовых отношений; координация правового регулирования трудовых отношений с иными профессионально-функциональными группами);

- *режим, безопасность, коммерческая тайна* (разработка требований и схем режима, безопасности и коммерческой тайны; формирование перечня информации, составляющей коммерческую тайну; внедрение схем режима, безопасности и коммерческой тайны);

- *социальное обеспечение и инфраструктура* (организация питания; организация охраны здоровья и отдыха; организация бытового обслуживания; координация деятельности и руководство отдельными элементами социальной инфраструктуры);

- **оценка результатов труда и деятельности** (разработка критериев оценки; разработка процедур оценки; организация и координация мероприятий по оценке; разработка рекомендаций и использование результатов оценки; аттестация персонала; оценка индивидуальных результатов);

- **информационные потоки** (определение информации о персонале и организации, подлежащей распространению; формирование каналов распространения информации как внутри, так и вне организации; получение обратной связи);

- **организационная структура и развитие компании** (анализ структурных несоответствий; проектирование изменений: структура, штатное расписание; руководство изменениями).

## 6.3 Персонал предприятия как объект управления



Понятие *«персонал»* часто заменяется понятием *«человеческие ресурсы»*. Ресурсный подход к персоналу основывается на понятии «ресурсы», что в переводе с французского означает «вспомогательное средство». К числу ресурсов относятся денежные средства, ценности, запасы, возможности, источники средств и доходов. Причисление людей к ресурсам переводит их больше в категорию «объект», чем «субъект», ограничивает их восприятие руководством, ставит под сомнение целесообразность учета индивидуальности, индивидуальный подход и необходимость исследования, развития и применения потенциала.

**Кадры** – основной (штатный) состав квалифицированных работников предприятия, учреждения, организации.

**Штаты** – перечень личного состава работников учреждения, организации, предприятия, утверждаемый, как правило, вышестоящим органом. В каждом учреждении (предприятии) имеется штатное расписание, в котором определены структура аппарата, наименования штатных должностей, размеры окладов по каждой должности и т.д.

**Персона** – лицо, личность, особа. Определение понятия «персонал» недавнего прошлого (по Ожегову): личный состав или работники учреждения, предприятия, составляющие группу по профессиональным или другим признакам (технический персонал, обслуживающий персонал). В этом случае содержание понятия «персонал» совпадает с содержанием понятия «кадры», «штаты».

*Управление персоналом* как вид деятельности — это управление живым трудом, людьми, наиболее сложным и перспективным, потенциально неисчерпаемым ресурсом предприятия, в решающей степени определяющим эффективность деятельности, конкурентоспособность и выживаемость организации. Специфика этой сферы управления определяется следующими *свойствами персонала:*

- системность, как отдельного работника, так и группы, общности, отсюда наличие и проявление у всех субъектов организации системных свойств (целостность, автономность, адаптивность, слабая моделируемость и прогнозируемость поведения и т. п.);
- подверженность влиянию не только производственных факторов, но и факторов внешней среды, и внутренних факторов;
- вероятностный характер прогнозов поведения, причем вероятность прогноза поведения обычно невелика;

- любое управленческое воздействие на персонал -это взаимодействие, вызывающее активность, комплекс динамических физических и психических процессов и у субъекта воздействия, и у объекта;
- несовершенство методов выявления закономерностей и факторов поведения (любой тест содержит элементы неточности в постановке и формулировке вопросов, ответы зависят от понимания вопросов и субъективного состояния испытуемого, наблюдения и выводы также могут быть субъективны и не профессиональны);

- наличие, как правило, значительного, но сложно выявляемого потенциала;
- решающее влияние, которое деятельность персонала оказывает на результаты организации в целом;
- сочетание в персонале признаков и объекта, и субъекта управления;
- зависимость поведения и свойств персонала от ситуации и ее субъективной оценки;
- зависимость результатов деятельности от организации труда работников и коммуникаций и т.д.

## 6.4 Сущность и структура кадровых технологий.



**Кадровая технология** — процессы управления персоналом, включающая: стратегический анализ окружающей среды организации; стратегический анализ и прогнозы развития организации; формирование кадровой политики организации; кадровое планирование; разработка профессионально-квалификационных моделей, требований к персоналу по должностям и профессиям; набор и отбор персонала; определение заработной платы и льгот. Организация системы оплаты и стимулирования труда; профориентация и адаптация персонала, работа с увольняющимися; подбор, расстановка, продвижение персонала (деловая карьера), профессиональное обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала; оценка персонала и результатов его трудовой деятельности; анализ и исследование персонала и рынка труда; совершенствование работы с персоналом в организации