

**Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Саратовский государственный аграрный университет
имени Н. И. Вавилова»**

Управление персоналом

краткий курс лекций

для магистров II курса

Направления подготовки

35.04.09 Ландшафтная архитектура

Саратов 2016

УДК 658.310.8
ББК 65.050.2

Управление персоналом: краткий курс лекций для студентов 2 курса направления подготовки 35.04.09 Ландшафтная архитектура / Сост.:И.П. Глебов // ФГБОУ ВО «Саратовский ГАУ». – Саратов, 2016. – 48 с.

Краткий курс лекций по дисциплине «Управление персоналом» составлен в соответствии с рабочей программой дисциплины и предназначен для магистров направления подготовки 335.04.09 Ландшафтная архитектура. Краткий курс лекций содержит теоретический материал по основным вопросам управления персоналом, направлен на формирование компетенций в области управления персоналом, на закрепление теоретических знаний и формирования у магистров навыков применения основных технологий и методик управления персоналом в социально-экономических системах.

УДК 658.310.8
ББК 65.050.2

©Глебов И.П., 2016
©ФГБОУ ВО «Саратовский ГАУ», 2016

Введение.

В современных рыночных условиях хозяйствования важной составляющей качественной подготовки специалистов высшей квалификации (для национальной экономики и управления) является освоение курса «Управление персоналом».

Данный курс лекций ориентирует обучающихся на осмысление зарубежного и отечественного опыта в области управления персоналом, на поиск перспективных решений в условиях современной рыночной экономики на основе научных подходов к формированию и рациональному использованию кадрового потенциала организации.

Основная цель краткого курса лекций по дисциплине «Управление персоналом» - помочь магистрам в изучении основных вопросов в области управления персоналом, создания необходимой научной базы для формирования профессиональных компетенций, навыков и умений решения практических задач по управлению персоналом организации. Краткий курс лекций учитывает государственные образовательные стандарты и охватывает основные вопросы управления персоналом.

Краткий курс лекций по дисциплине «Управление персоналом» предназначен для магистров по направлению подготовки 35.04.09 Ландшафтная архитектура, профиля подготовки Ландшафтное проектирование. Он раскрывает научно-практические аспекты управления персоналом, сущность и содержание методологии и технологии управления персоналом, его основные категории, характеристики основных элементов системы управления персоналом организации, методику оценки основных видов эффективности и направления совершенствования управления персоналом.

Курс нацелен на формирование у магистров профессиональных компетенций, необходимых для организации системы управления персоналом, применения методов и создания технологий управления персоналом, разработки и принятия управленческих решений в области управления персоналом организации.

Лекция 1

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМЕ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

1.1. Роль и место управления персоналом в системе управления организацией

Управление персоналом является одной из наиболее важных сфер жизни предприятия, способного многократно повысить ее эффективность, а само понятие «*управление персоналом*» рассматривается в достаточно широком диапазоне: от экономико-статистического до философско-психологического.

Управление персоналом - это самостоятельная сфера деятельности руководителей. От уровня квалификации управленческих решений в системе подбора, обучения, организации внутрифирменного перемещения и материального поощрения работников зависят в значительной степени экономические результаты деятельности любой организации.

Сущность управления персоналом предприятия заключается в установлении организационно-экономических, социально-психологических и правовых отношений субъекта и объекта управления. В основе этих отношений лежат принципы, методы и формы воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях их максимального использования.

Управление персоналом занимает ведущее место в системе управления предприятием. Методологически эта сфера управления обладает специфическим понятийным аппаратом, имеет отличительные характеристики и показатели деятельности, специальные процедуры и методы - аттестация, эксперимент и другие; методы изучения и направления анализа содержания труда различных категорий персонала.

В зарубежной литературе управление персоналом называют «менеджмент персонала». Встречается и «кадровый менеджмент». По мнению В.В. Травина и В.А. Дятлова, основная функция кадрового менеджера - разработка и реализация кадровой политики, которой призваны заниматься все уровни управления - высшее руководство, начальники подразделения, кадровая служба. Таким образом, управление персоналом является одним из ведущих направлений современного менеджмента вообще и социального менеджмента в особенности.

В современной теории и практике под «менеджментом» понимается процесс руководства (управления) отдельным работником, рабочей группой, рабочими коллективами. Практически все известные зарубежные энциклопедии трактуют понятие менеджмент как процесс достижения цели организации руками других людей. Главное в менеджменте - умение работать с людьми, добиться их заинтересованности в постоянном и последовательном повышении экономических результатов функционирования фирмы.

За последние годы работник превратился из «досадной, но необходимой статьи расходов» в основной источник прибыли. В рамках этого высказывания человек стал рассматриваться в качестве важнейшего элемента капитала организации, а затраты на оплату его труда, подготовку и переподготовку, повышение квалификации, создание благоприятных условий деятельности - как особый вид инвестиций. Сотруднику часто необходима внешняя помощь. В современном мире важнейшим источником помощи сотруднику становится организация, в которой он работает. Такое положение вещей объясняется тем, что современные организации видят в развитии своих сотрудников

один из основополагающих факторов собственного успеха и поэтому кровно заинтересованы в их развитии. Не случайно планирование и управление развитием карьеры стало в последние 20 лет одной из важнейших областей управления человеческими ресурсами в современных организациях.

Формирование и развитие персонала - процесс длительный и сложный. Усилия сторон в этом направлении только тогда будут эффективны в современном мире, когда будут иметь научную основу. Инновационный характер производства, его высокая наукоемкость, приоритетность вопросов качества продукции изменили требования к работнику, повысили значимость творческого отношения к труду и высокого профессионализма. Главный стратегический курс - на высокий уровень образования, квалификации и этики работников, непрерывное повышение профессионального мастерства и самовыражения.

Следовательно, управление персоналом - явление весьма многогранное и сложное по своему содержанию и организационно-структурным формам. Но оно выступает не только в качестве сложного структурно-функционального явления, но и структурно-расчлененной целостности, в которой каждый элемент имеет определенное назначение и функции. В этой связи управление персоналом является самостоятельно функционирующей системой со своими принципами, функциями и полномочиями.

1.2. Трудовые ресурсы, персонал и трудовой потенциал организации как объект управления

Трудовые ресурсы представляют собой трудоспособную часть населения страны, которая в силу психофизиологических и интеллектуальных качеств способна производить материальные блага или услуги. *К трудовым ресурсам относятся* люди как занятые в экономике, так и не занятые, но способные трудиться.

Согласно сложившейся статистической практике *трудовые ресурсы состоят* из трудоспособных граждан в трудоспособном возрасте и работающих в экономике страны граждан моложе и старше трудоспособного возраста.

Определенную часть людей трудоспособного возраста составляют те, кто никогда не работал или перестал работать из-за плохого здоровья. Речь идет об инвалидах I и II групп, которых государство обеспечивает пенсией. Однако некоторые из этой группы населения, особенно в случаях, когда на производствах создаются приемлемые условия, трудятся. Поэтому к трудоспособному населению в трудоспособном возрасте относятся граждане этого возраста, за исключением неработающих инвалидов I и II групп.

Часть населения, обеспечивающая предложение рабочей силы для производства товаров и услуг, составляет *экономически активное население (рабочую силу)*. Его численность измеряется по отношению к определенному периоду и включает занятых и безработных.

К занятым в составе экономически активного населения относятся лица обоего пола в возрасте 16 лет и старше, а также лица младших возрастов, которые в рассматриваемый период:

а) выполняли работу по найму за вознаграждение (на условиях полного либо неполного рабочего времени), а также иную приносящую доход работу (самостоятельно или у отдельных граждан);

б) временно отсутствовали на работе из-за болезни, травмы, отпуска, выходных дней, забастовки или других подобных причин;

в) выполняли работу без оплаты на семейном предприятии.

К безработным относятся лица от 16 лет и старше, которые в рассматриваемый период:

а) не имели работы (доходного занятия);

б) занимались поиском работы (обращались в службу занятости, к администрации предприятия, использовали личные связи, помещали объявления в печати и др.) или предпринимали шаги к организации собственного дела;

в) были готовы приступить к работе.

В международной практике распространено также понятие «гражданское экономически активное население», в состав которого не включают военнослужащих.

Экономически не активное население – это та часть населения, которая не входит в состав рабочей силы, а именно:

1) *среди населения в трудоспособном возрасте:*

- учащиеся и студенты, слушатели и курсанты, обучающиеся в дневных учебных заведениях и не занятые никакой деятельностью, кроме учебы;

- лица, занятые ведением домашнего хозяйства, уходом за детьми, больными, родственниками и т.п.;

- лица, прекратившие поиск работы, исчерпав все возможности ее получения, но которые могут и готовы работать;

- лица, которым нет необходимости работать независимо от источника их дохода;

2) *среди населения, не входящего в состав трудовых ресурсов:*

- лица, получающие пенсии (по старости, на льготных условиях, по потере кормильца) и не занятые никакой деятельностью;

- инвалиды, получающие пенсии и не занятые никакой деятельностью.

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

Основными признаками персонала являются:

- наличие его трудовых взаимоотношений с работодателем, которые оформляются трудовым договором (контрактом). Работающие собственники и совладельцы организации включаются в состав персонала, если они кроме причитающейся им части доходов получают соответствующую оплату за то, что участвуют своим личным трудом в деятельности организации;

- обладание определенными качественными характеристиками (профессией, специальностью, квалификацией, компетентностью и др.), наличие которых определяет деятельность работника на конкретной должности или рабочем месте, а, следовательно, отнесение его к одной из категорий персонала: руководителей, специалистов, других служащих (технических исполнителей), рабочих;

- целевая направленность деятельности персонала, т.е. обеспечение достижения целей организации путем установления адекватных им целей отдельного работника и создания условий для их эффективной реализации.

Для современных организаций, работающих в рыночных условиях, характерно наличие лиц, групп, которые, не являясь их персоналом, входят в кадровое пространство (поле) этих организаций, заинтересованно участвуя в их эффективном функционировании. К ним относятся: акционеры, не работающие в данной организации, совет директоров, несущий полную ответственность за ее деятельность и принятие управленческих решений, и другие группы.

Основными характеристиками персонала организации являются: численность и структура.

Численность персонала организации зависит от характера, масштаба, сложности, трудоемкости производственных (или иных) и управленческих процессов, степени их механизации, автоматизации, компьютеризации. Эти факторы определяют ее нормативную (плановую) величину. Более объективно персонал характеризуется списочной (фактической) численностью, т.е. числом сотрудников, которые официально работают в организации в данный момент.

Структура персонала организации – это совокупность отдельных групп работников, объединенных по какому-либо признаку. Она может быть статистической и аналитической.

Статистическая структура отражает распределение персонала и его движение в разрезе занятости по видам деятельности, а также категорий и групп должностей. Так, выделяется **персонал основных видов деятельности** (лица, работающие в основных и вспомогательных, научно-исследовательских и опытно-конструкторских подразделениях, аппарате управления, занятые производством продукции, услуг или осуществляющих обслуживание этих процессов) и **персонал не основных видов деятельности** (работники жилищно-коммунального хозяйства, социальной сферы). В свою очередь, все они подразделяются на категории: руководителей, специалистов, других служащих (технических исполнителей), рабочих.

Аналитическая структура подразделяется на общую и частную. В разрезе **общей структуры** персонал рассматривается по таким признакам, как профессия, квалификация, образование, пол, возраст, стаж работы. **Частная структура** отражает соотношение отдельных групп работников, например «занятые тяжелым трудом с помощью простейших приспособлений и без них», «занятые на обрабатывающих центрах» и т.д.

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

- руководители, осуществляющие функции общего управления;
- специалисты – лица, осуществляющие экономические, инженерно-технические, юридические и другие функции;
- другие служащие (технические исполнители), осуществляющие подготовку и оформление документов, учет, контроль, хозяйственное обслуживание: агент по закупкам, кассир, секретарь-стенографистка, табельщик и др.;
- рабочие, которые непосредственно создают материальные ценности или оказывают услуги производственного характера.

В отдельную категорию входят работники социальной инфраструктуры, т.е. лица, занятые не основной деятельностью (культурно-бытовым, жилищно-коммунальным обслуживанием персонала организации). К ним относятся работники ЖКО; лица, обслуживающие детские сады, базы отдыха и т.п., находящиеся на балансе организации.

В промышленности руководители, специалисты, другие служащие (технические исполнители), рабочие образуют промышленно-производственный персонал, а работники социальной инфраструктуры – непромышленный персонал.

Профессиональная структура персонала организации – это соотношение представителей различных профессий или специальностей (экономистов, бухгалтеров, инженеров, юристов и т.д.), обладающих комплексом теоретических знаний и практических навыков, приобретенных в результате обучения и опыта работы в конкретной области.

Квалификационная структура персонала – это соотношение работников различного уровня квалификации (т.е. степени профессиональной подготовки), необходимого

для выполнения определенных трудовых функций. В нашей стране уровень квалификации рабочих характеризуется разрядом или классом (например, для водителей), а для специалистов – категорией, разрядом или классом. Например, по уровню квалификации инженеры-конструкторы могут занимать должности «главного», «ведущего», «старшего» конструктора I, II и III категории.

Половозрастная структура персонала организации – это соотношение групп персонала по полу (мужчины, женщины) и возрасту. Возрастная структура характеризуется долей лиц соответствующих возрастов в общей численности персонала.

Структура персонала по стажу может рассматриваться двояко: по общему стажу и стажу работы в данной организации. Общий стаж группируется по следующим периодам: до 16 лет, 16 – 20, 21 – 25, 26 – 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40 лет и более. **Структура персонала по уровню образования** (общего и специального) характеризует выделение лиц, имеющих высшее образование, в том числе по уровню подготовки – бакалавр, специалист, магистр; незаконченное высшее (более половины срока обучения); среднее специальное; среднее общее; неполное среднее; начальное.

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.

Основными компонентами трудового потенциала работника являются:

- психофизиологическая составляющая: состояние здоровья, работоспособность, выносливость, способности и склонности человека, тип нервной системы и др.;
- социально-демографическая составляющая: возраст, пол, семейное положение и др.;
- квалификационная составляющая: уровень образования, объем специальных знаний, трудовых навыков, способность к инновациям, интеллект, творческие способности, профессионализм;
- личностная составляющая: отношение к труду, дисциплинированность, активность, ценностные ориентации, мотивированность, нравственность и др.

Важной, но до конца не решенной является проблема оценки трудового потенциала, с помощью которой можно измерять и интенсивно использовать личный трудовой потенциал. На практике применяются следующие методы измерения трудового потенциала.

Количественная оценка трудового потенциала производится, как правило, лишь в отношении таких характеристик, как пол, возраст, стаж, уровень образования, состояние здоровья.

Балльная оценка трудового потенциала (по 7 – 10-балльной шкале) применяется в отношении показателей, характеризующих возраст, здоровье, подготовку работника, его интеллектуальный, творческий, инновационный потенциал. Такой метод оценки доступен для использования в каждой организации, но он недостаточно объективно отражает степень использования трудового потенциала.

Объемную величину трудового потенциала можно устанавливать через совокупный фонд рабочего времени, выраженный в человеко-часах.

Управление трудовым потенциалом организации должно базироваться на следующих принципах:

- соответствие трудового потенциала характеру, объему и сложности выполняемых трудовых функций и видов работ;

- обусловленность структуры трудового потенциала материально-вещественными факторами производства;
- эффективное использование трудового потенциала;
- создание условий для профессионально-квалификационного развития персонала, служебного продвижения и расширения профиля, умений и навыков работников.

1.3. Концепция управления персоналом

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Изменения в экономической и политической системах в нашей стране одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости ее существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость, поскольку позволяет реализовать, обобщить целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личного фактора в построении системы управления персоналом организации.

Укрупненно можно выделить три фактора, оказывающих воздействие на людей в организации:

Первый – иерархическая структура организации, где основное средство воздействия – это отношения «власти – подчинения», давление на человека сверху с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

Второй – культура, т.е. вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.

Третий – рынок, сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

Эти факторы воздействия – понятия достаточно сложные и на практике редко реализуются в отдельности. Какому из них отдается приоритет, таков и облик экономической ситуации в организации.

Современная концепция управления персоналом – система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций. Она включает: разработку методологии управления персоналом, формирование системы управления персоналом и разработку технологии управления персоналом.

Методология управления персоналом предполагает рассмотрение сущности персонала организации как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом.

Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных

функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Технология управления персоналом предполагает организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и др. Сюда же следует отнести вопросы взаимодействия руководителей организации с профсоюзами и службами занятости, управления безопасностью персонала.

1.4. Закономерности и принципы управления персоналом

Используя результаты исследования, проведенного ведущими экономистами, а также опыт построения системы управления персоналом ряда организаций, накопленный авторами, приведем **основные закономерности, которые являются объективной основой предъявления требований к системе и технологии управления персоналом организации:**

- *соответствие системы управления персоналом целям, особенностям, состоянию и тенденциям развития производственной системы.* Суть заключается в соответствии системы управления персоналом требованиям производства;

- *системное формирование управления персоналом.* Суть заключается в необходимости учета всех возможных взаимосвязей внутри системы управления персоналом, между ее подсистемами и элементами, между системой управления персоналом и системой управления организации в целом, а также производственной системой и внешней средой;

- *оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления персоналом.* Это означает определение степени централизации функций управления персоналом в сочетании с децентрализацией части функций;

- *пропорциональное сочетание совокупности подсистем и элементов системы управления персоналом.* Совершенствование одной подсистемы или элемента системы управления персоналом может привести к диспропорциям в целостной системе управления. Поэтому необходимо пропорционально совершенствовать все подсистемы и элементы системы управления персоналом;

- *пропорциональность производства и управления.* Пропорциональность во всех частях и на всех ступенях системы управления, в том числе системы управления персоналом, является необходимым условием высокоэффективной деятельности организации. Она означает также оптимальность соотношения численности работников системы управления персоналом и производственной системы;

- *необходимое разнообразие системы управления персоналом* означает, что система управления персоналом должна иметь некоторую идентичность по отношению к производственной системе и обладать не меньшей сложностью, чем последняя. Простую систему управления персоналом невозможно создать для сложной системы управления;

- *изменение состава и содержания функции управления персоналом* означает, что с развитием организации возрастает роль одних функций управления персоналом и снижается – других на разных ступенях управления и изменяется их содержание;

- *минимизация числа ступеней управления персоналом.* Суть состоит в том, что чем меньше уровней управления имеет система управления персоналом, тем она эффективнее работает;

- *взаимодействие закономерностей управления персоналом.* Протекание процессов управления персоналом является результатом действия результирующей разноприложенных сил, каждая из которых подчиняется той или иной закономерности управления. Закономерности непосредственно взаимодействуют, влияя друг на друга своими свойствами, образуя интегрированную, результирующую силу.

Принципы управления персоналом (ПУП) – правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом. Познавая принципы, люди открывают закономерности, ПУП отражают требования объективно действующих экономических законов и закономерностей, поэтому и сами являются объективными.

Принципы построения системы управления персоналом (ПСУП) – 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 и закономерностей, присущих им общим чертам, начал их действия.

Различают две группы принципов, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом организации, и определяющие направления развития системы управления персоналом организации.

Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом:

- *принцип обусловленности функций управления персоналом целям производства* (функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии потребностями и целями производства);

- *принцип первичности функций управления персоналом* (состав подсистем системы управления персоналом, организационная структура, требования работникам и их численность зависят от содержания, количества и трудоемкости функций управления персоналом);

- *принцип оптимальности соотношения интра- и инфрафункций управления персоналом* (определяет пропорции между функциями, направленными на организацию системы управления персоналом (интрафункции) и функциями управления персоналом (инфрафункции));

- *принцип оптимального соотношения управленческих ориентаций* (диктует необходимость опережения ориентации функций управления персоналом на развитие производства по сравнению с функциями, направленной на обеспечение функционирования производства);

- *принцип потенциальных имитаций* (временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс осуществления каких-либо функций управления.);

- *принцип экономичности* (предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию системы управления персоналом, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства);

- *принцип прогрессивности* (соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам. При формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации);

- *принцип перспективности* (при формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации);
- *принцип комплексности* (при формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления);
- *принцип оперативности* (своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения);
- *принцип оптимальности* (многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства);
- *принцип простоты* (чем проще система управления персоналом, тем лучше она работает;
- *принцип научности* (разработка мероприятий по формированию системы управления персоналом должна основываться на достижениях науки в области управления, с учетом изменения законов развития общественного производства в рыночных условиях);
- *принцип иерархичности* (в любых вертикальных разрезах системы управления персоналом должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления);
- *принцип автономности* (в любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей);
- *принцип согласованности* (взаимодействия между иерархическими звеньями по вертикали, а также между относительно автономными звеньями системы управления персоналом по горизонтали должны быть в целом согласованы с основными целями организации и синхронизированы во времени);
- *принцип устойчивости* (для обеспечения устойчивого функционирования системы управления персоналом необходимо предусматривать специальные «локальные регуляторы», которые при отклонении от заданной цели организации ставят того или иного работника или подразделение в невыгодное положение и побуждают их к регулированию системы управления персоналом);
- *принцип многоаспектности* (управление персоналом как по вертикали, так и по горизонтали может осуществляться по различным каналам: административно-хозяйственному, экономическому, правовому и др.);
- *принцип прозрачности* (система управления персоналом должна обладать концептуальным единством, содержать единую доступную терминологию, деятельность всех подразделений и руководителей должна строиться на единых «несущих конструкциях» (этапах, фазах, функциях) для различных по экономическому содержанию процессов управления персоналом);
- *принцип комфортности* (система управления персоналом должна обеспечить максимум удобств для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации решений человеком.);

Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом:

- *принцип концентрации* (рассматривается в двух направлениях: концентрация усилий работников отдельного подразделения и/или всей системы управления персоналом на решении основных задач или концентрация однородных функций в одном подразделении системы управления персоналом, что устраняет дублирование);

- *принцип специализации* (разделение труда в системе управления персоналом (выделяется труд руководителей, специалистов и служащих);
- *принцип параллельности* (предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышает оперативность управления персоналом);
- *принцип адаптивности (гибкости)* (означает приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы);
- *принцип преемственности* (предполагает общую методическую основу проведения работы по совершенствованию системы управления персоналом на разных ее уровнях и разными специалистами, стандартное их оформление);
- *принцип непрерывности* (отсутствие перерывов в работе работников системы управления персоналом или подразделений, уменьшение времени прослеживания документов, простоев технических средств управления и т.п.);
- *принцип ритмичности* (выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом);
- *принцип прямооточности* (упорядоченность и целенаправленность необходимой информации по выработке определенного решения. Она бывает горизонтальная и вертикальная (взаимосвязи между функциональными подразделениями и взаимосвязи между различными уровнями управления)).

Все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом в организации.

Вопросы для самоконтроля

- 1) Что такое управление персоналом?
- 2) В чем заключается роль управления персоналом в системе управления организацией?
- 3) Раскройте содержание понятий персонал, трудовые ресурсы и трудовой потенциал.
- 4) Раскройте содержание современной концепции управления персоналом.
- 5) Назовите основные закономерности управления персоналом.
- 6) Раскройте содержание принципов системы управления персоналом.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

а) основная литература (библиотека СГАУ)

1. **Маслова, В.М.** Управление персоналом: Учебник [Текст] / В.М. Маслова. - М.: Юрайт.- 488 с. - 2011. ISBN: 978-5-9916-0828-2.

2. **Базаров, Т.Ю.** Управление персоналом: практикум: Учебное пособие [Текст] / Т.Ю. Базаров.- М.: ЮНИТИ-Дана.- 239 с.- 2012. . ISBN: 978-5-238-01500-2.

3. **Мордовин, С.К.** Управление персоналом: современная российская практика / С.К. Мордовин = 2-е изд., - СПб.: Питер – 2011. ISBN: 978-5-91180-370-4

б) дополнительная литература

1. **Абрамов, А.П.** Социология управления: Учебное пособие [Текст] / А.П. Абрамов Е.И. Боев Е.Г. Каменский.- М.: ТНТ.- 340 с. - 2012. ISBN: 978-5-94178-312-0.

2. **Блинов, А.О.** Производственный менеджмент: Учебник [Текст] / А.О. Блинов, Л.А. Вдовенко и др.- М.: Проспект.- 400 с.- 2013. ISBN: 978-5-392-07501-0.

3. **Веснин, В.Р.** Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: Учебник [Текст] / В.Р. Веснин.- М.: Проспект.- 688 с.- 2013. ISBN: 978-5-392-09514-8.

4. **Дейнека, А.В.** Управление человеческими ресурсами: Учебник для бакалавров [Текст] / А.В. Дейнека, В.А. Беспалько. - М.: Дашков и К.- 392 с.- 2013. ISBN: 978-5-394-02048-3.

5. **Дзгоева, Ф.О.** Образцы приказов по кадрам: Более 300 документов. С учетом новой редакции Трудового кодекса РФ. С учетом постановлений Правительства РФ "О трудовых книжках" 225 [Текст] / Ф.О. Дзгоева. - 3-е изд. перераб. и доп.- М.: Проспект.- 320 с. 2013. ISBN: 978-5-392-07460-0.

6. **Добреньков, В. И.** Управление человеческими ресурсами. Социально-психологический подход [Текст] / В. И. Добреньков, А. П. Жабин, Ю. А. Знаменский, Д. Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации / Д. Ю. Знаменский, Н. А. Омельченко.- М.: Юрайт.- 368 с.- 2013. ISBN: 978-5-9916-3017-7

7. **Кибанов, А.Я.** Управление трудовыми ресурсами: Учебник [Текст] / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, И.А. Эсаулова; Под ред. А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М.- 284 с. - 2013. ISBN: 978-5-16-003651-9.

8. **Максимцев, И.А.** Управление человеческими ресурсами: Учебник для бакалавров [Текст] / Под ред. И.А. Максимцев. - М.: Юрайт.- 525 с.- 2012. ISBN: 978-5-9916-1987-5.

9. **Молл, Е.Г.** Управление карьерой менеджера [Текст] / Е.Г. Молл. - СПб.: Питер.- 352 с.- 2012. ISBN: 978-5-459-01024-4.

10. Настольная книга кадровика: Организация кадровой работы и документационное обеспечение диск с формами документов и нормативными актами [Текст] / Под ред. **Г.Ю. Касьянова.** - 7-е изд. перераб. и доп. CD-ROM. - Технологии управления.- М.: Изд-во АБАК.- 496 с. - 2013. ISBN: 978-5-9748-0346-8.

11. **Орловский, Ю.П.** Кадровое делопроизводство правовые основы: Практическое пособие [Текст] / Ю.П. Орловский, Д.Л. Кузнецов, И.Я. Белицкая, Ю.С. Корякина.- М.: ИНФРА-М.- 239 с. - 2012. ISBN: 978-5-16-003392-1.

12. **Рогожин, М.Ю.** Помощник руководителя: Универсальный справочник [Текст] / М.Ю. Рогожин. - М.: МФПА.- 264 с.- 2011. ISBN: 978-5-902597-22-3.

13. **Рогожин, М.Ю.** Все о кадровом учете на предприятии, в организации, учреждении: Универсальный справочник [Текст] / М.Ю. Рогожин. -

М.: Деловая библиотека.- Юстицинформ.- 176 с. - 2011. ISBN: 978-5-7205-1078-7.

14. Справочник кадровика: Полное практическое руководство [Текст] / Под ред. **Ф.Н. Филина**. - 9-е изд. перераб. и доп. CD-ROM. - М.: Делопроизводство и кадры.- 544 с. - 2013. ISBN: 978-5-4230-0021-9.

в) базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:

1. **Маслова, В. М.** Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебник для вузов / В. М. Маслова; СГАУ. - Электрон. текстовые дан. - М. : Юрайт, 2011. - (Учебник для вузов. Электронная версия). - ISBN 978-5-9916-0828-2. Режим доступа: <http://library.sgau.ru>.

2. **Веснин, В.Р.** Управление персоналом: теория и практика: [Электронный учебник] / В.Р. Веснин; СГАУ. - Электрон. текстовые дан. - М.: Проспект. - 688 с.- 2013. - (Учебник для вузов. Электронная версия).- ISBN: 978-5-392-09514-8. Режим доступа: <http://www.alleng.ru/d/manag/man305.h1>

Лекция 2

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕСОНАЛОМ

2.1. Цели и функции системы управления персоналом

Всю совокупность целей организации можно разделить на четыре вида или блока:

- **экономическая цель** – получение расчетной величины прибыли от реализации продукции или услуг;

- **научно-техническая цель** – обеспечение заданного научно-технического уровня продукции и разработок, а также повышение производительности труда за счет совершенствования технологии;

- **производственно-коммерческая цель** – производство и реализация продукции или услуг в заданном объеме и с заданной ритмичностью (обеспечивающие экономическую цель, договорные обязательства, госзаказы и т.п.);

- **социальная цель** – достижение заданной степени удовлетворения социальных потребностей работников.

Система целей для управления персоналом может рассматриваться двояко. С одной стороны, она должна отвечать на вопрос: каковы конкретные потребности работников, удовлетворения которых они вправе требовать у администрации.

С другой стороны, эта же система целей должна отвечать и на такой вопрос: какие цели по использованию персонала ставит перед собой администрация и какие условия она стремится для этого создать. Очевидно, эффективность управления персоналом зависит от того, в какой степени указанные две группы целей будут непротиворечивы.

Так, *с точки зрения работника предприятия социальные цели предусматривают наличие нормальных условий труда* (соблюдение психофизиологических и эргономических норм условий труда, обеспеченность социальной инфраструктуры, современная техническая вооруженность труда, здоровый социально-психологический климат в коллективе, правовая защищенность) и *мотивацию труда* (оплата труда (адекватная трудовым затратам) стимулирование творчества; возможность самореализации, поддержка стремления сделать карьеру, возможность реализации личных целей).

С точки же зрения администрации предприятия тот же блок целей должен включать в себя целевые задачи и условия для их решения. Так, главной целью предприятия является получение прибыли, предусматривающее решение таких задач как использование персонала в соответствии со структурой и целями организации (отбор персонала, расстановка персонала, развитие персонала) и достижение рациональной степени мобильности персонала (поддержка здорового климата, воздействие на мотивацию персонала, создание нормальных условий труда).

При внимательном рассмотрении обеих ветвей блока социальных целей (персонала и администрации) можно заметить, что целевые задачи непротиворечивы. Это, в свою очередь, создает объективную основу эффективных взаимоотношений данных субъектов для достижения общих целей. И хотя в качестве главной цели обозначена прибыль предприятия, отправным моментом в методологии управления персоналом стало осознание того факта, что одним из важнейших условий реализации этой цели является удовлетворение социальных потребностей человека на производстве.

Система целей является основой определения состава функций управления. Первоначальным этапом формирования функций служит выявление их объектов и носителей.

Характерный подход к формированию общей концепции и структуризации функционального разделения труда в области управления персоналом можно проследить по работам И. Хентце – одного из ведущих немецких авторов, разрабатывающих эту проблему. Он выделяет несколько функциональных блоков, определяющих структуризацию службы управления персоналом и являющихся этапами процесса управления персоналом (табл. 2.1).

Таблица 2.1 - Состав функциональных блоков по управлению персоналом

Функциональный блок	Содержание задач в функциональном блоке
Определение потребности в персонале	Планирование качественной потребности в персонале. Выбор методов расчета количественной потребности в персонале. Планирование количественной потребности в персонале.
Обеспечение персоналом	Получение и анализ маркетинговой (в области персонала) информации. Разработка и использование инструментария обеспечения потребности в персонале. Отбор персонала, его деловая оценка
Развитие персонала	Планирование и реализация карьеры и служебных перемещений. Организация и проведение обучения.
Использование персонала	Определение содержания и результатов труда на рабочих местах. Производственная социализация. Введение персонала, его адаптация в трудовой деятельности. Упорядочение рабочих мест. Обеспечение безопасности труда. Высвобождение персонала.
Мотивация результатов труда и поведения персонала	Управление содержанием и процессом мотивации трудового поведения. Управление конфликтами. Использование монетарных побудительных систем: оплата труда, участие персонала в прибылях и в капитале предприятия. Использование немонетарных побудительных систем: групповая организация и социальные коммуникации, стиль и методы руководства, регулирование рабочего времени
Правовое и информационное обеспечение процесса управления персоналом	Правовое регулирование трудовых взаимоотношений. Учет и статистика персонала. Информирование коллектива и внешних организаций по кадровым вопросам. Разработка кадровой политики.

Исходя из вышеперечисленных задач в функциональных блоках, можно сделать вывод, что общей и главной задачей службы управления персоналом является обеспечение соответствия качественных и количественных характеристик персонала целям организации.

При определении круга задач по управлению персоналом зарубежные специалисты условно выделяют так называемые основные и дополнительные задачи. К основным относятся практически все перечисленные в табл. 2.1. К дополнительным следует отнести задачи, которые могут выполняться совместно с основными, но, как правило, управленческое распорядительство по ним осуществляют внешние (по отношению к службе персонала) подразделения. К такого рода задачам относятся: охрана труда и техника безопасности; расчет и выплата заработной платы; оказание различного рода

услуг (например, организация информационной связи, услуги в области социальной инфраструктуры).

2.2. Методы управления персоналом

Методы управления персоналом (МУП) – способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации. Наука и практика выработали три группы МУП: административные, экономические и социально-психологические (табл. 2.2).

Таблица 2.2 – Методы управления персоналом

<i>Административные</i>	<i>Экономические</i>	<i>Социально-психологические</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Установление госзаказов • Формирование структуры органов управления • Утверждение административных норм и нормативов • Правовое регулирование • Издание приказов, указаний и распоряжений • Инструктирование • Отбор, подбор и расстановка кадров • Утверждение методик и рекомендаций • Разработка положений, должностных инструкций, стандартов организации • Разработка другой регламентирующей документации • Устранение административных санкций и поощрений 	<ul style="list-style-type: none"> • Техничко-экономический анализ, обоснование и планирование • Экономическое стимулирование • Финансирование • Мотивация трудовой деятельности • Оплата труда • Капиталовложения • Кредитование • Ценообразование • Участие в прибылях и капитале • Налогообложение • Установление экономических норм и нормативов • Страхование • Установление материальных санкций и поощрений 	<ul style="list-style-type: none"> • Социально-психологический анализ и планирование • Создание творческой атмосферы • Участие работников в управлении • Социальная и моральная мотивация и стимулирование • Удовлетворение культурных и духовных потребностей • Формирование коллективов, групп • Создание нормального психологического климата • Установление социальных норм поведения • Развитие у работников инициативы и ответственности • Установление моральных санкций и поощрений действия.

Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, на культуру трудовой деятельности. Эти методы отличает прямой характер воздействия. Для административных 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. Нельзя рассчитывать на автоматическое действие этих методов и трудно определить силу их воздействия на конечный эффект.

Административные методы управления основываются на отношениях единоначалия, дисциплины и ответственности, осуществляются в форме организационного и распорядительного воздействия. **Организационное воздействие** направлено на организацию процесса производства и управления и включает организационное регламентирование, организационное нормирование и организационно-методическое инструктирование.

Организационное регламентирование определяет то, чем должен заниматься работник управления, и представлено положениями о структурных подразделениях, устанавливающими задачи, функции, права, обязанности и ответственность подразделений и служб организации и их руководителей.

Организационное нормирование предусматривает большое количество нормативов, включающее: качественно-технические нормативы (технические условия, стандарты и др.); технологические (маршрутные и технологические карты и т.п.); эксплуатационно-ремонтные (например, нормативы планово-предупредительного ремонта); трудовые нормативы (разряды, ставки, шкалы премирования); финансово-кредитные (размер собственных оборотных средств, погашение ссуд банка); нормативы рентабельности и взаимоотношений с бюджетом (отчисления в бюджет); материально-снабженческие и транспортные нормативы (нормы расхода материалов, нормы простоя вагонов под погрузкой и выгрузкой и т.д.); организационно-управленческие нормативы (правила внутреннего распорядка, распорядок оформления найма, увольнения, перевода, командировок).

Организационно-методическое инструктирование осуществляется в форме различных инструкций и указаний, действующих в организации. В актах организационно-методического инструктирования даются рекомендации для применения тех или иных современных средств управления, учитывается богатейший опыт, которым обладают работники аппарата управления.

Распорядительное воздействие выражается в форме приказа, распоряжения или указания, которые являются правовыми актами ненормативного характера. Они издаются в целях обеспечения соблюдения, исполнения и применения действующего законодательства и других нормативных актов, а также придания юридической силы управленческим решениям. Приказы издаются линейным руководителем организации.

Распоряжения и указания издаются руководителем производственной единицы, подразделения, службы организации, начальником функционального подразделения. Приказ – это письменное или устное требование руководителя решить определенную задачу или выполнить определенное задание. Распоряжение – это письменное или устное требование к подчиненным решить отдельные вопросы, связанные с поставленной задачей.

Экономические методы – это элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается прогрессивное развитие организации. Важнейшим экономическим методом управления персоналом является технико-экономическое планирование, которое объединяет и синтезирует в себе все экономические методы управления.

С помощью планирования определяется программа деятельности организации. После утверждения планы поступают линейным руководителям для руководства работой по их выполнению. Каждое подразделение получает перспективные и текущие планы по определенному кругу показателей.

Экономические методы управления являются важнейшим условием создания целостной, эффективной и гибкой системы управления экономикой организации, которая выступает на рынке равным партнером других организаций в общественной кооперации труда. Для достижения поставленных целей необходимо четко определить критерии эффективности и конечные результаты производства в виде совокупности показателей, установленных в плане экономического развития. Таким образом, роль экономических методов заключается в мобилизации трудового коллектива на достижение конечных результатов.

Социально-психологические методы управления основаны на использовании социального механизма управления (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т.п.). Специфика этих методов заключается в значительной доле использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом. Социально-психологические методы базируются на использовании закономерностей социологии и психологии. Объектом их воздействия являются группы людей и отдельные личности. По масштабу и способам воздействия эти методы можно разделить на две основные группы: *социологические методы*, которые направлены на группы людей и их взаимодействие в процессе трудовой деятельности; *психологические методы*, которые направлены на личность конкретного человека.

Социологические методы играют важную роль в управлении персоналом, они позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе. Постановку социальных целей и критериев, разработку социальных нормативов (уровень жизни, оплата труда, потребность в жилье, условия труда и др.) и плановых показателей, достижение конечных социальных результатов обеспечивает социальное планирование.

Социологические методы исследования, являясь научным инструментарием в работе с персоналом, предоставляют необходимые данные для подбора, оценки, расстановки и обучения персонала и позволяют обоснованно принимать кадровые решения.

Психологические методы играют важную роль в работе с персоналом, так как направлены на конкретную личность рабочего или служащего и, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны. Психологическое планирование составляет новое направление в работе с персоналом по формированию эффективного психологического состояния коллектива организации. Оно исходит из необходимости концепции всестороннего развития личности, устранения негативных тенденций деградации отсталой части трудового коллектива. Психологическое планирование предполагает постановку целей развития и критериев эффективности, разработку психологических нормативов, методов планирования психологического климата и достижения конечных результатов.

2.3. Кадровое и делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом

Под **кадровым обеспечением системы управления персоналом** понимается необходимый количественный и качественный состав ее работников.

Количественный состав службы управления персоналом определяется организационно-штатными структурами и уставом организации. **При расчете необходимой численности штатных работников кадровой службы учитываются следующие факторы:**

- общая численность работников организации;
- конкретные условия и характерные особенности организации, связанные со сферой ее деятельности (производственной, банковской, торговой, страховой и т.д.), масштабами, разновидностями отдельных производств, наличием филиалов;

- социальная характеристика организации, структурный состав ее работников (наличие различных категорий – рабочих, специалистов с высшим и средним специальным образованием, научных работников), их квалификация;
- сложность и комплексность решаемых задач по управлению персоналом (стратегическое планирование, выработка кадровой политики, организация обучения и т.п.);
- техническое обеспечение управленческого труда и др.

В связи с тем, что организации самостоятельно определяют численность работников по функциям управления, их профессиональный и квалификационный состав, а также утверждают штаты, все существующие методы расчета численности управленческих работников носят в основном рекомендательный характер.

Расчет численности руководителей, специалистов и других служащих организации, в том числе и кадровой службы, осуществляется различными методами: многофакторного корреляционного анализа, экономико-математическими, сравнений, прямого расчета, по трудоемкости работ, по нормам обслуживания и др.

Метод многофакторного корреляционного анализа основан на многофакторном анализе функционального разделения управленческого труда.

Экономико-математические методы предусматривают разработку экономико-математических моделей, основанных на реальной действительности, что обеспечивает адекватное отражение содержательного процесса.

С использованием **метода сравнений** на базе анализа состава кадров специалистов в развитой хозяйственной системе составляются проектировки потребности в специалистах для менее развитой системы.

Экспертный метод позволяет получить представление о потребности в специалистах на основе учета мнений (экспертизы) группы экспертов, суждения которых базируются на их научной и профессиональной компетенции.

Метод прямого расчета предполагает определение численности специалистов и других служащих исходя из расчета необходимых затрат труда на реализацию периодических функций управления персоналом и расчета затрат труда на реализацию функций управления по устранению возмущающих отклонений.

Однако одним из наиболее распространенных и доступных методов расчета численности работников кадровой службы является ее определение через затраты труда (времени) на выполнение управленческих работ, т.е. через трудоемкость. В свою очередь, трудоемкость работ по управлению персоналом можно определить следующими методами: нормативным, с помощью фотографии рабочего времени или хронометража, расчетно-аналитическим, методом аналогий, экспертным.

Нормы времени (выработки) устанавливаются в основном для простых, повторяющихся видов работ (машинописные, учетные, оформление документов). В настоящее время разработаны типовые нормы на подготовку и оформление документов по учету личного состава, по делопроизводству.

Зная нормативную (либо расчетную) трудоемкость работ, выполняемых в течение года, например, в отделе кадров, можно рассчитать численность отдела (Ч) по формуле:

$$\mathbf{Ч = Т \times К / ФП,}$$

где **Т** – общая трудоемкость всех работ, выполняемых за год в отделе кадров, чел.-час.;

К – коэффициент, учитывающий затраты времени на выполнение работ, не предусмотренных в Т ($K = 1,15$);

Фп – полезный фонд рабочего времени одного работника за год, в час. (в среднем принимается равным 1840 час., но ежегодно уточняется).

Основываясь на зарубежном опыте, можно выделить еще один метод определения численности работников кадровой службы. Он является *разновидностью норм* обслуживания, которые характеризуют количество объектов, т.е. работников организации, обслуживаемых одним работником службы управления персоналом.

Расчет *количественной потребности* в специалистах, в том числе и по управлению персоналом, проводится одновременно с определением *качественной потребности* в них, т.е. потребности в работниках определенных профессий, специальностей, квалификации.

В соответствии с Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и других служащих (1998 г.) для системы управления персоналом предусмотрены следующие должности:

- руководителей: заместитель директора по управлению персоналом, менеджер по персоналу, начальник лаборатории (бюро) по организации труда и управлению производством, начальник лаборатории (бюро) социологии труда, начальник нормативно-исследовательской лаборатории по труду, начальник отдела кадров, начальник отдела организации и оплаты труда, подготовки кадров и др.;
- специалистов: специалист по кадрам, инспектор по кадрам, инженер по подготовке кадров, инженер по организации труда, социолог, психолог и др.;
- других служащих (технических исполнителей): нарядчик, табельщик, хронометражист и др.

Документационное обеспечение – организация работы с документами, осуществляющаяся в системе управления персоналом. Его основой является делопроизводство – полный цикл обработки и движения документов с момента их создания работниками кадровой службы (или получения ими) до завершения исполнения и передачи в другие подразделения.

Основными функциями по документационному обеспечению системы управления персоналом являются: своевременная обработка поступающей и передаваемой документации; доведение документации до соответствующих работников системы управления персоналом для исполнения; печатание документов по кадровым вопросам; регистрация, учет и хранение документов по персоналу; формирование дел в соответствии с номенклатурой, утвержденной для данной организации; копирование и размножение документов по кадровым вопросам; контроль за исполнением документов; передача документации по вертикальным и горизонтальным связям и др.

В зависимости от размеров организации делопроизводство может либо осуществляться непосредственно в одном подразделении (канцелярии, общем отделе, секретариате), либо быть рассредоточено по различным звеньям. В первом случае делопроизводство по форме организации работ является централизованным, во втором – децентрализованным. На практике преобладает смешанная форма, когда часть наиболее важных, общих для всей организации работ выполняется в одном месте, а остальная часть работ – во всех подразделениях и службах, в том числе в кадровой службе. В этом случае ответственность за делопроизводство в системе управления персоналом возлагается либо на секретаря, референта руководителя кадровой службы, либо назначается ответственное лицо из числа ее работников.

Требования к оформлению документов базируются на государственных стандартах унифицированных систем документации. Основными действующими государственными стандартами в области документов и делопроизводства являются:

- ГОСТ 16487-83 «Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения»;

- ГОСТ Р 6.30-97 «Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов» и др.

В настоящее время документы составляются как в традиционном исполнении, так и в виде машинно-ориентированных и машиночитаемых документов, предназначенных для обработки части содержащейся в них информации средствами ВТ, ПК. Такие документы, оформленные по соответствующему ГОСТу, также имеют юридическую силу.

В подсистеме управления персоналом, как и в системе управления всей организацией, внедрены и ведутся следующие унифицированные системы документации:

- плановой (плановые задания по кадровым вопросам, заявки на молодых специалистов, наряды, плановые расчеты по численности, оплате труда и т.п.);
- первичной учетной (по учету труда и заработной платы);
- отчетно-статистической (по численности, балансу рабочего времени, заработной плате, производительности труда, высвобождению работников и т.п.);
- по социальному обеспечению (по пенсиям, пособиям, льготам, социальному страхованию и т.п.);
- организационно-распорядительной (акты, письма, докладные записки, заявления, инструкции, анкеты, объяснительные записки, положения, постановления, правила, представления, приказы, протоколы, распоряжения, решения, устав и т.п.).

Большая часть документации носит внутренний для организации характер. Порядок работы с ней регулируется внутренними правилами и положениями. Особое внимание уделяется контролю за исполнением кадровых документов, который осуществляет либо руководитель системы управления персоналом, его секретарь, либо руководители подразделений кадровой службы.

В Основах законодательства РФ об Архивном фонде РФ и архивах, а также в Положении об Архивном фонде РФ, утвержденном Указом Президента РФ 17.03.94 № 552 в составе Архивного фонда РФ выделяются две части: государственная и негосударственная. Последнюю составляют архивные фонды и архивные документы, находящиеся в собственности негосударственных объединений (корпораций, ассоциаций, акционерных обществ), общественных организаций и объединений, в том числе профессиональных союзов и т.п. Собственники документов этих организаций должны представлять сведения о своих фондах и документах органам и учреждениям Государственной архивной службы по их запросам с целью государственного учета этих документов.

Следует учитывать, что сведения о численности, составе работающих, их заработной плате, условиях труда, а также о наличии свободных рабочих мест не могут составлять коммерческую тайну. Вместе с другими документами организации (годовыми отчетами о финансово-хозяйственной деятельности и др.) документация по личному составу подлежит передаче для длительного хранения в государственные архивы.

2.4. Нормативно-методическое 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, а также нормативно-справочные материалы, устанавливающие нормы, правила, требования, характеристики, методы и другие данные, используемые при решении задач организации труда и управления персоналом

и утвержденные в установленном порядке компетентным соответствующим органом или руководством организации.

Нормативно-методическое обеспечение создает условия для эффективного процесса подготовки, принятия и реализации решений по вопросам управления персоналом. Оно состоит в организации разработки и применения методических документов, а также ведении нормативного хозяйства в системе управления персоналом.

К нормативно-методическим документам системы управления персоналом относятся:

- *нормативно-справочные документы* - включают нормы и нормативы, необходимые при решении задач организации и планирования труда в сфере материального производства и управления (первичные операционные нормы времени и расценки; нормы времени на выполнение управленческих процедур; производные нормы и нормативы, полученные на основе первичных (сводные нормы трудовых затрат на изготовление продукции); нормы, установленные вышестоящими организациями или в централизованном порядке (нормы налогообложения фонда оплаты труда; размер подоходного налога с физических лиц));

- *документы организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера* - регламентируют задачи, функции, права, обязанности подразделений и отдельных работников; содержат методы и правила выполнения работ по управлению персоналом (законодательные акты по вопросам труда и кадров; Указы Президента РФ, постановления и распоряжения Правительства РФ по вопросам труда, оплаты труда, охраны труда, занятости и т.п.; руководящие документы (положения, инструкции, правила) и другие документы государственных органов; приказы, положения, инструкции; методические указания, правила и другие документы министерства, Федеральной службы или агентства, если им подчиняется организация; Приказы, положения, правила и другие документы, издаваемые руководителем организации или соответствующими подразделениями по вопросам труда, численности, оплаты труда и т.п.);

- *документы технического, технико-экономического и экономического характера* - содержат правила, нормы, требования, регламентирующие стандарты всех категорий и видов (нормы планировки помещения и рабочих мест; стандарты качества, ТУ на продукцию; часовая тарифная ставка; коэффициенты отчислений в фонд социального страхования, медицинского страхования; коэффициент доплаты за сверхурочные работы; нормативы организации труда руководителей инженерных подразделений).

Ответственность за обеспечение системы управления персоналом нормативно-методическими документами несут соответствующие подразделения аппарата управления организации (отдел стандартизации, отдел организации управления, юридический отдел).

На основе типовых документов с учетом особенностей организации работники службы управления персоналом разрабатывают документы для внутреннего пользования. Так, важным организационно-распорядительным документом являются ***правила внутреннего трудового распорядка***, которые регулируют трудовой распорядок в организации. В соответствии с Трудовым кодексом РФ трудящийся обязан выполнять возложенную на него работу с подчинением внутреннему трудовому распорядку.

Важнейшим организационным документом является коллективный договор, разрабатываемый при непосредственном участии подразделений службы управления персоналом (отдела кадров, отдела организации труда и зарплаты, юридического отдела). Коллективный договор – это соглашение, заключаемое трудовым коллективом с адми-

нистрацией по урегулированию их взаимоотношений в процессе производственно-хозяйственной деятельности на срок от одного до трех лет.

К документам организационно-методического и методического характера относятся те, которые регламентируют выполнение функций по управлению персоналом. Сюда входят: положение по формированию кадрового резерва в организации; положение по организации адаптации работников; рекомендации по организации подбора и отбора персонала; положение по урегулированию взаимоотношений в коллективе; положение по оплате и стимулированию труда; инструкция по соблюдению правил техники безопасности и др.

Разработку этих документов осуществляют работники соответствующих звеньев системы управления персоналом.

В свою очередь, для разработки этих и других документов, а также для выполнения ряда функций по управлению персоналом используется такой нормативный документ, как *Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих*, утвержденный Минтруда РФ в 1998 г. Он призван регламентировать организацию труда этих категорий работников, обеспечивать рациональный подбор, расстановку и использование кадров, устанавливать оплату труда работникам в зависимости от уровня их квалификации.

Для характеристики рабочих должностей, тарификации работ, присвоения квалификационных разрядов рабочим, составления программ подготовки и повышения квалификации рабочих используется такой нормативный документ, как *Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих (ЕТКС)*.

К основным документам регламентирующего характера в системе управления персоналом относятся:

- *Положение о персонале* отражает вопросы профессионального и социального развития трудового коллектива, его взаимоотношений с администрацией, гарантированности занятости персонала и др.;

- *Положение о подразделении* – документ, регламентирующий деятельность какого-либо структурного подразделения организации (отдела, службы, бюро, группы и т.п.) – его задачи, функции, права, ответственность;

- *штатное расписание* – документ отражающий совокупность должностей служащих, содержащий сведения о численности работников соответствующих категорий (штатных единицах) по каждой должности, наименованиях должностей, должностных окладах и надбавках к ним и утверждаемый руководителем организации;

- *должностная инструкция* - определяет обязанности, права и ответственность каждого работника, занимающего определенную должность, начиная с заместителей руководителя подразделения (деятельность первых лиц организации и их заместителей регламентируется ее Уставом, а руководителей подразделений – Положениями о них.).

- *личностная спецификация* представляет собой набор требований, которые работа на данном рабочем месте или должности предъявляет к работнику.

Правовое обеспечение системы управления персоналом состоит в использовании средств и форм юридического воздействия на органы и объекты управления персоналом с целью достижения эффективной деятельности организации.

Основные задачи правового обеспечения системы управления персоналом – это правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателем и наемными работниками; защита прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений.

Правовое обеспечение системы управления персоналом включает: соблюдение, исполнение и применение норм действующего законодательства в области труда, трудовых отношений; разработку и утверждение локальных нормативных и ненормативных актов организационного, организационно-распорядительного, экономического характера; подготовку предложений об изменении действующих или отмене устаревших и фактически утративших силу нормативных актов, изданных в организации по трудовым, кадровым вопросам.

Осуществление правового обеспечения в организации возлагается на ее руководителя и других должностных лиц (в пределах предоставленных им прав и полномочий при осуществлении ими организационно-распорядительных, административно-хозяйственных, трудовых и других функций), а также на руководителя системы управления персоналом и ее работников по вопросам, входящим в их компетенцию. Главным подразделением по ведению правовой работы в области трудового законодательства является юридический отдел.

Одно из специфических условий работы кадровых служб заключается в том, что их повседневная деятельность связана непосредственно с людьми. Организовать работу по приему работников, своевременно обеспечить переводы на другую работу, произвести увольнение, не допустить возникновения конфликтных ситуаций, связанных с нарушениями по приему на работу, увольнению, и др. – все подобные меры возможны только на основе четкого урегулирования прав и обязанностей всех участников трудовых отношений.

Это достигается путем установления *правовых норм централизованного или локального характера*. В трудовом законодательстве преобладающее место занимают **акты централизованного регулирования** – Трудовой кодекс РФ, постановления Правительства РФ, акты Министерства здравоохранения и социального развития РФ. Вместе с тем есть вопросы труда, которые могут решаться при помощи локальных правовых норм, принятых в каждой организации.

В условиях рыночных отношений *сфера локального регулирования* неуклонно расширяется. К таким актам относятся: приказы руководителя организации по кадровым вопросам (по приему, увольнению, переводам), положения о подразделениях, должностные инструкции, стандарты организации и др.

Основные задачи юридического отдела:

- разработка проектов нормативных актов организации;
- правовая экспертиза нормативных актов, разработанных в системе управления персоналом, на соответствие требованиям законодательства и визирование их;
- организация систематизированного учета и хранения законодательных и нормативных актов, поступающих в организацию и издаваемых ею;
- информирование подразделений и служб о действующем законодательстве о труде;
- разъяснение действующего трудового законодательства и порядка его применения.

В *систему нормативных актов* о труде входят генеральные, отраслевые (тарифные), специальные (региональные) соглашения, коллективные договоры и другие правовые акты, применяемые непосредственно в организациях.

Правовые акты ненормативного характера – это распоряжения и указания, которые могут издавать руководители службы управления персоналом и всех ее подразделений по вопросам объявления дисциплинарного взыскания, поощрения работников, техники безопасности, отпусков, прекращения трудового договора и т.п.

Основными законодательными актами, регулирующими трудовые отношения, являются: Гражданский кодекс РФ, Трудовой кодекс РФ, Закон РФ «О коллективных договорах и соглашениях», Закон РФ «О занятости населения в Российской Федерации», Закон РФ «О порядке разрешения коллективных трудовых споров (конфликтов)», Указ Президента РФ «О социальном партнерстве и разрешении трудовых споров (конфликтов)» и др.

Вопросы для самоконтроля

- 1) Раскройте содержание системы управления персоналом.
- 2) Сформулируйте цели управления персоналом.
- 3) Раскройте содержание функций управления персоналом.
- 4) Дайте определение и раскройте содержание методов управления персоналом.
- 5) Что понимается под кадровым обеспечением системы управления персоналом? Назовите основные методы расчета количественного состава кадровой службы.
- 6) Что понимается под документационным обеспечением системы управления персоналом? Назовите основные виды документов, обращающихся в системе управления персоналом.
- 7) Что понимается под нормативно-методическим обеспечением системы управления персоналом? Назовите основные нормативно-методические документы системы управления персоналом.
- 8) Что включает правовое обеспечение системы управления персоналом? Назовите основные законодательные акты, регулирующие трудовые отношения.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

а) основная литература (библиотека СГАУ)

1. **Маслова, В.М.** Управление персоналом: Учебник [Текст] / В.М. Маслова. - М.: Юрайт.- 488 с. - 2011. ISBN: 978-5-9916-0828-2.

2. **Базаров, Т.Ю.** Управление персоналом: практикум: Учебное пособие [Текст] / Т.Ю. Базаров.- М.: ЮНИТИ-Дана.- 239 с.- 2012. . ISBN: 978-5-238-01500-2.

3. **Мордовин, С.К.** Управление персоналом: современная российская практика / С.К. Мордовин = 2-е изд., - СПб.: Питер – 2011. ISBN: 978-5-91180-370-4

б) дополнительная литература

1. **Абрамов, А.П.** Социология управления: Учебное пособие [Текст] / А.П. Абрамов Е.И. Боев Е.Г. Каменский.- М.: ТНТ.- 340 с. - 2012. ISBN: 978-5-94178-312-0.

2. **Блинов, А.О.** Производственный менеджмент: Учебник [Текст] / А.О. Блинов, Л.А. Вдовенко и др.- М.: Проспект.- 400 с.- 2013. ISBN: 978-5-392-07501-0.

3. **Веснин, В.Р.** Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: Учебник [Текст] / В.Р. Веснин.- М.: Проспект.- 688 с.- 2013. ISBN: 978-5-392-09514-8.

4. **Дейнека, А.В.** Управление человеческими ресурсами: Учебник для бакалавров [Текст] / А.В. Дейнека, В.А. Беспалько. - М.: Дашков и К.- 392 с.- 2013. ISBN: 978-5-394-02048-3.

5. **Дзгоева, Ф.О.** Образцы приказов по кадрам: Более 300 документов. С учетом новой редакции Трудового кодекса РФ. С учетом постановлений Правительства РФ "О трудовых книжках" 225 [Текст] / Ф.О. Дзгоева. - 3-е изд. перераб. и доп.- М.: Проспект.- 320 с. 2013. ISBN: 978-5-392-07460-0.

6. **Добреньков, В. И.** Управление человеческими ресурсами. Социально-психологический подход [Текст] / В. И. Добреньков, А. П. Жабин, Ю. А. Знаменский, Д. Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации / Д. Ю. Знаменский, Н. А. Омельченко.- М.: Юрайт.- 368 с.- 2013. ISBN: 978-5-9916-3017-7

7. **Кибанов, А.Я.** Управление трудовыми ресурсами: Учебник [Текст] / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, И.А. Эсаулова; Под ред. А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М.- 284 с. - 2013. ISBN: 978-5-16-003651-9.

8. **Максимцев, И.А.** Управление человеческими ресурсами: Учебник для бакалавров [Текст] / Под ред. И.А. Максимцев. - М.: Юрайт.- 525 с.- 2012. ISBN: 978-5-9916-1987-5.

9. **Молл, Е.Г.** Управление карьерой менеджера [Текст] / Е.Г. Молл. - СПб.: Питер.- 352 с.- 2012. ISBN: 978-5-459-01024-4.

10. Настольная книга кадровика: Организация кадровой работы и документационное обеспечение диск с формами документов и нормативными актами [Текст] / Под ред. **Г.Ю. Касьянова.** - 7-е изд. перераб. и доп. CD-ROM. - Технологии управления.- М.: Изд-во АБАК.- 496 с. - 2013. ISBN: 978-5-9748-0346-8.

11. **Орловский, Ю.П.** Кадровое делопроизводство правовые основы: Практическое пособие [Текст] / Ю.П. Орловский, Д.Л. Кузнецов, И.Я. Беллицкая, Ю.С. Корякина.- М.: ИНФРА-М.- 239 с. - 2012. ISBN: 978-5-16-003392-1.

12. **Рогожин, М.Ю.** Помощник руководителя: Универсальный справочник [Текст] / М.Ю. Рогожин. - М.: МФПА.- 264 с.- 2011. ISBN: 978-5-902597-22-3.

13. **Рогожин, М.Ю.** Все о кадровом учете на предприятии, в организации, учреждении: Универсальный справочник [Текст] / М.Ю. Рогожин. - М.: Деловая библиотека.- Юстицинформ.- 176 с. - 2011. ISBN: 978-5-7205-1078-7.

14. Справочник кадровика: Полное практическое руководство [Текст] / Под ред. **Ф.Н. Филина**. - 9-е изд. перераб. и доп. CD-ROM. - М.: Делопроизводство и кадры.- 544 с. - 2013. ISBN: 978-5-4230-0021-9.

в) базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:

1. **Маслова, В. М.** Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебник для вузов / В. М. Маслова; СГАУ. - Электрон. текстовые дан. - М. : Юрайт, 2011. - (Учебник для вузов. Электронная версия). - ISBN 978-5-9916-0828-2. Режим доступа: <http://library.sgau.ru>.

2. **Веснин, В.Р.** Управление персоналом: теория и практика: [Электронный учебник] / В.Р. Веснин; СГАУ. - Электрон. текстовые дан. - М.: Проспект. - 688 с.- 2013. - (Учебник для вузов. Электронная версия).- ISBN: 978-5-392-09514-8. Режим доступа: <http://www.alleng.ru/d/manag/man305.h1>

Лекция 3

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1. Содержание государственной кадровой политики

Под *кадровой политикой государства правомерно понимать* формирование стратегии кадровой работы, установление целей и задач, определение научных принципов подбора, расстановки и развития персонала, совершенствование форм и методов работы с персоналом в конкретных исторических условиях того или иного периода развития страны.

Кадровая политика нашей страны должна опираться на стратегию и принципы рыночных отношений, демократизацию общества и осуществляться на федеральном, региональном, местном уровнях с учетом форм развития организаций – основного звена управления народным хозяйством.

Назначение кадровой политики – своевременно формулировать цели в соответствии со стратегией развития организации, ставить проблемы и задачи, находить способы и организовывать достижение целей. Для достижения поставленных целей особенно важно обеспечить требуемое организации производственное поведение каждого из ее сотрудников. Как и стратегия развития организации в целом, кадровая политика разрабатывается с учетом внутренних ресурсов и традиций организации и возможностей, предоставляемых внешней средой. Кадровая политика является частью политики организации и должна полностью соответствовать концепции ее развития.

Основные этапы формирования государственной кадровой политики (на примере федеральной государственной службы):

- **первый этап - формирование целей и задач кадровой политики.** Цели и задачи кадровой политики определяются исходя из основных положений Конституции РФ, Федерального закона «Об основах государственной службы РФ», из совокупности целей и задач по обеспечению эффективного функционирования государственной служ-

бы и входящих в нее органов государственного управления. Основной целью кадровой политики является полное использование квалификационного потенциала управленческого персонала. Эта цель достижима посредством предоставления каждому государственному служащему работы в соответствии с его способностями и квалификацией.

- *второй этап состоит из трех блоков:*

- *определение качественных требований к государственным служащим*, которые определяются исходя из описания рабочего места служащего и требований к претенденту на должность;

- *определение количественных требований*, которые связаны с определением потребности в персонале государственных служащих по должностям, квалификационным характеристикам и т.п.;

- *формирование основных принципов кадровой политики* по наиболее важным направлениям: подбору и расстановке государственных служащих, формированию и подготовке резерва на административные государственные должности, оценке степени их развития, оплате труда, использованию кадрового потенциала и т.п.

- *третий этап - определение выбора основных форм и методов управления персоналом, разработка научно-методического инструментария кадрового планирования;*

- *четвертый этап - разработка плана кадровых мероприятий, определение сроков и ответственных исполнителей этих мероприятий.*

3.2. Кадровая политика организации

Кадровая политика организации – генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации.

Кадровая политика тесно связана со всеми областями хозяйственной политики организации. С одной стороны, принятие решений в области кадровой политики происходит во всех комплексных функциональных подсистемах: управления научно-технической деятельностью, управления производством, управления экономической деятельностью, управления внешне хозяйственной деятельностью, управления персоналом организации. С другой стороны, решения в области кадровой политики влияют на решения в этих комплексных функциональных подсистемах.

Поскольку главной целью кадровой политики является обеспечение этих функциональных подсистем системы управления и производственной системы организации необходимыми работниками, очевидно, что решения по вопросам кадровой работы сильно влияют на принятие решений в области хозяйственной политики организации, например в области научно-технической, производственной, экономической, внешнехозяйственной деятельности и т.п.

Важнейшие принципы отдельных направлений кадровой политики организации и их характеристика приведены в табл. 3.1.

Таблица 3.1 – Характеристика важнейших принципов направлений кадровой политики организации

Направления	Принципы	Характеристика
-------------	----------	----------------

1	2	3
Управление персоналом организации	Принцип одинаковой необходимости достижения индивидуальных и организационных целей (основной)	Необходимость искать честные компромиссы между администрацией и работниками, а не отдавать предпочтение интересам организации
Подбор и расстановка персонала	Принцип соответствия	Соответствие объема знаний, полномочий и ответственности возможностям человека
	Принцип профессиональной компетентности	Уровень знаний, соответствующий требованиям должности
	Принцип практических достижений	Требуемый опыт, руководящие способности (организация собственной работы и подчиненных)

Продолжение табл. 3.1

	Принцип индивидуальности	Облик, уровень развития интеллекта, характер, намерения, стиль руководителя
Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности	Принцип конкурсности	Отбор кандидата на конкурсной основе
	Принцип ротации	Планомерная смена должностей по вертикали и горизонтали
	Принцип индивидуальной подготовки	Подготовка резерва на конкретную должность по индивидуальной программе
	Принцип проверки делом	Эффективная стажировка на руководящих должностях
	Принцип соответствия должности	Степень соответствия кандидата на должность в настоящий момент
	Принцип регулярности оценки индивидуальных качеств и возможностей	Оценка результатов деятельности, собеседования, выявление склонностей и т. п.
Развитие персонала	Принцип повышения квалификации	Необходимость периодического пересмотра должностных инструкций для постоянного развития персонала
	Принцип самовыражения	Самостоятельность, самоконтроль, влияние на формирование методов исполнения
	Принцип саморазвития	Способность и возможность саморазвития
Мотивация и стимулирование персонала, оплата труда	Принцип соответствия оплаты труда объему и сложности выполняемой работы	Эффективная система оплаты труда
	Принцип равномерного сочетания стимулов и санкций	Конкретность описания задач, обязанностей и показателей
	Принцип мотивации	Побудительные факторы, влияющие на повышение эффективности труда

Кадровая политика предусматривает в первую очередь формирование стратегии управления персоналом организации, которая учитывает стратегию деятельности организации.

Стратегия управления персоналом находится в зависимости от стратегии кадровой политики.

В настоящее время выделяют **три концепции стратегии кадровой политики**:

1. *Стратегия управления персоналом определяется стратегией организации.* Управление персоналом выполняет обслуживающую функцию, которая заключается в предоставлении и поддержании работоспособности необходимого для организации персонала.

2. *Стратегия управления персоналом является центральной самостоятельной функцией.* Занятые в организации работники рассматриваются как самостоятельные ресурсы, при помощи которых, в зависимости от их качества и способностей, можно решать различные задачи, возникающие в условиях рыночной экономики. В данном случае стратегия кадровой политики зависит от имеющихся или потенциальных кадровых ресурсов.

3. *Третья концепция является синтезом двух предыдущих.* Стратегия организации сопоставляется с имеющимися и потенциальными кадровыми ресурсами, определяется соответствие направлениям стратегии кадровой политики. В результате такого сопоставления может быть изменена стратегия всей организации либо – кадровая политика.

Основными направлениями кадровой политики организации являются:

- проведение маркетинговой деятельности в области персонала;
- планирование потребности организации в персонале;
- прогнозирование создания новых рабочих мест с учетом внедрения новых организационных структур, привлечения, отбора, оценки и аттестации кадров, профориентация и трудовая адаптация персонала;
- подбор и расстановка персонала;
- разработка систем стимулирования и мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом, оплаты труда;
- рационализация затрат на персонал организации;
- разработка программ развития персонала с целью решения не только сегодняшних, но и будущих задач организации на основе совершенствования систем обучения, служебного продвижения работников и подготовки резерва для выдвижения на руководящие должности;
- организация труда и рабочего места;
- разработка программ занятости и социальных программ;
- эффективное распределение и использование занятых в организации работников, рационализация их численности;
- управление нововведениями в кадровой работе;
- обеспечение безопасности и охраны здоровья персонала;
- анализ причин высвобождения персонала и выбор наиболее рациональных его вариантов;
- обеспечение высокого уровня качества труда, трудовой жизни и результатов труда;
- разработка проектов совершенствования управления персоналом организации и оценка социальной и экономической эффективности.

3.3. Кадровая стратегия организации

Стратегическое управление персоналом – это управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющее организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе.

Цель стратегического управления персоналом – обеспечить скоординированное и адекватное состоянию внешней и внутренней среды формирование трудового потенциала организации в расчете на предстоящий длительный период.

Субъектом стратегического управления персоналом выступает служба управления персоналом организации и вовлеченные по роду деятельности высшие линейные и функциональные руководители.

Объектом стратегического управления персоналом является совокупный трудовой потенциал организации, динамика его развития, структуры и целевые взаимосвязи, политика в отношении персонала, а также технологии и методы управления, основанные на принципах стратегического управления, управления персоналом и стратегического управления персоналом.

Стратегия управления персоналом – это разработанное руководством организации приоритетное, качественно определенное направление действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и учитывающих стратегические задачи организации и ее ресурсные возможности.

Стратегия управления персоналом предполагает:

- *определение целей управления персоналом*, т.е. при принятии решений в сфере управления персоналом должны быть учтены как экономические аспекты (принятая стратегия управления персоналом), так и потребности и интересы работников;

- *формирование идеологии и принципов кадровой работы*, т.е. идеология кадровой работы должна быть отражена в виде документа и реализовываться в повседневной работе всеми руководителями структурных подразделений организации, начиная с руководителя организации;

- *определение условий для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов в организации*. Обеспечение экономической эффективности в области управления персоналом означает использование персонала для достижения целей предпринимательской деятельности организации (например, увеличение объемов производства) при ограниченности соответствующих организации трудовых ресурсов. Социальная эффективность обеспечивается реализацией системы мер, направленных на удовлетворение социально-экономических ожиданий, потребностей и интересов работников организации.

Стратегия управления персоналом как функциональная стратегия может разрабатываться на двух уровнях:

- *для организации в целом в соответствии с ее общей стратегией* – как функциональная стратегия на корпоративном, общеорганизационном уровне;

- *для отдельных сфер деятельности (бизнеса) многопрофильной, диверсифицированной компании* – как функциональная стратегия каждой сферы бизнеса, соответствующая целям этой сферы (например, если крупная электротехническая компания занимается производством авиадвигателей, военной электроники, электрооборудования, пластиков, осветительных приборов, то стратегия управления персоналом разрабатывается для каждой сферы производства, так как они имеют различия в структуре персонала, требованиях к квалификации и профессиональной подготовке, методах обучения и по другим вопросам).

Основными чертами стратегии управления персоналом являются:

- *ее долгосрочный характер*, что объясняется нацеленностью на разработку и изменение психологических установок, мотивации, структуры персонала, всей системы

управления персоналом или ее отдельных элементов, причем такие изменения, как правило, требуют длительного времени;

- *связь со стратегией организации в целом*, учет многочисленных факторов внешней и внутренней среды, поскольку их изменение влечет за собой смену или корректировку стратегии организации и требует своевременных изменений структуры и численности персонала, его навыков и квалификации, стиля и методов управления.

Составляющими стратегии управления персоналом являются:

- условия и охрана труда, техника безопасности персонала;
- формы и методы регулирования трудовых отношений;
- методы разрешения производственных и социальных конфликтов;
- установление норм и принципов этических взаимоотношений в коллективе, разработка кодекса деловой этики;
- политика занятости в организации, включающая анализ рынка труда, систему найма и использования персонала, установление режима работы и отдыха;
- профориентация и адаптация персонала;
- меры по наращиванию кадрового потенциала и лучшему его использованию;
- совершенствование методов прогнозирования и планирования потребности в персонале на основе изучения новых требований к работникам и рабочим местам;
- разработка новых профессионально-квалификационных требований к персоналу на основе систематического анализа и проектирования работ, выполняемых на различных должностях и рабочих местах;
- новые методы и формы отбора, деловой оценки и аттестации персонала;
- разработка концепции развития персонала, включающей новые формы и методы обучения, планирования деловой карьеры и профессионально-служебного продвижения, формирования кадрового резерва с целью опережающего проведения этих мероприятий по отношению к срокам появления потребности в них;
- совершенствование механизма управления трудовой мотивацией персонала;
- разработка новых систем и форм оплаты труда, материального и нематериального стимулирования работников;
- меры по улучшению решения правовых вопросов трудовых отношений и хозяйственной деятельности;
- разработка новых и использование существующих мер социального развития организации;
- совершенствование информационного обеспечения всей кадровой работы в рамках выбранной стратегии;
- мероприятия по совершенствованию всей системы управления персоналом или ее отдельных подсистем и элементов (оргструктуры, функций, процесса управления и т.д.) и др.

В каждом конкретном случае стратегия управления персоналом может охватывать не все, а только отдельные ее составляющие, причем набор этих составляющих будет различным в зависимости от целей и стратегии организации, целей и стратегии управления персоналом.

Процесс выработки и реализации стратегии является непрерывным, что находит отражение в тесной взаимосвязи решения стратегических задач как на длительную перспективу, так и на средне- и краткосрочный период, т.е. их решения в условиях стратегического, тактического и оперативного управления. Подобная конкретизация стратегии управления персоналом и доведение ее до стратегических задач и отдельных действий воплощается в ***стратегическом плане*** – документе, содержащем конкретные

задачи и мероприятия по выполнению стратегии, сроки их осуществления и ответственных исполнителей по каждой задаче, объем необходимых ресурсов (финансовых, материальных, информационных и др.).

Стратегия в области персонала должна способствовать: усилению возможностей организации (в области персонала) противостоять конкурентам на соответствующем рынке, эффективно использовать свои сильные стороны во внешнем окружении; расширению конкурентных преимуществ организации за счет создания условий для развития и эффективного использования трудового потенциала, формирования квалифицированного, компетентного персонала; полному раскрытию способностей персонала к творческому, инновационному развитию, для достижения как целей организации, так и личных целей работников.

Вопросы для самоконтроля

- 1) Раскройте содержание государственной кадровой политики.
- 2) Раскройте основные этапы формирования государственной кадровой политики?
- 3) В чем заключается содержание кадровой политики организации?
- 4) Охарактеризуйте основные направления кадровой политики организации.
- 5) Раскройте содержание стратегии управления персоналом.
- 6) Охарактеризуйте цель, объект и субъект стратегического управления персоналом.
- 7) Назовите составляющие стратегии управления персоналом.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

а) основная литература (библиотека СГАУ)

1. **Маслова, В.М.** Управление персоналом: Учебник [Текст] / В.М. Маслова. - М.: Юрайт.- 488 с. - 2011. ISBN: 978-5-9916-0828-2.

2. **Базаров, Т.Ю.** Управление персоналом: практикум: Учебное пособие [Текст] / Т.Ю. Базаров.- М.: ЮНИТИ-Дана.- 239 с.- 2012. . ISBN: 978-5-238-01500-2.

3. **Мордовин, С.К.** Управление персоналом: современная российская практика / С.К. Мордовин = 2-е изд., - СПб.: Питер – 2011. ISBN: 978-5-91180-370-4

б) дополнительная литература

1. **Абрамов, А.П.** Социология управления: Учебное пособие [Текст] / А.П. Абрамов Е.И. Боев Е.Г. Каменский.- М.: ТНТ.- 340 с. - 2012. ISBN: 978-5-94178-312-0.

2. **Блинов, А.О.** Производственный менеджмент: Учебник [Текст] / А.О. Блинов, Л.А. Вдовенко и др.- М.: Проспект.- 400 с.- 2013. ISBN: 978-5-392-07501-0.

3. **Веснин, В.Р.** Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: Учебник [Текст] / В.Р. Веснин.- М.: Проспект.- 688 с.- 2013. ISBN: 978-5-392-09514-8.

4. **Дейнека, А.В.** Управление человеческими ресурсами: Учебник для бакалавров [Текст] / А.В. Дейнека, В.А. Беспалько. - М.: Дашков и К.- 392 с.- 2013. ISBN: 978-5-394-02048-3.

5. **Дзгоева, Ф.О.** Образцы приказов по кадрам: Более 300 документов. С учетом новой редакции Трудового кодекса РФ. С учетом постановлений Правительства РФ "О трудовых книжках" 225 [Текст] / Ф.О. Дзгоева. - 3-е изд. перераб. и доп.- М.: Проспект.- 320 с. 2013. ISBN: 978-5-392-07460-0.

6. **Добреньков, В. И.** Управление человеческими ресурсами. Социально-психологический подход [Текст] / В. И. Добреньков, А. П. Жабин, Ю. А. Знаменский, Д. Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации / Д. Ю. Знаменский, Н. А. Омельченко.- М.: Юрайт.- 368 с.- 2013. ISBN: 978-5-9916-3017-7

7. **Кибанов, А.Я.** Управление трудовыми ресурсами: Учебник [Текст] / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, И.А. Эсаулова; Под ред. А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М.- 284 с. - 2013. ISBN: 978-5-16-003651-9.

8. **Максимцев, И.А.** Управление человеческими ресурсами: Учебник для бакалавров [Текст] / Под ред. И.А. Максимцев. - М.: Юрайт.- 525 с.- 2012. ISBN: 978-5-9916-1987-5.

9. **Молл, Е.Г.** Управление карьерой менеджера [Текст] / Е.Г. Молл. - СПб.: Питер.- 352 с.- 2012. ISBN: 978-5-459-01024-4.

10. Настольная книга кадровика: Организация кадровой работы и документационное обеспечение диск с формами документов и нормативными актами [Текст] / Под ред. **Г.Ю. Касьянова.** - 7-е изд. перераб. и доп. CD-ROM. - Технологии управления.- М.: Изд-во АБАК.- 496 с. - 2013. ISBN: 978-5-9748-0346-8.

11. **Орловский, Ю.П.** Кадровое делопроизводство правовые основы: Практическое пособие [Текст] / Ю.П. Орловский, Д.Л. Кузнецов, И.Я. Белицкая, Ю.С. Корякина.- М.: ИНФРА-М.- 239 с. - 2012. ISBN: 978-5-16-003392-1.

12. **Рогожин, М.Ю.** Помощник руководителя: Универсальный справочник [Текст] / М.Ю. Рогожин. - М.: МФПА.- 264 с.- 2011. ISBN: 978-5-902597-22-3.

13. **Рогожин, М.Ю.** Все о кадровом учете на предприятии, в организации, учреждении: Универсальный справочник [Текст] / М.Ю. Рогожин. - М.: Деловая библиотека.- Юстицинформ.- 176 с. - 2011. ISBN: 978-5-7205-1078-7.

14. Справочник кадровика: Полное практическое руководство [Текст] / Под ред. **Ф.Н. Филина.** - 9-е изд. перераб. и доп. CD-ROM. - М.: Делопроизводство и кадры.- 544 с. - 2013. ISBN: 978-5-4230-0021-9.

в) базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:

1. **Маслова, В. М.** Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебник для вузов / В. М. Маслова; СГАУ. - Электрон. текстовые дан. - М. : Юрайт, 2011. - (Учебник для вузов. Электронная версия). - ISBN 978-5-9916-0828-2. Режим доступа: <http://library.sgau.ru>.

2. **Веснин, В.Р.** Управление персоналом: теория и практика: [Электронный учебник] / В.Р. Веснин; СГАУ. - Электрон. текстовые дан. - М.: Проспект. - 688 с.- 2013. - (Учебник для вузов. Электронная версия).- ISBN: 978-5-392-09514-8. Режим доступа: <http://www.alleng.ru/d/manag/man305.h1>

Лекция 4

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

4.1. Источники и методы привлечения персонала

Исходным моментом привлечения кадров считается появление вакансий на определенные должности и рабочие места. Они образуются в результате увольнения, открытия нового направления работы, перегруженности действующих сотрудников, их перемещения и т. п.

Набор кадров предполагает:

1. Определение потребностей в работниках и критериев оценки вариантов решения проблемы.
2. Выработку философии и стратегии привлечения персонала, согласованных с общеорганизационной стратегией.
3. Определение перечня требований к будущим сотрудникам, совокупности процедур, форм документов, методов работы с претендентами, уровня их будущей оплаты труда, способов мотивации и перспектив служебного роста.
4. Составление письменных правил набора персонала.
5. Выбор конкретного варианта привлечения (время, каналы, рынки труда).
6. Осуществление практических действий по набору и отбору персонала (процесс привлечения и создания резерва кандидатов на все свободные должности) заключению трудовых договоров.

Существует несколько моделей набора персонала:

1. *Опора на собственные кадры, внутреннее продвижение заинтересованных работников, ориентированных на ценности организации и преданных ей.* Пополнение персонала осуществляется только за счет интеллектуальных молодых специалистов. Это обеспечивает высокую стабильность коллектива, низкую текучесть, удовлетворенность людей своим положением. Главный мотивирующий фактор – карьера.
2. *Набор кадров всех уровней вне организации.* Это обеспечивает высокий интеллектуальный потенциал, но приверженность профессии, а не организации. Такая модель, называемая «спортивная команда», характерна для фирм с агрессивной стратегией (например, инвестиционных компаний). Главный мотивирующий фактор здесь – вознаграждение за индивидуальные результаты.
3. *Сочетание ядра постоянных и временно привлекаемых работников характерно для организаций с сезонной и неравномерной загрузкой либо действующих на проектных принципах.*
4. *Постоянное привлечение молодых специалистов на все должности, оплата за индивидуальные результаты и квалификацию.* Такая модель свойственна фирмам, действующим в сфере высоких технологий на острие НТП.

Наем на работу – это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. С привлечения на работу начинается управление персоналом.

Когда организации необходимо принять новых работников, возникают два вопроса: где искать потенциальных работников и как известить будущих работников об имеющихся рабочих местах? ***Есть два возможных источника найма: внутренний*** (из работников организации) ***и внешний*** (из людей, до этого никак не связанных с организацией) (табл. 4.1).

Таблица 4.1. – Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала

Преимущества привлечения	Недостатки привлечения
Внутренние источники привлечения персонала	
<p>Появление шансов для служебного роста. Повышение степени привязанности к организации.</p> <p>Улучшение социально-психологического климата на производстве.</p> <p>Низкие затраты на привлечение кадров. Претендентов на должность хорошо знают в организации.</p> <p>Претендент на должность знает данную организацию.</p> <p>Сохранение уровня оплаты труда, сложившегося в данной организации (претендент со стороны может предъявить более высокие требования в отношении оплаты труда по сравнению с существующей на рынке труда в данный момент). Освобождение занимаемой должности для роста молодых кадров данной организации.</p> <p>Быстрое заполнение освободившейся штатной должности, без длительной адаптации.</p> <p>«Прозрачность» кадровой политики. Высокая степень управляемости сложившейся кадровой ситуации. Возможность целенаправленного повышения квалификации персонала. Появление возможности избежать всегда убыточной текучести кадров. Рост производительности труда (если перевод на новую должность совпадает с желаниями претендента). Решается проблема занятости собственных кадров.</p> <p>Повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом.</p>	<p>Ограничение возможности для выбора кадров. Возможны напряженность или соперничество в коллективе в случае появления нескольких претендентов на должность руководителя.</p> <p>Появление панибратства при решении деловых вопросов, так как только вчера претендент на должность руководителя был наравне с коллегами.</p> <p>Нежелание отказать в чем-либо сотруднику, имеющему большой стаж работы в данной организации.</p> <p>Снижение активности рядового работника, претендующего на должность руководителя, так как автоматически преемником является заместитель руководителя.</p> <p>Количество переводов на новую должность не удовлетворяет потребность в кадрах. Удовлетворяется потребность только качественная, но через переподготовку или повышение квалификации, что связано с дополнительными затратами</p>
Внешние источники привлечения персонала	
<p>Более широкие возможности выбора. Появление новых импульсов для развития организации.</p> <p>Новый человек, как правило, легко добивается признания.</p> <p>Прием на работу покрывает абсолютную потребность в кадрах. Меньшая угроза возникновения интриг внутри организации</p>	<p>Более высокие затраты на привлечение кадров.</p> <p>Высокий удельный вес работников, принимаемых со стороны, способствует росту текучести кадров. Ухудшается социально-психологический климат в организации среди давно работающих.</p> <p>Высокая степень риска при прохождении испытательного срока. Плохое знание организации. Длительный период адаптации. Блокирование возможностей служебного роста для работников организации.</p> <p>Нового работника плохо знают в организации</p>

В нашей стране наибольшее распространение получили следующие источники найма на работу: люди, случайно зашедшие в поисках работы; объявления в газетах; средние школы; колледжи; лицеи; техникумы; профессионально-технические училища, высшие учебные заведения; службы по трудоустройству; частные агентства по найму; объявления по радио, телевидению, в Интернете; профсоюзы.

Альтернативой найму новых работников может быть сверхурочная работа, когда организации необходимо увеличить объем выпускаемой продукции. При этом отпадает необходимость в дополнительных затратах на наем и прием на работу новых работников.

Для удовлетворения потребностей организации во временном найме существуют специальные агентства. Преимущество, которое дает использование временных работников, состоит в том, что организации не приходится выплачивать им премии, обучать их, обеспечивать компенсациями и заботиться о последующем продвижении по службе.

Методы привлечения персонала могут быть активными и пассивными.

К активным обычно прибегают в том случае, когда на рынке труда спрос на рабочую силу, особенно квалифицированную, превышает ее предложение и надо, что называется, перехватить работника.

Выделяют следующие разновидности таких методов:

- во-первых, **непосредственная целенаправленная вербовка** на основе налаживания организацией контактов с теми, кто представляет для нее интерес в качестве инициативных сотрудников, с целью побудить интерес к новой работе.

Вербовка предполагает определение:

- целевых групп, с которыми будут осуществляться контакты;
- методов их установления;
- мест, где следует искать подходящих кандидатов;
- способов стимулирования подачи заявлений (возможность быстрой карьеры, самостоятельность, высокая оплата и проч.);

- во-вторых, **организация презентаций**. На них, как правило, приходят случайные прохожие или лица, живущие неподалеку, обычно из числа тех, кто ищет дополнительные заработки.

- в-третьих, **участие в ярмарках вакансий**. Последние обычно организуются местными властями в основном для трудоустройства людей массовых профессий, желающих найти или поменять работу.

- в-четвертых, **проведение праздников и фестивалей**. Последние предназначены для привлечения внимания высококвалифицированных работников, интересующихся именно данной организацией.

К пассивным методам привлечения персонала прибегают при высоком предложении рабочей силы. К ним относятся:

- во-первых, размещение объявлений во внешних (в том числе зарубежных) СМИ. Цели рекламного объявления: привлечь подходящие кандидатуры, заинтересовать их организацией и предлагаемой работой, облегчить контакт с фирмой, получить нужный результат при минимальных затратах;

- во-вторых, официальная информация во внутренних СМИ (многотиражка, радиотрансляция, специальные стенды, доски объявлений), о которой уже говорилось;

- в-третьих, паблисити – бесплатная или платная (но не по рекламным расценкам) статья об организации и о преимуществах работы в ней, которая готовится руководством или службой персонала;

- в-четвертых, привлечение персонала путем формирования благоприятного имиджа фирмы;
- в-пятых, ожидание лиц, наудачу предлагающих свои услуги.

4.2. Требования к кандидатам на вакантную должность

Решая вопрос о новой должности (рабочем месте), необходимо описать и проанализировать выполняемую здесь работу:

- в чем она состоит (особенности операций);
- для чего предназначена и в каком результате представлена;
- не выполняется ли кем-нибудь еще;
- могут ли существующие сотрудники с ней справиться;
- сколько времени и средств требуется на переобучение;
- насколько работа вообще необходима в данный момент и на перспективу;
- какие требуются материальные, финансовые и людские ресурсы и проч.

В результате создается **документ «Описание работы»**, который служит основой для составления личностных спецификаций, постановки задач для каждого работника, оценки деятельности исполнителя, составления пересмотра организационной структуры, привлечения и отбора персонала.

Качества, которыми должен обладать сотрудник, занимающий должность, определяются **профессиограммой**, которая содержит описание особенностей определенной профессии, трудового процесса, требований, которые предъявляются к человеку (общее и специальное образование, стаж, профессиональные навыки и проч.).

Профессиограмма может основываться на нормативных документах (инструкциях, положениях и т. п.) или результатах изучения реальной группы лиц (точнее, их анкетных данных).

Существует два вида профессиограмм:

1. **Профессиокарта** (квалификационная карта, карта компетентности) – документ, имеющий в основе должностные инструкции, содержащий набор квалификационных и личностных характеристик идеального сотрудника, требующихся для работы в соответствующей области.

Содержание профессиокарты: официальное название профессии, описание результатов труда и их значения, трудовых действий и основных личностных качеств, предметных и социальных условий труда, возможностей обучения и видов учебных заведений, где его нужно получить.

Профессиокарта выполняет задачу общей ориентации в профессии, инструмента отбора кандидатов. Она готовится линейным руководителем и специалистом кадровой службы.

2. **Полная профессиограмма** с описанием производственно-технических и социально-экономических условий деятельности, психологических качеств, которыми должен обладать работник.

Порядок составления профессиограмм:

1. Составление профессиограммы начинается с **раздела «Общая характеристика профессии и ее значение»**. Он содержит краткое описание осуществляемой деятельности, ее назначения, роли, результатов и масштабов, престижа, перспективности в связи с НТП, официальных названий должностей, уровня оклада, возможностей продвижения по службе.

2. Затем на основе детального изучения признаков профессии, условий труда, создается **раздел «Особенности трудового процесса. Выполняемая работа»**. При этом анализ содержания работы может проводиться по следующему алгоритму: 1) что, где, когда, как, почему и с помощью чего выполняется; 2) ■ специфика деятельности, ее продолжительность, периодичность, требуемые физические усилия, доля интеллектуальной составляющей; 3) режим труда и отдыха, распределение рабочего времени; 4) степень самостоятельности, за что сотрудник отвечает, каков требуемый объем полномочий, связанных с принятием решений; 5) как сотрудник взаимодействует с руководством, коллегами, подчиненными, сотрудниками других подразделений, клиентами, общественностью; 6) условия труда; 7) особенности применяемой системы вознаграждения и стимулирования; 8) кем и как проводится контроль.
3. **Раздел «Психограмма профессии»** составляется на основе профессиографического анализа, определяющего совокупность требований к работнику, его качествам (особенностям восприятия, динамике и напряженности работы в различные периоды и др.).
4. На основе описания работы и психограммы профессии составляется **раздел «Совокупность требований, предъявляемых к личности, деловым и профессиональным качествам сотрудника»**. Этот раздел составляется на основе наблюдений, опросов, анкетирования, анализа документации. В нем перечисляются конкретные требования (к способностям, к чертам характера и т.д.).

4.3. Организация процесса отбора претендентов

Конечное решение при отборе обычно формируется на нескольких этапах, которые следует пройти претендентам. На каждом этапе отсеивается часть претендентов или же они отказываются от процедуры, принимая другие предложения (табл. 4.2).

Таблица 4.2 - Процедура процесса отбора персонала

Этапы	Содержание этапов
1 этап	Кандидаты на занятие должности
2 этап	Предварительная отборочная беседа
3 этап	Заполнение бланка заявления и анкеты претендента на должность
4 этап	Беседа по найму
5 этап	Тестирование
6 этап	Проверка рекомендаций и послужного списка
7 этап	Медицинский осмотр
8 этап	Принятие предложения о приеме

Анкетирование является первым этапом процедуры оценки и отбора претендентов.

Анализ анкетных данных в сочетании с другими методами отбора выявляет следующую информацию:

- 1) соответствие образования заявителя минимальным квалификационным требованиям;
- 2) соответствие практического опыта характеру должности;
- 3) наличие ограничений иного рода на выполнение должностных обязанностей;
- 4) готовность к принятию дополнительных нагрузок (сверхурочно, в командировках);

5) круг лиц, которые могут рекомендовать работника, помочь в наведении справок и получении дополнительной информации.

Одна из **задач анкетирования** заключается в том, чтобы определить личностные качества и обстоятельства, которые могут помочь в работе кандидата в случае приема на работу.

Однако конкретная форма и степень детализации анкеты могут быть разными. В одних случаях кадровые службы и руководство фирмы полагаются на анкету, в других уточняют нужные сведения в процессе собеседования с работником и проверяя у прежних работодателей и знакомых претендента. Компоновка и графическое оформление анкет также варьируют.

Существует несколько *видов беседы по найму*: проводимые по схеме; слабоформализованные; выполняемые не по схеме. В процессе беседы происходит обмен информацией, обычно в форме вопросов и ответов.

Основные рекомендации, которые следует учитывать при проведении бесед:

1. Следует внимательно слушать, что и как говорит заявитель.
2. Необходимо следить за поведением заявителя, стараясь получить наиболее полную информацию о нем.
3. Помните о требованиях, предъявляемых характером работы.
4. Решение следует принимать, только имея всю нужную информацию.
5. Беседу необходимо вести вокруг вопросов, которые являются важными критериями отбора. Эти вопросы отражаются в анкете по приему на работу.

Одним из методов, используемых для облегчения принятия решения по отбору, является **тестирование**. Психологи и специалисты по персоналу разрабатывают тесты на предмет оценки наличия способностей и склада ума, необходимых для эффективного выполнения заданий на предлагаемом месте (табл. 4.3).

Таблица 4.3 -Перечень тестов для отбора работников при приеме на работу

Наименование тестов	Категории тестируемых работников		
	Линейные руководители	Функциональные руководители	Специалисты
На определение творческого потенциала работника	+	+	+
На определение трудностей во взаимоотношениях		+	+
На определение авторитета работника	+	+	
На наличие организаторских способностей молодого руководителя	+		
На определение пригодности к работе руководителем	+		
На конфликтность характера	+	+	+

При подаче заявления о приеме на работу на одной из ступеней отбора кандидата является **проверка рекомендаций и послужного списка**, когда можно попросить представить отзывы предыдущих начальников и другие аналогичные документы.

Наиболее часто проверяемыми пунктами являются *последнее место работы и образование*. Однозначно доверять такой информации не следует, так как предыдущий руководитель мог быть заинтересован в работнике и умышленно исказить его характеристику.

Некоторые организации и условия требуют, чтобы наиболее подходящие им заявители заполняли медицинские вопросники или проходили **медицинский осмотр**. Причины для такого требования следующие: в случае подачи работниками жалоб по поводу компенсации необходимо знание физического состояния заявителя в момент найма; необходимо предотвратить наем переносчиков заразных болезней, а также требования рабочего места (пищевлок).

Принятие предложения о приеме заключается в подписании двумя сторонами трудового контракта.

Отбор кадров в организациях осуществляют работники отдела кадров (менеджеры по управлению персоналом). В их функции входят:

- выбор критериев отбора;
- утверждение критериев отбора;
- отборочная беседа;
- работа с заявлениями и анкетами по биографическим данным;
- беседа по поводу принятия на работу;
- проведение тестов;
- конечное решение при отборе.

Вопросы для самоконтроля

1. Охарактеризуйте основные внешние и внутренние источники найма персонала.
2. Раскройте содержание основных методов привлечения персонала.
3. Охарактеризуйте процедуру отбора персонала.
4. Какие вопросы необходимо учитывать при проведении собеседования.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

а) основная литература (библиотека СГАУ)

1. **Маслова, В.М.** Управление персоналом: Учебник [Текст] / В.М. Маслова. - М.: Юрайт.- 488 с. - 2011. ISBN: 978-5-9916-0828-2.

2. **Базаров, Т.Ю.** Управление персоналом: практикум: Учебное пособие [Текст] / Т.Ю. Базаров.- М.: ЮНИТИ-Дана.- 239 с.- 2012. . ISBN: 978-5-238-01500-2.

3. **Мордовин, С.К.** Управление персоналом: современная российская практика / С.К. Мордовин = 2-е изд., - СПб.: Питер – 2011. ISBN: 978-5-91180-370-4

б) дополнительная литература

1. **Абрамов, А.П.** Социология управления: Учебное пособие [Текст] / А.П. Абрамов Е.И. Боев Е.Г. Каменский.- М.: ТНТ.- 340 с. - 2012. ISBN: 978-5-94178-312-0.

2. **Блинов, А.О.** Производственный менеджмент: Учебник [Текст] / А.О. Блинов, Л.А. Вдовенко и др.- М.: Проспект.- 400 с.- 2013. ISBN: 978-5-392-07501-0.

3. **Веснин, В.Р.** Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: Учебник [Текст] / В.Р. Веснин.- М.: Проспект.- 688 с.- 2013. ISBN: 978-5-392-09514-8.

4. **Дейнека, А.В.** Управление человеческими ресурсами: Учебник для бакалавров [Текст] / А.В. Дейнека, В.А. Беспалько. - М.: Дашков и К.- 392 с.- 2013. ISBN: 978-5-394-02048-3.

5. **Дзгоева, Ф.О.** Образцы приказов по кадрам: Более 300 документов. С учетом новой редакции Трудового кодекса РФ. С учетом постановлений Правительства РФ "О трудовых книжках" 225 [Текст] / Ф.О. Дзгоева. - 3-е изд. перераб. и доп.- М.: Проспект.- 320 с. 2013. ISBN: 978-5-392-07460-0.

6. **Добреньков, В. И.** Управление человеческими ресурсами. Социально-психологический подход [Текст] / В. И. Добреньков, А. П. Жабин, Ю. А. Знаменский, Д. Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации / Д. Ю. Знаменский, Н. А. Омельченко.- М.: Юрайт.- 368 с.- 2013. ISBN: 978-5-9916-3017-7

7. **Кибанов, А.Я.** Управление трудовыми ресурсами: Учебник [Текст] / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, И.А. Эсаулова; Под ред. А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М.- 284 с. - 2013. ISBN: 978-5-16-003651-9.

8. **Максимцев, И.А.** Управление человеческими ресурсами: Учебник для бакалавров [Текст] / Под ред. И.А. Максимцев. - М.: Юрайт.- 525 с.- 2012. ISBN: 978-5-9916-1987-5.

9. **Молл, Е.Г.** Управление карьерой менеджера [Текст] / Е.Г. Молл. - СПб.: Питер.- 352 с.- 2012. ISBN: 978-5-459-01024-4.

10. Настольная книга кадровика: Организация кадровой работы и документационное обеспечение диск с формами документов и нормативными актами [Текст] / Под ред. **Г.Ю. Касьянова.** - 7-е изд. перераб. и доп. CD-ROM. - Технологии управления.- М.: Изд-во АБАК.- 496 с. - 2013. ISBN: 978-5-9748-0346-8.

11. **Орловский, Ю.П.** Кадровое делопроизводство правовые основы: Практическое пособие [Текст] / Ю.П. Орловский, Д.Л. Кузнецов, И.Я. Белицкая, Ю.С. Корякина.- М.: ИНФРА-М.- 239 с. - 2012. ISBN: 978-5-16-003392-1.

12. **Рогожин, М.Ю.** Помощник руководителя: Универсальный справочник [Текст] / М.Ю. Рогожин. - М.: МФПА.- 264 с.- 2011. ISBN: 978-5-902597-22-3.

13. **Рогожин, М.Ю.** Все о кадровом учете на предприятии, в организации, учреждении: Универсальный справочник [Текст] / М.Ю. Рогожин. -

М.: Деловая библиотека.- Юстицинформ.- 176 с. - 2011. ISBN: 978-5-7205-1078-7.

14. Справочник кадровика: Полное практическое руководство [Текст] / Под ред. **Ф.Н. Филина**. - 9-е изд. перераб. и доп. CD-ROM. - М.: Делопроизводство и кадры.- 544 с. - 2013. ISBN: 978-5-4230-0021-9.

в) базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:

1. **Маслова, В. М.** Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебник для вузов / В. М. Маслова; СГАУ. - Электрон. текстовые дан. - М. : Юрайт, 2011. - (Учебник для вузов. Электронная версия). - ISBN 978-5-9916-0828-2. Режим доступа: <http://library.sgau.ru>.

2. **Веснин, В.Р.** Управление персоналом: теория и практика: [Электронный учебник] / В.Р. Веснин; СГАУ. - Электрон. текстовые дан. - М.: Проспект. - 688 с.- 2013. - (Учебник для вузов. Электронная версия).- ISBN: 978-5-392-09514-8. Режим доступа: <http://www.alleng.ru/d/manag/man305.h1>

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
Лекция 1. Управление персоналом в системе современного менеджмента	4
1.1. Роль и место управления персоналом в системе управления организацией...	4
1.2. Трудовые ресурсы, персонал и трудовой потенциал организации как объект управления.....	5
1.3. Концепция управления персоналом	9
1.4. Закономерности и принципы управления персоналом.....	10
Вопросы для самоконтроля.....	13
Список литературы.....	13
Лекция 2. Система управления персоналом	14
2.1. Цели и функции системы управления персоналом.....	14
2.2. Методы управления персоналом	16
2.3. Кадровое и делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом.....	18
2.4. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом....	21
Вопросы для самоконтроля.....	25
Список литературы.....	25
Лекция 3. Кадровая политика и стратегия управления персоналом	26
3.1. Содержание государственной кадровой политики	26
3.2. Кадровая политика организации	27
3.3. Кадровая стратегия организации	29
Вопросы для самоконтроля.....	32
Список литературы.....	32
Лекция 4. Организация привлечения персонала	33
4.1. Источники и методы привлечения персонала.....	33
4.2. Требования к кандидатам на вакантную должность.....	36
4.3. Организация процесса отбора претендентов	37
Вопросы для самоконтроля.....	39
Список литературы.....	39