



# Кадровый менеджмент и его место и роль в структуре управления

# Определение

- Английский термин «менеджмент» не переводится на русский язык дословно. Его принято переводить как «управление», а термин «менеджер» в переводе обозначает «руководитель».
- **Менеджмент** – обязательное управление хозяйственной деятельностью, которое является в свою очередь самостоятельным видом профессиональной деятельности.

# Менеджмент как процесс управления

Менеджмент — интеграционный процесс, с помощью которого профессионально подготовленные специалисты-менеджеры формируют организации и управляют ими путем постановки целей и разработки способов их достижения.

Процесс менеджмента рассматривается по стадиям, основным сферам деятельности, функциям управления.

# Менеджмент как наука и искусство управления

Менеджмент — самостоятельная область знаний с начала XX в.

**Объектом** менеджмента как науки является любая сложная социально-техническая система (предприятие, фирма, организация) независимо от сферы деятельности и формы собственности.

**Предмет** изучения научного менеджмента — наиболее значимые закономерности, свойства, стороны и процессы, связанные с организацией совместной деятельности людей и управлением ею.

В основе менеджмента как науки — тысячелетняя практика управления.

# Менеджмент как аппарат управления

Менеджмент — специфический орган (аппарат) управления современной организацией.

Главная задача аппарата управления — координация и рациональное использование ресурсов организации для достижения ее целей.

В аппарат управления входят руководители, специалисты и служащие (технические исполнители).

# Менеджмент как категория людей

Менеджмент — определенная категория людей (социальный слой), осуществляющих управление.

Менеджер — это руководитель или управляющий, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями принятия решений по конкретным видам деятельности организации.

В зависимости от уровня управления различают высших, средних и низших менеджеров, в зависимости от характера деятельности — линейных и функциональных.

# Виды менеджмента

Стратегический менеджмент

Маркетинговый менеджмент

Производственный менеджмент

Финансовый менеджмент

Кадровый менеджмент

Инновационный менеджмент

# Кадровая политика предприятия

**Под кадровой политикой предприятия понимается деятельность, связанная с отношениями между субъектами организации (социальными и профессионально-квалификационными группами, личностями и организацией в целом).**



# Кадровая политика

Реализуется в элементах, определяющих отношения субъектов внутри организации и применяемых при управлении поведением:

- в системе подходов, принципов, методов, мероприятий;
- в нормах, обычаях и традициях организации;
- в культуре предприятия в целом;

# Элементы кадровой политики

- Анализ содержания труда персонала как вид деятельности, обеспечивающий создание системы обоснованных требований к уровню профессиональной подготовленности, состоянию здоровья и качествам личности работника;
- Планирование, прогнозирование потребности персонала и определение источников удовлетворения этих потребностей;
- Подбор персонала
- Адаптация новых работников к условиям работы на предприятии, планирование их карьеры и развития;

# Элементы кадровой политики

- Анализ факторов, определяющих поведение, причин возникновения конфликтов и трудовых споров, поиск путей их урегулирования и разрешения противоречий;
- Мотивация и стимулирование позитивного отношения к труду, реализация потенциальных возможностей работников;

# Элементы кадровой политики

- Разработка системы оценки результатов деятельности трудовых коллективов и конкретных работников, аттестация кадров;
- Организация и нормирование труда, решение задач его безопасности;
- Разработка документов, определяющих трудовые отношения;
- Учет персонала и контроль за трудовой дисциплиной.

# Кадровый менеджмент

Цель кадрового менеджмента — удовлетворить потребности организации в квалифицированных кадрах и эффективно использовать их с учетом возможностей самореализации каждого работника в рамках данной организации.

Элементы:

- подбор и расстановка кадров;
- обучение и развитие кадров;
- компенсация за выполненную работу;
- создание условий на рабочем месте;
- поддержка отношений с профсоюзами и разрешение трудовых споров.

# Принципы кадрового менеджмента

1. Обеспечение совместной и эффективной работы людей, при возможности реализации своих сильных сторон и нейтрализации недостатков.
2. Интеграция национально-культурных особенностей людей в процесс управления.
3. Формирование общих целей и ценностей организации и их усвоение работниками.
4. Возможность роста и развития как предприятию в целом, так и каждому из его работников в отдельности по мере изменения потребностей и появления новых возможностей.
5. Реальные результаты деятельности любого предприятия проявляются только вне этого предприятия.

<b>Классический подход к управлению</b>	<b>Подход кадрового менеджмента</b>
<b>Человек как фактор производства</b>	<b>Человек как фактор реализации политики предприятия</b>
<b>Человек как статья расходов</b>	<b>Человек как источник доходов</b>
<b>Кадровая политика как нечто второстепенное</b>	<b>Кадровый менеджмент как насущная ежедневная необходимость</b>
<b>Кадровая политика — дело административных служб</b>	<b>Проблема кадров как часть общего взаимодействия линейного менеджмента и административных служб</b>
<b>Отсутствие системы кадрового менеджмента</b>	<b>Научно обоснованный кадровый менеджмент</b>
<b>Минимальные расходы на обучение</b>	<b>Расходы на обучение определяются по критерию “стоимость — выгода”</b>
<b>Жесткая регламентация исполнителей</b>	<b>Разная степень свободы в организации труда</b>
<b>Мотивация за счет материального стимулирования и угрозы наказаний</b>	<b>Сочетание экономических и морально-психологических стимулов</b>
<b>Краткосрочный горизонт планирования</b>	<b>Жизненный цикл человеческих ресурсов</b>
<b>Функции кадровых служб учетные и технические</b>	<b>Функции кадровых служб аналитические и организационные</b>

# Цикл кадрового менеджмента

1. Разработка фирменной кадровой политики — определения цели и задач, основных направлений и принципов, форм и методов организации.

На этом этапе формируются:

- объекты и структуры управления;
- прогнозируется и планируется кадровая работа;
- определяется кадровая потребность и источники ее удовлетворения.



# Цикл кадрового менеджмента

## 2. Организация комплектования производства предполагает:

- проведение эффективной профориентационной работы;
- найм и отбор персонала;
- профессиональную подготовку и расстановку кадров;
- постоянное повышение квалификации.

# Цикл кадрового менеджмента

3. Формирование стабильных производственных коллективов.  
Предполагает:

- организацию процесса адаптации работников;
- обеспечение общеобразовательного и культурного роста;
- управление процессами внутренней мобильности и мотивации;
- укрепление дисциплины труда;
- сокращение текучести кадров.

# Изменение акцентов в управленческих профессиях

- В начале века XX века – инженеры.
- В середине века – финансисты и экономисты.
- В конце века – юристы.
- В начале XXI – века выходцы из структур кадрового менеджмента, т. е. персоналоведы.

# Структура кадрового менеджмента

## **I. Разработка эффективной системы кадрового менеджмента**

**определение предмета, задач и содержания данного вида менеджмента,**

**основных направлений, принципов и методов для конкретной организации.**

# Структура кадрового менеджмента

## **2. Формирование механизма управления персоналом и соответствующей организационной структуры:**

- **разработка оптимальных структур и штатов кадровой службы;**
- **определение структуры профессиональной подготовки и структуры профессионально значимых качеств личности менеджеров по кадрам;**
- **отбор, обучение и расстановка специалистов по управлению человеческими ресурсами.**

# Структура кадрового менеджмента

## 3. Планирование человеческих ресурсов:

- составление планов и прогнозов в работе с персоналом;
- планирование численности и состава работников;
- создание автоматизированных систем управления человеческими ресурсами.

# Структура кадрового менеджмента

4. Набор персонала (знание и умелое использование всех существующих источников удовлетворения кадровой потребности).
5. Профориентация и адаптация (введение принятых работников в организацию, развитие у них понимания того, чего ожидает от сотрудников организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку).

# Структура кадрового менеджмента

## 6. Формирование кадрового потенциала управления:

- анализ качественного состава управленческих кадров;
- организация найма и постоянной работы с молодыми специалистами,
- разработка научно-практических основ подбора и расстановки руководящих кадров.



# Структура кадрового менеджмента

## 7. Оценка кадров и их деятельности:

- организация оценки кадров управления;
- разработка принципов и методов работы с резервом;
- организация конкурсов специалистов;
- аттестация, разработка эффективных методик оценки.

# Структура кадрового менеджмента

## 8. Организация обучения персонала:

- ▣ разработка и осуществление программ профессиональной подготовки,
- ▣ переподготовка и повышение квалификации работников.

## 9. Управление трудовой дисциплиной и текучестью кадров:

- ▣ разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения персонала;
- ▣ разработка процедур повышения, понижения, перевода и увольнения работников.

# Структура кадрового менеджмента

10. Организация делопроизводства и оценка эффективности работы кадровых служб:

- ведение личных дел работников, учета и отчетности по кадрам;
- использование оргтехники и персональных компьютеров в автоматизации процессов управления человеческими ресурсами;
- оценка эффективности деятельности подразделений по работе с персоналом.

# Система работы с кадрами

Совокупность целей, направлений, форм и методов управления кадрами складывается в единую систему кадровой работы, основными подсистемами которой являются

I) подсистема анализа, планирования и прогноза кадров.

Основные задачи:

- формирование объектов и структур управления;
- расчет потребности в кадрах необходимых профессий, специальностей и квалификации.

# Система работы с кадрами

2.) Подсистема подбора, расстановки, оценки и непрерывного обучения кадров.

Основные задачи:

- качественное обеспечение сформированных объектов и структур управления необходимыми кадрами;
- организация эффективного стимулирования их деятельности.

# Система работы с кадрами

3) Подсистема рационального использования кадров на производстве.

Задача:

- осуществление комплекса мер по созданию высокопроизводительных и устойчивых производственных коллективов.



# Требования к менеджеру по кадрам

1. **Должен быть проводником кадровой и социальной политики в трудовом коллективе, его нравственным эталоном.**
2. **Иметь:**
  - **Высокие моральные качества**
  - **Выраженную направленность на работу с людьми;**
  - **Высшее психологическое или социологическое образование (специальную психолого-педагогическую подготовку);**
  - **Развитые организаторские, коммуникативные и познавательные способности.**



# Требования к менеджеру по кадрам

## 3. Знать:

- Основы технологии производства, экономики и планирования труда и управления производством;
- Задачи стоящие перед организацией, отраслью и перспективы их развития;
- Принципы кадровой политики, формы и методы планирования и организации работы с кадрами на производстве;
- Социальную психологию и психологию труда, психологию кадровой работы.

# Требования к менеджеру по кадрам

## 4. Владеть:

- Методами организации и техникой управления кадрами;
- Социально-психологическими процессами на производстве;
- Методами оценки личностных и деловых качеств работников;
- Вопросами практического применения законодательства в работе с кадрами;
- Методами воспитательной работы в коллективе;
- Способами мобилизации воздействия на коллектив;
- Методикой и техникой публичных выступлений.

# Требования к менеджеру по кадрам

5.Иметь представление:

- методах исследования и анализа социально-психологических процессов на производстве;
- применении техники в управлении кадрами и социальными процессами в трудовом коллективе.