



Нижегородский государственный университет
им. Н.И. Лобачевского

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

доц. Орлов А.В.

Литература:

Базовые учебники:

- Одегов Ю.Г. Руденко Г.Г. Управление персоналом. – М.: Юрайт, 2014. – 513 с.
- Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 447 с.
- Управление персоналом / Под ред. Базарова Т.Ю, Еремина Б.Л. – М.: ЮНИТИ, 2006. – 560 с.

Дополнительная литература:

- Управление персоналом организации / Под. ред. Кибанова А.Я. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 695 с.
- Архипова Н. И., Седова О. Л. Основы управления персоналом.. — Москва: Проспект, 2016. — 232 с.
- Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 239 с.
- Бухалков, М.И. Управление персоналом: Учебник / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 400 с.
- Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: КноРус, 2012. - 368 с.
- Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 301 с.
- Потемкин, В.К. Управление персоналом: Учебник для вузов / В.К. Потемкин. - СПб.: Питер, Лидер, 2010. - 432 с.
- Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 384 с.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ КАК НАУКА

Под **персоналом** понимается
полный личный состав наемных
работников.

Та его часть, которая состоит **в**
штате организации, называется
кадрами.

Основная задача специалиста по управлению персоналом - обеспечить предприятие необходимым количеством квалифицированного персонала для осуществления производственной деятельности.

Производственной деятельностью работника называют такую совокупность действий работников с применением средств труда, которые необходимы для превращения ресурсов в готовую продукцию и включающих в себя производство и оказание различных видов услуг.

Важнейшим стратегическим фактором, определяющим успех экономики, на всех уровнях, являются люди — кадровый потенциал предприятий и организаций.

«КАДРЫ РЕШАЮТ ВСЁ ...»

Квалификация, профессионализм, компетенция, мотивация персонала организации определяют возможности внедрения современных технологий производства и управления, инновационного преобразования рабочих мест с целью обеспечения роста производительности труда и конкурентоспособности организаций.

Причины повышения роли человеческого фактора в современном производстве

- 1. Принципиальные изменения в содержании труда, вызванные применением новых видов техники, технологий и методов производственной деятельности.
- 2. Обострение конкуренции и повышение значимости качества продукции и услуг на мировом рынке.
- 3. Повышение образовательного и культурного уровня работников
- 4. Изменение форм организации труда на предприятии.
- 5. Изменение возможностей контроля над сотрудниками и повышение значимости самоконтроля и самодисциплины.
- 6. Изменение взгляда руководителей на управление персоналом: с второстепенного на первостепенный фактор управления.

В современных условиях знания, умения,
трудовые навыки, инициатива,
предприимчивость, обучаемость
работников являются важным
стратегическим ресурсом организации.

Базовые определения

- *Персонал* — совокупность физических лиц, состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых трудовым договором.
- *Кадры* — основной состав квалифицированных работников предприятия.
- *Человеческие ресурсы* — тот же персонал организации, но рассматриваемый как объект управления с учетом таких характеристик, как квалификация, способности, компетентность, мотивация, трудовое поведение.
- *Человеческий капитал* — совокупность способностей, знаний, навыков и мотиваций, применение которых способствует росту экономики.

К признакам персонала принято относить следующее:

1. наличие надлежащим образом оформленных трудовых отношений с работодателем;
2. обладание определенными качественными характеристиками (профессией, специальностью, компетентностью, квалификацией и т. п.);
3. целевую направленность деятельности персонала, т. е. обеспечение достижения целей организации.

Таким образом, в наиболее общем виде понятие «**ПЕРСОНАЛ**» охватывает всю **совокупность наемных работников компании**

(включая временных работников, совместителей, а также работающих собственников и совладельцев фирмы), выполняющих определенные задачи в процессе достижения целей компании.

*С учетом наличия социальной общности работников компании в функции управления персоналом включается не только индивидуальная кадровая работа (**управление индивидом**), но и кадровая политика (**управление коллективом**) организации.*

Человеческий капитал

- **ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ** определяется **врожденными и приобретенными способностями человека**.
- В результате материальных и нематериальных вложений в его развитие образуется **ТРУДОВОЙ ПОТЕНЦИАЛ ЧЕЛОВЕКА** — совокупность врожденных способностей и приобретенных знаний, навыков, умений. Трудовой потенциал представляет собой совокупность характеристик человека: здоровье, интеллект, творческие способности, образование, профессионализм, нравственность, активность, организованность.
- **ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ** предлагается понимать как **РЕАЛИЗОВАННЫЙ ТРУДОВОЙ ПОТЕНЦИАЛ**.
- Для реализации своего потенциала человеку необходимы мотивация, трудовые усилия и время.

Классификация персонала

Важнейшим направлением классификации персонала организации является его **разделение по профессиям и специальностям**.

- **ПРОФЕССИЯ** — вид трудовой деятельности, осуществление которой требует соответствия комплекса специальных знаний и практических навыков.
- **СПЕЦИАЛЬНОСТЬ** — вид деятельности в пределах профессии, который имеет специфические особенности и требует от работников дополнительных специальных знаний и навыков.

Работники каждой профессии и специальности отличаются уровнем квалификации, т. е. степенью овладения той или иной профессией или специальностью, которая отражается в квалификационных разрядах и категориях.

- **КВАЛИФИКАЦИЯ РАБОТНИКА** — это уровень знаний, умений, профессиональных навыков и опыта работы. Квалификация определяет степень подготовленности работника к выполнению профессиональных функций обусловленной сложности.

В организациях различных отраслей экономики, независимо от форм собственности и организационно-правовых форм деятельности, существуют **общие профессии и специальности работников**, например, общеотраслевыми являются должности

- директора,
- секретаря,
- инспектора по кадрам и т. д.

Профессии рабочих и должности служащих формируются в профессиональные квалификационные группы с учетом вида экономической деятельности.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КВАЛИФИКАЦИОННЫЕ ГРУППЫ — это группы профессий рабочих и должностей служащих, **сформированные с учетом сферы деятельности на основе требований к профессиональной подготовке и уровню квалификации**, которые необходимы для осуществления соответствующей профессиональной деятельности.

В соответствии с приказом Минздравсоцразвития России от 6 августа 2007 г. № 525 профессии рабочих и должности служащих формируются **профессиональные квалификационные группы (4 уровня)** с учетом вида экономической деятельности по следующим критериям:

1. отдельные должности служащих из числа профессорско-преподавательского состава и научных работников, к которым предъявляются требования **о наличии ученой степени** и (или) ученого звания, и должности **руководителей структурных подразделений учреждений**, требующие наличия высшего профессионального образования;
2. должности служащих, требующие наличия **высшего профессионального образования**;
3. профессии рабочих и должности служащих, в том числе руководителей структурных подразделений учреждений, требующие наличия **начального или среднего профессионального образования**;
4. профессии рабочих и должности служащих, которые **не требуют наличия профессионального образования**.

По признаку участия в производственном или управленческом процессе (месту в управленческой структуре), т. е. по характеру трудовых функций, а следовательно, занимаемой должности, персонал подразделяется на следующие категории:

1. **РУКОВОДИТЕЛИ** - осуществляют функции общего управления (*высшего звена, среднего звена и линейные*),
2. **СПЕЦИАЛИСТЫ** - лица, осуществляющие экономические, инженерно-технические, юридические и другие специальные функции (*юристы, экономисты, психологи, маркетологи и пр.*),
3. **СЛУЖАЩИЕ** - технические исполнители, работники, осуществляющие подготовку и оформление документации, учет и контроль, хозяйственное обслуживание и делопроизводство (*секретари, офис-менеджеры, агенты, кассиры, контролеры, учетчики и др.*).
4. **РАБОЧИЕ** - создают материальные ценности или оказывают услуги производственного характера (*основные, вспомогательные*).
5. **ОБСЛУЖИВАЮЩИЙ ПЕРСОНАЛ** (уборщики, грузчики и т. п.).

Классификации персонала

- 1. по уровню подготовки (квалификации)** выделяют, например
 - СПЕЦИАЛИСТЫ:**
 - **высшей** квалификации — осуществляют руководство производственно-техническими и творческими процессами
 - **средней** квалификации — вторые являются исполнителями работ.
 - например, РАБОЧИЕ 1-6 разрядов;
- 2. по половозрастной структуре** — **мужчины, женщины; работники разных возрастных групп;**
- 3. по стажу работы** — общему и специальному, работники с **общим или специальным стажем** работы (1 год, 5, 10, 25 лет и т. д.);
- 4. по уровню образования** — работники с ученой степенью, высшим, неоконченным высшим, средним специальным, средним общим, неоконченным средним образованием и т. д.

В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ТИПА ТРУДОВОГО ДОГОВОРА, посредством которого оформлены отношения с работником, выделяют следующие категории работников:

- 1) к **постоянным** относятся работники, поступившие на работу без указания срока (бессрочно);
- 2) к **временным** — поступившие на работу на определенный срок, но не свыше двух месяцев (для замещения отсутствующих работников, за которыми сохраняется их место работы, — не более четырех месяцев);
- 3) к **сезонным** — поступившие на работу на период сезонных работ (например, сплав леса) на срок, не превышающий шести месяцев.
- 4) к **совместителям** относятся работники, для которых данная работа не является основной;

**ГЛАВНОЙ ЦЕЛЬЮ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
ЯВЛЯЕТСЯ МАКСИМАЛЬНО ЭФФЕКТИВНОЕ
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПОТЕНЦИАЛА РАБОТНИКОВ ДЛЯ
ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ И ЗАДАЧ ОРГАНИЗАЦИИ**

Возрастание роли человеческого фактора в развитии организации выдвинуло управление персоналом в число важнейших видов управленческой деятельности.

- 1. Функция управления персоналом является одной из основных функций организации и находится на одном уровне с такими функциями, как **производство, маркетинг, продажи, финансы** и др.
- 2. Функция управления персоналом тесно взаимодействует с другими функциями управления в рамках общей стратегии организации. Планирование потребности в персонале непосредственно зависит от **планирования производства, его технической оснащенности, финансового состояния организации**. Оплата и стимулирование труда персонала связаны с финансовым состоянием организации и ее коммерческой деятельностью. Безопасность и условия труда определяются техническим состоянием организации.
- 3. Функция управления персоналом нацелена на достижение оптимального соответствия между потребностями организации и работников и зависит от стратегии развития организации.

В течение XX века знания в области управления приобретали все более стройный характер и превратились в логичную систему принципов и технологий. Это развитие проходило при использовании достижений целого ряда родственных наук:

- экономики,
- менеджмента,
- социологии,
- культурологи,
- психологии,
- физиологии и медицины.

Поэтому наука управления носит междисциплинарный характер.

КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Концепция управления персоналом — это система взглядов на управление персоналом в организации, обобщенное представление (необязательно декларируемое) о роли и месте человека в организации и требованиях к работникам.

В основе концепции управления персоналом лежит определенная **парадигма управления**.

Парадигма (от *лат.* *paradeigma* — «пример, образец») — это ключевая идея, лежащая в основе построения научной концепции.

Существует три основных подхода к управлению персоналом:

1. **экономико-технологический** — определяет роль человека в системе управления как фактор производства;
2. **организационно-административный** — определяет роль человека в системе управления как ресурс организации;
3. **гуманистический** — определяет роль человека в системе управления как главный субъект организации.

КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Концепции	Экономико-технологический	Организационно-административная	Гуманистическая
Основная цель управления персоналом	Повышение дохода путем максимального использования труда работников	Оптимизация управления	Развитие организации
Парадигма управления персоналом	человек - живой придаток машины, фактор производства	человек как ресурс организации; место человека в системе управления — как элемент формальной организационной структуры.	человек как субъект деятельности, самостоятельно организующий процессы
Восприятие человека	человек экономический, то есть думающий о доходах	Человек-функция, рассматривается через формальную роль, которую он занимает в организации, должность	человек развивающийся, со своими потребностями и интересами, рассматривается как потенциал развития организации
Представление об организации	организация является набором механических отношений и должна действовать подобно механизму (алгоритмизировано, эффективно, надежно и предсказуемо)	организация является системой взаимосвязанных элементов, выполняющих определенные функции для стабильной работы	организация это саморазвивающаяся система
Типичный стиль управления	авторитарный	демократический	гибкий, свободный
Основное содержание работы системы управления персоналом	рациональная организация труда и заработной платы	оценка профессионально-квалификационных и личностных качеств работника для эффективного выполнения обязанностей, определение на должность	развитие персонала, установление баланса интересов работника и организации для достижения общих целей

Ключевые модели организации работы с персоналом:

- индивидуалистическая,
- социоцентрическая

Ключевые модели организации работы с персоналом имеют исторические, социальные и культурологические.

Ключевые модели организации работы с персоналом

	социоцентрическая	индивидуалистическая
Историческая модель управления	традиционная	индустриальная
Ключевые принципы	корпорация - одна семья, вместе мы сила,	корпорация – объединение свободных людей, победит сильнейший
Социальные функции организации	обеспечение занятости в течение всей трудовой жизни	представление возможности для развития (карьеры)
Ключевой принцип работы с персоналом	совместная деятельность, поощрение опытных, интеграция	конкуренция, поощрение лучших, дифференциация, ротация
Наиболее ценимые качества работника	преданность, солидарность, коллективизм, уважение к старшим	инициатива, новаторство, индивидуализм, рационализм
Страны, где наиболее выражена	Япония, Китай	США

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

1. Общая демократизация социально экономической жизни общества.
2. Увеличение неопределенности и скорости протекания экономических процессов, повышение темпов изменений.
3. Обострение глобальной конкуренции, существенно поднявшей планку требований к работникам.
4. Повышение требований к качеству во всех его формах.
5. Рост стоимости рабочей силы.
6. Изменение содержания труда, обусловленное внедрением качественно новых технологий (прежде всего информационных; девиз IBM: «Машина работает - человек думает»).
7. Переход от узкой специализации и ограниченной ответственности работников к широким профессиональным и должностным профилям. В связи с этим возрастает необходимость значительного повышения образовательного и культурного уровня населения.
8. Снижение возможностей контроля над исполнителями и необходимость в связи с этим широкого введения самоконтроля, его развития.
9. Широкое распространение коллективной и командной организации труда.
10. Отказ от планируемого карьерного пути (пожизненного найма) и переход на гибкие траектории профессионального развития.