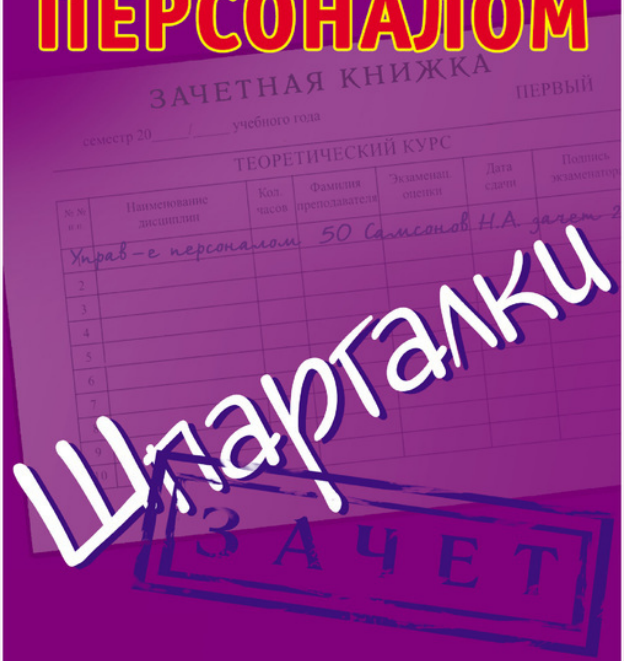
# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ




Шпаргалки

# Николай Александрович Самсонов

# Управление персоналом. Шпаргалки

Серия «Зачет»

*Текст предоставлен правообладателем*
*http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=6037429*
*Управление персоналом. Шпаргалки / сост. Н.А. Самсонов.: АСТ; Сова; Москва, Санкт-Петербург; 2009*
*ISBN 978-5-17-061617-6*

## Аннотация

В книге кратко изложены ответы на основные вопросы темы «Управление персоналом». Издание поможет систематизировать знания, полученные на лекциях и семинарах, подготовиться к сдаче экзамена или зачета. Пособие адресовано студентам высших и средних образовательных учреждений, а также всем, интересующимся данной тематикой.

# Содержание

1. Персонал: понятие, объект управления, характеристики 5
2. Управление персоналом: понятие, задачи, сущность. Связь с другими дисциплинами 8
3. Принципы и закономерности управления персоналом 10
4. Принципы построения системы управления персоналом 12
5. Государственная система управления трудовыми ресурсами: характеристика, задачи 14
6. Нормативно-методическое, делопроизводственное, информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом 16
7. Законы развития организации 19
8. Организационное развитие и управление персоналом 21
9. Сущность и характеристики человеческих ресурсов 23
10. Система управления человеческими ресурсами 25
11. Оценка эффективности человеческих ресурсов в организации 27

12. Квалификационные требования к персоналу 29
Конец ознакомительного фрагмента. 30

# Составитель Самсонов Николай Александрович Управление персоналом. Шпаргалки

## 1. Персонал: понятие, объект управления, характеристики

Под **персоналом организации** понимают совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация. Это сотрудники организации, ее партнеры, привлекаемые к реализации проектов, эксперты, привлекаемые для проведения исследований, разработки стратегии, реализации мероприятий.

**Кадры** – это совокупность работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав. В списочный состав включаются все работники, принятые на работу, связанную как с основной, так и с неосновной его деятельностью.

**Трудовые ресурсы предприятия** – главный его ресурс, от качества и эффективности использования которого за-

висят результаты деятельности предприятия и его конкурентоспособность. Трудовые ресурсы приводят в движение материально-вещественные элементы производства, создают продукт, стоимость и прибавочный продукт в форме прибыли.

Термины «персонал», «кадры организации», «трудовые ресурсы», human resource считают равносильными. Соответственно, схожие значения имеют термины «кадровое планирование», «планирование персонала», «планирование рабочего состава организации», personnel planning, human planning.

Характеристики персонала организации:

1) *особенности индивидуального поведения* – обоснованы многими параметрами: индивидуальные способности, склонность, одаренность, предрасположенность к реализации какой-либо деятельности, ориентация на ее выполнение; специфика мотивации, представление о целях профессиональной деятельности; индивидуальные ценности – общие убеждения, вера, мировоззрение, представления о мире; пол, возраст; национальные и культурные особенности;

2) *особенности группового поведения* – связаны со многими параметрами: особенности корпоративной культуры – ценности, правила поведения, характерные для конкретного трудового коллектива; феномены групповой динамики – этап развития коллектива, особенности лидерства, способа поведения в ситуации конфликта;

3) *особенности поведения руководителей* – одна из комплексных проблем, так как руководителей можно рассматривать и как субъектов, имеющих индивидуальные особенности, и как членов некоторой группы, обладающих корпоративной культурой, и как функционеров, действующих по правилам определенного типа управления.

# 2. Управление персоналом: понятие, задачи, сущность. Связь с другими дисциплинами

**Управление персоналом** – целенаправленная деятельность руководства организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики и методов управления персоналом.

Управление персоналом включает формирование системы управления персоналом (от приема до увольнения кадров), планирование кадровой работы, проведение маркетинга персонала, определение кадрового потенциала и потребности организации в персонале.

Технология управления персоналом организации предусматривает информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое и делопроизводственное обеспечение.

Организационные задачи управления персоналом: организация эффективности производства, исходя из реализуемой стратегии на рынке; повышение эффективности социальной защиты персонала, исходя из возможностей организационной структуры; оптимизация отношений внутри коллективов на различных уровнях; закрепление работников на рабочих местах, исходя из их профессиональных и моральных

ных качеств; согласование производственных и социальных задач в процессе реализации стратегии; совершенствование эффективности управления персоналом с учетом применения новых технологий; создание необходимых условий для повышения квалификационной подготовки и переподготовки кадров; реализация заложенных в стратегии долгосрочных перспектив отбора и найма персонала; выявление критических областей возникновения противоречий или конфликтов между работниками.

**Сущность управления персоналом** заключается в организации эффективной деятельности персонала.

Управление персоналом взаимодействует со сферами: экономическими (рынок труда, теория планирования, экономические методы, экономическая информация, оптимизация, затраты на персонал); психологическими (общая психология, теория поведения, конформизм, психология труда); социальными (групповое поведение, психология общения, психология труда, теория организации, трудовое и социальное право); политологии; конфликтологии; личности и организации; демографии; менеджмента.

# 3. Принципы и закономерности управления персоналом

**Принципы управления персоналом** – это главные направления, в соответствии с которыми организована работа с персоналом. Это принципы разделения труда, дисциплины, профессионализма и компетентности, согласования личных и общественных интересов, справедливости и равенства, устойчивости состава персонала, единения персонала, адаптации к новым условиям деятельности, эффективности.

Различают принципы управления персоналом и принципы построения системы управления персоналом.

*Принципы управления персоналом* — это правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом. Они отражают требования объективно действующих экономических законов, сами являются объективными.

*Основной принцип* – оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении, оптимального распределения (делегирования) полномочий при принятии управленческих решений.

Принципов управления персоналом много, но всегда управление персоналом производится на основе традиционно утвердившихся:

– научности: все управленческие действия должны осуществляться на базе применения научных методов и подходов;

– демократического централизма;

– плановости: установления главных направлений, задач, планов развития организации, подразумевающих заранее намеченную систему деятельности;

– первого лица, единства распорядительства;

– отбора, подбора и расстановки кадров;

– сочетания единоначалия и коллегиальности: *коллегиальность* предполагает выработку коллегиального или коллективного решения на основе мнений руководителей разных уровней и исполнителей конкретных решений; *единоначалие* подразумевает единоличное управление, единый орган власти и властных полномочий;

– централизации и децентрализации;

– линейного, функционального и целевого управления;

– контроля исполнения решений.

Кроме этого, американские и японские корпорации используют следующие принципы управления персоналом: пожизненного найма, контроля исполнения заданий, основанного на доверии; сочетания этого контроля с корпоративной культурой; консенсуальное принятие решений (обязательное одобрение принимаемых решений большинством работников).

# 4. Принципы построения системы управления персоналом

*Принципы построения системы управления персоналом* — это правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты подразделений управления персоналом при формировании системы управления персоналом организации.

Они представляют собой результат обобщения людьми объективно действующих экономических законов, присущих им общих черт, начал их действия.

Принципы объективны так же, как объективны экономические законы, они постоянны и обязательны и не тождественны методам управления персоналом.

Совокупность *методов управления персоналом* может меняться в зависимости от изменения условий при сохранении принципов.

Различают *две группы принципов построения системы управления персоналом*:

1) принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом организации;

2) принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом организации.

Выделяют принципы:

– *первичности функций управления персоналом* (характеризует наличие подсистем управления);

– *оптимизации* (распределение функций между созданием системы управлением персоналом и организационными основами формирования предприятия);

– *оптимального процесса имитаций служебной деятельности;*

– *экономичности;*

– *прогрессивности;*

– *иерархического подчинения;*

– *научности;*

– *перспективности;*

– *автономности;*

– *согласованности;*

– *оперативности;*

– *комфортности;*

– *концентрации;*

– *специализации* (разделения труда);

– *прямоточности* (непрерывное поступление и обмен оперативной информацией между сотрудниками системы управления персоналом); – *адаптивности;*

– *преемственности* (передача знаний от более опытного к менее опытному).

# 5. Государственная система управления трудовыми ресурсами: характеристика, задачи

**Государственная система управления трудовыми ресурсами включает** совокупность органов государственной законодательной, исполнительной и судебной власти и управления, которые централизованно регулируют основные социально-экономические отношения в стране, а также методы управления и механизм их использования.

**Задачи государственной системы управления трудовыми ресурсами** – принятие законов, контроль за их исполнением, выработка и реализация политики и рекомендаций в области социально-трудовых отношений в стране (включающих вопросы оплаты и мотивации труда, регулирования занятости и миграции населения, трудового законодательства, уровня жизни и условий труда, организации труда и конфликтных ситуаций и т. д.).

*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 законодатель-

ства принимаются Государственной Думой. Совет Федерации не наделен правом принимать законы, но он правомочен одобрять или отклонять федеральные законы, принятые Госдумой.

Органы *исполнительной власти* осуществляют исполнение законов; на них возлагается исполнительно-распорядительная функция. Исполнительную власть осуществляет Правительство РФ, формируемое Президентом, деятельность которого охватывает, по существу, все стороны жизни общества. Правительство формирует федеральные и отраслевые министерства, ведомства, а в их числе – специализирующиеся на вопросах труда и управления трудовыми ресурсами и образовательные, научные.

*Судебные органы* осуществляют правосудие – наказание нарушителей, разрешение проблем, конфликтов, связанных с применением трудового законодательства.

По составу и характеру задач государственная система управления трудовыми ресурсами охватывает широкий круг проблем, включая научные исследования и их практическую реализацию в сферах социально-трудовых отношений в РФ, мотивации и оплаты труда, организации и нормирования труда, изучения и регулирования занятости населения и его миграции, трудового законодательства, охраны и условий труда, уровня жизни, социального партнерства, профессионального обучения и повышения квалификации и т. д.

# 6. Нормативно-методическое, делопроизводственное, информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом

**Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом** – это совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, нормативно-технического, технико-экономического и экономического характера. Сюда относятся также нормативно-справочные материалы, устанавливающие нормы, правила, требования, характеристики, методы, используемые при решении задач организации труда и управления персоналом, утвержденные в установленном порядке компетентным соответствующим органом или руководством организации. Нормативно-методическое обеспечение необходимо для эффективности подготовки, принятия и реализации решений по управлению персоналом.

**Делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом** – это организация работы с документами, обращающимися в системе управления персона-

лом. Делопроизводство составляет полный цикл обработки и движения документов с момента их создания работниками кадровой службы до завершения исполнения и передачи в другие подразделения.

**Делопроизводственные функции** системы управления персоналом:

1) обработка поступающей и передаваемой документации; 2) доведение документации до соответствующих работников системы управления персоналом для исполнения; 3) печатание документов по кадровым вопросам; 4) регистрация, учет и хранение документов по персоналу; 5) формирование дел в соответствии с номенклатурой, утвержденной для данной организации; 6) контроль за исполнением документов; 7) передача документации по вертикальным и горизонтальным связям и др.

**Информационное обеспечение системы управления персоналом** – это совокупность реализованных решений по объему, размещению и формам организации информации внутри системы управления; включает информацию оперативную, нормативно-справочную, классификаторы технико-экономической информации и системы документации.

**Техническое обеспечение системы управления персоналом** – это совокупность взаимосвязанных единым управлением и (или) автономных технических средств сбора, регистрации, накопления, передачи, обработки, вывода и

представления информации, а также средств оргтехники.

# 7. Законы развития организации

**Организация** – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели (целей). *Закон* – это связь между элементами, устойчивого и повторяющегося характера. Объективные законы, отражающие связь элементов в системе организационных отношений, – *законы организации*. Основные законы развития организации:

1. Главный – *закон самосохранения:* любая система стремится сохранить себя, используя для этого весь свой потенциал. Выбор правильной стратегии самосохранения (вхождения компании во внешнюю среду) основан на эффективной системе управления, ее согласовании со структурой и составом внешней среды, для чего компания может: 1) стать звеном в цепи производства и реализации продукции; 2) обеспечить весь цикл производства и реализации продукции; 3) самостоятельно формировать для своей деятельности лояльную внешнюю среду из числа зависимых организаций.

2. *Закон развития* – необратимого и направленного изменения (эволюционного, революционного, прогрессивного, регрессивного). Любая система при прохождении всех этапов жизненного цикла стремится достичь наибольшего суммарного потенциала. Графическое отображение закона раз-

вития – жизненный цикл организации. Закон развития опирается на следующие принципы: 1) *инерции* (изменение потенциала системы начинается спустя некоторое время после начала функционирования новых ресурсов компании и продолжается некоторое время после их выбытия); 2) *самозависимости* (на ход развития организации влияет ее потенциал); 3) *эластичности* (каждая организация пытается сгладить последствия внутренних и внешних возмущающих воздействий); 4) *непрерывности*; 5) *стабилизации*.

3. *Закон синергии*: для любой системы существует такой набор ресурсов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в нее ресурсов, либо существенно меньше. Совокупность ресурсов может проявляться, когда: 1) ресурсы в основном совместимы друг с другом и их общий потенциал примерно равен сумме ресурсов; 2) общий потенциал ресурсов незначительно больше или меньше суммы потенциалов ресурсов; 3) общий потенциал ресурсов существенно меньше или больше суммы потенциалов ресурсов.

# 8. Организационное развитие и управление персоналом

*Организационное развитие* – это долгосрочная работа по усилению способности организации обновлять себя, совершенствовать свое функционирование, решать возникающие проблемы и быстро реагировать на внешние и внутренние перемены. Особо выделяют эффективное управление культурой организации, в основном в формальных рабочих группах. *Участие в организационном развитии* – различные плановые мероприятия, в которых задействованы организация, подразделение, производственная группа.

Различают следующие *виды участия в организационном развитии:*

– *диагностика:* сбор информации о состоянии организации и подразделений при помощи интервью, совещаний, наблюдений, ознакомления с документами организации;

– *использование результатов обследования:* передача сотрудникам организации информации, полученной в результате диагностики, разработка планов действий на ее основе;

– *обучение и повышение квалификации*;

– *изменение техноструктуры или структуры* необходимо для усовершенствования организационной структуры или процедур выполнения решений;

– *консультирование по групповым процессам:* требуется для того, чтобы помочь членам организации более точно воспринимать и оценивать события в организации и действовать соответствующим образом; – *формирование эффективных групп*;

– *эффективное межгрупповое взаимодействие*.

Для успешного прохождения перечисленных этапов необходимо соблюдение ряда условий:

– менеджеры, занимающие ключевые посты, должны принимать участие в исходных диагностических мероприятиях;

– необходимо привлечь консультанта по вопросам человеческого поведения по программе организационного развития;

– руководители более высокого уровня, чем тот, где осуществляется программа развития, должны поддерживать эту деятельность и участвовать в ней;

– нужно использовать следующую модель исследований: диагностика состояния организации, предоставление ее сотрудникам собранной информации, составление планов действий на основе информации, диагноз;

– рабочие группы должны участвовать наравне с менеджером группы;

– действия должны быть согласованы с кадровой политикой.

# 9. Сущность и характеристики человеческих ресурсов

Трудовые ресурсы – это люди трудоспособного возраста как занятые, так и не занятые в хозяйственной деятельности. В России это мужчины от 16 до 59 лет и женщины от 16 до 54 лет.

Трудовой коллектив – это группа людей, работающих на одном предприятии, объединенная общими целями и принципами работы. Важно понимать разграничение следующих понятий. *Трудовые ресурсы* – это совокупность всех людей, работающих на фирме. *Персонал компании* – это все люди, работающие по найму, за исключением руководства. *Кадры* – это работники, официально числящиеся в штате. Для простоты эти понятия объединяют в одно: «персонал», характеризующийся численностью и структурой.

*Структура персонала* включает в себя классификацию по профессиям, возрасту, формам и системам оплаты труда, стажу. На основании выполняемых задач персонал подразделяется на две категории: 1) *рабочие* – создают материальные ценности или услуги производственного характера; подразделяются на основных, непосредственно занятых созданием товара (услуги), и вспомогательных, занятых обслуживанием рабочих мест и оборудования; 2) *служащие* – это ра-

ботники, занимающиеся преимущественно умственным трудом.

*Классификация служащих: администрация* (руководители всего предприятия – высшее звено, подразделений – среднее звено, руководители, работающие с непосредственными исполнителями, – низшее звено); *специалисты* – разрабатывают указания, отданные руководителями (экономисты, бухгалтеры, инженеры, юристы и др.); *другие работники* занимаются подготовкой, обработкой, учетом, контролем и архивацией документов (секретари-референты, кассиры, техники и др.).

Структура персонала характеризуется профессиональным и квалификационным составом и компетентностью. *Профессия (специальность)* – это совокупность знаний и умений, приобретенных в процессе специальной подготовки и позволяющих выполнять соответствующие виды деятельности. *Квалификация* – это объем знаний, позволяющий выполнять определенный уровень работ. *Компетентность* – это степень приобретенных человеком профессиональных качеств. Компетентность бывает: 1) функциональная (профессиональные знания и способность их реализовать); 2) интеллектуальная (аналитическое мышление); 3) ситуативная (умение действовать по обстоятельствам); 4) социальная (коммуникабельность и умение добиваться поставленных целей).

# 10. Система управления человеческими ресурсами

**Управление человеческими ресурсами** – сложная система, включающая в себя взаимосвязанные и взаимозависимые подсистемы создания, использования и развития трудовых ресурсов. *Формирование человеческих ресурсов* включает в себя: своевременное и качественное обеспечение предприятия соответствующими кадрами; создание условий для максимальной реализации способностей работников и достижения целей организации.

*Задачи управления формированием человеческих ресурсов:* прогнозирование и планирование потребности в работниках; анализ спроса и предложения на рынке труда; привлечение, подбор, отбор кадров; адаптация новых работников; подъем эффективности выполняемых работ; повышение качества деятельности работников; повышение качества деятельности организации в целом; рост уровня жизни работников; совершенствование систем мотивации; развитие инициативности и новаторства.

*Сущность управления формированием трудовых ресурсов* заключается в предоставлении работникам возможности получения и повышения образования, ротации кадров и делегировании полномочий, планировании и развитии карьеры

и во многом другом. Данная подсистема расширяет функции отдела кадров, что требует от его работников обширных знаний в сферах производства, экономики, психологии, юриспруденции и др.

*Условия успешного управления человеческими ресурсами:* 1) четкость и достижимость поставленных целей; 2) глубина, объективность, комплексность анализа воздействия на систему управления человеческими ресурсами и организацию в целом; 3) ясность и взаимосвязанность планов работы организации, а также обеспеченность их всеми видами ресурсов; 4) соответствие уровня квалификации персонала выполняемой работе; 5) совместное участие как можно большего числа сотрудников в разработке и реализации стратегических планов; 6) высокое качество контроля реализации стратегического плана и требований оценки его социально-экономической эффективности; 7) внедрение и использование современных средств труда и технологий; 8) делегирование полномочий, создание гибких условий труда.

# 11. Оценка эффективности человеческих ресурсов в организации

*Формировать кадровый состав следует в соответствии с такими показателями:* 1) фактическая численность работников, включающая постоянных и временных работников, а также совместителей; 2) состав работников по характеру выполняемых ими видов деятельности (основные, вспомогательные, административные); 3) состав работников по социально-демографическим характеристикам (полу, возрасту, религии, национальности и др.); 4) квалификационный уровень человеческих ресурсов.

*Показатели оценки эффективности использования человеческих ресурсов:* 1) объемом производства (прибыль) на одного работника; 2) производительностью труда за единицу времени в натуральном и стоимостном выражении; 3) временем производства единицы продукции (показатель применяется при ориентации производства на один вид продукции (организации услуг); 4) текучестью кадров; 5) показателем абсентеизма (отношение потерянного работниками рабочего времени к общему количеству рабочих часов за определенный период); 6) потерянной производительностью (произведение добавленной стоимости в час на количе-

ство потерянных часов, из-за неявки сотрудников на рабочие места); 7) коэффициентом внутренней мобильности (отношение числа сотрудников, подвергшихся ротации за определенный период, к среднему количеству сотрудников за тот же период); 8) общими издержками предприятия на оплату деятельности работников, включающую налоговые отчисления; 9) долями издержек на рабочую силу в общем объеме затрат; 10) издержками на одного сотрудника (отношение доли издержек на оплату труда к количеству работников на предприятии за определенный период); 11) издержками на оплату труда за один производительный час (отношение общих затрат на оплату труда к общему числу рабочих часов).

Наиболее распространенный метод оценки эффективности человеческих ресурсов – анализ издержек. *Первоначальные издержки* включают расходы на поиск, привлечение и адаптацию новых кадров. *Восстановительные издержки* – текущие затраты на повышение уровня квалификации, компетентности, мотивации работников и замену одних сотрудников другими. Периодическое повышение квалификации кадров – неотъемлемый фактор успешной работы предприятия.

# 12. Квалификационные требования к персоналу

С помощью анализа спроса и предложения на трудовые ресурсы любая организация способна рассчитать количество людей, в котором нуждается, уровень их квалификации, расстановку кадров. На предприятии должна быть согласованная кадровая политика набора, подготовки, совершенствования и оплаты кадров. Эффективный отбор начинается с характеристик работы, и только после их определения можно вести речь о конкретном работнике, который может занять требуемую должность.

Квалификационные требования к персоналу в разных организациях отличаются друг от друга, но есть параметры, встречающиеся на каждом предприятии: физические данные, интеллект, способности, квалификация, интересы, характер, мотивация и обстоятельства. При рассмотрении каждого параметра надо определить, что является: *существенным* (минимум, которым должен обладать кандидат на определенную должность); *желательным* (реальным уровнем, необходимым предприятию для достижения целей); *противопоказанным*

# 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.