

Тема 2.1 ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1. Сущность управления персоналом

Управление персоналом - это комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности и конкурентоспособность предприятий.

Управление персоналом (менеджмент персонала, экономика персонала) - область деятельности, важнейшими элементами которой являются определение потребности в персонале, привлечение персонала (вербовка и отбор персонала), задействование в работе, высвобождение, развитие, контроллинг персонала, а также структурирование работ, политика вознаграждений и социальных услуг, политика участия в успехе, управление затратами на персонал и руководство сотрудниками".

Всех работающих на предприятии можно разделить на две больших группы (рис.1):

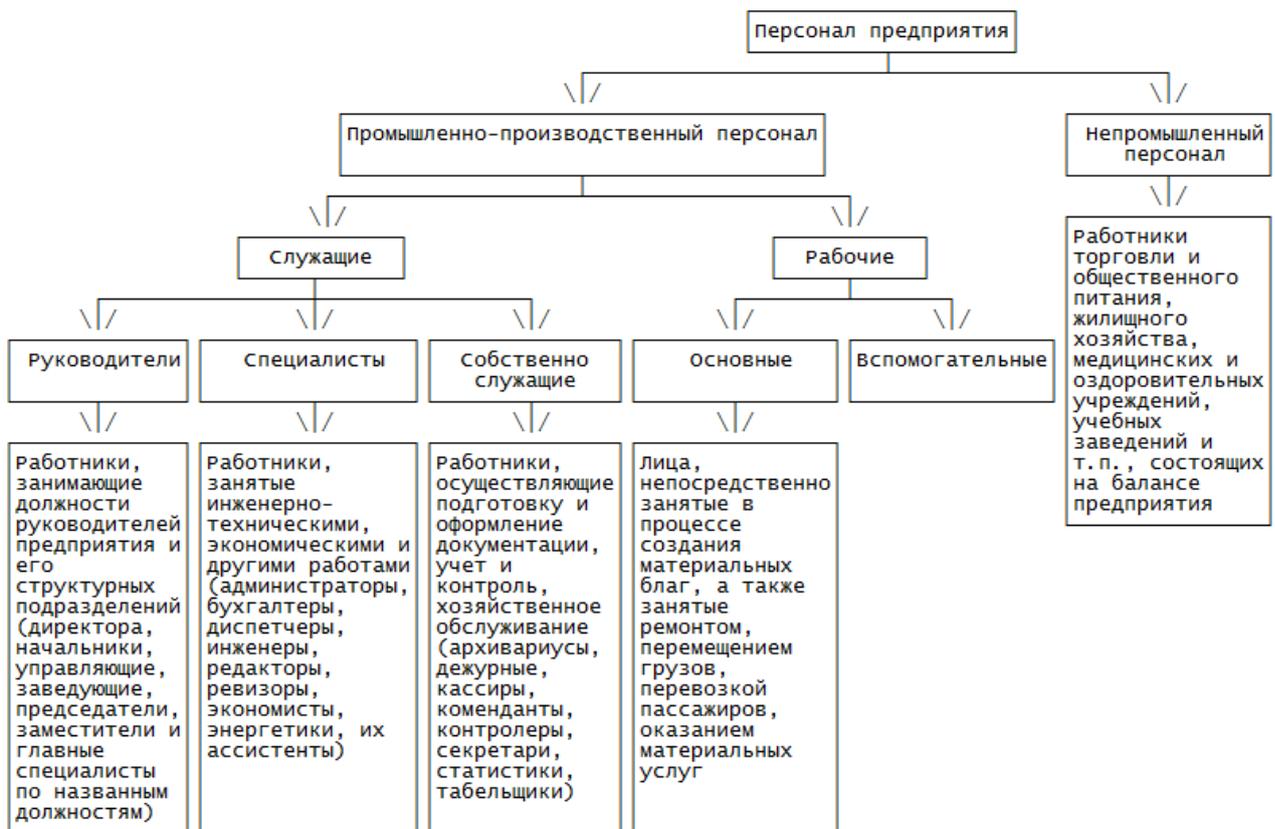


Рисунок 1 – Персонал предприятия

1. *промышленно-производственный персонал (ППП)*, в состав которых входят:

- рабочие (основные, вспомогательные);
- руководители;
- специалисты;
- служащие

2. *непроизводственный персонал* представлен работниками, которые не принимают участия в выпуске продукции.

Содержание управления персоналом составляют:

1) определение потребности в кадрах с учетом стратегии развития предприятия, объема производства продукции, услуг;

2) формирование численного и качественного состава кадров (система комплектования, расстановка);

- 3) кадровая политика (взаимосвязь с внешним и внутренним рынком труда, высвобождение, перераспределение и переподготовка кадров);
- 4) система общей и профессиональной подготовки кадров;
- 5) адаптация работников на предприятии;
- 6) оплата и стимулирование труда, система материальной и моральной заинтересованности;
- 7) оценка деятельности и аттестация кадров, ориентация ее на поощрение и продвижение работников по результатам труда и ценности работника для предприятия;
- 8) система развития кадров (подготовка и переподготовка, повышение гибкости в использовании на производстве, обеспечение профессионально-квалификационного роста через планирование рабочей (трудовой) карьеры;
- 9) межличностные отношения между работниками, между работниками, администрацией и общественными организациями;
- 10) деятельность многофункциональной кадровой службы как органа, ответственного за обеспечение предприятия рабочей силой и за надежную социальную защиту работника.

2. Концепции управления персоналом

Концепция управления персоналом – теоретическая и методологическая база, а также система практических подходов к формированию механизма управления персоналом в конкретных условиях.

На сегодня выделяет четыре концепции, которые развивались в рамках трех основных подходов к управлению персоналом (табл. 1):

- экономического;
- органического;
- гуманистического.

Таблица 1 -Концепции управления персоналом

Период	Концепции	Подходы
20–40-е гг. XX века	Использование трудовых ресурсов (labour resources use)	Экономический (работник – носитель трудовой функции, «живой придаток машины»)
50–70-е гг. XX века	Управление персоналом (personnel management)	Органический (работник – субъект трудовых отношений, личность)
80–90-е гг. XX века	Управление человеческими ресурсами (human resource management)	Органический (работник – ключевой стратегический ресурс организации)
XXI век	Управление человеком (human being management)	Гуманистический (не люди для организации, а организация – для людей)

3. Система управления персоналом

Основой системы управления персоналом предприятия, является **механизм управления**, включающий в себя принципы, функции, методы управления и стиль руководства.

Под **принципами управления персоналом** понимаются некоторые фундаментальные истины (или то, что считается истинами в настоящее время), на которых должна строиться система управления персоналом предприятия.

Основными **принципами** управления персоналом могут быть названы:

1. Принцип подбор кадров по личным и деловым качествам.
2. Принцип преемственности персонала на основе сочетания в коллективах опытных и молодых работников.
3. Принцип профессионального и должностного продвижения кадров.
4. Принцип открытого соревнования.
5. Принцип сочетания доверия к кадрам с проверкой исполнения.
6. Принцип демократизации работы с кадрами.
7. Принцип системности работы с кадрами.
8. Принцип адаптивности к условиям современного хозяйственного механизма.

Функции управления персоналом представляют собой относительно самостоятельные и стабильные виды деятельности, с помощью которых происходит управление персоналом. Именно в функциях раскрывается содержание управления как процесса.

В качестве важнейших **функций** управления персоналом можно назвать следующие (рис.2):



Рисунок 2 – Функции управления персоналом

- 1) Оценка будущих потребностей в персонале различных специальностей и квалификации.
- 2) Планирование удовлетворения выявленных потребностей.
- 3) Маркетинг персонала, включающий:
- 4) Набор кандидатов на вакантные должности.

- 5) Отбор (оценка) кандидатов на вакантные должности.
- 6) Расстановка персонала.
- 7) Адаптация новых сотрудников к особенностям организации.
- 8) Обучение.
- 9) Мотивация.
- 10) Оценка трудовой деятельности.
- 11) Продвижение сотрудников в организации.
- 12) Формирование резерва руководящего персонала.

Важное место в системе управления персоналом занимают **методы управления**, которые представляют способы воздействия на персонал и подразделяются на административные, экономические и социально-психологические.

Те методы, которые наиболее часто применяются руководителем при взаимоотношениях с подчиненными, **определяют его стиль руководства**.

Механизм управления всегда имеет конкретную форму **организации управления**, которая включает в себя: организационную структуру управления персоналом с работающими в ней специалистами и обеспечивающие подсистемы (средства) управления персоналом, важнейшее место среди которых занимают информационные технологии управления персоналом.

4. Модели управления персоналом

В современных условиях в мировой управленческой практике применяются разнообразные персонал-технологии, модели кадрового менеджмента, нацеленные на более полную реализацию трудового и творческого потенциала для достижения общего экономического успеха и удовлетворения личных потребностей работников.

В целом современные модели управления персоналом можно разделить на технократические, экономические, современные (рис.3).



Рисунок 3 – Модели управления персоналом

Специалисты и исследователи развитых стран выделяют следующие модели управления персоналом:

1) **Управление по целям** – система управления с заданием результатов при децентрализованной организации руководства (корпоративные центры прибыли).

2) **Управление посредством мотивации** опирается на изучение потребностей, интересов, настроений, личных целей сотрудников, а также на возможность интеграции мотивации с производственными требованиями и целями организации. Кадровая политика при такой модели ориентируется на развитие человеческих ресурсов, укрепление морально-психологического климата, на реализацию социальных программ.

3) **Модель рамочного управления** исходит из того, что сотрудники могут самостоятельно принимать решения в пределах заранее установленных границ (рамок).

4) **Управление на основе делегирования** - Делегирование полномочий давно используется в менеджменте, подразумевая передачу подчиненному функций, закрепленных непосредственно за его руководителем, то есть это перевод задач на более низкий уровень.

5) **Партисипативное управление** базируется на предпосылке: если работник принимает участие в делах фирмы, вовлечен в управление и получает от этого удовлетворение, то он работает более заинтересованно и производительнее.

6) **Предпринимательское управление** - заключается в развитии предпринимательской активности внутри организации, которую можно представить как сообщество предпринимателей, новаторов и творцов.

5. Кадровая политика

Кадровая политика – это система форм, методов, направлений и критериев работы с персоналом, направленная на обеспечение организации квалифицированными сотрудниками.

Кадровая политика формирует:

- требования к рабочей силе на стадии ее найма (к образованию, полу, возрасту, стажу, уровню специальной подготовки и т.п.);
- отношение к "капиталовложениям" в рабочую силу, к целенаправленному воздействию на развитие тех или иных сторон занятой рабочей силы;
- отношение к стабилизации коллектива (всего или определенной его части);
- отношение к характеру подготовки новых рабочих на предприятии, ее глубине и широте, а также к переподготовке кадров;
- отношение к внутривозвратскому движению кадров и т.д.

Кадровое планирование – целенаправленная, научно обоснованная деятельность организации, имеющая целью предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и предъявляемыми требованиями.

Структура подразделов планирования персонала:

- 1) Планирование состава персонала
- 2) Планирование потребностей в персонале
- 3) Планирование набора персонала
- 4) Планирование высвобождения персонала
- 5) Планирование использования персонала
- 6) Планирование развития персонала

7) Планирование образование персонала

Методы обучения:

1. Методы обучения персонала на рабочем месте:

- Производственный инструктаж
- Смена рабочего места (ротация)
- Наставничество
- Использование работников в качестве ассистентов, стажеров.

2. Методы обучения персонала вне рабочего места:

- Деловые игры
- Тренинг
- Самостоятельное обучение
- Конференции, семинары
- Чтение лекций

6. Оценка персонала

Оценка персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места.

Оценка включает:

- текущий контроль за результатами деятельности;
- проведение различных аттестационных мероприятий;
- анализ результатов текущего контроля и аттестаций; доведение результатов текущего контроля и аттестаций до сотрудников.

Предметом оценки результатов труда персонала являются личные качества работников, процесс труда и результативность труда.

Оценка труда персонала направлена на достижение трех целей:

1. *Административная цель* достигается путем принятия обоснованного административного решения (повышение или понижение по службе, перевод на другую работу, направление на обучение, увольнение) на основе результатов оценки деятельности персонала.

2. *Информационная цель* заключается в том, что и работники, и руководители имеют возможность получить достоверную информацию о деятельности. Такая информация является крайне важной для работника в плане совершенствования своей деятельности, а руководителям дает возможность принять правильное решение.

3. *Мотивационная цель* состоит в том, что оценка сама по себе является важнейшим средством мотивации поведения людей, так как адекватно оцененные затраты труда будут обеспечивать дальнейший рост производительности труда работников, но только в том случае, если труд человека будет оценен соответственно его ожиданиям.

Критерий оценки – своего рода порог, за которым состояние показателя будет удовлетворять или не удовлетворять установленным (запланированным, нормированным) требованиям. Группы критериев, которые используются в любой организации с некоторыми коррективами:

1) *профессиональные критерии* содержат характеристики профессиональных знаний, умений, навыков, профессионального опыта человека, его квалификации, результатов труда;

2) *деловые критерии* включают такие критерии, как ответственность, организованность, инициативность, деловитость;

3) *морально-психологические критерии*, к которым относятся способность к самооценке, честность, справедливость, психологическая устойчивость;

4) *специфические критерии*, которые образуются на основе присущих человеку качеств и характеризуют его состояние здоровья, авторитет, особенности личности.

Методы оценки

Существуют различные классификации методов оценки. Среди них можно выделить следующие (рис.4):

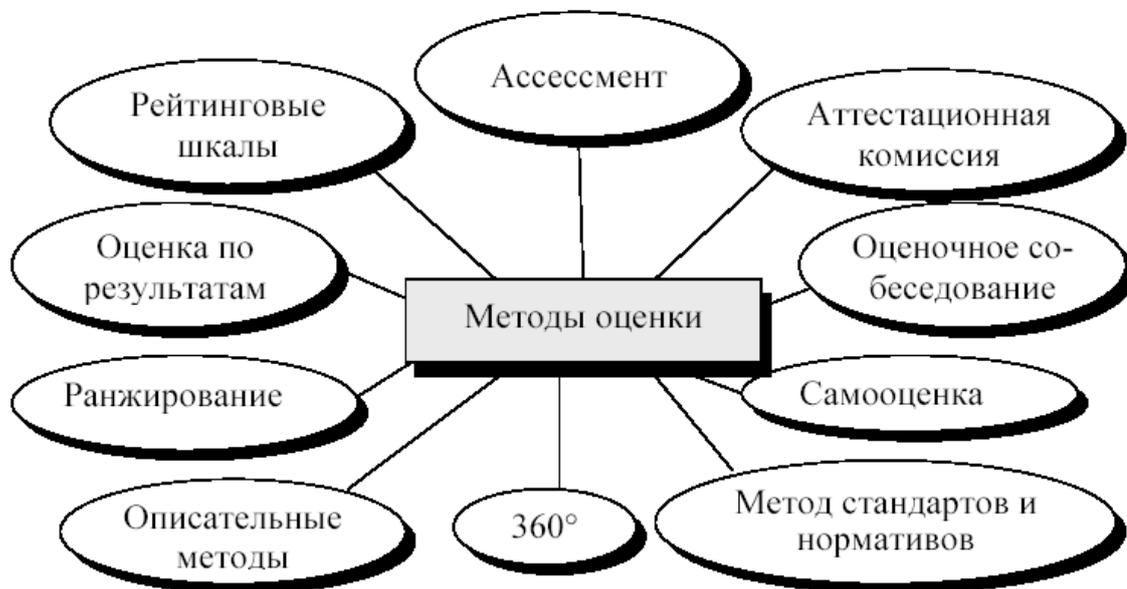


Рисунок 4 – Методы оценки персонала

Оценка исполнения: шкальный метод; графическая шкала оценки; шкалирование биполярных профилей; коэффициентный метод; балльный; ранжирование; метод сравнения по парам; метод сравнения с эталоном; метод стандартной оценки; метод распределения; метод управления по целям; метод «360 градусов».

Оценка потенциала: биографические анкеты; собеседование; тесты на проверку личных качеств; семинары по установлению потенциала; групповые и индивидуальные упражнения; деловые игры.

7. Методы отбора персонала

В организациях применяют различные методы отбора персонала (рис.5)



Рисунок 5 – Методы отбора персонала

1) Предварительная отборочная беседа

Специалист отдела кадров или линейный руководитель проводит с кандидатами предварительную беседу. При этом в организациях применяются общие правила ее ведения, направленные на выяснение, например, образования претендента, оценку внешнего вида и доминирующих личных качеств.

2) Анкетирование

Претенденты, прошедшие предварительную отборочную беседу, должны заполнить бланк заявления и анкету. Число пунктов анкеты должно быть минимальным и они должны запрашивать информацию, более всего характеризующую эффективность претендента. Вопросы могут относиться к прошлой работе и складу ума, чтобы на их основе можно было провести психометрическую оценку претендента. Пункты анкеты должны быть сформулированы в нейтральном стиле, и предполагать любые возможные ответы, включая возможность отказа в ответе.

Содержание опросных листов

- Содержание труда.
- Повышение квалификации.
- Руководство сотрудниками. Взаимодействие с руководством.
- Взаимоотношения и групповая работа.
- Мотивация.
- Организация труда на рабочем месте.
- Удовлетворенность трудом (гарантии рабочего места).
- Общие вопросы статистики.

Анкета позволит вам сократить время собеседования, покажет, какой у человека почерк. Вы увидите, на какие вопросы кандидат ответил, на какие нет, как он ответил.

3) Собеседование

Существуют несколько видов собеседования:

- проводимые по схеме;
- слабо формализованные;
- выполняемые не по схеме.

В процессе собеседования происходит обмен информацией обычно в форме вопросов и ответов. Перед проведением собеседования необходимо ознакомиться с заявлением кандидата.

Собеседование (интервьюирование) помимо небольшой стоимости имеет следующие преимущества по сравнению с тестированием:

- интервьюирование позволяет руководителю составить собственное мнение о кандидате;
- интервьюирование дает возможность определять последовательность и форму задаваемых вопросов исходя из личностных качеств и поведения кандидата;
- наблюдая за поведением кандидата, его мимикой и жестами опытный руководитель или специалист по персоналу сможет получить больше информации, нежели из многих тестов.

4) Тестирование

Для проведения тестирования требуются специалисты.

Существуют различные тесты для оценки таких характеристик, как:

- профессиональная подготовка - знания и навыки;
- интеллектуальный уровень - общий интеллектуальный потенциал и умение решать проблемы;
- наклонности - специальные качества, такие, как умение выражать свои мысли, математические способности, пространственное воображение, сноровка, навыки канцелярской работы;

- интересы - определяется сфера интересов человека в качестве его пригодности к определенным видам работ:

- личностные качества - аспект очень спорный, но призванный определять темперамент, характер человека, а также является он интровертом или экстравертом и т.д.;

- физические характеристики.

5) Проверка рекомендаций и послужного списка

Преобладают две формы сбора сведений: письменный запрос и установление контакта с представителем бывшего нанимателя по телефону.

6) Испытание

Один из видов отборочных испытаний предусматривает измерение способности выполнения задач, связанных с предполагаемой работой. Другой вид испытаний предусматривает оценку психологических характеристик, таких как уровень интеллекта, заинтересованность, энергичность, откровенность, уверенность в себе, эмоциональная устойчивость и внимание к деталям.

Профотбор - это система мероприятий, позволяющих выявить людей, которые по своим индивидуальным качествам наиболее пригодны к обучению и эффективному выполнению профессиональной деятельности по определенной специальности.

В ряде случаев целесообразно проводить двухэтапный отбор: вначале проводят собеседование (первый этап) которое, как правило, не требует больших затрат времени, а затем кандидаты, успешно прошедшие отбор, проходят отбор на рабочих местах (второй этап), где в течение нескольких дней или недель выполняют профессиональные обязанности и ведется контроль изменения показателей качества деятельности человека.

7) Конкурсный набор персонала на вакантную должность

Под *конкурсом* обычно понимается соревнование между двумя и более кандидатами за занятие вакантной должности.

Сложилось несколько подходов к организации и проведению конкурса при приеме на работу и на замещение вакантной должности.

Выборы - в рамках этой процедуры учитывается мнение большинства и не проводятся специальные предварительные испытания кандидатов. Их соответствие или несоответствие вакантной должности определяется конкурсной комиссией на основе изучения официальных и неофициальных документов (характеристик от руководства, общественных и профсоюзных организаций), собеседования. Предпочтение тому или иному кандидату отдается путем голосования, процедура которого предварительно согласовывается.

Подбор - решение о соответствии кандидата принимается кадровой комиссией, возглавляемой непосредственно вышестоящим руководителем или назначенным им лицом. При оценке подбираемых кандидатов конкурсная комиссия помимо анализа документов и характеристик проводит собеседования, иногда структурированные интервью и психологическое тестирование кандидатов.

Отбор - это способ, позволяющий в любых условиях провести наиболее демократичную и в значительной степени свободную от субъективизма конкурсную процедуру.