

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ»**

---

**ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ**

**Кафедра «Экономика труда и управление человеческими ресурсами»**

**Х.А.АБДУХМАНОВ**

**ОСНОВЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ**

**Учебное пособие**

**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и переработка:**

1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...
  2. Диссертации и научные работы
  3. Школьные задания
- Онлайн-консультации  
Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА  
Приглашаем авторов

**УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -**

На сайте электронной библиотеки по экономике и праву  
[www.учебники.информ2000.рф](http://www.учебники.информ2000.рф).

**Москва – 2014**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ»**

---

**ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ**

**Кафедра «Экономика труда и управление человеческими ресурсами»**

**Х.А.АБДУХМАНОВ**

**ОСНОВЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ**

**Рекомендовано редакционно-издательским советом университета  
в качестве учебного пособия для бакалавров  
направления «Управление персоналом»**

**Москва – 2014**

УДК 658

А 13

Абдухманов Х.А. Основы кадровой политики и кадрового планирования: Учебное пособие для бакалавров направления «Управление персоналом». – М.: МГУПС (МИИТ), 2014. – с.

В учебном пособии анализируются основные направления и методы управления персоналом организации. Рассмотрены современные кадровые технологии и методы управления персоналом, представлены системы обеспечения управления персоналом.

Учебное пособие предназначено для подготовки бакалавров направления «Управление персоналом».

## **Вернуться в каталог учебников**

### **Дополнительные материалы:**

- для рефератов;
- для повышения квалификации топ-менеджеров и преподавателей.

[Уникальная подборка информации для наёмных работников и карьеристов](#)

[Ручной реферат дипломных и курсовых работ](#)

[Начните бизнес в Интернете с сайта-визитки](#)

[Научу создавать эффективные сайты](#)

© МГУПС (МИИТ), 2014

## Оглавление

Введение.....	4
1. Теория управления персоналом. современные тенденции развития теории организации управления кадрами.....	5
1.1 Классические теории в сфере управления персоналом.....	5
1.2 Современные направления управления персоналом: понятие и цели системы управления персоналом .....	3
2. Кадровые технологии и проблемы их внедрения .....	15
2.1. Классификация кадровых технологий в трудах разных авторов .....	15
2.2. Описание кадровых технологий.....	17
3. Методы управления персоналом.....	18
3.1. Экономические методы .....	18
3.2.Административно-правовые методы.....	19
3.3.Социально-психологические методы.....	24
3.4.Принципы работы руководителя.....	25
4. Системы обеспечения управления персоналом.....	29
4.1. Цели системы управления персоналом.....	30
4.2.Кадровое обеспечение системы управления персоналом.....	30
4.3.Информационное обеспечение системы управления персоналом.....	32
4.4.Техническое обеспечение системы управления персоналом организации .....	36
4.5.Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом.....	37
4.6. Правовое обеспечение системы управления персоналом.....	39
5. Методология управления персоналом организации.....	41
5.1. Концепция управления персоналом.....	41
5.2. Методы управления персоналом ситуации» методы управления персоналом.....	42
5.3. Методы построения системы управления персоналом.....	49
5.4. Организационное проектирование системы управления персоналом.....	51
Список литературы.....	58

## Введение

Управление персоналом признается одной из наиболее важных сфер жизни предприятия, способного многократно повысить ее эффективность.

Суть системы управления персоналом заключается в установлении организационно-экономических, социально-психологических и правовых отношений субъекта и объекта управления.

Управление персоналом занимает ведущее место в системе управления предприятием, при этом, инструментарием в управлении персоналом выступают кадровые технологии. В свою очередь, основными кадровыми технологиями являются отбор и стимулирование и развитие персонала.

Работа любой организации неизбежно связана с необходимостью комплектования штата. Комплектование штатов является одним из ключевых элементов работы любой организации, так как от качества отобранных кадров зависит эффективность работы организации и использование всех остальных ресурсов. Следовательно, ошибки в подборе кадров могут дорого обойтись организации, а подбор хороших кадров является удачным вложением денег.

Следующим ключевым аспектом является вопрос мотивации персонала. В настоящее время важна роль мотивации в управлении социально-экономическими процессами и организациями в целом. Она является, одной из ведущих и специфичных функций управления и органически вплетена в ткань всего управленческого процесса от стадии выработки целей и принятия решения до получения конечного результата.

Мотивация по мере развития общественного производства начинает приобретать многоплановый, «дифференцированный» характер как мощный фактор этого развития. Она во многом, а зачастую в решающей степени, обуславливает поведение и развитие не только одного человека, но и различных организаций и систем.

В условиях рыночной экономики формирование новых механизмов хозяйствования ставится задача работать по-новому, в соответствии с законами и требованиями рынка, овладевать новым типом рыночного поведения. Поэтому возрастает роль каждого работника в конечных результатах деятельности предприятия. В связи с этим одной из главных задач современного предприятия является поиск эффективных способов стимулирования труда, которые обеспечивают активизацию человеческих ресурсов.

## **1. Теория управления персоналом. Современные тенденции развития теории организации управления кадрами**

### **1.1 Классические теории в сфере управления персоналом**

Теории управления персоналом (человеческими ресурсами) развивались вместе с различными школами управления, последние наложили отпечаток на название первых. За минувшее столетие (период промышленной революции) роль человека в организации существенно менялась, поэтому развивались, уточнялись и теории управления персоналом.

В настоящее время различают три группы теорий: классические теории, теории человеческих отношений и теории человеческих ресурсов.

Представителями классических теорий являются: Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Эмерсон, Л. Урвик, М. Вебер, Г. Форд, А.К. Гастев, П.М. Керженцев и др.

К представителям теории человеческих отношений относятся: Э. Мэйо, К. Арджерис, Р. Ликарт, Р. Блейк и др. Классические теории получили развитие в период с 1880 по 1930 г.

Авторами теории человеческих ресурсов являются: А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор и др. Теории человеческих отношений стали применять с начала 1930-х гг. Теории человеческих ресурсов являются современными.

### **1.2 Современные направления управления персоналом. Понятие и цели системы управления персоналом**

В 1960 г. Дуглас Макгрегор проанализировал деятельность исполнителя на рабочем месте и выявил, что руководитель (управляющий) может контролировать следующие параметры, определяющие действия исполнителя:

- задания, которые получает подчиненный;
- качество выполнения задания;
- время получения задания;
- ожидаемое время выполнения задания;
- средства, имеющиеся для выполнения задания;
- коллектив (окружение), в котором работает подчиненный;
- инструкции, полученные подчиненным;
- убеждение подчиненного в посильности задания;
- убеждение подчиненного в вознаграждении за успешную боту;
- размер вознаграждения за проведенную работу;
- уровень вовлечения подчиненного в круг проблем, связав с работой.

Все эти факторы, которые зависят от руководителя, в той или иной мере влияют на работающего и определяют качество и интенсивность его труда. Д. Макгрегор сформулировал, что на основе этих факторов возможно применить два различных подхода к управлению, которые он назвал теорией «Х» и теорией «У».

Базовые посылы теории «Х» и теории «У» по вопросу поведения человека можно представить следующим образом:

*Теория «Х».* Человек изначально не любит работать и будет избегать работы. Поскольку человек не любит работать, его следует принуждать, контролировать, угрожать наказанием, чтобы заставить работать для достижения целей организации.

Средний человек предпочитает, чтобы им руководили, он предпочитает избегать ответственности, у него мало честолюбия, ему нужна безопасность.

*Теория «У».* Работа для человека так же естественна, как игра. Внешний контроль — не единственное средство объединения усилий для достижения целей организации. Человек может осуществить самоуправление и самоконтроль, служа целям, которым он привержен; приверженность формируется как результат награды, связанных с достижением целей.

Средний человек стремится к ответственности, его желание избежать ответственности, как правило, результат прошлого разочарования и вызвано плохим руководством сверху. Средний человек наделен высоким уровнем воображения и изобретательности, которые редко используются в современной жизни, что ведет к разочарованию и превращает человека в противника организации.

Вывод: а) *Теория «Х»* воплощает чисто авторитарный стиль управления, характеризуется существенной централизацией власти, жестким контролем по перечисленным параметрам; б) *Теория «У»* является демократическим стилем управления и предполагает делегирование полномочий, улучшение взаимоотношений в коллективе, учета соответствующей мотивации исполнителей и их психологических потребностей, обогащение содержания работы.

В чистом виде теории «Х» и «У» являются взаимоисключающими и диаметрально противоположными.

Позднее ученик Д.Макгрегора Уильям Оучи предложил свое понимание рассматриваемого вопроса, получившее название *теории «Z»* и *теории «A»*, чему в немалой степени способствовали отличия в управлении соответственно в японской и американской экономиках.

У.Оучи отмечает непропорциональное внимание к технологии в ущерб человеческому фактору (это было присуще США). Новая корректирующая *теория «Z»* базировалась на принципах доверия, пожизненного найма, и групповом методе принятия решения, что даёт еще и прочную связь между людьми, более устойчивое их положение.

В целом японский (тип «Z») и американский (тип «A») подходы разнонаправлены.

## Сравнение японского и американского подходов к управлению персоналом

Таблица 1.1

Подход	Тип «А» Американские организации	Тип «Z» Японские организации
«Человеческий капитал»	Малые вложения в обучение. Обучение конкретным навыкам. Формализованная оценка.	Большие вложения в обучение. Общее обучение. Неформализованная оценка.
«Трудовой рынок»	На первом месте — внешние факторы. Краткосрочный найм. Специализированная лестница продвижения	На первом месте — внутренние факторы. Долгосрочный найм. Неспециализированная лестница продвижения
«Преданность организации»	Прямые контракты по найму. Внешние стимулы. Индивидуальные рабочие задания	Подразумеваемые контракты. Внутренние стимулы. Групповая ориентация в работе

Сравнивая предложенные и рекомендованные У. Оучи теории «Z» и «А», можно видеть, что управление развилось большей частью в сторону идей, заложенных в теории «Y», т. е. демократического стиля управления.

Современная практика отдает предпочтение теориям «Y» и «Z». Теории «X» и «Y» и далее теории «А» и «Z» также можно назвать мягким и жестким стилями в управлении.

Жесткий стиль: лидер наделен большой властью, располагает неформальной поддержкой подчиненных, задачи группы предельно ясны, и она только ожидает указаний.

Мягкий стиль: коллектив единомышленников, решающих принципиально новую проблему. Здесь задачи не вполне определены, лидера могут и не все поддержать, целесообразно поощрять



развитие дискуссий. Таким образом, теория и практика управления персоналом являлись основой управления как науки. В настоящее время научное направление «Управление персоналом» формируется на стыке теории и организации управления, психологии, социологии, конфликтологии, этики, экономики труда, трудового права, политики и ряда других наук.

Без управления людьми не может существовать ни одна организация. Без квалифицированных кадров она не сможет достичь своих целей. Не оспорим тот факт, что доходы любой организации в первую очередь зависят от того, насколько профессионально работают в ней специалисты.

Персонал как объект управления имеет собственные свойства (организационно-структурные, психологические и др.), требующие умелого учета в практической работе.

Управление персоналом направлено на достижение эффективной деятельности организации и справедливости взаимоотношений между работниками. Гибкая организация труда, самоорганизация работника и групп трудящихся, их сознательное становится отправной точкой создания систем управления человеческими ресурсами.

В таблице 1.2 представлены основные элементы системы управления персоналом. В ней также приводится сравнительная характеристика различных подходов к управлению персоналом.

### Структура основных элементов, формирующих систему управления персоналом

Таблица 1.2

Содержание элементов системы управления персоналом	Классический подход к управлению персоналом	Современный подход к управлению персоналом
Ресурсы фирмы	Физический и денежный капитал	Физический и денежный капитал Человеческие ресурсы
Расходы на персонал	Прямые затраты	Долгосрочные инвестиции
Привлечение персонала на фирму	Денежный стимул	Активный поиск Реклама Социальные льготы
Расходы на обучение	Минимальные	Определяются по принципу «затраты - выгода»
Формы обучения	На рабочем месте	Вне фирмы, включая общее образование
Социальная	Отсутствует	Формируются отдельные компоненты по

инфраструктура		принципу «затраты - выгода»
Стиль руководства	Авторитарный	Определяется ситуацией
Организация труда	Индивидуальная	Индивидуальная Групповая
Регламентация исполнителя	Жёсткая	Разная степень свободы в организации труда
Мотивация к труду	Индивидуальная	Сочетание морально-экономических стимулов, использование различных мотивов деятельности
Горизонты (сроки) планирования	Краткосрочный	Период жизненного цикла человеческих ресурсов
Функции кадровых служб	Преимущественно учетные	Преимущественно аналитические и организационные

Сравнивая классический и современный подход к управлению персоналом, основные принципы которых изложены выше в таблице, видим, что в современном управлении произошло смещение акцента с административно-регламентирующих методов, ориентированных главным образом на достижение целей организации, на более гибкие и развивающиеся методы, ориентированные на человека в организации и на удовлетворение его высших потребностей.

Такая смена ориентиров в управлении персоналом имела длительную предшествующую эволюцию общего менеджмента организации. Одна из первых концепций управления персоналом базируется на постулатах «школы научного управления», в которых один из главных принципов - минимизация вложений в наёмную силу.

В 70-х годах появилась концепция «человеческих ресурсов управления», возникшая в результате синтеза школ «человеческих отношений» и «поведенческих наук», что позволило признать экономическую целесообразность капиталовложений в рабочую силу. При таком подходе прослеживается прямая зависимость величины дохода от индивидуальной производительности работника, его творческого подхода и самореализации.

Применение концепции «человеческих ресурсов» требует осуществления кадрово-образовательной политики на уровне корпорации и государства. Корпорация представляет собой социотехническую систему. Этот подход позволяет представить корпорацию как совокупность двух систем: технической и социальной, которые осуществляют принципиально отличные функциональные действия.

Социальная (личностная, человеческая) подсистема связана с поступками и реакциями людей на команды управления, которые не могут быть однозначными и предсказуемыми. Эффективность действия данной подсистемы изначально связана с подбором кадров, т.е. кадровой политикой.

Управление человеческими ресурсами - главная функция любой организации и рассматривается как система организации и управления процессами отбора, обучения и оценка кадров, являясь подсистемой в обще корпорационной структуре. Управление человеческими ресурсами само представляет собой сложную систему. На данной схеме можно увидеть комплексную систему управления персоналом, состоящую из объектов и процессов. А как схему процессов по управлению персоналом данную систему можно представить следующим образом (рис.1.1).

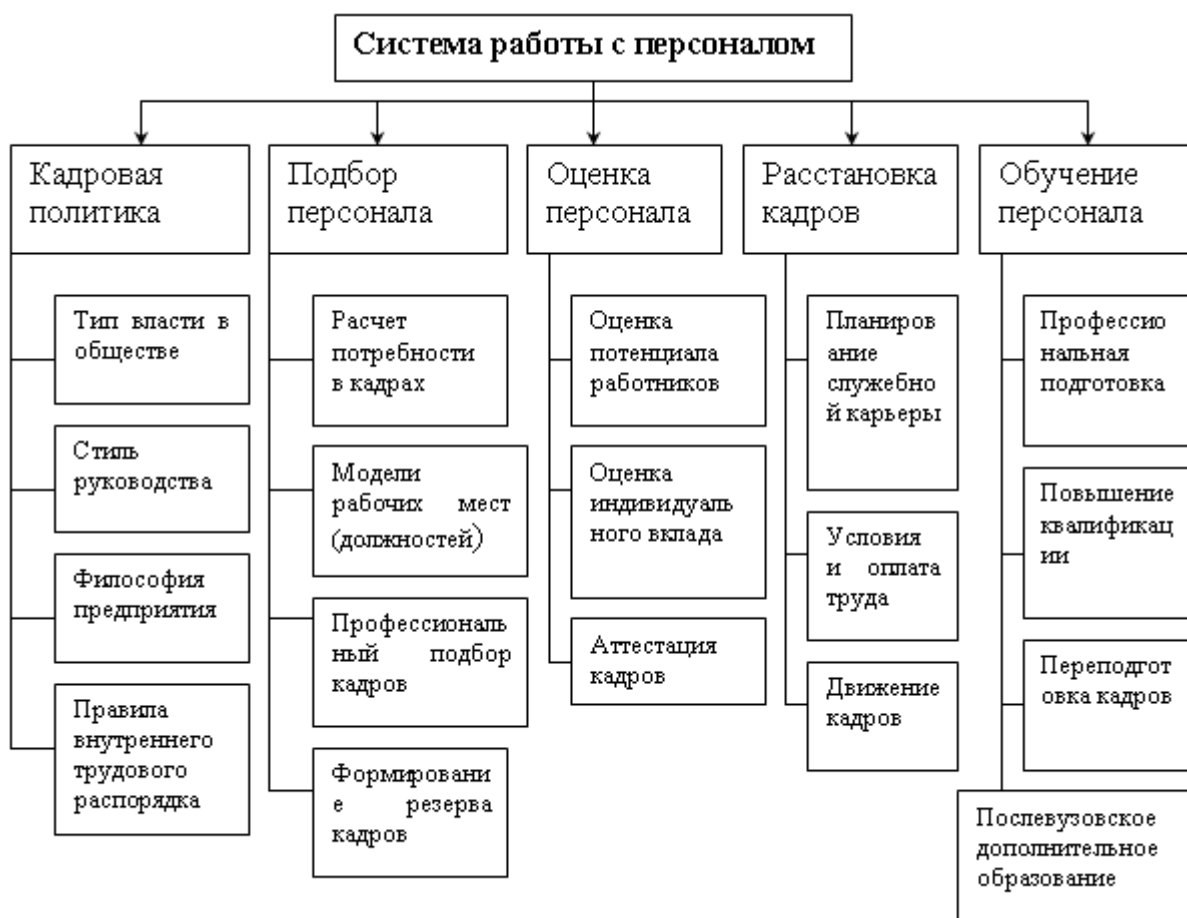


Рис.1.1. Схема основных процессов работы с персоналом

По своему содержанию организационная и социально-экономическая основа системы управления персоналом включает в себя:

- установление четкого порядка и регламента определения целей и постоянное уточнение перспективных и текущих задач, стоящих перед подразделением в целом, а также перед каждым функциональным органом управления и структурным звеном;

- формирование и постоянное совершенствование организационной структуры управления, связанное с уточнением количества подразделений и функциональных органов управления, положений, регулирующих деятельность, формальных, регламентированных правовыми актами связей между ними, профиограмм для каждого должностного лица, включая должностные инструкции и модели должностей;

- непрерывное улучшение условий, определяющих уровень организации труда работников (повышение степени ответственности, обогащение труда, совершенствование организации труда и обслуживания рабочих мест и др.);

- постоянное совершенствование экономической деятельности подразделения, создание наиболее благоприятных условий для оптимального сочетания коллективных, индивидуальных интересов с интересами организации, путём постоянного обновления систем и норм стимулирования;

- прогнозирование и планирование потребности в кадрах, квалификация и деловые качества которых отвечали бы предъявляемым требованиям, и пути обеспечения ими государственной службы.

Каждое из перечисленных направлений входит в функциональные обязанности конкретных органов управления, но координирует и направляет их работу служба по управлению персоналом.

Глобальная цель управления персоналом, как считает Н.П. Беляцкий, состоит в формировании, развитии и реализации с наибольшей эффективностью кадрового потенциала организации. Это означает улучшение работы каждого сотрудника с тем, чтобы он оптимальным образом наращивал и использовал свои трудовой и творческий потенциал и благодаря этому содействовал достижению общей цели, а также поддерживал деятельность других сотрудников в этом направлении. Для достижения этой основной цели реализуется ряд локальных средств.

Среди целей, сформированных по факторному признаку, следует выделить целевое обеспечение общих функций управления, которые действуют на всех уровнях управления:

- планирование (координация ожидаемых результатов и способов их достижения);
- организация и регулирование (координация действий для достижения результата);
- учёт и контроль (получение информации о достижении результатов);
- стимулирование (распределение финансовых ресурсов между всеми звеньями и объектами).

Система целей для управления персоналом рассматривается двояко. С одной стороны, она должна отвечать на вопрос: каковы конкретные потребности работников, удовлетворение которых они в праве требовать у администрации. С другой стороны, система должна определить: какие цели ставит перед собой администрация по использованию персонала и какие для этого необходимо создать условия. Эти цели не должны быть противоречивыми.

Система целей служит базой для определения состава функций управления. Для формирования функций необходимо выявление их объектов и носителей. Носителями функций управления выступают: руководство органа, заместители руководителей, руководитель службы управления персоналом или заместитель директора по кадрам, специализированные подразделения по управлению персоналом и специалисты по управлению персоналом (они также одновременно являются и носителями и объектами). Объектом управления являются персонал организации.

Современная концепция управления персоналом склоняется к приоритетности передачи большого объёма управленческих функций непосредственным руководителям того или иного коллектива. При этом они должны получать необходимую профессиональную и методическую помощь.

Общей и главной задачей управления персоналом является обеспечение соответствия качественных и количественных характеристик персонала целям организации.

Качественные характеристики:

- способности (уровень образования, объём знаний, профессиональные навыки, опыт работы);
- мотивация (круг профессиональных и личных интересов, стремление достичь чего-либо);
- личные качества, влияющие на выполнение профессиональной роли.

Система управления персоналом – это совокупность элементов (цели, функции, кадры, технические средства, информация, методы организации деятельности и управления), формирующих кадровый комплекс организации.

Субъектами системы управления персоналом являются: директор организации, его заместитель, а также различные отделы и входящие в них специалисты службы управления персоналом.

Служба управления персоналом решает ряд задач, которые можно разделить на основные и дополнительные.

К основным относятся:

- разработка кадровой концепции, кадровой политики, предоставление кадровых систем и инструментов, оформление трудовых взаимоотношений;
- набор, условия принятия на работу, отбор, определение требований и задач вакантных должностей, проведение собеседования планирование карьеры; подготовка, переподготовка и повышение квалификации;
- выявление социальной напряжённости и её снятие;
- анализ рабочего места и рабочих процессов;
- оценка результативности труда работников;
- консультирование и поддержка руководящих работников;
- соучастие в принятии решений по кадровым вопросам и т.п.

Дополнительные задачи:

- охрана труда и техника безопасности,
- расчёт и выплата заработной платы,
- оказание различного рода услуг (например, информирование, решение социальных проблем людей и проч.).

Итак, концепция управления персоналом является концентрированным выражением методологии менеджмента в той ее существенной части, которая составляет содержание социально-экономической стороны управления организацией и имеет непосредственное отношение к человеку.

Под организационной структурой управления организацией понимается соотношение полномочий, функций, прав, обязанностей, ответственности между управленческими звеньями, проявляющееся посредством информационных связей между ними и воздействующие на результат их деятельности.

Структура управления организацией даёт представление о её подразделениях, службах и отдельных должностных лиц, их специализации, соподчиненности и взаимосвязи.

Большую часть организационных структур механистического (бюрократического) типа можно разделить на две категории: функциональные и дивизионные структуры. Функциональные структуры строятся на основе группировки работников в отделы по функциональному признаку; дивизионные структуры – по географическому или продуктовому признаку. В последнее время наибольший интерес представляет комбинированная или матричная структура.

На рисунке 1.2 представлена структура отдела кадров близкая к идеальному варианту для организации внутри среднего или крупного предприятия любой организационно-правовой формы.

В последнее время идёт поиск оптимальных структур внутри организации, разрабатываются различные модели организационных структур.

Сектор найма рабочей силы	Сектор подготовки и продвижения персонала
Планирование Набор Отбор Интервьюирование, тестирование Организация других испытаний	Разработка программ обучения Профобучение Корректировка жизненных планов
Сектор стимулирования и оплаты труда	Сектор изучения кадров, оценки кадров
Анализ трудовых процессов Планирование затрат на персонал Тарифные соглашения Изучение мотивации труда Установление систем стимулов и	Анализ качества трудовой жизни, степени удовлетворения важнейших личных потребностей через деятельность в организации Определение морально- психологического климата в коллективе Организация оценки кадров Внутрифирменные перемещения Оценка содержания труда Планирование оптимального состава персонала

<p>компенсаций</p> <p>Разработка систем оплаты труда: тарифных и бестарифных</p> <p>Разработка других методов оплаты труда</p>	
<p>Сектор трудовых отношений</p>	
<p>Изучение социальной напряжённости</p> <p>Заключение коллективных договоров</p> <p>Развитие отношений с органами рабочего самоуправления</p>	
<p>Сектор стратегического управления персоналом</p>	<p>Сектор профориентации и адаптации</p>
<p>Разработка стратегии управления персоналом для достижения целей организации</p> <p>Планирование развития персонала</p> <p>Анализ информации по рынку труда</p> <p>планирование потребности в персонале</p> <p>Обеспечение руководства кадровой информацией</p>	<p>Профориентация в коллективе</p> <p>Адаптация кадров в коллективе</p> <p>Планирование сохранения персонала</p>
<p>Сектор охраны труда и техники безопасности</p>	

Группа медицинского обслуживания персонала Курсы по охране труда	
Изучение условий труда и их корректировка	
Управление отношениями по охране труда	

Рисунок 1.2. Организационная структура отдела кадров

Подразделения, носители функции управления персоналом - рассматриваются в широком смысле как служба управления персоналом. Конкретное место и роль этой службы в общей системе управления организацией определяются местом и роль каждого специализированного подразделения по управлению персоналом и организационным статусом его руководителя. Этот организационный статус подтверждается набором полномочий и ответственности, закреплённых документально. Кадровая служба занимает определенное положение в организационной структуре. Авторитет службы зависит от уровня профессиональной подготовки сотрудников, полезности для организации в целом, степени влияния на кадровые и управленческие процессы.

Службу управления персоналом как правило, возглавляет руководитель или директор по кадрам. На каждого работника службы разрабатывается должностная инструкция. Статус кадровой службы должен быть закреплён юридическим документом «Положение об отделе кадров».

Под кадровым обеспечением системы управления понимается необходимый количественный и качественный состав работников службы кадров организации. Расчёт потребности в кадрах зависит от целей и уровня планирования.

К качественным характеристикам относят: уровень образования, умения и навыки, опыт работы в кадровых службах, личностные характеристики, которые должны соответствовать занимаемой должности. В состав кадровых служб могут входить юристы, психологи, экономисты, социологи и т.д. Разумеется, кадровой работой могут заниматься и специалисты другого профиля, но для эффективной работы им нужна основательная специальная подготовка.

## **2. КАДРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И ПРОБЛЕМЫ ИХ ВНЕДРЕНИЯ**

### **2.1. Классификация кадровых технологий в трудах разных авторов**

В современной экономической литературе встречаются различные взгляды на сущность и классификацию кадровых технологий.



Так, согласно Кибанову А.Я., кадровые технологии (кадроведческие технологии) - совокупность методов и организационных процедур, направленных на оптимизацию принимаемых кадровых решений.

Согласно Турчинову А.И., кадровые технологии могут классифицированы по следующим признакам:

- типы технологий - технологии решения стратегических кадровых задач; технологии кадрового моделирования и прогнозирования; инновационные (наукоемкие) технологии; универсальные технологии;
- виды технологий - информационные технологии (обеспечивают информационную подготовку кадров); внедренческие технологии (обеспечивают обновление организационных структур управления, формирование стратегического мышления персонала, повышение деловой культуры кадров); обучающиеся технологии (обеспечивают внедрение новых форм активного обучения, переподготовки и перепрофилирования кадров);
- уровни технологий - федеральные (национальные) технологии как универсальные и стратегические для других уровней управления; региональные технологии; технологии трудовой ассоциации; технологии, саморазвития и самореализации творческого потенциала личности; приоритетные технологии для всех уровней управления.

Согласно Журавлеву П.В., все многообразие кадровых технологий можно разделить на две категории - модульные и индивидуальные. Широко распространенной модульной технологией является конкурсный отбор персонала, обеспечивающий право гражданина на равный доступ к работе, аттестации персонала.

Новой кадровой технологией является «Центр оценки». При данной кадровой технологии используется большое количество дополняющих друг друга методов диагностического обследования персонала, позволяющих получить в своей совокупности наиболее полную информацию о персонале организации. Основная идея данной кадровой технологии - провести аттестуемых через серию специально разработанных упражнений, моделирующих основные стороны конкретного вида трудовой деятельности.

Основные элементы кадровых технологий: кадровое планирование, набор кадров, отбор кадров, определение заработной платы и льгот, профориентация и адаптация, обучение, оценка деятельности, подготовка резерва и управление развитием, служебное повышение, понижение, перевод или увольнение, производственные отношения, охрана здоровья, социальные вопросы.

Согласно Магуре М.И. и Курбатову М.Б., составляющими кадровых технологий являются:

*Найм.* В рамках решаются следующие вопросы: планирование персонала; связь с государственной службой занятости и др. источниками наличия персонала; применение условий найма предприятия; опрос претендентов, беседы, переводы, увольнения; приказы о назначении на должность и продвижении по работе; статистика персонала; беседы и консультации с нанимающимися; рабочее время и сверхурочные; законодательство о найме; посещение органов, связанных с трудовыми ресурсами.

*Обучение, подготовка и карьера.* Сюда входят: обеспечение инструкторами; введение новых систем; поощрение работников к повышению образования; развитие менеджмента персонала; градация персонала (последовательный переход от низшей ступени к высшей); наблюдение и контроль; обеспечение учебного процесса.

*Оплата труда.* В этом направлении выполняются: администрирование и анализ структуры оплаты труда на предприятии; осуществление и контроль дифференцированной оплаты труда; консультации по вопросам оплаты труда.

*Производственные отношения.* Они включают внешние и внутренние моменты по обеспечению процесса производства: переговоры с профсоюзами; обеспечение информацией по согласительным процедурам; создание совместных органов типа советов рабочих; толкование и распространение кадровой политики фирмы; выступление в качестве представителя фирмы на внешних переговорах; консультации по трудовому законодательству.

*Охрана здоровья и социальные вопросы.* Сюда относятся: организация буфетов, медпунктов и т.д.; пенсионные фонды; юридическая помощь и др. услуги по личным проблемам персонала; транспорт, жилье, торговля; создание условий для отдыха; применение законов о предприятии и положений о помещениях офисов, магазинов; организация мероприятий в перерывах; предотвращение несчастных случаев и участие в работе служб техники безопасности; компенсации работающим.

*Обязанности управляющего персоналом фирмы:* обеспечение эффективной работы службы управления персоналом; консультирование с высшим руководством по вопросам кадровой политики; консультирование линейных руководителей по вопросам работы с персоналом подразделений; доведение кадровой политики до всех работников; планирование персонала; переговоры и производственные отношения в фирме; выступления в качестве представителя фирмы на внешнем и внутреннем уровнях.

## **2.2 Описание кадровых технологий**

Работа любой организации неизбежно связана с необходимостью комплектования штата. При этом одной из центральных задач является отбор (подбор) кадров.

Технология отбора новых работников не только призван обеспечить режим нормального функционирования, но и закладывает фундамент будущего успеха организации.

Отбор персонала – есть латентная функция организации, осуществляемая участниками управленческого процесса и заключающаяся в стремлении сосредотачивать вокруг субъектов управления личностный, интеллектуальный и ресурсный потенциал, который будет способствовать созданию благоприятствующей ситуации как для субъекта, производящего подбор, так и для реализуемого им дела. Присутствуя на всех этапах работы с кадрами (набор, отбор, выдвижение, назначение, расстановка кадров, уход и т.д.), подбор отражает пристрастное отношение субъекта, его осуществляющего, к формированию вокруг личности (собственной и/или другого) ее ближайшего

окружения, зачастую являясь при этом одной из стадий развития каждого из указанных этапов системы работы с кадрами.

Существует множество различных определений понятия отбора (подбора) персонала. Выше были представлены наиболее комплексные определения. Существуют и другие, более формальные. Например, "отбор персонала – это серия мероприятий и действий, осуществляемых предприятием или организацией для выявления из списка заявителей лица или лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы".

Решение о принятии на работу, согласно оценкам специалистов, акция не только существенная, но и имеющая далеко идущие последствия. В ее эффективности заинтересованы как общество в целом, отдельные предприятия, так и конкретные индивиды.

### **3. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

*Методы управления — это способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления организацией.* Различают экономические, административно-правовые и социально-психологические методы управления, которые отличаются способами и результативностью воздействия на персонал.

#### **3.1. Экономические методы**

*Экономические методы* управления являются способами воздействия на персонал на основе использования экономических законов и обеспечивают возможность как «поощрять», так и «карать» в зависимости от ситуации. Эффективность экономических методов управления определяется: формой собственности и ведения хозяйственной деятельности, принципами хозяйственного расчета, системой материального вознаграждения, рынком рабочей силы, рыночным ценообразованием, налоговой системой, структурой кредитования и т.п. Наиболее распространенными формами прямого экономического воздействия на персонал являются: хозяйственный расчет, материальное стимулирование и участие в прибылях через приобретение ценных бумаг (акций, облигаций) организации.

*Хозяйственный расчет* является методом, стимулирующим персонал в целом на соизмерение затрат на производство продукции с результатами хозяйственной деятельности (объем продаж, выручка), полное возмещение расходов на производство за счет полученных доходов, экономное расходование ресурсов и материальную заинтересованность сотрудников в результатах труда. Основными инструментами хозяйственного расчета являются: самостоятельность подразделения, самокупаемость, самофинансирование, экономические нормативы, фонды экономического стимулирования (оплаты труда).

*Материальное стимулирование* осуществляется путем установления уровня материального вознаграждения (заработная плата, премии), компенсаций и льгот. Заработная плата является частью

валового внутреннего продукта, которая отражается в себестоимости продукции и распределяется в рыночной экономике между отдельными работниками исходя из количества и качества затраченного труда, а также спроса и предложений на товарную продукцию. В рыночных отношениях заработная плата выражает главный и непосредственный интерес наемных работников, работодателей и государства в целом. Нахождение взаимовыгодного механизма реализации и соблюдения интересов этого трехстороннего партнерства является одним из главных условий развития производства и составляет функцию управления трудом и заработной платой. Зарплата представляет собой цену рабочей силы, соответствующую стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника и членов его семьи. Зарплата является важнейшей составляющей стоимости продукции.

Структура оплаты труда позволяет определить, какие составляющие входят в оплату труда работника, в каких статьях себестоимости и прибыли они отражаются, каков удельный вес конкретного элемента в общей величине заработной платы (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Структура оплаты труда работников

### 3.2.Административно-правовые методы

*Административно-правовые методы* являются способами осуществления управленческих воздействий на персонал, основанными на властных отношениях, дисциплине и системе административно-правовых взысканий. Различают пять основных способов административно-правового воздействия: *организационное и распорядительное воздействие, дисциплинарная ответственность и взыскания, материальная ответственность и взыскания, административная ответственность и взыскания.*

*Организационное воздействие* основано на действии утвержденных внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала. К ним относятся: устав организации, организационная структура и штатное расписание, положения о подразделениях, коллективный договор, должностные инструкции, правила внутреннего распорядка. Эти документы могут быть оформлены в виде стандартов предприятия и вводятся в действие обязательно приказом руководителя организации. Практическая реализация организационного воздействия во многом определяется уровнем деловой культуры организации, желанием сотрудников работать по правилам, предписанным администрацией.

*Распорядительное воздействие* направлено на достижение поставленных целей управления, соблюдение требований внутренних нормативных документов и поддержание заданных параметров системы управления путем прямого административного регулирования. К числу распорядительных воздействий относятся: приказы, распоряжения, указания, инструкции, нормирование труда, координацию работ и контроль исполнения.

*Приказ* является наиболее категоричной формой распорядительного воздействия и обязывает подчиненных точно исполнять принятые решения в установленные сроки. Неисполнение приказа влечет за собой соответствующие санкции со стороны руководства. Приказы издаются от имени руководителя организации.

*Распоряжение* в отличие от приказа не охватывает все функции организации, обязательно для исполнения в пределах конкретной функции управления и структурного подразделения. Распоряжения 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. Инструктаж и координация работ рассматриваются как методы руководства, основанные на обучении подчиненных правилам выполнения трудовых операций.

*Дисциплинарная ответственность и взыскания.* *Дисциплина* — это обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, определенным в соответствии с Трудовым кодексом, иными законами, коллективным договором, соглашениями, трудовым договором и локальными нормативными актами организации. Работодатель обязан создавать условия, необходимые для соблюдения работниками дисциплины труда. Трудовой распорядок организации определяется правилами внутреннего трудового распорядка.

За совершение дисциплинарного проступка, т.е. неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей, работодатель имеет право применить следующие дисциплинарные взыскания: *замечание, выговор, увольнение по соответствующим основаниям.*

Правомерность, обоснованность и целесообразность применения мер дисциплинарного воздействия обеспечиваются соблюдением следующих законодательных требований:

- дисциплинарная ответственность применяется только по факту совершения дисциплинарного проступка согласно перечню дисциплинарных взысканий, который является исчерпывающим и не подлежит расширенному толкованию;

- налагать дисциплинарные взыскания могут только должностные лица, наделенные дисциплинарной властью по закону;

- наложению взыскания должно предшествовать письменное объяснение провинившегося, а в случае отказа от письменного объяснения должен быть составлен соответствующий акт;

- дисциплинарное взыскание применяется непосредственно после обнаружения проступка, но не позднее одного месяца со дня обнаружения, не считая времени болезни или пребывания провинившегося в отпуске, а также не позднее шести месяцев со дня совершения проступка, а по результатам ревизии, проверки финансово-хозяйственной деятельности или аудиторской проверки — не позднее двух лет со дня его совершения;

- за каждое нарушение трудовой дисциплины может быть наложено только одно дисциплинарное взыскание;

- дисциплинарное взыскание объявляется в приказе, доводится до сведения сотрудника под расписку в трехдневный срок и в необходимых случаях доводится до сведения всего персонала организации;

- действие дисциплинарного взыскания прекращается по истечении года со дня его наложения, если работник не был подвергнут за это время новому взысканию, а также может быть снято досрочно при положительном поведении сотрудника.

Дисциплинарные взыскания налагаются руководителем организации, а также должностными лицами организации, которым в установленном законом порядке делегированы соответствующие права.

*Материальная ответственность* стороны трудового договора наступает за ущерб, причиненный ею другой стороне этого договора в результате виновного противоправного поведения, действия или бездействия, если иное не предусмотрено Кодексом и иными федеральными законами.

Работодатель обязан возместить работнику не полученный им заработок во всех случаях незаконного лишения его возможности трудиться, в частности, если заработок не был получен в результате:

- незаконного отстранения работника от работы, его увольнения или перевода на другую работу;

- отказа работодателя от исполнения или несвоевременного исполнения решения органа по рассмотрению трудовых споров или государственного инспектора труда о восстановлении работника на прежней работе;

- задержки работодателем выдачи работнику трудовой книжки, внесения в трудовую книжку неправильной или не соответствующей законодательству формулировки причины увольнения сотрудника.

В случае причинения по вине работодателя ущерба имуществу работника, работодатель обязан возместить причиненный ущерб в полном объеме. Размер ущерба исчисляется по рыночным ценам, действующим в данной местности на момент возмещения ущерба. При согласии работника ущерб может быть возмещен в натуре.

При нарушении работодателем установленного срока выплаты заработной платы, оплаты отпуска, выплат при увольнении и других выплат, причитающихся работнику, работодатель обязан выплатить их с денежной компенсацией. Размер компенсации установлен не ниже 1/300 величины действующей в это время ставки рефинансирования Центрального банка России от невыплаченных в срок сумм за каждый день задержки, начиная со следующего дня после установленного срока выплаты по день практического расчета включительно. Конкретный размер выплачиваемой работнику денежной компенсации определяется трудовым и коллективным договорами.

Причиненный работнику неправомерными действиями или бездействием работодателя моральный вред возмещается ему в денежной форме в размерах, определяемых соглашением сторон трудового договора.

Работник обязан возместить работодателю причиненный ему прямой действительный ущерб, в понимание которого не входят недополученные доходы (упущенная выгода). Под прямым действительным ущербом понимается реальное уменьшение наличного имущества работодателя или ухудшение состояния указанного имущества. Работник несет материальную ответственность как за прямой действительный ущерб, нанесенный работодателю, так и за ущерб, возникающий у работодателя в результате возмещения им иным лицам ущерба, нанесенного по вине работника. За причиненный ущерб работник несет материальную ответственность в пределах своего месячного заработка.

Размер ущерба, причиненного работодателю при утрате и порче имущества, определяется по фактическим потерям, исчисляемым исходя из рыночных цен, действующих в данной местности на день причинения ущерба, но не ниже стоимости имущества по данным бухгалтерского учета с учетом степени износа этого имущества. До принятия решения о возмещении ущерба конкретными работниками работодатель обязан провести проверку размера причиненного ущерба и причин его возникновения. Для этого работодатель вправе создать комиссию с участием соответствующих специалистов. Работник обязан дать объяснение в письменной форме о причинах возникновения ущерба.

Взыскание с виновного работника суммы причиненного ущерба, не превышающей среднего месячного заработка, производится по распоряжению работодателя, которое должно быть сделано не позднее одного месяца со дня окончательного установления размера причиненного работником ущерба. Если месячный срок истек или работник не согласен добровольно возместить причиненный работодателю ущерб, а сумма взыскания превышает средний месячный заработок работника, то взыскание осуществляется в судебном порядке. При взыскании ущерба в судебном порядке степень вины каждого члена коллектива, виновного в нанесении ущерба и имеющего договор о коллективной ответственности, определяется судом. С согласия работодателя работник может передать ему для

возмещения ущерба равноценное имущество или исправить поврежденное. Возмещение ущерба производится независимо от привлечения работника к дисциплинарной, административной или уголовной ответственности за действия или бездействие, которыми причинен ущерб работодателю. Орган по рассмотрению трудовых споров может с учетом степени и формы вины, материального положения работника и других обстоятельств снизить размер ущерба, подлежащего взысканию с работника.

Работник обязан возместить работодателю затраты, понесенные при направлении на обучение за счет средств работодателя, в случае увольнения без уважительных причин до истечения срока, обусловленного трудовым договором или соглашением об обучении работника за счет средств работодателя.

*Административная ответственность и взыскания* применяются в случаях совершения административных правонарушений, регулируемых Кодексом об административных правонарушениях. Перечень административных правонарушений со стороны физических и юридических лиц установлен данным Кодексом. Административной ответственности подлежит физическое лицо, достигшее к моменту совершения административного правонарушения возраста шестнадцати лет. Должностные лица подлежат административной ответственности в случае совершения ими административных правонарушений в связи с неисполнением или ненадлежащим исполнением своих служебных обязанностей. Руководители и другие работники организаций, совершившие административные правонарушения в связи с выполнением организационно-распорядительных и административно-хозяйственных функций, несут административную ответственность как должностные лица. Административное правонарушение признается совершенным умышленно, если лицо, его совершившее, сознавало противоправный характер своего действия (бездействия), предвидело его вредные последствия и желало наступления таких последствий или сознательно их допускало, либо относилось к ним безразлично.

За совершение административных правонарушений могут устанавливаться и применяться следующие административные наказания:

- *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).

*Уголовная ответственность* вступает в силу в случаях совершения преступлений, которые характеризуются как общественно опасные деяния в виде активных противоправных действий. Уголовная ответственность применяется к физическим лицам, устанавливается только судом и только на законных основаниях. Меры уголовной ответственности соответствуют характеру преступления. Наиболее часто встречающиеся в практике служб управления персоналом факты из числа уголовных преступлений связаны с посягательствами на личность и на собственность. Сюда относятся:

- превышение власти и полномочий (мелкие хищения имущества, клевета, оскорбление, преследование за критику);
- самоуправство (злоупотребление служебным положением, халатность, получение или дача взятки, должностной подлог);
- нарушения законов о труде (увольнение беременной женщины или кормящей матери, похищение или подделка документов).

### 3.3. Социально-психологические методы

*Социально-психологические методы* — это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, основанные на использовании закономерностей социологии и психологии. Эти методы направлены как на группу сотрудников, так и на отдельные личности. По масштабам и способам воздействия их можно разделить на *социологические*, направленные на группы сотрудников в процессе их производственного взаимодействия, и *психологические*, целенаправленно воздействующие на внутренний мир конкретной личности.

Современная концепция управления выдвигает в качестве приоритетов: сохранение, кооперацию, качество, партнерство, интеграцию. В центре стратегической концепции управления персоналом находится человек как наивысшая ценность для организации. Такой сложный организм, каким является персонал современной организации, не может рассматриваться с позиций содержания только его формальной структуры и разложения ее на отдельные части. Наряду со структурным подходом, отражающим динамику персонала, превалирующее значение имеет поведенческий подход, рассматривающий конкретную личность, систему отношений между людьми, их компетентность, способности, мотивацию к труду и достижению поставленных целей. Причинами, побуждающими людей объединиться в организации и взаимодействовать в их формальных рамках, являются физические и биологические ограничения, свойственные каждой отдельной личности, и цели, достижение которых требует коллективных усилий. Объединяя свои усилия, каждый сотрудник дополняет друг друга и влияет тем самым на поведение организации в целом с целью повышения ее эффективности.

### 3.4. Принципы работы руководителя

Принцип – основное, исходное положение теории, правило деятельности субъекта управления в какой-либо сфере, или правило поведения личности. От обоснованности структуры и содержания совокупности принципов зависит успех в решении любой проблемы.

Руководитель (менеджер) как субъект управления должен проанализировать ситуацию, спрогнозировать стратегию и организовать оперативное управление по ее реализации. А исполнитель как объект управления должен реализовать управленческое решение, принятое руководителем. В этом случае перед руководителем и исполнителем стоят совершенно разные задачи. Поэтому неправомерно к субъекту и объекту применять одни и те же принципы управления.

Главными условиями, определяющими степень достижения целей управления, являются профессионализм, организованность и порядочность руководителя. И чем выше уровень иерархии руководителя, тем выше сложность проблем и ответственность за их решение.

Менеджеру низшего звена (например, мастеру цеха, заведующему научно-исследовательским сектором) по сравнению с менеджером высшего звена (руководителем организации, предприятия) значительно проще выполнять свои функции, а исполнителю (например, конструктору, рабочему) — еще проще.

Руководителю в своей работе приходится решать проблемы из любой сферы техники, технологии, организации, экономики, психологии, экологии, а также в области функций и методов управления. Поэтому принципы или правила работы руководителя должны концентрировать все принципы экономики, качества, планирования, формирования коллектива, оперативного управления и т. д. Это очень большой круг принципов, при соблюдении которых руководителями (менеджерами высшего и среднего звена) может быть достигнута цель системы.

При формировании структуры и содержания принципов управления рекомендуется исходить из посылок:

- комплексный охват главных принципов деятельности организации по основным направлениям;
- ранжирование менеджеров и исполнителей (специалистов) по уровню иерархии;
- дифференциация принципов в зависимости от сложности, повторяемости и стоимости управленческой задачи.

#### ***Принципы работы руководителя высшего звена как субъекта управления***

##### *1. Соблюдение следующих 14 принципов управления экономикой:*

- воспроизводство системы жизнеобеспечения;
- правовая регламентация управления;
- социальная ориентация развития экономики;

- научная обоснованность системы управления;
- системность управления;
- ориентация экономики на инновационный путь развития;
- сохранение собственных сырьевых ресурсов;
- ранжирование объектов управления по их важности;
- единство теории и практики управления;
- сохранение и развитие конкурентных преимуществ объекта управления;
- рационализация уровня специализации, универсализации и централизации управления;
- организованность управленческих процессов (соблюдение дисциплины, принципов

параллельности, пропорциональности, непрерывности, прямоочности, ритмичности, ответственность за результаты работы и др.);

- рациональное сочетание форм управления (государственной, корпоративной, предпринимательской и др.);

- обеспечение сопоставимости альтернативных вариантов управленческих решений по 8 факторам (времени, качеству, риску и т. д.).

#### *2. Выполнение 7 групп квалификационных требований к менеджеру-руководителю:*

- общая подготовка;
- экономико-правовая подготовка;
- профессиональная подготовка в области менеджмента;
- умение разрабатывать качественные управленческие решения в условиях неопределенности;
- умение организовывать себя и коллектив на постановку и достижение высоких целей;
- умение общаться с людьми, быть коммуникабельным;
- практический опыт и навыки.

#### *3. Рациональное сочетание основных методов управления:*

- методы принуждения;
- методы побуждения;
- методы убеждения.

По наиболее часто встречающейся оценке рациональное соотношение перечисленных методов — 4:4:2.

#### *4. Построение системы менеджмента социально-экономических и производственных объектов.*

- стандартная структура системы менеджмента: 1) внешнее окружение (вход, выход, внешняя среда и обратная связь) и 2) внутренняя структура (подсистема научного сопровождения, целевая, обеспечивающая, управляющая и управляемая подсистемы);
- система менеджмента — система достижения конкурентоспособности управляемого объекта.

#### *5. Приоритет стратегических вопросов перед тактическими.*

Оптимальная структура рабочего времени руководителя высшего звена соответствует следующему соотношению:

- 40 % времени — стратегическим задачам;

- 25 % — тактическим;
- 35 % — оперативным.

*6. Применение к управлению (менеджменту) научных подходов.*

Для обеспечения качества управленческого решения руководитель высшего звена к сложным проблемам должен применять научные подходы: системный, маркетинговый, функциональный, воспроизводственно-эволюционный, нормативный и др.

*7. Построение и изучение психологического портрета личности (исполнителя).*

Психологический портрет личности характеризуется следующими компонентами темперамент, характер, способности, мотивация, интеллектуальность, эмоциональность, волевые качества, общительность, самооценка, уровень самоконтроля, способность к групповому взаимодействию.

*8. Уважение личности.*

На основе уважения к человеку появляется возможность создавать достойную и оптимистичную обстановку на рабочих местах для проявления его способностей и выявления его возможностей по развитию предприятия и личности.

*9. Основные принципы мотивации труда подчиненных:*

- поощрять открыто;
- наказывать конфиденциально;
- награждать перспективные решения, а не сиюминутные;
- награждать тех, кто берет на себя риск, а не тех, кто его избегает;
- награждать творческую работу, а не слепое подчинение;
- награждать за качество работы, а не за объем;
- награждать упрощения, а не бесполезные усложнения;
- награждать за качество, а не за быструю работу;
- награждать за качество тех, кто работает друг с другом, а не против друг друга.

*10. Единоначалие (А. Файоль).*

Для каждого исполнителя должен быть только один руководитель. Работник должен получать приказы только одного непосредственного начальника.

*11. Корпоративный дух (А. Файоль).*

Союз — это сила, которая является результатом гармонии персонала.

*12. Основные принципы научной организации труда (НОТ) на рабочем месте (А. Гастев).*

- всегда будь активен, инициативен, энергичен;
- работай по расписанию, плану;
- в помещении разговаривай мало и негромко;
- определенное место для каждого и каждый на своем месте;
- экономь время;
- никогда не раздражайся;
- будь дисциплинирован;
- ясно представляй цель, задачи;

- будь кратким;
- имей чувство юмора;
- не стыдись эlegantности;
- на рабочем месте ничего лишнего;
- умей преодолевать трудности;
- не бойся экспериментировать;
- цени чужое мнение;
- хорошее настроение сохраняет здоровье.

*13. Определение очередности выполнения управленческих задач по их значимости (Д. Эйзенхауэр).*

Для определения очередности выполнения задач их рекомендуется подразделять на три типа: задачи «А» — очень важные и срочные — выполнять немедленно, задачи «В» — важные, несрочные — определять, в какие сроки их следует выполнять, задачи «С» — менее важные, но срочные — делегировать подчиненным.

*14. Философия управления качеством базируется на тезисах (Э. Деминг).*

- совершенствование товара должно быть постоянным;
- постоянно совершенствуйте систему производства и его обслуживания;
- создайте систему подготовки кадров;
- уничтожайте разобщенность подразделения друг от друга по производственному циклу;
- прекращайте практику лозунгов, проповедей и «мобилизации масс»;
- устраняйте все препятствия, которые лишают работника права гордиться своей работой;
- создайте условия для самосовершенствования каждого работника;
- создайте систему успешного руководства, а не надзора;
- ясно определите обязанности руководства высшего звена по постоянному улучшению качества

продукции и услуг и др.

*15. Важнейшие признаки благоприятного социально-психологического климата (СПК) в коллективе:*

- доверие и высокая требовательность членов группы друг к другу;
- доброжелательная и деловая критика;
- свободное выражение собственного мнения;
- отсутствие давления руководителей на подчиненных;
- информированность членов коллектива о его задачах и состоянии дел;
- удовлетворенность принадлежностью к коллективу;
- высокая степень соперничества;
- высокая степень ответственности.

*16. Координация работ по качеству, затратам и срокам.*

Координация выполнения работ должна осуществляться, с одной стороны, по качеству, затратам и срокам, а с другой — по функциям управления.

*17. Соблюдение режима труда и отдыха:*

- первая половина рабочего дня отводится для творческой деятельности, а вторая — для рутинной работы, совещаний, встреч;
- примерно через 60 мин делаются перерывы продолжительностью 5—7 мин;
- рекомендуется менять рабочую позу (сидя, стоя);
- обеденный перерыв продолжительностью 30—60 мин устанавливается примерно через 3,5—4 ч после начала работы;
- за 1,5 ч до обеда обязательно проводится физкультурная пауза в сопровождении функциональной музыки;
- за 1—1,5 ч до конца работы может быть перерыв в течение 15—20 мин для приема легкой пищи.

#### *18. Управление конфликтами и стрессами.*

Руководитель должен знать типы конфликтов, определять причины их возникновения, стремиться переводить дисфункциональные последствия конфликта в функциональные, владеть методами разрешения конфликтов и управления стрессами.

Принципы работы для руководителей среднего и низшего звена как субъектов управления такие же, что и для руководителя высшего звена, отличия — в глубине проработки ситуации и прогнозировании параметров проблемы.

Принципы работы исполнителя любого звена как объекта управления значительно проще как по количеству применяемых или соблюдаемых принципов, так и по их структуре. Исполнитель не принимает управленческие решения, он может только участвовать в их формировании, но за реализацию управленческого решения он несет ответственность. Руководитель как субъект управления в этом случае организует ведение учета, контроля и мотивацию реализации решения. Организацию процессов, координацию и оперативное регулирование осуществляют совместно руководитель, исполнитель и вспомогательные работники. При этом за качество планов и конечный результат несет ответственность руководитель.

К принципам работы исполнителя как объекта управления можно отнести:

- исполнительность (точно в срок, качество и затраты в соответствии с планом); руководитель должен контролировать не процесс, а результат;
- инициативность в совершенствовании технологии, организации труда, повышении качества, снижении затрат, нахождении и устранении в работе «узких мест» (совместно с руководителем);
- честность, порядочность;
- стремление к продвижению по служебной лестнице, удовлетворению высших потребностей, гармоничному развитию личности.

Выполнить на практике перечисленные принципы очень трудно, так как специалистов, владеющих технологией применения предложенной совокупности законов, подходов, принципов и методов управления, очень сложно подготовить.

#### **4. Системы обеспечения управления персоналом.**

#### 4.1. Цели системы управления персоналом.

*Достижение целей организации производится через использование персонала в соответствии со структурой и целями организации.*

**Объектом управления** являются работники организации (рабочие, специалисты, руководители), по отношению к которым реализуются управленческие функции при формировании трудового потенциала, его развитии, при проведении мотивационной политики, регулировании трудовых споров и межличностных взаимоотношений.

При этом *субъектами управления* персоналом выступают лица (руководители всех уровней) и структурные подразделения аппарата управления организации (технические службы, отделы, а также специалисты службы управления персоналом (менеджеры по персоналу).

Итак, цели предприятия при организации системы управления следующие:

*Первая* цель, которую преследует организация при организации системы управления персоналом - экономическая, т. е. рост прибыли от реализации продукции и услуг.

*Вторая* – научно-техническая. Здесь понимается обеспечение необходимого научно-технического уровня продукции и разработок, повышение производительности труда за счет совершенствования технологии и повышения уровня образования и квалификации персонала.

*Третья* цель – производственно-коммерческая: производство и реализация продукции и услуг в заданном объеме и с заданной ритмичностью.

*Четвертая* – социальная, т. е. достижение заданной степени удовлетворения социальных потребностей работников.

Таким образом, для достижения организацией поставленных целей, требуется - организация системы управления персоналом в организации, а для полноценного функционирования системы управления персоналом – необходимо обеспечение условий функционирования данной системы.

Различают следующие аспекты обеспечения условий функционирования - кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом.

#### 4.2. Кадровое обеспечение системы управления персоналом.

*Кадровое обеспечение системы управления персоналом организации представляет собой необходимый количественный и качественный состав работников кадровой службы.*

**Количественный состав** кадровой службы – это списочный состав работников данного подразделения организации.

**Качественные характеристики** персонала представляют собой совокупность профессиональных, нравственных и личностных свойств, являющихся конкретным выражением соответствия персонала тем требованиям, которые предъявляются к должности или рабочему месту. Всю совокупность качественных характеристик персонала можно условно разделить на три основные группы:

**способности** (уровень образования, объем полученных знаний, опыт работы в определенной сфере профессиональной деятельности, профессиональные навыки),

**мотивации** (сфера профессиональных и личных интересов, стремление сделать карьеру, стремление к власти, готовность к дополнительной ответственности и дополнительным нагрузкам),

**свойства** (способность воспринимать определенный уровень физических, психических или интеллектуальных нагрузок, способность концентрации внимания, памяти и другие личностные свойства, необходимые для выполнения какой-либо работы).

Итак, *количественный состав службы* управления персоналом определяется организационно-штатными структурами и Уставом организации. При расчете необходимой численности штатных работников кадровой службы учитываются следующие факторы:

- общая численность работников организации;
- конкретные условия и характерные особенности организации, связанные со сферой ее деятельности (производственной, банковской, торговой, страховой и т.д.), масштабами, разновидностями отдельных производств, наличием филиалов;
- социальная характеристика организации, структурный состав ее работников (наличие различных категорий — рабочих, специалистов с высшим и средним специальным образованием, научных работников), их квалификация;
- сложность и комплексность решаемых задач по управлению персоналом (стратегическое планирование, выработка кадровой политики, организация обучения и т.п.);
- техническое обеспечение управленческого труда (наличие компьютеров, оргтехники и др. технических средств).

Расчет численности руководителей, специалистов и других служащих организации, в том числе и кадровой службы, осуществляется различными методами:

- многофакторного корреляционного анализа
- экономико-математическим
- методом сравнений
- методом прямого расчета
- по трудоемкости работ
- по нормам обслуживания и др.

Одним из наиболее распространенных и доступных методов расчета численности работников кадровой службы является ее определение через затраты труда (времени) на выполнение управленческих работ, т.е. через трудоемкость.

В связи с тем, что организации самостоятельно определяют численность работников по функциям управления, их профессиональный и квалификационный состав, а также утверждают штаты, все существующие *методы расчета численности управленческих работников носят в основном рекомендательный характер.*



В 1990-х гг. в кадровых службах отечественных организаций было занято всего от 0,3 до 0,8% общего числа работающих во всех отраслях промышленности и строительства.

Основываясь на зарубежном опыте, можно выделить еще один метод определения численности работников кадровой службы. Он является разновидностью норм обслуживания, которые характеризуют количество объектов, т.е. работников организации, обслуживаемых одним работником службы управления персоналом.

В разных странах сложилось следующее среднее соотношение:

- в США на каждых 100 работающих в организации приходится 1 работник кадровой службы;
- в Германии на каждых 130 — 150 работающих — 1 работник;
- во Франции на каждых 130 работающих — 1 работник;
- в Японии на каждых 100 работающих — 2,7 работника.

Указанные соотношения являются средними и могут существенно различаться по отраслям, секторам и сферам деятельности. В самых больших корпорациях США число работников службы управления персоналом доходит до 150 человек.

Характерная особенность зарубежных кадровых служб заключается и в том, что многие работники фирм и компаний, участвуя в подготовке и реализации кадровых решений в рамках деятельности служб управления персоналом, не состоят в ее штате.

Это, например, значительная часть профессоров и преподавателей учебных центров и университетов, инженеров — участников «вербовочных бригад» в вузах и т.д.

Расчет количественной потребности в специалистах, в том числе и по управлению персоналом, проводится одновременно с определением качественной потребности в них, т.е. потребности в работниках определенных профессий, специальностей, квалификации.

#### **4.3. Информационное обеспечение системы управления персоналом**

Основные функции процесса управления персоналом, выполняемые на различных иерархических уровнях системы управления организацией, сводятся к выработке и обоснованию управленческих решений, контролю за их выполнением. Поэтому управление персоналом представляет собой *информационный процесс, включающий получение, анализ и обработку, хранение, использование, наращивание информации.*

**Информационное обеспечение службы управления персоналом** — это совокупность реализованных решений, касающихся объема, размещения и форм организации информации, обращающейся в службе управления персоналом при ее функционировании. Другими словами ИО СУП - представляет собой поток информации циркулирующей в организации.

Оно включает в себя: *оперативную, нормативно-справочную информацию, классификаторы технико-экономической информации, системы документации унифицированные и специальные.*

Информация должна быть:

- комплексной – отражать все стороны деятельности службы (техническую, технологическую, организационную, экономическую и социальную);
- оперативной – получение информации должно протекать одновременно с процессом, происходящим в системе, соответствовать возникающим потребностям в точных сведениях;
- систематичной – требуемая информация должна поступать постоянно;
- достоверной – информация должна соответствовать фактически происходящим процессам и основываться на проведенных замерах или расчетах, анализе.

Информационное обеспечение службы управления персоналом структурно подразделяется на следующие группы.

1. Внемашинное информационное обеспечение представляет собой совокупность сообщений, сигналов, документов, воспринимаемых человеком непосредственно. Оно включает: систему классификации и кодирования информации; систему управленческой документации; систему организации, хранения и внесения изменений в документацию. В этой сфере обмен информацией реализуется в виде движения документов от субъекта к объекту управления (приказы, распоряжения, устав и т. д.), от объекта к субъекту (отчеты, справки по кадровым вопросам, записки, информацию о текущем или прошлом состоянии объекта).

Внемашинное информационное обеспечение позволяет провести идентификацию объекта управления (при помощи стандартов, положений, регламентов, приказов), формализовать информацию, представить ее в виде документов установленной формы.

2. Внутримашинное информационное обеспечение включает: массивы данных, формирующиеся на информационных носителях; систему программ организации, накопления, ведения и доступа к информации этих массивов.

Информационное обеспечение компании должно соответствовать следующим организационно-методическим требованиям: минимальное дублирование информации в информационной базе; сокращение числа форм документов; возможность обработки на компьютерах информации, содержащейся в документах (внемашинная сфера) и во внутримашинной сфере; определенная избыточность информационного обеспечения, что дает возможность различным пользователям получать информацию с разной степенью конкретизации.

Сталкиваясь с потребностями во внедрении на предприятии информационных систем, руководство оказывается перед проблемой выбора. Разрабатывать самим или покупать, и если покупать - то что?

То, что было разработано ранее или разрабатывается в настоящее время на российских предприятиях (или для них), является отражением вчерашних взглядов управленческого персонала предприятия и требует постоянной переработки.

Российским разработкам еще очень далеко до уровня полнофункциональной системы. Решив функции автоматизации бухгалтерии, они только пытаются двинуться в направлении производства, управления персоналом, систем принятия управленческих решений, а это задача по объемам несравнимая с бухгалтерским учетом.

С другой стороны имеется много зарубежных разработок в этой области, но на сегодняшний момент не так уж много западных фирм вышли на российский рынок. Реально это SAP, Computer Associates, BAAN и ISF. Попытки выйти делали ORACLE, JDEdwards, SSA, JBA и QAD

Причем реальные внедрения имеются только у продуктов SAP и Computer Associates. Кроме того, различные системы предназначены для разных предприятий. Одни, такие как SAP или CA-Masterpiece, ориентированы на корпоративный рынок, другие, как BAAN или MK Enterprise (ранее MANMAN/X) на рынок промышленных предприятий или компаний. И предприятию нужно сделать правильный выбор, чтобы в результате ошибки не оказаться обладателем системы не подходящей для него.

Критерии информационной системы для предприятия или организации могут быть различными, среди которых, могут выступать следующие:

- функциональные возможности информационной системы;
- совокупная стоимость владения;
- перспективы развития;
- технические характеристики;
- минимизация рисков.

Под функциональными возможностями системы понимается ее соответствие тем бизнес-функциям, которые уже существуют или только планируются к внедрению в организации. Обычно для определения соответствия системы выдвигаемым функциональным требованиям достаточно иметь четкое представление о стратегии развития бизнеса, контекстного описания бизнеса и формализованного описания деятельности предприятия.

Например, если целью организации является снижение финансовых потерь за счет уменьшения брака, то выбранная система должна обеспечивать автоматизацию процесса контроля качества.

Совокупная стоимость владения – сравнительно новое понятие. Под ним понимается сумма прямых и косвенных затрат, которые несет владелец системы за период ее жизненного цикла.

Перспективы развития закладываются в систему поставщиком системы и комплексом стандартов, которым она удовлетворяет.

Очевидно, что на перспективу развития также огромное влияние оказывает и устойчивость поставщика системы на рынке.

Понимание технических характеристик в наибольшей степени гарантирует соответствие системы поставленным перед ней задачам.

Под риском обычно понимается некая вероятность того, что при внедрении информационной системы управления какие-то цели так и не будут достигнуты.

В разрезе информационных технологий информационная система управления персоналом представляет собой набор определенного программного обеспечения и технологий, позволяющих автоматизировать и совершенствовать бизнес процессы в таких областях, как: управление кадрами, расчет и выплата зарплаты, табельный учет и документооборот.

Данное программное обеспечение не только позволяет координировать действия различных департаментов, но и координировать работу различных каналов взаимодействия между персоналом и

руководством: личное взаимодействие, телефон, Интернет. Кроме того, данное программное обеспечение дает работникам отдела персонала доступ к полной информации о работнике, необходимой для наилучшего планирования и контроля бюджетов по зарплате, обучению, командировкам и т. д.

Начнем с крупных интегрированных систем, которые, как правило, имеют модуль – «Управление персоналом и зарплата» в составе ERP-системы (Enterprise Resource Planning system – система управления ресурсами предприятия) и отдельно от этой системы не продается.

А так как стоимость таких проектов может составлять миллионы долларов, то такие системы интересны крупным предприятиям сверхприбыльных отраслей. Поэтому рассматривать мы будем только локальные и средние информационные системы управления персоналом.

Другим типом информационных систем управления персоналом являются локальные информационные системы управления персоналом, среди которых можно выделить: «1С. Зарплата/кадры» - представляющее простой, коробочный вариант по внедрению и учетной системой по функциональности, но за счет практически монопольного положения компании на своем рынке занимающее доминирующее положение. АИТ - «Управление персоналом» – где по сравнению с другими функциональность расширена, но поддержка клиентов оставляет желать лучшего. Другие информационные системы управления персоналом в этой категории распространены меньше и имеют свои достоинства и недостатки. Выбор информационных систем управления персоналом зависит от отрасли, в которой работает компания, связей руководства фирм-разработчиков и множества других причин, на первом месте среди которых – цена.

Существуют две системы, удерживающие лидирующие позиции на рынке средних информационных систем управления персоналом, именно они нам наиболее интересны для сравнения: «RB HR & Payroll - Управление кадрами и Зарплата» - Робертсон и Блумс Корпорейшн и «БОСС-Кадровик» – Корпорация АйТи.

Остальные компании разработчики, как правило, продвигают и продают комплексные финансово-управленческие системы, либо ERP-системы, в состав которых входит модуль по управлению человеческими ресурсами и примеры внедрения отдельно таких модулей единичны. То есть, чтобы автоматизировать управление кадрами, клиенту необходимо купить всю ERP-систему, иначе инвестиции в информационные технологии будут неэффективны (так называемая – кусочная автоматизация).

RB HR&Payroll - функционально полный, стабильный, гибкий и легко управляемый продукт. Это международное решение для предприятий различного уровня и сфер деятельности, позволяет автоматизировать и упорядочить типичные операции в сфере управления персоналом:

Уникальность RB Human Resources & Payroll определяет наличие таких характеристик, как мощнейшие средства анализа информации; работа на различных платформах, операционных систем и СУБД; открытый доступ к данным при совершенной защите информации; настраиваемость на законодательства различных стран; пользовательские процедуры; ведение архива справочной информации; удобный интерфейс со встроенными средствами анализа; многоэкранные справочники работников; настраиваемые интеллектуальные экранные формы; настраиваемость расчета заработной платы, выполнения расчетов и получения отчетов; двухуровневая настройка расчетов зарплаты и

платежей предприятия (таблицы видов оплат и алгоритмы расчетов); расчет зарплаты с возможностью многократного пересчета и исправления ошибок; мощный встроенный генератор отчетов; поддержка документооборота; масштабируемость; параметризуемые средства переноса результатов расчета зарплаты в систему бухгалтерского учета.

Схожие наборы характеристик имеются и в "БОСС-Кадровик", но в отличие от него, RB HR & Payroll полностью интегрирован с Crystal Reports (генератор бизнес отчетов); имеет интерфейс с Lotus R/5, возможен доступ к системе с помощью браузера MS IE (HTML – клиент); поддерживает несколько языков и многовалютную обработку данных, функциональность продукта позволяет в течение нескольких часов перейти с одной платформы на другую, при этом не требуется переобучение персонала, имеет интерфейсы с SunSystems, Scala, Concord, JD Edwards One World, SAP R/3, а также может быть интегрирован с финансовыми модулями любого другого программного обеспечения. А модуль «Табельный Учет» считается лучшим среди всех существующих систем.

#### **4.4. Техническое обеспечение системы управления персоналом организации**

Представляет собой комплекс технических средств (КТС) — *совокупность взаимосвязанных единым управлением и (или) автономных технических средств сбора, регистрации, накопления, передачи, обработки, вывода и представления информации, а также средств оргтехники.*

В менеджменте обобщены основные требования к комплексу технических средств системы управления персоналом.

1. Программная, информационная, техническая совместимость входящих в комплекс средств.
2. Адаптируемость к условиям функционирования службы управления персоналом.
3. Возможность расширения с целью подключения новых технических средств и пользователей.

При выборе техники следует обратить внимание на: предназначение; производительность оборудования; надежность и безотказность работы; совместимость работы оборудования различных типов, в том числе персональных компьютеров; стоимость оборудования; состав и численность обслуживающего персонала; площадь, требуемую для размещения оборудования.

Выбор типа, модели технических средств, применяемых в системе менеджмента персонала предприятия, производится по классификатору промышленной продукции (с учетом изменений), а также с помощью различных каталогов.

Эффективному формированию комплекса технических средств системы управления кадрами способствуют унификация и стандартизация в области технического обеспечения.

Кроме национальных стандартов, при создании технической базы системы управления персоналом могут использоваться стандарты де-факто, устанавливаемые ведущими фирмами-производителями соответствующего оборудования, определяющими нормативы работы технических средств.

Техническое обеспечение системы кадрового менеджмента может потребовать значительных инвестиций. Следует помнить о том, что техническое обеспечение – это наименее адаптируемая часть кадровой подсистемы, для изменения технических возможностей системы управления персоналом

организации требуются значительные материальные затраты. Поэтому ошибки при формировании комплекса технических средств могут привести к тяжелым последствиям.

В комплекс технических средств службы управления персоналом включают и средства оргтехники. Также при определении потребности в технических средствах руководству организации следует помнить, что использование различных средств оргтехники приносит с собой сокращение трудоемкости отдельных видов работ с документами в 3 – 4 раза.

В соответствии с последовательностью стадий технологического процесса преобразования информации все технические средства, которые могут быть использованы в службе управления персоналом, можно разделить на пять групп: сбора и регистрации, передачи, хранения, обработки и выдачи информации. **Средства сбора и регистрации информации:** устройства подготовки данных, регистраторы информации, устройства сбора информации. Назначение этой группы технических средств – преобразование формы информации в вид, удобный для дистанционной передачи и дальнейшей обработки.

**Средства передачи информации:** системы телетайпной, телефонной, факсимильной связи. Предназначены для передачи информации в пространстве.

**Средства хранения информации:** внешние запоминающие устройства персональных компьютеров, картотеки. Предназначены для передачи информации во времени.

**Средства обработки информации** (средства вычислительной техники) составляют основу КТС службы управления персоналом. Они предназначены для преобразования исходных данных в результирующую информацию, необходимую для принятия управленческих решений.

**Средства выдачи информации:** печатающие устройства, знаковые индикаторы, видеотерминальные устройства (дисплей), графопостроители и пр. они предназначены для преобразования информации в вид, удобный для восприятия человеком.

Однако следует отметить, что приведенная выше классификация технических средств службы управления персоналом организации условна, так как многие типы технических средств выполняют комплекс функций, относящихся к разным классификационным группам.

Выбор типа, модели, марки технических средств, которые могут быть использованы в службе управления персоналом организации, осуществляется, как правило, по классификатору промышленной продукции (с учетом изменений), а также с помощью различных справочников и каталогов.

#### **4.5. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом.**

Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом - это совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, нормативно-технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы, устанавливающие нормы, правила, требования, характеристики, методы и другие данные, используемые при решении задач организации труда и

управления персоналом и утвержденные в установленном порядке компетентным соответствующим органом или руководством организации.

К документам организационно-методического и методического характера относят документы, регламентирующие выполнение функций по управлению персоналом.

**Регламенты** (совокупность правил) можно классифицировать в зависимости от элементов СУ:

- регламенты, регулирующие деятельность предприятия в целом как единого юридического лица (устав, договор учредителей, философия, правила внутреннего распорядка и др.);
- регламенты, регулирующие работу персонала, рассматриваемых, в свою очередь, как совокупность взаимосвязанных групп работников (положение о подразделениях, модели рабочих мест, должностные инструкции, контракты и др.);
- регламенты по информационному обеспечению (делопроизводство, документы, классификаторы, типовые банки данных и др.);
- регламенты, регулирующие порядок работы с техникой управления (размещение, паспорт, инструкции по эксплуатации и др.);
- регламенты, нормирующие процесс управления (матрица функций, графики процессов, технологические карты и др.).
- Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом состоит в организации разработки и применении нормативно-методических документов, а также введении совокупности норм и правил в систему управления персоналом. Основополагающими организационными документами **для компаний являются устав и учредительный договор**.

Далее важным организационно-распорядительным документом в области управления человеческими ресурсами являются **правила внутреннего трудового распорядка**.

Следующим значимым документом является **коллективный договор**. Прочие указанные ниже документы организационно-методического и методического характера регламентируют выполнение функций по управлению персоналом: *положение по формированию кадрового резерва в организации, положение по организации адаптации работников, положение по поддержанию благоприятного психологического климата и предотвращению конфликтов, положение по материальным компенсациям работникам, инструкции по соблюдению правил техники безопасности*.

Важнейшими внутренними организационно-регламентирующими документами являются положение об отделе и должностная инструкция. Должностная инструкция является важнейшим организационно-распорядительным документом в системе менеджмента организации и системе управления персоналом, на основе которых строится распределение обязанностей в структурных подразделениях, эффективное их использование для достижения целей организации. Основным смыслом должностных инструкций заключается в придании большей прозрачности трудовому процессу, облегчении адаптации нового сотрудника, обеспечении контроля за работой сотрудника и собственного самоконтроля, в образовательных функциях, задании стандартов и технологии выполнения поставленных задач.

Подробная должностная инструкция должна состоять из следующих частей: общие положения, требования к квалификации (уровень образования, знаний, умений, навыков, соответствующих названной должности), должностные обязанности, критерии успешности исполнения трудовых обязанностей, права работника, ответственность специалиста. В итоге получается достаточно большой документ, однако это детальное представление в дальнейшем дает возможность сделать процесс управления подчиненными более четким, понятным и прозрачным.

#### **4.6. Правовое обеспечение системы управления персоналом**

Это – использование средств и форм юридического воздействия на объекты управления персоналом с целью достижения эффективного управления.

Правовое обеспечение включает:

- соблюдение, исполнение и применение норм действующего законодательства в области труда и трудовых отношений;
- разработку и утверждение локальных нормативных и ненормативных актов организационного, организационно-распорядительного и экономического характера;
- подготовку предложений об изменении действующих или отмене устаревших и фактически утративших силу нормативных актов, изданных в организации.

Осуществление правового обеспечения в организации возлагается на ее руководителя и других должностных лиц в пределах предоставленных им прав и полномочий при осуществлении ими организационно-распорядительных, административно-хозяйственных, трудовых и других функций), а также на руководителя системы управления персоналом и ее работников по вопросам, входящим в их компетенцию. Головным подразделением по ведению правовой работы в области трудового законодательства является юридический отдел.

Одно из специфических условий работы кадровых служб заключается в том, что их повседневная деятельность связана непосредственно с людьми. Организовать работу по приему работников, своевременно обеспечить переводы на другую работу, произвести увольнение, не допустить возникновения конфликтных ситуаций, связанных с нарушениями по приему на работу, увольнению, и т.п. — все подобные меры возможны только на основе четкого урегулирования прав и обязанностей всех участников трудовых отношений. Это достигается путем установления правовых норм централизованного или локального характера.

В трудовом законодательстве преобладающее место занимают акты централизованного регулирования — Кодекс законов о труде РФ, постановления правительства РФ, нормативные документы Минтруда РФ. Вместе с тем есть вопросы труда, которые могут решаться при помощи локальных правовых норм, принятых в каждой организации.

В условиях рыночных отношений сфера локального регулирования неуклонно расширяется. К таким актам относятся: приказы руководителя организации по кадровым вопросам (по приему, увольнениям, переводам), положения о подразделениях, должностные инструкции, стандарты организации и др.



**Основные задачи юридического отдела в этой области таковы:**

- разработка проектов нормативных актов организации;
- правовая экспертиза нормативных актов, разработанных в системе управления персоналом, на соответствие требованиям законодательства и визирование их;
- организация систематизированного учета и хранения законодательных и нормативных актов, поступающих в организацию и издаваемых ею;
- информирование подразделений и служб о действующем законодательстве о труде;
- разъяснение действующего трудового законодательства и порядка его применения. В систему нормативных актов о труде входят соглашения генеральные, отраслевые (тарифные), специальные (региональные), коллективные договоры и другие правовые акты, применяемые непосредственно в организациях.

Правовые акты ненормативного характера — это распоряжения и указания, которые могут издавать руководители службы управления персоналом и всех ее подразделений.

Правила внутреннего трудового распорядка - порядок приема и увольнения, время труда и отдыха, поощрения и взыскания, разглашение служебной и коммерческой информации. Исходные данные для составления правил: Конституция РФ, Трудовой кодекс РФ, Указы президента РФ, постановления правительства РФ по труду и социальным вопросам, соглашения региональные, отраслевые и др., устав организации, договор учредителей организации, философия организации, коллективный договор.

Положение о подразделениях (для малых организаций) - 1 - общая часть, 2 – функции и задачи, 3 – права подразделения, 4 – ответственность подразделения, 5 – поощрение подразделения.

Должностные инструкции - 1 – общая часть, 2 – карта функциональных обязанностей, 3 – права сотрудника, 4 – ответственность, 5 – поощрение.

Трудовой кодекс РФ принят Государственной Думой 21.12.2001г. Одобрен Советом Федерации 26.12.2001г., состоит из 14 разделов (62 главы).

## 5. МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

### 5.1. КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

#### Ситуация «Концепция управления персоналом»

##### Описание ситуации

Характеристика японского и американского подходов к управлению персоналом организации приведена в табл. 2.1.

Таблица 2.1

#### ЯПОНСКИЙ И АМЕРИКАНСКИЙ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Критерии организации работы	Японский подход	Американский подход
Основа организации	Гармония	Эффективность
Отношение к работе	Главное - выполнение обязанностей	Главное - реализация заданий
Конкуренция	Практически нет	Сильная
Гарантии для работника	Высокие (пожизненный наем)	Низкие
Принятие решений	Снизу вверх	Сверху вниз
Делегирование полномочий	В редких случаях	Распространено
Отношения с подчиненными	Семейные	Формальные
Метод найма	После окончания учебы	По деловым качествам
Оплата труда	В зависимости от стажа	В зависимости от результатов

##### Постановка задачи

В чем заключается специфика российского подхода к управлению персоналом? Опишите основные черты такого подхода, используя критерии, приведенные в табл. 2.1.

#### Ситуация «Характеристика концепции управления персоналом»

##### Описание ситуации и постановка задачи

Персонал организации, специализирующейся на производстве и ремонте оборудования для швейной промышленности, насчитывает 350 человек. На рынке предприятие действует около десяти лет. Возраст сотрудников - 30-45 лет. Сотрудники - в основном мужчины.

Вопросами управления персоналом занимается отдел кадров, состоящий из начальника и менеджера по персоналу. Отдел кадров выполняет преимущественно функции найма и увольнения. Его сотрудники проводят первичные собеседования с претендентами на вакантные рабочие места, готовят решения о приеме на работу и увольнении работников организации. Большую часть рабочего времени сотрудники отдела заняты оформлением документов, связанных с подобными задачами, а также ведением личных дел работников, учетом и кадровой отчетностью, составлением справок.

Решения, касающиеся назначения руководящего состава и специалистов и определения уровня оплаты труда, принимаются директором, подчас без учета мнения руководителей подразделений и наиболее квалифицированных специалистов. В организации отсутствует планирование работы с персоналом. Высок уровень текучести. Нередки конфликты, в том числе межличностные, внутригрупповые и между подразделениями. Вместе с тем организация не испытывает дефицита кадров, возможно, благодаря достаточно высокой заработной плате и привлекательному социальному пакету. Практикуется наем персонала на временную работу под выполнение конкретных проектов. Работники, желающие повысить квалификацию, делают это за свой счет. Рабочий день практически не нормирован.

Следует дать характеристику концепции управления персоналом, реализуемой данной организацией, исходя из того, что концепция управления персоналом состоит из основных элементов, представленных в табл. 2.2.

### **Методические указания**

Задание выполняется в письменном виде в течение 30-40 мин. В процессе выполнения задания необходимо:

- 1) проанализировать ситуацию;
- 2) попытаться на основе анализа и путем логических умозаключений дополнить приведенные черты управления персоналом в данной организации другими возможными признаками, вытекающими из приведенных;
- 3) дать подробную характеристику концепции управления персоналом согласно перечню основных элементов концепции управления персоналом;
- 4) заполнить, пользуясь учебником и лекционным материалом по теме «Концепция управления персоналом», табл. 2.2;
- 5) дать общую характеристику концепции управления персоналом заданной организации с точки зрения ее соответствия *двум* концепциям управления персоналом - *современной*, присущей развитой социально ориентированной рыночной экономике, либо *традиционной концепции*, сформировавшейся в условиях административно-командной экономики. Это задание выполняется путем заполнения табл. 2.3 и последующего формулирования выводов, опирающихся на содержащиеся в ней данные.

## **5.2. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ СИТУАЦИИ «МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

### **Описание ситуации**

Между двумя подчиненными (коллегами) возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой разобраться и поддержать его позицию.

*Таблица 2.2*

## СОДЕРЖАНИЕ ОСНОВНЫХ ЭЛЕМЕНТОВ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ АДМИНИСТРАТИВНО-КОМАНДНОЙ И СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННОЙ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКАХ

Основные элементы концепции управления персоналом	Содержание элементов концепции управления персоналом в административно-командной экономике	Содержание элементов концепции управления персоналом в социально ориентированной рыночной экономике
1. Представление о роли персонала в достижении целей организации	Персонал - это рабочая сила, один из главных элементов производства, соединение которого со средствами и орудиями труда позволяет выпускать заданную продукцию в запланированном объеме. Расходы на персонал - один из главных источников сокращения затрат на производство	Персонал - это человеческий капитал и человеческие ресурсы развития организации. Это стратегический фактор ее успеха. Расходы на персонал приравниваются к долгосрочным инвестициям, которые в будущем дадут заметную прибыль
2. Представление об идеальном персонале организации в целом, т.е. о том, какими свойствами должен обладать персонал как совокупность работников организации	Персонал организации - это ее трудовой коллектив как основная производственная ячейка общества. Его цель - эффективный труд на благо всего общества - достигается путем выполнения государственного плана экономического и социального развития	Персонал организации - это автономная производственно-трудовая социальная общность со своей особой, корпоративной культурой, жестко конкурирующая с другими, аналогичными общностями на рыночном пространстве ради выживания и собственного успеха
3. Представление об идеальном рядовом работнике (исполнителе, подчиненном), о том, какие свойства (качества) должен проявлять работник прежде всего	Высокая квалификация, дисциплинированность, исполнительность, добросовестное отношение к труду, высокая производительность труда, нетребовательность к условиям труда и быта, лояльность по отношению к руководству, идеологическая выдержанность, готовность к бескорыстному (неоплачиваемому) труду, самоотверженность в труде «на благо Родины»	Преданность организации, личные цели совпадают с ее целями, компетентность как совокупность разносторонних свойств, способствующих организации, профессиональному и карьерному росту, готовность и умение работать в команде ради целей организации, коммуникабельность, инициативность, стремление к творчеству

<p>4. Представление об идеальном руководителе, т.е. каким должен быть «настоящий» руководитель</p>	<p>Требовательность, жесткость, высокие волевые качества. Умение организовать производство и заставить подчиненных работать в любых условиях  Отеческая забота о подчиненных. Лояльность по отношению к вышестоящему руководству, ведомству. Служебный долг на первом месте. Забота об экономических интересах государства. Идеино-политическая лояльность</p>	<p>Профессионализм. Компетентность. Преданность руководству компании. Умение создать эффективную управленческую команду и добиваться стратегических целей, сформулированных руководством организации.  Ситуативное отношение к персоналу в зависимости от стратегии организации</p>
<p>5. Представление о характере отношений между руководителем и подчиненным</p>	<p>Руководитель - требовательный наставник и воспитатель. Формальный лидер авторитарного типа. Решения принимает без учета мнения подчиненных. Основные функции - выдача задания, жесткий контроль и оценка качества его выполнения. Основные методы стимулирования - угроза наказания вплоть до увольнения и повышение оплаты труда</p>	<p>Руководитель - более опытный коллега, неформальный лидер социальной общности структурного подразделения организации. Решения принимает с учетом мнения подчиненных. Выполнения решения добивается путем позитивного стимулирования: поощрение за успехи и отказ от наказаний.  Совместное обсуждение результатов работы и их оценка</p>
<p>6. Представление о характере отношений между сотрудниками структурных подразделений организации и организации в целом</p>	<p>Сотрудники структурных подразделений - члены соответствующих трудовых коллективов. Основа общения - выполнение производственного задания подразделения</p>	<p>Сотрудники подразделений - члены одной добровольно составленной команды. Основа общения - общие интересы, как производственные, так и не связанные напрямую с работой</p>
<p>7. Представление о характере связи между работником организации и организацией, т.е. чем должна являться организация для ее</p>	<p>Организация - второй дом, вторая семья, источник всех материальных благ и место, где можно найти друзей, получить психологическую помощь и поддержку, раскрыть свои способности, в том числе не связанные с работой</p>	<p>Организация - место, где прежде всего зарабатываются деньги, делается карьера, приобретается профессиональный опыт. В организации приходится демонстрировать приверженность ценностям и нормам поведения,</p>

сотрудника		которые работник не приемлет
8. Представление о субъекте управления персоналом	Основной субъект управления персоналом - руководитель организации. Он определяет содержание и основные направления кадровой политики, контролирует ее выполнение, лично формирует персональный состав ведущих сотрудников. Вместе с тем кадровые решения и политика руководителя не выходят за рамки, устанавливаемые партийными органами и вышестоящим ведомством. Определенные функции, связанные с обеспечением и защитой социальных прав работников, главным образом рабочих, выполняют профсоюзы, контролирующие соблюдение трудового законодательства. Однако в главных вопросах роль профсоюза второстепенная	Субъект управления персоналом - кадровая служба и линейные руководители организации. Управление персоналом осуществляют профессионалы, лица, имеющие специальную подготовку в данной области. Основные решения в области управления персоналом подчиняются экономической целесообразности и регулируются трудовым законодательством. Роль профсоюзов значительная. Они реально отстаивают интересы наемных работников, добиваются соответствия оплаты труда размерам прожиточного минимума и потребительской корзины
9. Представление о целях управления персоналом	Цель управления персоналом - выполнение плана производства по установленным сверху показателям номенклатуры выпускаемой продукции и эффективности производства. Развитие трудового коллектива как первичной социальной ячейки общества	Цель управления персоналом - эффективное использование человеческих ресурсов организации для повышения эффективности производства и конкурентоспособности продукции
10. Представления о средствах достижения целей управления персоналом	Акцент на применении административных и социально-психологических методов стимулирования трудового энтузиазма	Комплексный характер применяемых средств с акцентом на экономические методы. Развитие профессионализма персонала путем совершенствования подготовки и использования социально-психологических методов
11. Представления о системе управления	Система управления персоналом в организационном плане	Централизованное управление персоналом обеспечивается

персоналом - о составных элементах системы, их функциях и связях между ними	одецентрализована. Такие ведущие функции данной сферы управления, как подбор, наем, оценка персонала и оплата труда, реализуются разными субъектами, принадлежащими к различным подсистемам управления организацией	организационно. Функциональные подразделения, образующие систему управления персоналом, выполняют весь комплекс задач, связанных в настоящее время с успешной реализацией данной функции
12. Роль и статус службы управления персоналом в организации	Служба управления персоналом выполняет роль вспомогательного подразделения. Ее статус невысок. Работа в этой службе не относится к числу престижных	Служба управления персоналом - одно из ведущих подразделений. Ее статус весьма высок. Работа в этой службе явно относится к числу престижных

Таблица 2.3

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ АНАЛИЗИРУЕМОЙ ОРГАНИЗАЦИИ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ЕЕ СООТВЕТСТВИЯ ДВУМ КОНЦЕПЦИЯМ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание основных элементов концепции управления персоналом данной организации	Характеристика элементов концепции управления персоналом организации по критерию соответствия двум концепциям управления персоналом
1.....	
2.....	
11.....	
Общий вывод	

**Постановка задачи**

Выберите и обоснуйте свой вариант поведения в этой ситуации.

1. Пресечь конфликт на работе, а конфликтные взаимоотношения порекомендовать разрешить во внеслужебное время.

2. Попросить разобраться в конфликте специалистов лаборатории социологических исследований или другого подразделения службы управления персоналом, в чьи функции это входит.

3. Лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон вариант примирения.

4. Выяснить, кто из членов коллектива является авторитетом для конфликтующих сотрудников, и попытаться через него воздействовать на них.

### **Описание ситуации**

Подчиненный (коллега) игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.

### **Постановка задачи**

Как вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем?

1. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, примените обычные административные меры наказания.

2. В интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.

3. Обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия.

4. Попытаетесь вначале разобраться в том, не совершаете ли вы сами ошибок во взаимоотношениях с подчиненным (коллегой), а потом уже решите, как поступить.

### **Описание ситуации**

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

### **Постановка задачи**

Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

1. Установить тесный контакт со сторонниками нововведений и, не принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля работы, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на несогласных силой своего примера и примера других.

2. Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействовать на них аргументами в процессе дискуссии.

3. Выбрать наиболее авторитетных членов коллектива, поручить им разобраться в сложившейся ситуации и предложить меры по ее нормализации, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т.д.

4. Изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом новые задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

### **Описание ситуации**

Вас недавно назначили руководителем коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8 : 15 вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых



опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.

### **Постановка задачи**

Как вы начнете беседу при встрече?

1. Независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу.
2. Извинитесь перед ним и начнете беседу.
3. Поздоровайтесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»
4. Отмените беседу и перенесете ее на другое время.

### **Описание ситуации**

Вы - руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать?

### **Постановка задачи**

Как вы ответите на звонок?

1. «Действуйте согласно инструкции. Прочитайте ее, она лежит у меня на столе и сделайте все, что требуется».
2. «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся».
3. «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».
4. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, вызовите врача».

### **Описание ситуации**

Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше строить отношения с подчиненными. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего.

### **Постановка задачи**

Какая и почему?

1. «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности».
2. «Все это мелочи. Главное в оценке людей - это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено».
3. «Успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его».
4. «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

### **Описание ситуации**

Вы - начальник цеха (отдела). После реорганизации вам необходимо срочно переукомплектовать несколько бригад (бюро) согласно своему штатному расписанию.

### **Постановка задачи**

По какому пути вы пойдете и почему?

1. Возьмитесь за дело сами, изучите все списки и личные дела работников цеха (отдела), предложите свой проект на собрании коллектива.
2. Предложите решать этот вопрос службе управления персоналом - ведь это их работа.
3. Во избежание конфликтов предложите высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создадите комиссию по комплектованию новых бригад (бюро).
4. Сначала определите, кто будет возглавлять новые бригады (бюро) и участки, затем поручите этим людям подать свои предложения по составу бригад (бюро).

### **Описание ситуации**

Вы недавно работаете начальником цеха (отдела) на крупном промышленном предприятии (на эту должность перешли из другой организации). Еще не все знают вас в лицо. До обеденного перерыва 2 ч. Идя по коридору, вы видите трех рабочих (работников) вашего цеха (отдела), которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимания. Возвращаясь через 20 мин, видите ту же картину.

Постановка задачи

Как вы себя поведете?

1. Остановитесь, дадите понять рабочим (работникам), что вы новый начальник цеха (отдела). Вскользь заметите, что беседа их затянулась и пора браться за дело.
2. Спросите, кто их непосредственный начальник, вызовите его к себе в кабинет.
3. Сначала поинтересуетесь, о чем идет разговор, затем представитесь и спросите, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложите пройти в цех (отдел) на рабочее место.
4. Прежде всего представитесь, поинтересуетесь, как обстоят дела в их бригаде (бюро), как загружены работой, что мешает работать. Возьмете этих рабочих (работников) на заметку.

## **5.3. МЕТОДЫ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ. ДЕЛОВАЯ ИГРА «ПОСТРОЕНИЕ ФУНКЦИОНАЛЬНО-ЦЕЛЕВОЙ МОДЕЛИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ И ЕЕ ПЕРСОНАЛОМ»**

### **Описание деловой игры**

Анализ показал, что причиной ухудшения деятельности промышленной организации является несогласованная деятельность функциональных подразделений аппарата управления. К тому же не выполняется и ряд функций по обеспечению управления, которые возложены на подразделения.

Причиной сложившейся ситуации может быть и отсутствие ряда важнейших целевых подразделений, осуществляющих функции по координации работы функциональных и обеспечивающих подразделений.

### Постановка задачи

1. Построить схему функционально-целевой модели системы управления организацией и ее персоналом.
2. Перечислить основные функции: функциональных, целевых подсистем и подсистем обеспечения управления. Назвать подразделения - носители функций этих подсистем.
3. Показать, в чем состоит специфика построения схемы функционально-целевой модели систем управления организаций: промышленных, торговых, транспортных, строительных, кредитно-финансовых, предприятий связи и т.п.
4. Показать, в чем состоит специфика состава и содержания основных функций функциональных, целевых подсистем, подсистем обеспечения управления перечисленных в предыдущем пункте организаций различных отраслей.
5. Построить схему организационной структуры системы управления организацией и ее персоналом.

Таблица 2.4

### СОСТАВ КОМПЛЕКСНЫХ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ПОДСИСТЕМ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Состав подсистем комплексной подсистемы управления научно-технической деятельностью	Состав подсистем комплексной подсистемы управления производственной деятельностью	Состав подсистем комплексной подсистемы управления экономической деятельностью	Состав подсистем комплексной подсистемы управления внешнехозяйственной деятельностью	Состав подсистем комплексной подсистемы управления персоналом
Управление научными исследованиями Управление конструкторской подготовкой производства Управление технологической подготовкой производства Управление инструментальной подготовкой производства Управление	Оперативное управление производством Оперативное планирование производства Оперативное регулирование производства Диспетчирование производства Управление транспортным обслуживанием производства Управление	Управление перспективным технико-экономическим планированием Управление текущим технико-экономическим планированием Управление финансовой деятельностью Управление бухгалтерским учетом и отчетностью	Управление материально-техническим снабжением Управление внешней кооперацией и комплектацией Управление маркетингом и рекламой Управление сбытовой деятельностью Управление международными	Управление планированием и маркетингом персонала Управление наймом и учетом персонала Управление трудовыми отношениями Управление условиями труда Управление развитием персонала Управление

ремонтным обслуживанием производства Управление энергетическим обслуживанием производства Управление стандартизацией Управление метрологическим обеспечением производства Управление рационализацией, изобретательством и патентованием Управление механизацией и автоматизацией производства Управление техническим контролем и испытаниями	капитальным строительством	Управление экономическим анализом Управление экономической безопасностью Управление ценными бумагами и собственностью	хозяйственными связями	мотивацией трудовой деятельности персонала Управление социальным развитием Управление развитием организационны х структур управления Управление правовым обеспечением Управление информационны м обеспечением системы управления персонала Управление безопасностью персонала
--	-------------------------------	---	---------------------------	--

#### **5.4. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ. СИТУАЦИЯ «ПОКАЗАТЕЛИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ОТДЕЛЬНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

##### **Описание ситуации**

В крупной производственной организации происходит процесс реструктуризации ее деятельности. В связи с этим произойдут изменения в системе управления персоналом. С этой целью отделу организации производства и управления (ООПУ) поручено разработать проект новой системы управления персоналом. Разработке проекта предшествует анализ состояния управления персоналом, который охватывает анализ всех ее подсистем в поэлементном разрезе.

##### **Постановка задачи**

Необходимо дать характеристику подсистем управления персоналом, подвергаемых анализу, и элементов, составляющих эти подсистемы. Требуется определить важнейшие показатели, характеризующие отдельные элементы системы управления персоналом, по которым необходимо проводить анализ.

##### **Методические указания**

При характеристике подсистем системы управления персоналом необходимо использовать методические указания к деловой игре «Построение функционально-целевой модели системы управления организацией и ее персоналом» (см. 2.3). Выбор показателей, характеризующих элементы системы управления персоналом, производится в соответствии с материалом, приведенным ниже. Состав элементов производственной организации как системы см. на рис. 3.1.

Анализ проводится по системе показателей, характеризующих отдельные элементы системы управления и производственной системы организации.

### **Важнейшие показатели элементов системы управления организации**

**Функции управления** характеризуются следующими показателями:

- количество видов функций управления, структура функциональных, целевых и обеспечивающих подсистем системы управления, распределение функций по уровням управления, распределение функций по функциональным подразделениям, уровень автономности осуществления функций;
- уровень специализации, концентрации, централизации и кооперирования функций, количество уровней управления, охватываемых функцией;
- количество функциональных подразделений одного уровня, охватываемых функцией;
- уровень дублирования и регламентации функций;
- количество функций, приходящихся на каждое подразделение аппарата управления;
- затраты на осуществление функций управления, продолжительность осуществления функций управления, уровень качества осуществления функций управления, соответствие затрат на осуществление функций их значимости.

**Организационная структура управления** характеризуется следующими показателями:

- состав и соотношение линейных, функциональных, целевых и обеспечивающих подсистем систем управления;
- количество и состав управленческих подразделений на разных иерархических уровнях, тип существующей структуры управления;
- число уровней управления (линейного и функционального);
- численность и соотношение различных категорий руководителей, специалистов и технических исполнителей в целом по системе управления и по отдельным подразделениям;
- объем перерабатываемой информации в целом по системе управления и по отдельным подразделениям;
- стоимость и соотношение занятых в подразделениях различных видов оргтехники, территориальное расположение подразделений аппарата управления;
- степень регламентации оргструктуры, уровень управляемости в сравнении с нормой управляемости, уровень качества существующей оргструктуры управления;
- количество и соотношение числа решений различных видов, подготавливаемых и принимаемых в различных подразделениях и на различных уровнях аппарата управления;
- число линий соподчинения, число связей между подразделениями;
- соответствие важности решаемых задач уровню линейного руководства, затраты на управление по отдельным функциональным подразделениям и уровням управления;

- состав обеспечивающих подсистем управления и их соотношение с линейными, функциональными и целевыми подсистемами управления.

**Кадры управления** характеризуются следующими показателями:

- численность управленческих кадров, численность кадров по подсистемам, функциям, удельный вес руководителей, специалистов и других служащих;
- профессиональный, квалификационный и возрастной состав, структура по стажу работы, общеобразовательный уровень, уровень организации повышения квалификации и переподготовки;
- уровень текучести, уровень обеспеченности системы управления кадрами;
- уровень состояния трудовой дисциплины;
- уровень соответствия работников управления занимаемым должностям, степень загруженности работника управления его прямыми обязанностями, оперативность в решении управленческих задач линейными руководителями;
- уровень организации труда работников аппарата управления и использования ими рабочего времени, условия труда работников аппарата управления, размер фонда заработной платы, система оценки кадров управления.

**Технические средства управления** характеризуются следующими показателями:

- количество и виды технических средств, их технико-эксплуатационные характеристики и стоимость;
- уровень использования технических средств, удельный вес прогрессивных видов оргтехники и ЭВМ, структура оргтехники, уровень механизации и автоматизации управленческих процессов, возрастной состав оргтехники;
- удельный вес стоимости оргтехники и ЭВМ в общей стоимости основных фондов организации;
- уровень оснащенности управленческого труда техническими средствами и специальной мебелью, обеспеченности управленческих работников площадью;
- уровень организации рабочих мест управленческих работников;
- уровень автоматизации задач управления, внедрения типовых рабочих мест руководителей, специалистов и других служащих.

**Информация** характеризуется следующими показателями:

- объем и виды информации, уровень информационного обеспечения, структура информации по всем ее видам и ее обработка, периодичность поступления информации;
- качество информации;
- количество документов и информации, приходящееся на одно структурное подразделение или работника аппарата управления;
- затраты на создание, передачу и обработку информации;
- уровень использования информации и документов;

- схема информационных потоков и документооборота, распределение информации по уровням иерархии, соотношение общесистемной и специальной информации.

**Методы организации управления** характеризуются следующими показателями:

- уровень обеспеченности системы управления регламентирующей и методической документацией, уровень учета и контроля исполнения, уровень качества применяемых методов и их использования;
- состояние работы по подбору, расстановке и аттестации кадров;
- степень внедрения стандартов всех категорий, соответствие действующих положений о подразделениях и должностных лицах предъявляемым к этим документам требованиям: действенность инструкций, приказов, указаний и распоряжений администрации;
- система мотивации и стимулирования труда на каждом рабочем месте, эффективность экономических мер воздействия на смежников при соблюдении договоров и обязательств по поставкам;
- уровень социально-психологической обстановки в коллективе, уровень социального развития коллектива, производственной и творческой активности членов коллектива, количество жалоб и заявлений работников на стиль руководства;
- наличие распорядка рабочего дня руководителей, уровень правового обеспечения управления, организации и внедрения нормативного хозяйства, организации делопроизводства, соотношение организационно-административных, экономических и социально-психологических методов по отдельным подразделениям аппарата управления.

**Технология управления** характеризуется следующими показателями:

- состав и последовательность выполнения процессов управления;
- структура и длительность управленческого цикла, его полнота и замкнутость, количество и структура процессов, процедур, операций;
- удельный вес процедур и операций творческого и рутинного характера, процедур и операций, выполняемых последовательно, параллельно-последовательно, повторяемость процессов, процедур и операций:
- уровень применения типовых технологических процессов, процедур и операций управления;
- уровень регламентации процессов управления;
- ритмичность выполнения процессов управления, длительность осуществления процессов, процедур и операций управления;
- степень сложности процессов, процедур и операций; соотношение повторяющихся, легко формализуемых и оригинальных, неформализуемых процедур и операций управления;
- уровень применения прогрессивных технологических процессов обработки информации и выработки решений, уровень качества выполнения управленческих процессов, процедур и операций;

- уровень нормирования процессов управления, затраты на выполнение процессов, процедур и операций.

**Решения** характеризуются следующими показателями:

- состав и структура целей организации, количество принимаемых решений; соотношение оперативных, тактических и стратегических, локальных и комплексных, типовых и оригинальных, письменных и устных решений;
- степень полноты и обоснованности принимаемых решений, своевременность принятия решений, вариантность принимаемых решений, уровень регламентации решений;
- степень повторяемости принимаемых решений, степень выполнения решений, качество принимаемых решений, удельный вес принимаемых типовых управленческих решений, оперативность и эффективность принимаемых решений;
- затраты на выработку, обоснование, принятие и реализацию решений.

**Важнейшие показатели элементов производственной системы**

**Производственные функции** характеризуются следующими показателями:

- состав и содержание, структура и качество осуществления;
- количество функций, приходящихся на одного рабочего, бригаду;
- затраты на их осуществление;
- длительность осуществления производственных функций;
- уровень повторяемости функций.

**Организационная структура производства** характеризуется следующими показателями:

- состав производственных подразделений организации;
- состав цехов основного, обеспечивающего и обслуживающего производств;
- территориальное расположение производственных подразделений;
- внутрипроизводственные связи звеньев организационной структуры производства;
- распределение численности работающих, производственных мощностей и объемов производства по производственным подразделениям;
- масштабы научных и опытно-конструкторских подразделений организации;
- длительность цикла «исследование - проектирование - опытное производство - производство», длительность производственного цикла.

**Кадры производства** характеризуются следующими показателями:

- состав и структура кадров, численность по категориям работающих, обеспеченность кадрами по составу;
- образовательный уровень;
- уровень текучести;
- уровень организации работ по повышению квалификации, подготовке и переподготовке кадров;



- эффективность использования трудовых ресурсов;
- уровень выполнения планов социального развития;
- социальная структура трудового коллектива;
- уровень производительности труда и размеры фонда заработной платы;
- экономическая эффективность мероприятий по социальному развитию трудового коллектива, совершенствованию организации труда;
- уровень нормирования труда, формы разделения и кооперирования труда, условия труда, организация охраны труда.

**Средства труда** характеризуются следующими показателями:

- структура основных производственных фондов, состав и структура оборудования по стоимости и видам;
- использование основных фондов, степень прогрессивности оборудования и удельный вес его отдельных прогрессивных видов;
- уровень выбытия и прироста основных фондов, механизации и автоматизации;
- фондовооруженность, динамика фондоотдачи;
- уровень обеспеченности средствами труда, эффективность использования основных производственных фондов;
- эффективность мероприятий по техническому развитию производства.

**Предметы труда** характеризуются следующими показателями:

- объем и номенклатура материальных ресурсов;
- размеры производственных запасов;
- коэффициент оборачиваемости оборотных средств, степень прогрессивности применяемых материалов;
- периодичность поставки материалов, материалоемкость, уровень обеспеченности предметами труда, уровень организации снабжения материальными ресурсами;
- эффективность замены дорогостоящих материалов, эффективность использования материальных ресурсов.

**Методы организации производства** характеризуются следующими показателями:

- структура типов производства; уровень предметной, технологической и подетальной специализации; уровень концентрации производства продукции, кооперированных связей (отраслевых и региональных), уровень комбинирования;
- структура видов движения предметов труда (последовательный, параллельно-последовательный), способов передачи партий (вручную, механический, конвейерный), форм организации поточного производства (непрерывно-поточное, прямоточное, переменнo-поточное);
- периодичность запуска партий, степень дискретности производства, уровень ритмичности производства;
- научно-технический уровень производства, сочетание материальных и моральных стимулов к труду, уровень выполнения плана по охране окружающей среды и рациональному использованию

природных ресурсов, эколого-экономическая эффективность мероприятий по охране окружающей среды, эффективность мероприятий по совершенствованию организации производства.

**Технология производства** характеризуется следующими показателями:

- структура видов технологических процессов, степень их прогрессивности, удельный вес основных и вспомогательных техпроцессов, удельный вес ручного труда;
- уровень применения типовых технологических процессов, обеспечения производства техоснасткой и применения стандартной техоснастки;
- качество технологических процессов и затраты на их осуществление, длительность протекания техпроцессов.

**Продукция** характеризуется следующими показателями:

- объем и номенклатура выпускаемой продукции, объем научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок (НИОКР) и услуг;
- уровень качества выпускаемой продукции, работ и услуг;
- степень сложности продукции, ее научно-технический уровень, удельный вес новых видов продукции;
- уровень выполнения плана производства продукции, НИОКР и услуг, удельный вес экспортной продукции; динамика роста объемов производства и НИОКР;
- удельный вес производственных затрат в обеспечивающем и обслуживающем производствах в себестоимости товарной продукции;
- уровень прогрессивности продукции собственной разработки и аналогичной продукции, разработанной сторонними организациями;
- соотношение между собственными и сторонними разработками во вновь внедряемой продукции, себестоимостью и ценой выпускаемой продукции, прибылью и рентабельностью.

**Степень соответствия системы управления производственной системе**

характеризуется следующими показателями:

- соответствие состояния всех элементов системы управления целям и направлениям развития производственной системы, требуемым состояниям ее элементов;
- соответствие оперативности работы аппарата управления циклам и ритмам материального процесса производства;
- уровень соответствия надежности и точности работы аппарата управления сложности производственных процессов;
- соответствие состава принимаемых решений требованиям процесса производства;
- уровень соответствия иерархического строения системы управления составу и иерархии производственных звеньев;
- соответствие состава и квалификации линейных руководителей требованиям производственной системы

## Список литературы

1. **Бабаев, Б.Д.** Оплата труда на предприятии: вопросы теории и практики / Б.Д.Бабаев, А.М.Карякин, Н.Р.Терехова. – Иваново: ИГЭУ, 2002.
2. **Беляцкий, Н.П.** Управление персоналом: учеб. пособие / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П. Ройш. – 3-е изд., стереотип. – Минск: Книж-ный Дом; Экоперспектива, 2005. – 352 с
3. **Богданов, Е.Н.** Прикладная психологическая диагностика для специалистов и руководителей кадровых служб / Е.Н.Богданов, В.Г.Зазыкин. – Калуга, КГПУ, 2003.
4. **Егоршин, А.П.** Основы управления персоналом / А.П.Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2003.
5. **Егоршин, А.П.** Мотивация трудовой деятельности / А.П.Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2003.
6. **Журавлев П.В.,** Карташов С.Н., Технология управления персоналом/ Журавлев П.В., Карташов С.Н.,. М: -Аспект Пресс, 2002. -267с.
7. **Карякин, А.М.** Управление персоналом: учеб. пособие / А.М.Карякин, А.В.Громов, А.А.Солдатов. – Иваново: ИГЭУ, 2002.
8. **Карякин, А.М.** Рабочие команды : основы теории и практики / А.М.Карякин. – Иваново: ИГЭУ, 2003.
9. **Карякин, А.М.** Организационное поведение / А.М.Карякин. – Иваново: ИГЭУ, 2005.
10. **Кибанов, А.Я.** Управление персоналом организации / А.Я.Кибанов, И.Б.Дуракова.– М.: «Экзамен», 2005.
11. **Управление персоналом организации: Практикум /** Под ред. А.Я. Кибанова. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2007.
12. **Купер, Д.** Отбор и найм персонала: технологии тестирования и оценки / Д. Купер, И.Т.Робертсон, Г.Тинлайн. – М.: «Вершина», 2005.
13. **Ларсон, У.** Как проводить собеседование при приеме на работу: Пер. с англ.– М.: «Олимп – бизнес», 2004.
14. **Машков, В.Н.** Психология управления. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2000.
15. **Морнель, П.** Технологии эффективного найма: Новая система оценки и отбора персонала: Пер. с англ. – М: «Добрая книга», 2005.
16. **Пугачев, В.П.** Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом. – М.: Аспект Пресс, 2000.
17. **Спенсер, Л.М.** Компетенции на работе / Лайл М. Спенсер, Сайн М. Спенсер. – М.: НИРРО, 2005.
18. **Ткаченко, С.** Как измерить компетенцию. О методе оценки персонала «ассесмент-центр» / С.Ткаченко, А.Жарков // Персонал Микс. – 2001. - №3 // <http://cfin.ru/press/pmixon/2001-3/07.shtml>
19. **Турчинов, А.И.** Учебник М: Издательство РАГС, 2002. - 488с.
20. **Трудовой кодекс** Российской Федерации (Федеральный закон от 30.12.2001 №197–ФЗ).
21. **Управление персоналом организации: Практикум /** Под ред. А.Я. Кибанова. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2007.

[Вернуться в библиотеку учебников](#)

**Уникальная подборка информации по управлению персоналом:**  
- для самообразования топ-менеджеров;  
- для повышения квалификации преподавателей;  
- для рефератов и контрольных.

Св. план 2014 г., поз. 186

**Учебно-методическое издание**

**АБДУХМАНОВ ХАЛИМ АБДУЛЛОВИЧ**

**ОСНОВЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ**

Учебное пособие для бакалавров  
направления «Управление персоналом»

[Уникальная подборка информации для наёмных работников и карьеристов](#)

[Ручной реферат дипломных и курсовых работ](#)

[Начните бизнес в Интернете с сайта-визитки](#)

[Научу создавать эффективные сайты](#)

---

Подписано в печать

Формат 60 x 84/16

Усл. печ. л.

Тираж 100 экз.

Заказ №.....

---

150048, г. Ярославль, Московский проспект, д. 151.  
Типография Ярославского филиала МИИТ

**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и переработка:**

1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...
  2. Диссертации и научные работы
  3. Школьные задания
- Онлайн-консультации  
Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА  
Приглашаем авторов

**УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -**  
На сайте электронной библиотеки по экономике и праву  
[www.учебники.информ2000.рф](http://www.учебники.информ2000.рф).