

# Тема 4: Управление персоналом

## Вопросы:

1. Сущность управления персоналом
2. Стратегия управления персоналом
3. Стили управления персоналом
4. Национальные модели управления персоналом

# Управление человеческими ресурсами (Human resource management (HRM))

Менеджмент персонала – это управление человеческими ресурсами и поэтому человек здесь представлен своими личностными качествами, которые неотделимы от его профессиональных способностей, компетентности, деловых возможностей и интересов.

Совокупность этих качеств есть сам сотрудник. Интегрированные в общий процесс менеджмента, они представляют его единственно активную часть и требуют особого управления.

# Сущность управления персоналом

Управление персоналом является универсальной задачей и основной функцией руководителя.

Руководитель управляет сотрудниками, делегировав им задачи, компетентность и полномочия, оставляя за собой управленческую ответственность за их работу.

Управление персоналом осуществляется в единстве с технологическим управлением, производственными, служебными и трудовыми процессами, является частью менеджмента, его постоянной составляющей независимо от вида самого менеджмента.

# Основные понятия в управлении персоналом

Руководство персоналом имеет три уровня, которые обусловлены объемом и содержанием задач и временем их выполнения: **оперативный, тактический и стратегический менеджмент персонала.**

Оперативный уровень охватывает все функции управления персоналом, начиная от анализа данных о сотрудниках и заканчивая расчетом их стоимости, включая при этом непосредственно руководство им.

Тактический уровень подчеркивает принадлежность работы с персоналом общим процессам менеджмента персонала.

Стратегический уровень призван повысить готовность к конкурентной борьбе, поддержать деловую стратегию и обеспечить прогнозирование сегментов внешнего рынка рабочей силы.

# Определения понятий в управлении персоналом

Кадровая политика – принципы, цели и стратегии, реализуемые в области управления человеческими ресурсами.

Подбор персонала – поиск, отбор, подготовка и становление в должности новых сотрудников.

Планирование персонала – ситуационный анализ кадровых вопросов и определение замысла действий по работе с персоналом.

Назначение персонала – создание рабочих мест и условий работы, организация труда и рабочего времени, распределение сотрудников по рабочим местам и функциональной принадлежности.

Индивидуальное развитие персонала – обучение и повышение квалификации, систематическое содействие в повышении деловой активности.

Высвобождение персонала – мероприятия по сокращению штатов и увольнению сотрудников.

Оценка персонала – определение вклада отдельных сотрудников в результат работы коллектива.

Оценка качества работы персонала – определение степени соответствия сотрудников должностному предназначению.

## Основные функции управления персоналом:

- планирование;
- развитие и оценка персонала;
- управление знаниями;
- менеджмент рабочего времени;
- развитие предпринимательства;
- разработка концепции деловой активности.

## Новые направления управления человеческими ресурсами:

- стратегический менеджмент персонала;
- планирование карьеры менеджера;
- техника кадрового регулирования;
- управление персоналом в экономически сложное время;
- лизинг персонала.



# Цели управления персоналом

Главная цель управления персоналом состоит в формировании, развитии и реализации с наибольшей эффективностью интеллектуальных ресурсов организации, ее человеческого капитала.

Это означает улучшение работы каждого сотрудника с тем, чтобы он оптимальным образом наращивая и используя свой трудовой и творческий потенциал, содействовал достижению целей предприятия и поддерживал деятельность других сотрудников в этом направлении.

# Иерархия целей управления персоналом

Главная цель - совершенствование системы управления персоналом

Стабилизация кадрового потенциала

Подбор, расстановка, продвижение

Текучесть, дисциплина, ответственность

Адаптация новых сотрудников

Развитие персонала

Обеспечение непрерывного обновления знаний

Повышение квалификации

Формирование рационального стиля управления

Развитие кадрового потенциала

Повышение качества оценки, лизинг персонала, развитие стиля лидерства

Формирование кадрового резерва, маркетинг персонала

Совершенствование условий труда, самообучение персонала



# ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ СТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

1. Разработка и реализация кадровой политики и принципов хозяйственной деятельности.
2. Разработка штатного расписания в соответствии со стратегией организации и ее структурой.
3. Разработка профессионально-квалификационных требований (профессиограмм, моделей должностей и т.д.).
4. Обеспечение рабочих мест специалистами, подбор и отбор персонала.
5. Регулирование персонала, ротация, назначения, выдвижения, аттестация, выборы, перемещения.
6. Оценка персонала, социально-психологическая диагностика, тестирование.
7. Анализ и координация межличностных взаимоотношений, профилактика социальных конфликтов, предупреждение нежелательных стрессов.
8. Формирование резерва персонала, лизинг персонала, прогнозирование его развития, планирование деловой карьеры внутри организации, анализ потребности в персонале.
9. Управление занятостью.
10. Профессиональная и организационная адаптация персонала.
11. Подготовка и переподготовка персонала.

# Стратегия управления персоналом

- это приоритетное направление формирования конкурентоспособного высокопрофессионального, ответственного и сплоченного трудового коллектива, способствующего достижению долгосрочных целей и реализации общей стратегии организации. Это система методов и средств управления персоналом, применяемая в течение определенного времени с целью реализации кадровой политики.



**Взаимосвязь стратегии  
управления персоналом и  
стратегии развития  
организации**

# Стратегия предпринимательства

Прием на работу осуществляется преимущественно из числа молодых людей, новаторов, обладающих высоким потенциалом и компетенцией.

Оценка деятельности производится преимущественно по индивидуальным результатам и мало формализована.

Вознаграждение осуществляется достаточно часто в виде привлечения сотрудников к непосредственному участию в реализации стратегии фирмы, в разработке управленческих решений.

Организация создает высокий уровень мотивации сотрудников всеми формами участия в реализации стратегии фирмы, так как существует большая степень зависимости реализации этой стратегии от такого их участия в течение всего периода времени освоения новых изделий.

Возможности роста и индивидуального развития достаточно важны, так как сама стратегия основана на высоких индивидуальных возможностях личности. Повышение квалификации приветствуется всеми способами.

# Стратегия динамичного роста

Набор специалистов осуществляется из числа наиболее способных работников. Он мало формализован, главное — привлечь высококомпетентных специалистов, в которых фирма действительно нуждается.

Вознаграждение основано на оценке индивидуального труда и на эффективной работе в группе, на анализе группового поведения.

Развитие компетенции сотрудников обеспечивается за счет постоянного повышения их квалификации. В связи с расширением сфер деятельности организации существует реальная возможность профессионального продвижения специалистов.

*Практика повышения квалификации, продвижения работников достаточно четко структурирована и формализована для того, чтобы развитие персонала соответствовало целям развития фирмы.*



# Стратегия прибыли

*Основная задача организации в данной ситуации — производить больше продукции и минимизировать затраты. Система управления такой сферой деятельности состоит из четких процедур, правил, ориентированных на регулярный и жесткий контроль, на устранение неуверенности, неопределенности. Преобладает бюрократический подход во всем.*

Прием специалистов происходит с использованием стандартных процедур и правил; отбираются только те специалисты, в компетенции которых заинтересована организация в данный момент (узконаправленный отбор).

*Для осуществления данной стратегии важно набрать персонал, уже готовый к выполнению своих обязанностей.*

Участие в управлении не является необходимым и не особенно поощряется, но если происходит снижение прибыли или ухудшение качества изделия, то возможно применение различных форм привлечения работников к решению возникшей проблемы.



# Стратегия ликвидации

Участие персонала в разработке и реализации решений не предполагается.

В создавшихся условиях организация не производит набора специалистов.

Вознаграждение работающих осуществляется исключительно в соответствии с должностными окладами, никаких других форм стимулирования не применяется.

Оценка специалистов основана на критериях, выработанных с учетом необходимости сокращения целых направлений деятельности; отбираются наиболее квалифицированные работники для поддержания выпуска остающейся продукции.

Повышение квалификации приобретает важное значение, если организация берет на себя обязательство по трудоустройству высвобождаемых специалистов. Для значительной части работников уход с фирмы связан с необходимостью изменения специальности.

# 3. Стили управления персоналом



<b>Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными</b>	<b>Авторитарный стиль управления</b>	<b>Демократический стиль управления</b>	<b>Либеральный стиль управления</b>
<b>Приемы принятия решений</b>	Единолично решает все вопросы	Принимая решения, советуется с коллективом	Ждет указания руководства или отдает инициативу в руки подчиненных
<b>Способ доведения решений до исполнителей</b>	Приказывает, распоряжается, командует	Предлагает, просит, утверждает предложения подчиненных	Просит, спрашивает
<b>Распределение ответственности</b>	Полностью в руках руководителя	В соответствии с полномочиями	Полностью в руках исполнителей

<b>Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными</b>	<b>Авторитарный стиль управления</b>	<b>Демократический стиль управления</b>	<b>Либеральный стиль управления</b>
<b>Отношение к инициативе</b>	Подавляет полностью	Поощряет, использует в интересах дела	Отдает инициативу в руки подчиненных
<b>Принципы <u>подбора кадров</u></b>	Боится квалифицированных работников, старается от них избавиться	Подбирает деловых, грамотных работников	Подбором кадров не занимается
<b>Отношение к знаниям</b>	Считает, что все сам знает	Постоянно учится и требует того же от подчиненных	Пополняет свои знания и поощряет эту черту у подчиненных
<b>Стиль общения</b>	Жестко формальный, необщительный	Дружески настроен, идёт на контакты	Боится общения, допускает фамильярное общение

<b>Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными</b>	<b>Авторитарный стиль управления</b>	<b>Демократический стиль управления</b>	<b>Либеральный стиль управления</b>
<b>Характер отношений с подчиненными</b>	По настроению, неровное	Ровное, доброжелательное, требовательное	Мягкое, нетребовательное
<b>Отношение к дисциплине</b>	Жесткое, формальное	Сторонник разумной дисциплины, осуществляет дифференцированный подход к людям	Мягкое, формальное
<b>Отношение к моральному воздействию на подчиненных</b>	Считает наказание основным методом стимулирования, поощряет избранных только по праздникам	Постоянно использует разные стимулы	Использует поощрение чаще, чем наказание

# Английская модель управления персоналом

основывается на традиционных ценностях нации и теории человеческих отношений.

Она предусматривает уважение личности работника, искреннюю доброжелательность, мотивацию работников и поощрение достижений, обеспечение высокого качества работ и услуг, систематическое повышение квалификации, гарантии достойного заработка.



# Американская модель управления персоналом

построена на традициях конкуренции и поощрения индивидуализма работников с четкой ориентацией на прибыль компании и зависимость личного дохода от нее.

Характерна четкая постановка целей и задач, высокий уровень оплаты персонала, поощрение потребительских ценностей, высокий уровень демократии в обществе, социальные гарантии.

# Японская модель управления персоналом

основывается на традициях уважения к старшему, коллективизма, всеобщего согласия, вежливости и патернализма.

Преобладает теория человеческих отношений и преданность идеалам фирмы, пожизненный наем сотрудников в крупных компаниях, постоянная ротация персонала, создание условий для эффективного коллективного труда.

# Российская модель управления персоналом

многообразна и зависит от формы собственности, региональных и отраслевых особенностей и величины организации.

Крупные организации (акционерные на базе государственных) сохраняют свои традиции четкой дисциплины, коллективизма, эффективности, повышения уровня жизни работников и сохранения социальных благ и гарантий сотрудников в новых условиях хозяйствования.

Организации малого бизнеса работают в условиях отсутствия четко сформулированной философии, достаточно жесткого и не всегда гуманного отношения к персоналу со стороны собственника и минимальной демократизации управления.