

**Управление персоналом – функциональная сфера деятельности**, задача которой – обеспечение организации в нужное время кадрами в необходимом количестве и требуемого качества, их правильная расстановка и стимулирование.

**Целью управления персоналом** является формирование работоспособных коллективов, в которых работники действуют с учетом собственных интересов и во благо организации в целом.

- Штат службы управления персоналом, примерно, в среднем 1 специалист на 200 занятых. Существуют и национальные нормы соотношения числа сотрудников кадровых служб и персонала организации. В России в настоящее время на одного сотрудника кадровой службы приходится 50 – 100 человек (ранее – 300), в Германии – 130-150; во Франции – 130; в США – 100; в Японии – 40 человек.

-

- Система — совокупность элементов, взаимосвязанность и упорядоченность которых позволяет рассматривать её как целостность
- Система управления персоналом:
  - методы, процедуры, приёмы воздействия организации на своих сотрудников с целью максимального использования их потенциала для достижения организационных целей;
  - система, в которой реализуются функции управления персоналом

# Функции системы управления персоналом

- Организация;
- Трудовые отношения;
- Обеспечение ресурсами;
- Управление эффективностью труда;
- Развитие человеческих ресурсов;
- Управление системами вознаграждения;
- Система взаимоотношений

# Методы системы управления персоналом

- Методы управления персоналом — это совокупность определённых приёмов и способов, типичных подходов к воздействию на персонал с целью достижения конкретных результатов и координации их деятельности в процессе производства

- Организационно-распорядительные (административные) методы
- Экономические методы
- Социальные (социально-психологические) методы

**Стратегия управления персоналом** – совокупность долгосрочных решений, направленных на разработку, внедрение и реализацию долгосрочных кадровых программ, формирующих систему воздействия на персонал в интересах реализации миссии фирмы.

**Стратегическое управление персоналом (СУП)** – это программный способ мышления и управления, обеспечивающий согласование целей, возможностей организации и интересов работников. Он предполагает не только определение генерального курса деятельности предприятия, но и повышение мотивации, заинтересованности всех работников в его реализации.

# Сущность стратегического управления персоналом заключается в ответе на три важнейших вопроса:

- в каком состоянии сейчас находится организация и ее персонал;
- в каком направлении, по мнению высшего руководства, должен быть задействован персонал в соответствии со стратегией фирмы;
- как должен развиваться персонал, чтобы выполнять задачи в будущем.



Стратегия управления персоналом **разрабатывается** *собственниками предприятия или организации или высшим руководством.* **Решает задачи:**

- Своевременного обеспечения компании работниками нужной квалификации в необходимом количестве;
- Нарастивания кадрового потенциала;
- Создания системы развития и повышения квалификации персонала;
- Формирования корпоративной культуры;
- Совершенствования работы служб персонала;
- Рационализации персонала;
- Совершенствования системы вознаграждения;
- Улучшения условий труда;
- Формирования и совершенствования механизма управления человеческими ресурсами.

*Разработка стратегии управления персоналом требует комплексного взаимодействия не только руководства организации, но и рядовых сотрудников, так как впоследствии внедрение разработанных программ будет осуществляться всем коллективом.*

**Разработка кадровых программ** предполагает согласование мнений всех заинтересованных сторон, соответствия поставленным организацией задач имеющимся возможностям. Поэтому **руководство должно дать четкую оценку персонала в настоящее время и выявить все возможности работников в реализации стратегических задач организации.**

# **Кадровая стратегия организации определяется комплексными факторами:**

- Внешняя и внутренняя среда организации;
- Тип стратегии организации, принятый ее руководством;
- Уровень планирования;
- Открытость (закрытость) кадровой политики;
- Компетенция персонала.

**Анализ внешней среды** состоит из двух частей:

1. Анализ макроокружения (состояние экономики и общая тенденция на рынке труда, правовое регулирование в сфере труда, политические процессы и т.п.)
2. Анализ непосредственного окружения (локальный рынок труда, кадровая политика конкурентов и др.).

**Анализ внутренней среды** выявляет состояние и перспективы развития персонала, стиль управления, состояние технологии, сложившейся организационной культуры, Важнейшим элементом анализа внутренней среды в стратегическом управлении персоналом является анализ миссии и целей организации

# Кадровая политика

- **Кадровая политика** – это генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание ответственного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации.

Кадровая политика должна быть интегрирована с управленческой, инвестиционной, финансовой и производственной политикой.

## **Основные направления кадровой политики:**

- Прогнозирование создания новых рабочих мест с учетом внедрения новых технологий;
- Разработка программ развития персонала с целью решения не только сегодняшних, но и будущих задач организации на основе совершенствования систем обучения и служебного продвижения работников;
- Разработка мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом;
- Создание современных систем подбора и отбора персонала;
- Проведение маркетинговой деятельности в области персонала;
- Разработка программ занятости, усиление стимулирующей роли оплаты труда;
- Разработка социальных программ и т.д.

# Кадровая политика может быть разделена на **типы по двум признакам:**

- Уровень осознанности управленческим аппаратом правил и норм, действующих в данной организации, и своевременность влияния этого аппарата на кадровую ситуацию в организации;
- Степень открытости организации по отношению к внешней среде.

- По первому признаку выделяют следующие типы кадровой политики:

- 1. Пассивная кадровая политика** – руководство не владеет кадровой ситуацией. Отсутствует прогноз потребностей в персонале, методы его оценки, конкретные программы действий. Деятельность кадровой службы сводится к текущей работе по устранению негативов.
- 2. Реактивная кадровая политика** – службы персонала располагают средствами контроля и анализа кадровой ситуации, что позволяет находить пути решения проблем персонала.
- 3. Превентивная кадровая политика** – есть прогнозирование кадровой ситуации. Службы управления персоналом располагают необходимыми для этого инструментами. Но нет перспективных целевых программ ее развития.
- 4. Активная кадровая политика делится на рациональную и авантюристическую.**



**4.1 Активная рациональная кадровая политика** – руководство имеет средства диагностики персонала и прогнозирования его состояния и потребностей в нем на среднесрочный и долгосрочный период, обладает средствами влияния на человеческие ресурсы , формирует необходимые программы.

**4.2 Активная авантюристическая кадровая политика** – службы управления персоналом не располагают средствами диагностики и прогнозирования, поэтому нет качественного прогноза кадровой ситуации и тенденций ее развития, но есть стремление на нее влиять. Действия предпринимаются при отсутствии анализа ситуации и планов.

По второму признаку кадровую политику разделяют на:

- **Открытую** – предполагает прием на работу на любую должность организации всех, кто обладает необходимой квалификацией, из вне организации.
- **Закрытую** – работники из вне, ранее не работавшие в организации, принимаются только на низовые должности, а замещение вышестоящих должностей осуществляется только из числа своих сотрудников, квалификация которых, в процессе их обучения и накопления опыта, дает возможность их должностного продвижения

Основными **функциями кадровой политики** являются:

- Формирование общих принципов работы с персоналом;
- Определение требований к нему и расходов на него;
- Выработка позиций по отдельным направлениям кадровой работы (привлечение, перемещение, оценка, увольнение, разрешение трудовых конфликтов, стимулирование, адаптация, обучение и развитие и т.д.);
- Информационная поддержка управления человеческими ресурсами;
- Аудит и контроль персонала.

**Кадровая политика организации формируется под влиянием факторов, которые можно разделить на:**

**Внутренние –**

- структура и цели организации, применяемые технологии;
- территориальное размещение фирмы;
- отношения и морально-психологический климат в коллективе;
- господствующая корпоративная культура.

**Внешние -**

- Национальное трудовое законодательство;
- Взаимоотношения с профсоюзами;
- Экономическая конъюнктура;
- Перспективы развития рынка труда.

**В крупных западных фирмах** кадровая политика и ее важнейшие направления обычно официально объявляются, **фиксируются в общекорпоративных документах:** меморандумах, инструкциях и пр.

**В небольших организациях** она, как правило, специально не разрабатывается, а **существует как система неофициальных установок** владельцев.

**Механизм реализации кадровой политики** представляет собой систему планов, норм и нормативов, организационных, административных, социальных, экономических и иных мероприятий, нацеленных на решение кадровых проблем и удовлетворение потребностей в персонале.

**Принципами** осуществления кадровой политики являются:

- Сохранение и увеличение кадрового потенциала;
- Эффективное стимулирование;
- Достижение максимальной взаимозаменяемости кадров;
- Постоянное расширение сферы командной работы;
- Справедливость;
- Последовательность;
- Инновационность (постоянное обучение, творческий подход к делу и т.д.);
- Учет трудового законодательства;
- Исключение дискриминации по возрастному, национальному и половому признакам.

**Деятельность по реализации кадровой политики называется кадровой работой.**

**Кадровая работа** – это единый, взаимосвязанный комплекс мероприятий, осуществляемый кадровыми службами и включающий в себя действия по достижению соответствия персонала стратегии и текущим задачам, решаемым организацией.

**Принципами кадровой работы** являются:

- Компенсация недостатков одних достоинствами других;
- Сочетание своих и привлеченных кадров;
- Демократизм;
- Активное использование позитивного опыта;
- Справедливость;
- Соревновательность;
- Обучение;
- Постоянное совершенствование.

Составными частями кадровой работы являются направления деятельности кадровой службы, обеспечивающие задачи управления персоналом в конкретной организации.

Именно кадровая работа конкретизирует и переводит в действие кадровую политику организации. Если кадровая политика задает (определяет) особенности кадровой деятельности, то кадровая работа реализует эти особенности.



# СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

## ПОДСИСТЕМА ОБЩЕГО И ЛИНЕЙНОГО РУКОВОДСТВА ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Функциональные подсистемы

Подсистема планирования и маркетинга персонала	Подсистема найма и учета персонала	Подсистема трудовых отношений	Подсистема условий труда	Подсистема развития персонала	Подсистема мотивации поведения персонала	Подсистема социального развития	Подсистема развития оргструктур управления	Подсистема правового обеспечения	Подсистема информационного обеспечения
<p>Разработка кадровой политики</p> <p>Разработка стратегии управления персоналом</p> <p>Анализ кадрового потенциала</p> <p>Анализ рынка труда</p> <p>Организация кадрового планирования</p> <p>Планирование и прогнозирование потребности в персонале</p> <p>Организация рекламы</p> <p>Поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами</p>	<p>Организация найма персонала</p> <p>Организация собеседования, оценки, отбора и приема персонала</p> <p>Учет приема, перемещений, поощрений и увольнений персонала</p> <p>Профессиональная ориентация персонала</p> <p>Организация рационального использования персонала</p> <p>Управление занятостью персонала</p> <p>Делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом</p>	<p>Анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений</p> <p>Анализ и регулирование отношений руководства</p> <p>Управление производственными конфликтами и стрессами</p> <p>Социально-психологическая диагностика</p> <p>Соблюдение этических норм взаимоотношений</p> <p>Управление взаимодействием с профсоюзами</p>	<p>Соблюдение требований психофизиологии труда</p> <p>Соблюдение требований эргономики труда</p> <p>Соблюдение требований технической эстетики</p> <p>Охрана труда и техника безопасности</p> <p>Охрана окружающей среды</p> <p>Военизированная охрана организации и отдельных должностных лиц</p>	<p>Обучение персонала</p> <p>Переподготовка и повышение квалификации персонала</p> <p>Введение в должность и адаптация новых работников</p> <p>Оценка кандидатов на вакантную должность, текущая периодическая оценка кадров</p> <p>Организация рационализации и изобретательства</p> <p>Реализация деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения</p> <p>Организация работы с кадровым резервом</p>	<p>Управление мотивацией трудового поведения</p> <p>Нормирование и тарификация трудового процесса</p> <p>Разработка систем оплаты труда</p> <p>Разработка форм участия персонала в прибыли и капитале</p> <p>Разработка форм морального поощрения персонала</p> <p>Организация нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом</p>	<p>Организация общественного питания</p> <p>Управление жилищно-бытовым обслуживанием</p> <p>Развитие культуры и физического воспитания</p> <p>Обеспечение здравоохранения и отдыха</p> <p>Обеспечение детскими учреждениями</p> <p>Управление социальными конфликтами и стрессами</p> <p>Организация социального страхования</p> <p>Организация продажи продуктов питания и товаров народного потребления</p>	<p>Анализ сложившейся оргструктуры управления</p> <p>Проектирование новой оргструктуры управления</p> <p>Разработка штатного расписания</p> <p>Формирование новой оргструктуры управления</p> <p>Разработка и реализация рекомендаций по развитию стиля и методов руководства</p>	<p>Решение правовых вопросов трудовых отношений</p> <p>Согласование распорядительных документов по управлению персоналом</p> <p>Решение правовых вопросов хозяйственной деятельности</p> <p>Проведение консультаций по юридическим вопросам</p>	<p>Ведение учета статистики персонала</p> <p>Информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом</p> <p>Обеспечение персонала научно-технической информацией</p> <p>Организация патентно-лицензионной деятельности</p> <p>Организация работы органов массовой информации организации</p>

# Функции руководителя

- Оценка ситуации, разработка, обоснование и постановка целей;
- Определение и подготовка мероприятий по достижению целей;
- Координация деятельности сотрудников в соответствии с общими целями;
- Контроль за персоналом и соответствием результатов его деятельности поставленным задачам;
- Организация деятельности сотрудников, т.е. использование существующих и создание новых организационных структур для руководства персоналом и его деятельностью;
- Информирование сотрудников;
- Интерактивное, контактное взаимодействие (коммуникация) – деловое общение с целью получения информации, консультирования, оказания помощи и .д.
- Формирование системы стимулирования сотрудников и их мотивация;
- Делегирование задач, компетенций и ответственности;
- Предотвращение и разрешение конфликтов;
- Распространение специфических для организации ценностей и норм;
- Забота о подчиненных и обеспечение их лояльности;
- Формирование сплоченного коллектива и поддержание его дееспособности;
- Ослабление чувства неуверенности в действиях персонала и обеспечение организационной стабильности.

# Функции руководителя

Можно названные функции объединить в две основные:

- Достижение групповой цели;
- Сплочение группы и забота о ее сохранении.

# Задачи руководителя

Уровень	Стратег.	Тактич.	Оперативные
высш.зв.	60%	25%	15%
средн.зв.	25%	50%	25%
нижн.зв.	10%	25%	65%

# Норма численности

- Высшее звено 3 - 5 (7)
- Среднее звено 6 - 9 (11)
- Нижнее звено 10 - 15 (30)

# Одномерные стили руководства

## Авторитарный (директивный) стиль

Формальная сторона  
Деловые краткие распоряжения  
Четкий язык, неприветливый тон  
Похвала и порицание субъективны  
Эмоции в расчет не принимаются  
Показ приемов – не система;  
Позиция руководителя – вне группы

Содержательная  
Дела в группе планируются руководителем заранее (во всем объеме)  
Определяются лишь непосредственные цели, дальние – не известны  
Голос руководителя – решающий;

## Демократический (коллегиальный стиль)

Инструкции в форме предложений;

Не сухая речь, а товарищеский тон;

Похвала и порицание

- с советами;

Распоряжения и запреты

– с дискуссиями

Позиция руководителя

- Внутри группы

Мероприятия планируются не заранее, а в группе;

За реализацию предложений отвечают все;

Все разделы работы не только предлагаются, но и обсуждаются

# Нейтральный (попустительский) стиль

Тон – конвенциальный

Отсутствие похвалы,  
порицания

Никакого сотрудничества

Позиция руководителя

Незаметно в стороне  
от группы

Дела в группе идут  
сами собой;

Руководитель не да-  
ет указаний;

Предложения по раз-  
делам работы скла-  
дываются из отдель-  
ных интересов или  
исходят от лидеров  
подгрупп