

Тема 9:

УПРАВЛЕНИ

**Е
ПЕРСОНАЛ
ОМ**

План

9.1. Кадровая политика и управление предприятием.

9.2. Персонал предприятия как объект управления, его структура.

9.3. Элементы системы управления персоналом.

9.4. Новации в организации управления персоналом.

9.1. Кадровая политика и управление предприятием

Термин “кадровая политика” имеет широкое и узкое толкование:

- система принципов и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы (отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами — отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение — заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации).

- набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях людей и организации: в этом смысле, например, слова “кадровая политика нашей фирмы состоит в том, чтобы брать на работу людей только с высшим образованием”.

Типы кадровой политики:

- пассивная;
- реактивная;
- превентивная;
- активная.

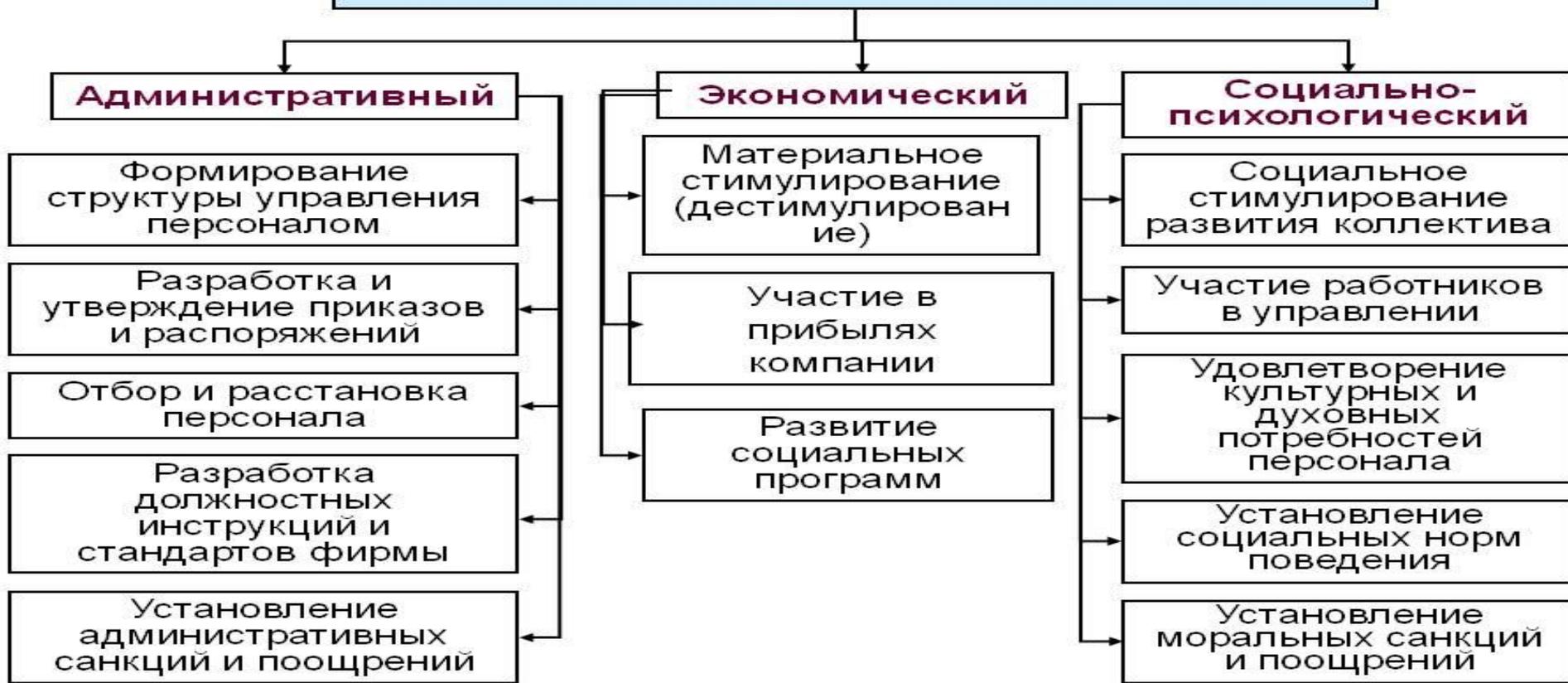
Пассивная кадровая политика. Руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство в ситуации подобной кадровой политики работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую без попыток понять причины и возможные последствия.

Реактивная кадровая политика. В русле этой политики руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду.

Превентивная кадровая политика. В подлинном смысле слова политика возникает лишь тогда, когда руководство фирмы (предприятия) имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Однако организация, характеризующаяся наличием превентивной кадровой политики, не имеет средств для влияния на нее. Кадровая служба подобных предприятий располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. Основная проблема таких организаций - разработка целевых кадровых программ.

Активная кадровая политика. Если руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуацией, то мы можем говорить о подлинно активной политике.

Методы кадровой политики



Управление предприятием — это воздействие на работников для достижения целей, стоящих перед предприятием и его персоналом.

К основным функциям управления относят:

- планирование;
- организацию;
- мотивацию;
- контроль

Планирование - функция управления, определяет перспективы развития экономической системы и ее будущее состояние, обусловлены темпами развития, источниками, избранными методами и формами производства для достижения сформулированной цели в виде конкретных плановых моделей (расчетов) задач и показателей с установлением сроков исполнения.

Организация - функция управления, целью которой является формирование руководящей и управляемой систем, а также связей и отношений между ними, обеспечивающих кооперирования людей и орудий труда с максимальной эффективностью протекания их совместной трудовой деятельности.

Мотивация - функция управления, которая указывает на комплекс причин, побуждающих членов трудового коллектива в общих упорядоченных и согласованных действиях для достижения поставленной перед субъектом хозяйствования цели.

Контроль - функция Управления, которая завершает любую деятельность и представляет собой проверку, а также постоянное наблюдение с целью проверки или надзора.

Процесс контроля происходит в такой последовательности:

- установление контрольных показателей (чего хочет достичь предприятие);
- замеры показателей рыночной деятельности предприятия (происходит);
- анализ деятельности предприятия (почему так происходит);
- корректирующие действия (что необходимо сделать для улучшения текущего состояния).

**Управление
предприятием
по целям**

```
graph TD; A[Управление предприятием по целям] --> B[Управление персоналом]; A --> C[Управление финансами]; A --> D[Управление качеством]; A --> E[Управление сбытом]; A --> F[Управление закупками]; B --- B1[Цели в области работы с персоналом]; C --- C1[Цели в финансовой сфере]; D --- D1[Цели в области качества]; E --- E1[Цели в сфере сбыта]; F --- F1[Цели в сфере закупок];
```

**Управление
персоналом**

Цели в
области
работы с
персоналом

**Управление
финансами**

Цели в
финансо-
вой сфере

**Управление
качеством**

Цели в
области
качества

**Управление
сбытом**

Цели
в сфере
сбыта

**Управление
закупками**

Цели
в сфере
закупок

9.2. Персонал предприятия как объект управления, его структура

Персонал предприятия – это совокупность физлиц, состоящим с предприятием, как с юридическим лицом в отношениях, которые регулируются трудовым кодексом и договором найма.



Персонал как особый объект управления может рассматриваться на трех уровнях: личность, коллектив как социальная организация и группы. В соответствии с этим в функции управления персоналом можно выделить три составляющие:

- **Управление личностью** (индивидуальная кадровая работа) предполагает целенаправленное развитие индивидуальных свойств и качеств работника, а также учет психофизиологических свойств индивида;
- **Управление трудовым коллективом** как социальной организацией, т. е. целенаправленное влияние на всю совокупность социальных отношений;
- **Управление группами**, т. е. воздействие на работников как на формальном, так и на неформальном уровне. Отличительная особенность группы работников как объекта управления состоит в определенной взаимосвязи деятельности работников благодаря общим целям, что характеризует их как коллектив.



Промышленно-производственный персонал занят непосредственно выполнением производственного процесса и обслуживанием производства. Это работники основных и вспомогательных подразделений.

Непромышленный персонал включает работников, занятых на предприятиях общественного питания, в медицинских учреждениях, жилищно-коммунальном хозяйстве, в детских дошкольных учреждениях, домах отдыха и пансионатах, подсобных хозяйствах, числящихся на балансе предприятия.

Рабочие непосредственно участвуют в производственном процессе. Они делятся на основных и вспомогательных.

Руководители — персонал, осуществляющий техническое, организационное и экономическое руководство производственным процессом и трудовым коллективом. Это руководители предприятия (директор и его заместители, главный инженер, главный бухгалтер, главный экономист, главный энергетик и т.д.), руководители структурных подразделений (начальник отдела, бюро, сектора), линейные руководители (начальники участков, смен, цехов, производств, мастера).

Специалисты обеспечивают сбор и обработку всей управленческой информации, заняты выполнением экономических, бухгалтерских, технических и научно - исследовательских функций. Это инженеры, экономисты, нормировщики, бухгалтеры, технологи, конструкторы.

Другие служащие (технические исполнители) — работники, осуществляющие подготовку и оформление документации, учёт и контроль, хозяйственное обслуживание. К ним относятся работники канцелярии, секретари-референты, декларанты, диспетчеры, кассиры, табельщики, и др.

9.3. Элементы системы управления персоналом



К основным элементам системы управления персоналом

относятся:

1) **кадровая политика** предприятия как система теоретических взглядов, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, а также методы этой работы, позволяющие создать высокопроизводительный сплоченный коллектив;

2) **кадровое планирование** работников как решение задачи определения потребностей предприятия в персонале необходимой численности и качества;

3) **подбор и отбор персонала** как процесс подбора и отбора персонала, состоящий из нескольких этапов:

- поиск кандидатов к занятию вакантных мест;
- детализация требований к кандидату на занятие свободной вакансии;
- проведение отбора;
- прием на работу;

4) адаптация новых работников как ознакомление нового работника с предприятием, его политикой, условиями труда, охраной труда, техникой безопасности и т.д. По направленности адаптация бывает профессиональная, психофизиологическая и социально-психологическая;

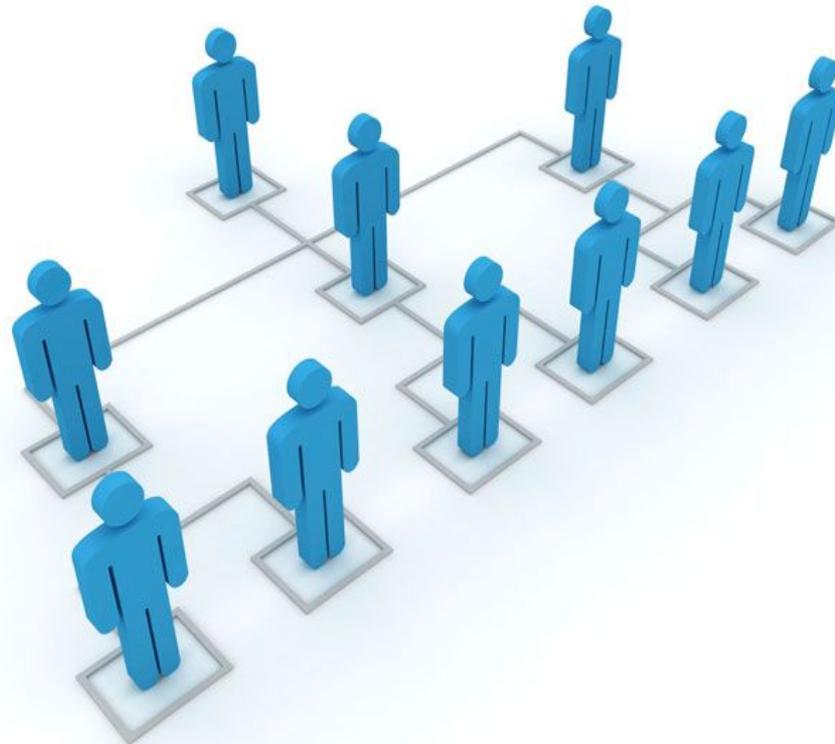
5) профессиональная подготовка и развитие персонала, включая несколько видов профессиональной подготовки и развития персонала на предприятии:

- без отрыва от производства в специализированных учреждениях;
- с отрывом от производства в специализированных учреждениях;
- на рабочем месте;
- самообразование;

б) оценка работников в форме традиционной аттестации. Целью аттестации является периодическая оценка и критическое рассмотрение потенциальных возможностей персонала;

7) **управление поведением персонала**, понимая, что поведение персонала — это форма взаимодействия отдельного человека с окружающей производственной средой. Важный элемент управления поведением работников — умение управлять конфликтами на предприятии;

8) **кадровое делопроизводство** в виде целого ряда работ, объединяемых понятием делопроизводство.



Методы управления персоналом подразделяются на три группы:

- административные (формирование структуры управления персоналом, подбор и отбор персонала и др.);
- экономические (материальное стимулирование и установление материальных дотаций, установление экономических норм и нормативов и др.);
- социально-психологические (социально-психологический анализ работников коллектива, моральное стимулирование персонала и др.).



9.4. Новации в организации управления персоналом

Кадровое новшество - результат интеллектуальной деятельности (научных исследований) в сфере управления персоналом. Кадровое новшество может быть представлено в виде документации, описывающей новое теоретическое знание, принципы, методы и т.п., а также организационные, управленческие и другие процессы и явления в сфере управления персоналом. Так, кадровые новшества могут оформляться в виде документа стандарта, рекомендации, методики, инструкции.

Кадровое нововведение - процесс внедрения, распространения и использования кадрового новшества.

Кадровая инновация - конечный результат внедрения новшества, приводящий к изменению кадровой работы как объекта управления и получению экономического, социального или другого вида эффекта.

Новации в сфере управления персоналом отличаются от продуктовых и технологических нововведений тем, что:

- а) осуществляются обычно с меньшими единовременными затратами;
- б) сложнее поддаются экономическому обоснованию до своего внедрения и оценке после него;
- в) специфичны по отношению к той организации, в которой они созданы (если технологию перенести несложно, то кадровое нововведение - проблематично);
- г) процесс внедрения осложнен психологическим фактором, выражающимся в феномене сопротивления переменам, которое проявляется ощутимее, чем при материальных инновациях.