

А. В. Дейнека

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

учебник



# Анна Васильевна Дейнека

## Управление персоналом

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=17196577](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=17196577)*

*Управление персоналом. Учебник: Москва; 2013*

*ISBN 978-5-394-01977-7*

### **Аннотация**

Учебник подготовлен в соответствии с Государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования по специальности «Менеджмент организации». В нем рассматриваются вопросы эффективного управления персоналом организации. Для студентов бакалавриата и специалитета, преподавателей, аспирантов, а также лиц, интересующихся современными тенденциями в управлении персоналом.

# Содержание

ВВЕДЕНИЕ	4
1. ПЕРСОНАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ. МЕСТО И РОЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ	7
1.1. Общая характеристика деятельности по управлению персоналом	7
1.2. Рынок труда, способы его регулирования	14
1.3. Организация управления персоналом	24
2. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ	28
2.1. Понятия, цели и принципы системы управления персоналом	28
2.2. Системы методов управления персоналом	36
2.3. Структура управления производством и классификация персонала	40
Конец ознакомительного фрагмента.	48

# **Дейнека А. В.**

## **Управление персоналом. Учебник**

### **ВВЕДЕНИЕ**

Работа с персоналом, с людьми всегда оставалась одной из самых важных проблем, стоящих перед руководителем и требующих профессионального владения основами кадрового менеджмента.

Основная особенность персонала заключается в том, что помимо выполнения производственных функций работники предприятия являются активной составляющей производственного процесса. Они могут активно способствовать росту эффективности производства, могут относиться безразлично к результатам деятельности предприятия, на котором работают, а могут и противодействовать нововведениям, нарушающим привычный для них ритм работы.

Если на предприятии отсутствует продуманная стратегия и тактика управления персоналом, то можно заведомо сказать, что далеко не весь потенциал работников используется на предприятии, что труд персонала можно сделать более продуктивным. Современный менеджмент органически

включает в себя управление персоналом как гибкой и динамичной организационной системой, способной самостоятельно и быстро реагировать на конъюнктуру рынка, условия конкуренции, изменчивую внешнюю и внутреннюю среду.

Актуальность управления персоналом подчеркивает тот факт, что 20–30 % роста производительности труда, обеспечиваемых более продуктивной работой персонала, в жесткой конкурентной борьбе могут подчас оказаться решающими для выживания предприятия, завоевания и удержания рынков сбыта, успешного бизнеса. А для того чтобы успешно управлять персоналом, необходимо четко представлять основные механизмы и закономерности, по которым осуществляется работа с персоналом, на что стоит обратить особое внимание, иными словами, руководителю необходимо знать современные технологии управления персоналом.

Управление персоналом в условиях кризиса требует признания увеличения капиталовложений в привлечение персонала, поддержание его трудовой активности, развитие и создание условий для максимально полного выявления деловых и личностных возможностей и способностей.

Задача современных руководителей в условиях кризиса – формирование менеджеров по персоналу, ориентированных на системную деятельность, владеющих навыками анализа и прогнозирования изменений на рынке труда, инновационными методами современной модернизации в системе управления персоналом организации. В соответствии с этим

авторы видят цель учебного пособия в ознакомлении читателей с современными тенденциями управления персоналом с учетом новых требований времени.

Требования к подготовке студентов по управлению персоналом изложены в Государственном образовательном стандарте и соблюдены в пособии. Задачи пособия:

- сформировать знание основ разработки организационного механизма управления персоналом: целей, функций, организационной структуры, основных процедур управления, формирования кадровой политики и стратегии управления персоналом, планирование потребностей в персонале, организации проведения деловой оценки кадров, планирование деловой карьеры, организации системы подготовки кадров, мотивации кадровой деятельности;
- сформировать понимание вопросов координации взаимоотношений руководителя, трудового коллектива и отдельного работника;
- научить проводить обоснование экономической и социальной эффективности управления персоналом;
- подготовить к практической деятельности по управлению персоналом, эффективной и целенаправленной работе с кадрами. Приобретенные знания и практические навыки обеспечат умение самостоятельно организовывать и совершенствовать систему управления персоналом в организации.

# **1. ПЕРСОНАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ. МЕСТО И РОЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

## **1.1. Общая характеристика деятельности по управлению персоналом**

В начале XX в. французский промышленник Анри Файоль, рассматривая управление как необходимость деятельности руководителя, отмечал: “Управлять – это значит предвидеть, изучать будущее и устанавливать программу действий; организовывать – строить двойной организм предприятия: материальный и социальный; распоряжаться – приводить в действие персонал предприятия; согласовывать – связывать и объединять, сочетать все действия и умение; контролировать – наблюдать, чтобы все происходило сообразно установленным правилам и распоряжениям”.

Для того чтобы успешно справляться с задачами управле-

ния, организатору производства нужны обширные знания и умение мыслить. Он должен знать техническое оснащение производства, его экономику, организацию и планирование, иметь необходимые знания в области права, социологии и психологии.

**Управление** – это непрерывный процесс воздействия на коллектив людей, организация координации их деятельности в процессе производства для достижения наилучших результатов при минимальных затратах.

Чтобы принять обоснованное решение, недостаточно обладать высокой профессиональной квалификацией. Много зависит от индивидуальных способностей руководителя, его умения работать с людьми, личной инициативы, интуиции. Следовательно, для управления коллективом нужно обладать теорией управления и научиться творчески ее применять.

Владея знаниями и искусством управления, руководитель должен уметь выбирать цели своей деятельности и выработать стратегию, определяющую средства для их достижения; принимать соответствующие выработанной стратегии решения, за которые он несет персональную ответственность, осуществлять принятые им решения с помощью людей, находящихся в его распоряжении, т. е. уметь управлять ими.

В отечественной науке управления принято считать, что предметом ее изучения являются управленческие отношения. С одной стороны, управленческие отношения формиру-

ются самим руководством в сфере его воздействия (власть) и в “поле” его влияния (авторитет). С другой стороны, руководитель попадает в объективно возникающие управленческие отношения:

- между подразделениями (горизонтальные);
- между вышестоящими и нижестоящими руководителями (вертикальные).

Управление является гармоничным соединением человеческих и материальных ресурсов с целью выполнения поставленных задач.

Управление персоналом рассматривают как организационно-экономический механизм подчинения и использования наемного труда в системе хозяйствования.

Анри Файоль выделил для всех систем функции управления:

- предвидение и планирование;
- организацию;
- администрирование;
- координирование;
- контроль.

В конце 1980-х гг. теоретики Запада выделили четыре основные функции управления трудом (рис. 1):

- планирование;
- организацию;
- мотивацию;
- контроль.



**Рис. 1.** Взаимосвязь функций управления трудом

Совсем недавно в самостоятельную функцию управления выделили маркетинг.

Рассмотрим кратко каждую из этих функций.

Планирование определяет:

- цели, наиболее эффективные методы и средства, необходимые для достижения целей;
- систему показателей по достижению поставленных задач.

Наиболее ответственная задача планирования – прогнозирование и моделирование.

Обоснованно составленный план является мотивированным стимулом труда всего коллектива и создает уверенность в сопричастности к достижению целей у большинства работников.

Организация – это создание условий, необходимых для успешного функционирования фирмы в настоящем и будущем. Основные задачи организации:

- формирование структуры организации;
- обеспечение ее деятельности финансами, оборудованием, сырьем и материалами, трудовыми ресурсами.

Примечателен принцип американского предпринимателя К. Л. Эмерсона: “Работать направленно – значит прилагать к делу максимальные усилия, работать производительно – значит прилагать к делу усилия минимальные!”

**Мотивация труда** – совокупность материальных и моральных стимулов, на основе которых человек во время трудовой деятельности ставит перед собой конкретные цели.

Система материального стимулирования должна создавать условия, удовлетворяющие требования работников: заработок, необходимый уровень благосостояния и удовлетворения.

Стимулирование высокого качества работы в крупных государственных и частных организациях требует дифференцированной оплаты труда.

Контроль необходим для сопоставления принятого решения с фактическим результатом и оптимизации максимальной эффективности передачи информации.

Совершенная теория управления требует, чтобы контроль был оперативным, гласным, объективным.

**Маркетинг персонала** – это, с одной стороны, расши-

рение функции производственного маркетинга в области управления персоналом, с другой – вид управленческой деятельности, направленный на долговременное обеспечение организации человеческими ресурсами.

Рассмотрим основной принцип маркетинга. “Производить следует то, что можно продать, а не пытаться продать то, что производится”.

В последние годы в работе с персоналом стал преобладать предпринимательский рыночный подход, при котором труд, его условия и рабочие места рассматриваются как продукты маркетинга.

***Основные задачи, стоящие перед маркетингом персонала:***

- исследование внешней и внутренней среды организации, а также рынка труда для установления текущих и перспективных потребностей организации в определенном количестве и качестве персонала;
- поиск и приобретение персонала, характеристики которого соответствуют требованиям, предъявляемым организацией;
- изучение развития производства для совершенствования подготовки новых рабочих мест, требований, предъявляемых к сотрудникам;
- изучение требований, предъявляемых к должностям и рабочим местам;
- изучение имиджа организации как работодателя.

Маркетинговая деятельность в области персонала представляет собой комплекс взаимосвязанных этапов по формированию и реализации плана “персонал-маркетинг”.

К началу XXI в. произошли существенные качественные изменения российской рабочей силы. Она представлена более инициативными и мобильными работниками, способными рисковать. Поэтому управление персоналом требует иной, более гибкой и рациональной политики.

Переход на рыночные отношения, постоянные инфляционные процессы, сопровождающиеся ростом цен и падением реальной заработной платы, приводят к возникновению нежелательных конфликтных ситуаций в коллективах. Их решение под силу только высококвалифицированным руководителям, обладающим глубокими теоретическими знаниями и практическими навыками по управлению в современных рыночных условиях.

Переход на рыночные отношения в корне изменил концепцию управления человеческими ресурсами, выбор средств и методов практической реализации задач по управлению персоналом в целях повышения эффективности производства как условия конкурентоспособности организации.

Прямое управление персоналом – основная задача менеджера любого уровня.

## 1.2. Рынок труда, способы его регулирования

Составной частью структуры рыночной экономики является рынок труда, который функционирует в ней наряду с другими рынками материалов, товаров народного потребления и услуг, жилья, ценных бумаг и т. д. На рынке труда одна сторона представлена лицами, ищущими работу, другая – работодателями.

Рынок труда отличается от рынков обычных товаров. В нем действуют присущие человеческому фактору регуляторы и социальные силы.

Труд как целенаправленная деятельность и предприимчивость изначально присущи человеку. Их становление и совершенствование происходило на протяжении многих тысячелетий вместе с развитием человека и общества.

Совместная деятельность людей в первобытную эпоху практически совпадала с процессом труда и направлялась преимущественно на добывание пищи. Занимаясь охотой на диких животных, рыбной ловлей, собирая съедобные моллюски, растения и другие дары природы, люди не знали иного разделения труда, чем по полу и возрасту.

В настоящее время труд рассматривается как сознательная целенаправленная созидательная деятельность, с приложением человеком умственных и физических усилий для по-

лучения полезного результата в удовлетворении своих материальных и духовных потребностей.

Каждый человек обладает различной степенью способности или неспособности к тому или иному виду деятельности. Задача руководителя – оказать помощь подчиненным выбрать для себя тот вид труда, который в наибольшей степени соответствует его профессиональным способностям. Во многих случаях работники не достигают желаемых результатов в труде, разочаровываются в своей работе только потому, что они не прошли профотбор, им не оказали помощи в профессиональной ориентации.

В зависимости от уровня использования трудоспособного населения различаются несколько трактовок занятости населения на рынке труда: полная, рациональная, эффективная, социально-эффективная, потенциальная.

В международной практике под полной занятостью понимается не поголовная занятость трудоспособного населения, а такое состояние, когда спрос на рабочие руки равен их предложению.

Занятость может быть описана системой показателей, отражающих:

- полноту включения в общественное производство активной части населения, т. е. степень удовлетворения населения в рабочих местах;
- уровень сбалансированности рабочих мест и трудовых ресурсов как важнейшего элемента рациональной занятости;

- соответствие занятости социально-экономическим запросам населения.

Важнейшими факторами, определяющими использование трудовых ресурсов и формирующими рынок труда, призванными выполнять функции основного регулятора движения рабочей силы, являются: многоукладность экономики, переход предприятий на эффективные формы хозяйствования.

В рыночных условиях обязательно должен существовать оптимальный резерв работников и поддерживаться естественная норма превышения предложения рабочей силы над спросом, т. е. естественная норма безработицы. Рыночному хозяйству противопоказаны как полная занятость, так и чрезмерная безработица.

Под рынком труда понимают сферу формирования и реализации спроса и предложения рабочей силы. Ценой рабочей силы является заработная плата.

Рынок труда имеет ряд особенностей, отличающих его от рынков обычных товаров:

- принятый работник может искать другую работу как внутри, так и вне организации, а работодатель подбирает кандидатов как среди занятых, так и среди незанятых работников;

- в процессе использования рабочая сила не утрачивается работником;

- на структуру спроса и предложения влияют степень

осведомленности трудоспособного населения о конъюнктуре рынка, социально-политическая ситуация и мнение каждого индивида;

- по мере развития экономики увеличивается дифференциация в структуре спроса и предложения.

Рынок труда находится в непрерывном движении. За этим следит Федеральная служба занятости, она же ведет соответствующую статистику.

Рынок труда делится на открытый и скрытый. Открытый рынок охватывает все трудоспособное население, которое ищет работу и нуждается в профориентации, подготовке и переподготовке, все вакантные рабочие места и должности, ученические места. Открытый рынок состоит из официальной и неофициальной частей. Официальная часть включает зарегистрированные места в службе занятости. Неофициальная часть включает потребность трудоустройства, основанного на непосредственных контактах между работодателями и лицами, ищущими работу. Скрытый рынок рабочей силы составляют работники, сохраняющие статус занятых, но вероятность потери работы у них велика.

Для ограничения уровня безработицы составляются среднесрочные и долгосрочные прогнозы занятости населения по отдельным территориям и разрабатываются по их результатам соответствующие программы для регулирования рынка рабочей силы.

Методы территориального регулирования подразделяют-

ся на методы регулирования спроса и методы регулирования предложения рабочей силы, которые, в свою очередь, делятся на методы увеличения спроса и методы сокращения спроса. Выбор метода для практического использования и решения практических задач обусловлен ситуацией, создаваемой в тот или иной период на рынке труда.

Для регулирования рынка труда существует Государственная система управления трудовыми ресурсами.

Государственная система управления трудовыми ресурсами Российской Федерации включает совокупность органов законодательной, исполнительной и судебной власти, централизованно регулирующих основные социально-экономические отношения в стране, методы управления и механизм их использования.

Основными задачами государственной системы управления трудовыми ресурсами являются: принятие законов, контроль за их исполнением, выработка и реализация политики и рекомендаций в области социально-трудовых отношений в стране, охватывающих вопросы оплаты и мотивации труда, регулирования занятости и миграции населения, трудового законодательства, уровня жизни и условий труда.

В условиях развития рыночной экономики государственное регулирование социально-экономических отношений носит ограниченный характер и в основном касается вопросов трудового законодательства, занятости, оценки уровня жизни.

Законодательная власть осуществляет принятие законов, содержащих обязательные правила поведения, в том числе в области социально-трудовых отношений. Она представлена Федеральным Собранием в лице двух палат – Совета Федерации и Государственной Думы.

Федеральные законы в области трудового законодательства принимаются Государственной Думой. Совет Федерации не наделен правом принимать законы, но он правомочен одобрять или отклонять федеральные законы, принятые Госдумой.

Значительную роль в осуществлении парламентского контроля играют комитеты и комиссии палат. Эти органы способствуют эффективной деятельности парламента через подготовку, экспертизу, обоснование законов и других нормативных документов. В Совете Федерации и Госдуме созданы комитеты, в компетенцию которых входят вопросы регулирования социально-трудовых отношений.

Органы исполнительной власти осуществляют исполнение законов, на них возлагается исполнительно-распорядительная деятельность. Исполнительную власть осуществляет Правительство Российской Федерации, формируемое Президентом.

В сфере управления экономикой правительство разрабатывает федеральный бюджет, программы экономического развития. В сфере социальной политики – программы социального развития и др. Правительство формирует феде-

ральные и отраслевые министерства, ведомства, в их числе Министерство здравоохранения и социального развития Российской Федерации.

Основными задачами Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации являются:

- выработка политики в сфере здравоохранения и социальной сфере;
- координация всей работы в социально-трудовой сфере в стране;
- разработка основных направлений социальной политики правительства;
- подготовка рекомендаций по регулированию уровня жизни и доходов населения;
- формирование правовой и нормативной базы регулирования социально-трудовых отношений;
- участие в заключении генерального и отраслевых (тарифных) соглашений;
- регулирование рынка труда, занятости населения и др.

Министерству здравоохранения и социального развития Российской Федерации подчиняется ряд организаций, ведущих научную, методическую, практическую деятельность в области охраны труда, типовых норм труда, организации и нормирования труда, порядка регистрации безработных граждан и по другим направлениям управления трудовыми ресурсами.

Ведущим подведомственным органом исполнительной

власти является Федеральная служба по труду и занятости.

Основными функциями Федеральной службы по труду и занятости являются:

- контроль и надзор за соблюдением трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, законодательства о занятости населения;
- организация и оказание государственных услуг в сфере содействия занятости населения и защиты от безработицы, трудовой миграции и урегулирования коллективных трудовых споров;
- содействие гражданам в поиске подходящей работы;
- подбор работодателям необходимых работников;
- бесплатная консультация, бесплатное предоставление информации и услуг, которые связаны с информационной ориентацией в целях выбора сферы деятельности, трудоустройства, возможности профессионального обучения;
- профессиональная подготовка, повышение квалификации и переподготовка безработных граждан, психологическая поддержка;
- обеспечение социальной поддержки;
- направление граждан на общественные работы, а также их временное трудоустройство;
- осуществление социальных выплат гражданам, признанным в установленном порядке безработными.

Судебную власть по контролю и надзору за соблюдени-

ем трудового законодательства представляют суды: Конституционный, Верховный, Высший Арбитражный, федеральные суды, а также Министерство юстиции.

Министерство юстиции РФ обеспечивает реализацию государственной политики, в том числе в социально-трудовой области. Его задачами являются:

- участие в правовом обеспечении нормотворческой деятельности Президента РФ и Правительства РФ (проводит экспертизу законов, разрабатывает проекты нормативных актов);
- государственная регистрация нормативных актов центральных органов федеральной исполнительной власти, затрагивающих права, свободы и законные интересы граждан;
- организация и развитие системы юридических услуг в целях реализации прав, свобод и законных интересов граждан;
- повышение квалификации кадров учреждений и организаций юстиции;
- участие в правовом просвещении граждан.

В решении ряда социально-трудовых проблем важную роль играют также различные организации профсоюзов (при заключении коллективных договоров, генерального и отраслевых (тарифных) соглашений и др.).

Взаимосвязь муниципальной службы и государственной гражданской службы РФ обеспечивается посредством:

- единства основных квалификационных требований к

должностям муниципальной службы и должностям государственной гражданской службы;

- единства ограничений обязательств при прохождении муниципальной службы и государственной гражданской службы;

- единства требований в подготовке, переподготовке и повышении квалификации муниципальных служащих и государственных гражданских служащих;

- учета стажа муниципальной службы при исчислении стажа государственной гражданской службы и учета стажа государственной гражданской службы при исчислении стажа муниципальной службы.

Многие вопросы управления трудовыми ресурсами рассматриваются с учетом международных соглашений, конвенций и других документов в области труда, которые обязательны для государств – членов Международной организации труда (МОТ), каковым является Россия.

## **1.3. Организация управления персоналом**

Начиная с 1991 года Россия осуществляет программу реформ по переходу к социально ориентированной рыночной экономике, свободному предпринимательству, новой модели трудовых отношений. Научный подход к формированию управления персоналом предполагает необходимость учета требований физиологии и психологии к организации трудовой деятельности работающих. Знания основ психологии и физиологии труда необходимы уже при организации набора и приема сотрудников, проведении трудовой экспертизы, профессионального отбора, профессиональной ориентации.

Каждый человек обладает различной степенью способности или неспособности к тому или иному виду деятельности. Опыт развитых стран свидетельствует о необходимости и целесообразности создания развитой общегосударственной системы профориентации начиная со школьной скамьи, о необходимости связывающего звена между образованием и производством.

Опираясь на основные положения психофизиологического труда, в каждой организации разрабатывается рациональный режим труда и отдыха.

Одна из важных задач организации – установить оптимальную интенсивность труда, при которой от работающих

требуются физиологические затраты, не выходящие за пределы, угрожающие их здоровью.

Особую тревогу вызывают неблагоприятные условия труда работников. Для выживания в сложных условиях организации сокращают расходы, предназначенные для улучшения условий труда, а работники из-за боязни потерять работу соглашаются на работу в неблагоприятных условиях.

Ученые предложили “Гигиеническую классификацию труда”, опираясь на которую в организации проводится аттестация рабочих мест, с помощью балльной оценки рассчитывается интегральный показатель условий труда и устанавливаются размеры необходимых компенсаций за неблагоприятные условия труда.

Научный подход к формированию и функционированию системы управления персоналом наряду с психофизиологическими проблемами предполагает решение социальных проблем. Методической основой для исследования этих проблем и выработки рекомендаций по их реализации служит социология труда. Она изучает трудовую деятельность как социальный процесс, исследует социальные факторы, повышающие эффективность труда, влияние технико-технологических и социальных условий на отношение к труду.

В условиях рыночной экономики особую роль приобретают исследования, направленные на поиск путей оптимальной реализации трудового потенциала работника.

В качестве одного из главных направлений в работе по по-

вышению содержательности и привлекательности труда социология рассматривает развитие коллективных форм организации труда, передачу первичным трудовым коллективам функций оперативного планирования и управления, определения численности и расстановки персонала.

В любом трудовом процессе происходит соединение двух факторов производства: личностного и общественного.

Управление персоналом рассматривают как организационно-экономический механизм подчинения и использования наемного труда в системе хозяйствования.

Переход к политике управления персоналом в современных условиях связан с формированием новой нормативной культуры, ориентированной на человека и предусматривающей максимальную вовлеченность работников в дела организации и самодисциплины.

## **Вопросы для самоконтроля**

1. Какими основными показателями оцениваются результаты труда персонала? Что включает в себя система трудовых показателей ?
2. Как осуществляются анализ и оценка выполняемой работы? Какую роль они играют в управлении персоналом?
3. Как рассматривается труд в настоящее время?
4. Что понимается под полной занятостью населения?
5. Перечислите показатели, отражающие занятость насе-

ления.

6. Перечислите особенности рынка труда, отличающие его от рынков обычных товаров.

7. Что включает в себя Государственная система управления трудовыми ресурсами в России?

8. Каковы основные задачи Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации?

9. Что изучает социология труда?

10. Каков научный подход к формированию и функционированию системы управления персоналом?

# **2. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

## **2.1. Понятия, цели и принципы системы управления персоналом**

Персонал организации – это сотрудники организации, работающие по найму и обладающие определенными профессиональными и качественными характеристиками.

Существенным признаком персонала организации является оформление трудового договора с работодателем.

С практической точки зрения персонал организации представляет собой важнейший ресурс организации.

В теории менеджмента персонал организации рассматривается в качестве ее социальной системы.

Ведущая роль в обеспечении выполнения стратегических целей организации принадлежит персоналу организации. Требования, предъявляемые по реализации целей для достижения тех или иных экономических результатов, способность решать и выполнять стратегические задачи по развитию организации и повышению ее конкурентоспособности, прямо связаны с уровнем самоорганизации системы.

Социальная система организации закономерно разделяет-

ся на две основные подсистемы: управляющую и управляемую.

Рассмотрим классификацию персонала по категориям. Дадим определение персонала, человеческих ресурсов, трудового потенциала работника.

**Персонал** – это личный состав организации, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев.

**Человеческие ресурсы** – понятие, отражающее главное богатство любого общества, процветание которого возможно при создании условий для воспроизводства, развития, использования этого ресурса с учетом интересов каждого человека.

**Трудовой потенциал работника** – это совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда.

Численность персонала организации зависит от характера, масштаба, сложности, трудоемкости производственных и управленческих процессов, степени их механизации, автоматизации, компьютеризации.

Персонал организации подразделяют на управленческий и производственный (рис. 2).



**Рис. 2.** Структура персонала организации по категориям

***Управленческий персонал*** – часть персонала организации, выполняющая общие функции управления: планирование, организацию, мотивацию и контроль.

***Производственный персонал*** занят непосредственно на производстве и участвует в осуществлении технологического процесса.

По характеру трудовых функций персонал подразделяется на рабочих, руководителей, специалистов и служащих.

В зависимости от уровня управления руководители бывают линейные и функциональные. Линейные возглавляют организацию в целом или ее подразделения. Функциональные руководители возглавляют отделы, службы, бюро и т. д.

Линейный руководитель осуществляет непосредственное руководство людьми и производственной деятельностью. Он

является связывающим звеном между руководством организации, которое разрабатывает стратегические задачи управления, и непосредственными исполнителями, которые реализуют эти решения. Правильный подбор линейного руководителя имеет особое значение. Линейный руководитель обязательно должен иметь профессиональную подготовку и опыт деятельности.

**Специалисты** – лица, осуществляющие экономические, инженерно-технические, юридические и другие функции. Специалисты имеют высшее или среднее специальное образование.

Служащие осуществляют подготовку и оформление документов, учет, контроль, хозяйственное обслуживание.

Квалификационные требования к служащим: среднее профессиональное образование или среднее полное образование, с подготовкой по специальной программе в течение одного или нескольких месяцев.

Работники подразделяются по профессиям, специальностям и квалификации.

**Профессия** представляет вид трудовой деятельности, требующий для выполнения задач специальных теоретических знаний и практических навыков, приобретаемых в СПТУ или ПТУ.

**Специальность** – это одно из направлений профессии (токарь-настройщик, слесарь по ремонту оборудования и т. д.).

**Квалификация** работника определяется уровнем специальных знаний, практических навыков и характеризует степень сложности выполняемых работ. Уровень квалификации оценивается разрядами, которые устанавливаются по тарифно-квалификационным справочникам.

Квалификацию работников по статусу в занятости определяют так:

- наемные работники, заключившие трудовой договор об условиях трудовой деятельности, за которую они получают плату наличными деньгами или натурой. К ним относятся лица, избранные, назначенные или утвержденные на оплачиваемую должность;
- работники, занятые индивидуальной деятельностью, приносящей им доход, но не использующие труд наемных работников;
- работодатели – собственники организаций, которые свои функции могут делегировать наемному менеджеру;
- неоплачиваемые работники семейных предприятий;
- члены коллективных организаций (кооперативов, колхозов и т. д.);
- лица, не поддающиеся квалификации по статусу.

Наемные работники подразделяются на гражданское население и военнослужащих.

По длительности найма их подразделяют на постоянных работников; временных и сезонных.

Работа имеет квалификацию: основную; дополнительную;

и неполную видимую занятость.

**Основная работа** – та, на которой у администрации находится трудовая книжка работника.

Для более полной классификации персонала необходимо рассматривать:

- профессиональную структуру;
- квалификационную структуру;
- половозрастную структуру;
- структуру персонала по стажу;
- структуру персонала по уровню образования.

Все это в совокупности можно понимать как трудовой потенциал организации, который зависит от принципов управления персоналом.

Принципы управления персоналом – это фундаментальные основы управления.

Важнейшими принципами управления персоналом являются:

- системность;
- демократизация;
- индивидуализация;
- информатизация;
- достижение поставленных целей перед организацией;
- подбор работников с учетом их психологической совместимости;
- учет пожеланий сотрудников при выборе форм и методов их переподготовки и повышения квалификации.

Принцип *системности* в работе с персоналом предполагает, что управление персоналом в организации должно:

- охватывать не отдельные категории работающих, а весь состав персонала;
- решать не одномоментные задачи, а непрерывно возникающие проблемы в деятельности работника: от его приема на работу, в период продвижения по службе и до его последнего дня работы в организации;
- использовать разные методы, средства, приемы работы с персоналом, а не случайно принятое под влиянием настроения решение.

Принцип *демократизации* работы с персоналом означает:

- демократичность в методах управления и стиле руководства;
- участие в оценке каждого работника коллектива того подразделения, в котором он работает;
- регулярное выявление мнения сотрудников по важнейшим проблемам деятельности организации и учет этого мнения при разработке мероприятий по решению данных проблем;
- внедрение нововведений с согласия персонала организации;
- партисипативное управление, т. е. вовлечение в процесс управления организацией рядовых сотрудников через их участие в кружках качества, общественных бюро экономического анализа и др.;

- повышение информированности работников о результатах и перспективах производственно-хозяйственной деятельности организации.

Принцип *индивидуализации* работы с персоналом реализуется:

- в индивидуальном планировании профессионального и должностного роста работников;
- индивидуальном подходе к мотивации труда исполнителей;
- персональном подборе состава работников с учетом способностей и индивидуальных особенностей личности.

Принцип *информатизации* работы с персоналом предполагает применение современных средств вычислительной техники для процедур сбора, передачи, обработки, хранения, выдачи информации в целях оперативного принятия обоснованных кадровых решений. Этому способствует оснащение кадровых служб персональными компьютерами и создание на их базе автоматизированных рабочих мест работников кадровой службы.

Менеджерам в практической деятельности следует руководствоваться рассмотренными выше принципами управления персоналом. Это позволит в значительной степени повысить эффективность его использования.

## **2.2. Системы методов управления персоналом**

Методами управления персоналом называют способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе производства.

Методы управления персоналом подразделяются на три группы:

- организационно-распорядительные;
- экономические;
- социально-психологические.

Все виды методов органично связаны между собой и образуют систему (рис. 3).

### Методы управления персоналом



**Рис. 3.** Система методов управления персоналом органи-

Каждый из указанных методов характеризуется:

- содержанием (оно зависит от того, требования каких законов данный метод реализует – экономических, социальных или юридических);
- направленностью воздействия (на какие интересы воздействует: на материальные или социальные);
- способом воздействия (создание стимулирующей ситуации, ограничение, принуждение и т. д.);
- организационной формой исполнения (какие органы реализуют данный метод, соотношение между их функциями, мерами ответственности).

Организационно-распорядительные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека работать в определенной организации и т. д. Их отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению.

Для организационно-распорядительных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления.

Экономические и социально-психологические методы носят косвенный характер управленческого воздействия.

Социально-психологические методы управления основаны на использовании социального механизма (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т. п.).

Хотя каждый из этих методов имеет свое содержание, направленность и способ воздействия, организационную форму исполнения, они должны использоваться в тесном взаимодействии. Невозможно рассчитывать на автоматическое действие этих методов, достаточно трудно определить силу их воздействия и конечный эффект.

С помощью экономических методов осуществляется материальное стимулирование коллективов и отдельных работников. Данные методы основаны на использовании экономического механизма.

## 2.3. Структура управления производством и классификация персонала

*Управление организацией* представляет собой сложную работу, которую нельзя выполнять формально или по шаблону. Организации создаются для достижения самых разных целей, удовлетворения различных потребностей людей, поэтому они так разнообразны. Организация имеет свою структуру.

*Структура организации* – это логическая взаимосвязь и взаимозависимость уровней управления и подразделений.

Структура организации закрепляет горизонтальное и вертикальное разделение труда, расстановку и взаимосвязь персонала, возможности его успешной деятельности.

Структуре придается большое значение при анализе организационной системы производства в целом.

*Наилучшая структура* – это та, которая позволяет организации эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников и, таким образом, удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей с высокой эффективностью.

В теории управления различают несколько видов органи-

зационных структур управления:

- 1) линейная;
- 2) функциональная;
- 3) линейно-функциональная;
- 4) линейно-штабная;
- 5) дивизионная;
- 6) матричная.

Сущность *линейной структуры* управления (рис. 4) состоит в том, что во главе каждого коллектива стоит один руководитель, который подотчетен вышестоящему руководителю. Подчиненные выполняют распоряжения только своего непосредственного руководителя.

*Достоинства линейной структуры:*

- установление четких и простых связей с подразделениями;
- получение подчиненными четких и связанных между собой заданий и распоряжений;
- полная ответственность каждого руководителя за результаты работы;
- обеспечение единства действий сверху донизу.

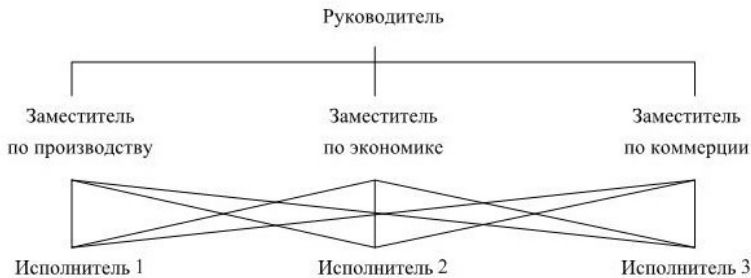


**Рис. 4.** Линейная структура управления

Линейная структура управления – самая простая, хорошо работает на нижних уровнях управления малых предприятий, эффективна, когда круг решаемых проблем невелик.

*Недостаток линейной структуры* – руководитель должен быть компетентен во всех областях управления, что приводит к перегрузке руководителя.

**Функциональная структура** (рис. 5) основана на разделении функций между структурными подразделениями с одновременным подчинением всех нижестоящих подразделений.



**Рис. 5.** Функциональная структура управления

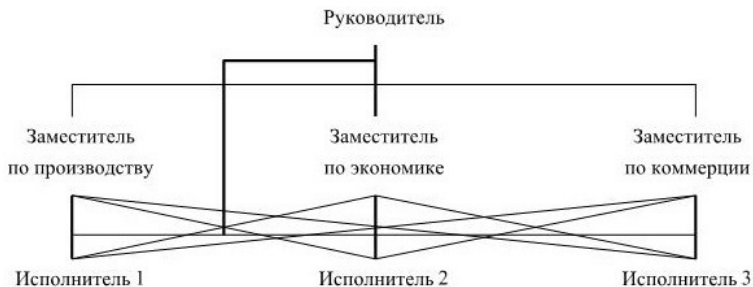
*Достоинства функциональной структуры управления :*

- повышение компетенции руководства вследствие привлечения квалифицированных специалистов по отдельным областям управления;
- повышение гибкости системы, которая легко реагирует на потребности организации путем создания новых функциональных служб.

Функциональная форма связи нарушает единство распорядительства и принцип единоначалия, снижается ответственность за работу. Она часто встречается в научно-исследовательских и проектных организациях.

**Линейно-функциональная структура** (рис. 6) основана на соблюдении единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределении функций управления между ними. Эта структура применима для больших организаций с явно выраженным разделением тру-

да.



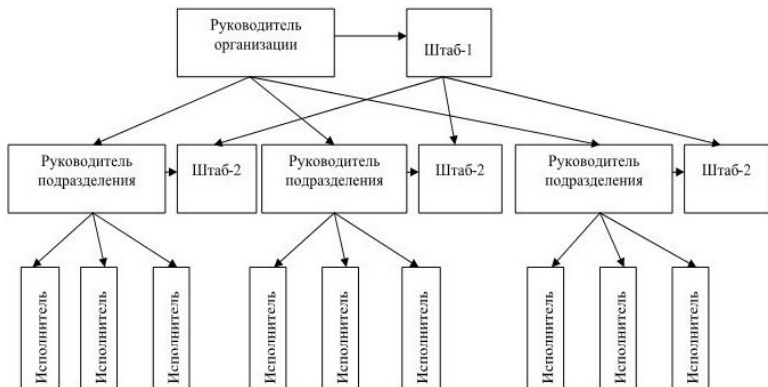
**Рис. 6.** Линейно-функциональная структура управления

Линейно-функциональная структура в настоящее время является основным базовым типом структур.

Она обеспечивает максимальную стабильность организации, создает наиболее благоприятную основу для формальной регламентации полномочий и ответственности.

Однако эта структура не всегда обладает необходимой гибкостью и приспособляемостью при возникновении новых задач, не обеспечивает координацию деятельности по внедрению новых программ.

**Линейно-штабная структура** (рис. 7) представляет собой линейную структуру, где при каждом звене создан штаб, состоящий из производственного, технологического, планового отделов; служб главных специалистов; отдельных бюро, важных для производства специалистов.



**Рис. 7.** Линейно-штабная структура управления

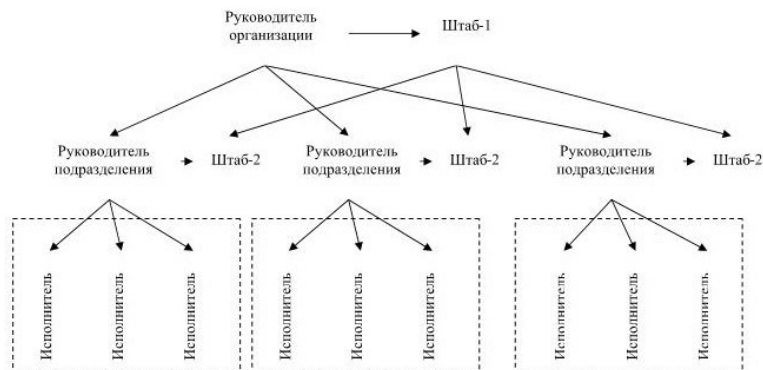
Линейный руководитель утверждает подготовленные штабом решения и передает их подчиненным для исполнения.

Преимущества линейно-штабной структуры в том, что при необходимости руководитель организации может единоначально принять решение.

Линейно-штабная структура предусматривает создание социальных, профессиональных и консультационных подразделений руководителя. В основном эта структура применяется на предприятиях средней величины.

На крупных предприятиях используется *дивизионная организационная структура управления* (рис. 8), в которой сложная *линейно-функциональная система* делится на от-

носительно самостоятельные блоки.



**Рис. 8.** Дивизионная структура управления

При такой структуре полномочия по руководству производством и сбытом продукции передаются одному руководителю, ответственному за данный вид продукции.

Если деятельность организации охватывает разные географические (или международные) зоны, то целесообразно дивизионную структуру организовать по территориальному принципу.

Дивизионная структура, повышая гибкость управления, имеет серьезные недостатки. Они сдерживают рост производительности труда, ограничивают возможности использования крупного высокопроизводительного оборудования.

Широкое распространение в крупных и международных

компаниях получила **матричная структура** (рис. 9), которая предусматривает реализацию целевых программ (проектов).

Матричная структура допускает двойное подчинение подразделений и отдельных работников.

Полномочия руководителю целевой программы (проекта) делегирует высший руководитель. Он отвечает в целом за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к данному проекту (программе), за планирование, соблюдение графика реализации.



**Рис. 9.** Матричная структура управления

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.