

**Частное профессиональное образовательное учреждение
«Северо-Кавказский колледж инновационных технологий»**


УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
(КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ)

Понятия «управление» и «менеджмент» неидентичные.


- понятие «управление» шире, чем понятие «менеджмент». Управление определяется как элемент и функция организованных систем любой природы (биологических, социальных, технических), менеджмент отождествляется с людьми, с коллективами и является атрибутом исключительно социальных систем.
 - менеджмент есть лишь управление коммерческими структурами, в отношении же государства, регионов и муниципальных образований правильнее использовать понятие «управление».
 - понятие «менеджмент» и «управление» принадлежит разным эпохам в жизни нашей страны.
-

МЕНЕДЖМЕНТ ЭТО:

- *процесс*, с помощью которого профессиональные специалисты формируют и управляют ими через постановку целей, используя различные способы их достижения;
 - *функции*, осуществляя которые, менеджеры обеспечивают получение результатов, соответствующих целям;
 - *менеджеры*, а также *органы* или *аппарат управления*, чья работа состоит в организации и руководстве усилиями всего персонала организации для достижения поставленных целей;
 - *наука*, имеющая свой предмет, проблемы, методы их решения;
 - *искусство*, как мастерское применение управленческих знаний на практике.
-




Кадровый менеджмент выделился в самостоятельную научную дисциплину из общего менеджмента организации, с одной стороны, под воздействием социальной значимости изучаемого процесса управления людьми в организациях, с другой – в результате накопленных общей социологией и психологией знаний в области управления.



Предметной областью кадрового менеджмента являются механизмы воздействия на людей, на отношения, складывающиеся между ними, на кадровые процессы, происходящие в организации в целях обеспечения успешного выполнения персоналом своих профессиональных функций на основе рационального использования профессиональных, деловых и личностных способностей людей.

Главная задача кадрового менеджмента в организациях
– создание системы внутрифирменного формирования и развития персонала, которая будет способствовать выработке в каждом работнике активной самоотдачи на благо организации и его личное благо.



Под *принципом управления* понимаются правила, основные положения, которыми руководствуются субъекты управления, осуществляя управленческий процесс.

К общим принципам кадрового менеджмента относятся:

- принцип духовной ориентации управления;
 - принцип объективности;
 - принцип системности;
 - принцип комплектности;
 - конкретно-исторический принцип;
 - принцип состязательности;
 - принцип главного звена;
 - принцип законности;
 - принцип прогрессивности;
 - принцип прозрачности;
 - принцип устойчивости;
 - принцип ситуационности;
 - принцип перспективности;
 - принцип согласованности;
 - принцип гуманизма;
 - принцип эффективности;
 - принцип комфортности.
-

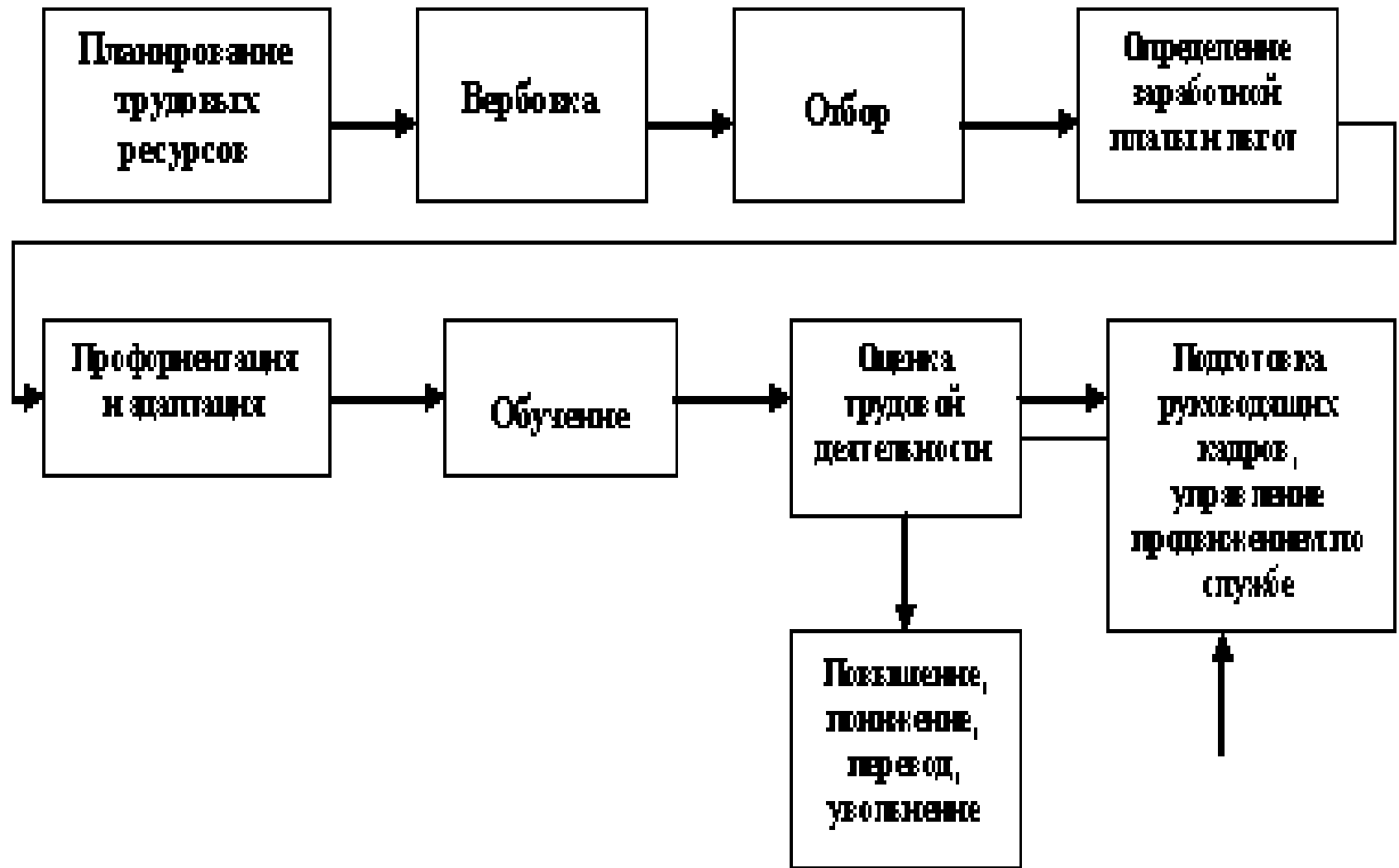
ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

Функции управления неразрывно связаны между собой. Они образуют управленческий цикл – совокупность целенаправленных и непрерывных действий, предпринимаемых субъектом управления для достижения поставленных целей.

Анри Файоль: планирование, организовывание, руководство, координацию, контроль, планирование, организацию, исполнение (руководство) и контролирование.

«Планирование, организовывание, мотивация, контроль и координация» или «целеполагание, прогнозирование, планирование, организация, координация, принятие решений, мотивация, контроль и учет».

УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ



КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Смысл внутрифирменного планирования сводится к определению решений, которые требуется принять для обеспечения эффективной деятельности и развития организация сегодня и в будущем.

Кадровое планирование осуществляется как в интересах организации, так и в интересах персонала.

ПРИНЦИПЫ ПЛАНИРОВАНИЯ:

- непрерывность планирования;
 - гибкость, т.е. возможность постоянной коррекции планов по мере изменения факторов внешней и внутренней среды;
 - экономичность планов;
 - согласование планов с вышестоящими и нижестоящими организациями;
 - реальность планов (наличие необходимых условий для реализации);
 - соучастие сотрудников организаций в написании планов и их осуществлении.
-

НАБОР ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЮ

Набор заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которых организация впоследствии отберет наиболее подходящих для неё работников.

Прежде чем приступить к набору кандидатов необходимо определиться с *требованиями* к кандидату на вакантную должность.

Существует два возможных *источника набора* персонала в организацию: внешний (из числа людей, не связанных с организацией) и внутренний (из числа людей, связанных с организацией), которые, как правило, применяются в сочетании.

ВНЕШНИЙ НАБОР

К *преимуществам* относят:

- широкие возможности выбора персонала;
- появление новых людей, а значит, новых идей, которые дадут новые импульсы для развития организации, в том числе и за счет использования положительного опыта других организаций;
- меньшая угроза возникновения интриг среди сотрудников внутри организации.

К *недостаткам* относят:

- большие затраты на привлечение и адаптацию персонала;
- высокий удельный вес работников, принимаемых со стороны, что способствует росту текучести кадров;
- ухудшение морально-психологического климата среди давно работающих сотрудников;
- снижение лояльности сотрудников к организации вследствие блокирования их возможностей служебного роста;
- высокая степень риска принятия нового человека в организацию.

ВНУТРЕННИЙ НАБОР

К *преимуществам* относят:

- высокая степень управляемости сложившейся кадровой ситуацией, в том числе сохранение уровня оплаты труда, сложившегося в данной организации, поскольку претендент «со стороны» может предъявить более высокие требования в отношении оплаты труда;
 - усиление мотивации сотрудников на эффективную работу в организации вследствие появления у них шансов для карьерного роста;
 - улучшение морально-психологического климата в коллективе и усиление привязанности работников в организации.
-

К недостаткам относят:

- отсутствие притока новых людей с новыми взглядами, что может привести к застою;
- ограничение возможности для выбора кадров;
- напряженность и конфликтность в коллективе в случае появления нескольких претендентов на вышестоящие должности;
- продвижение «нужных людей»;
- сопротивление со стороны руководителей подразделений, стремящихся «скрыть» лучших сотрудников и сохранить их для себя;
- количество переводов на новую должность не удовлетворяет потребности в кадрах развивающейся организации, удовлетворяется потребность только качественная, но через переподготовку или повышение квалификации, что связано с дополнительными затратами.

ОТБОР ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЮ

Эта функция кадрового менеджмента заключается в выборе наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора.

Отбор персонала можно определить и как систему мероприятий, обеспечивающих организацию количеством и качеством персонала, отвечающим её потребностям.

МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

Мотивацию чаще всего определяют как пробуждение к эффективной деятельности людей, работающих в организации, ради достижения целей организации и их личных целей.

Четыре основные системы методов улучшения мотивации работников и повышение результативности их труда:

- экономические методы;
 - целевой метод;
 - метод проектирования и перепроектирования работ, обогащение труда;
 - метод соучастия (буквально партисипативность).
-

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФОРМЫ И МЕТОДЫ

- Сдельная оплата
 - Повременная оплата
 - Премия за рационализаторство
 - Премия за отсутствия прогулов
 - Системы участия в прибылях
 - Групповые премии
 - Плата за обучение
 - Льготное питание
 - Доплаты за стаж работы на предприятии
 - Оплачиваемые отпуска
 - Оплата больничных листов
 - Пенсионное обеспечение
 - Ссуды с пониженной процентной ставкой или беспроцентные ссуды для обучения детей сотрудников, для дошкольных и оздоровительных мероприятий, для строительства домов, квартир и т.д.
-
- Ценные подарки

НЕЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФОРМЫ И МЕТОДЫ

- Постановка целей
- Участие в управлении организацией
- Проектирование и перепроектирование работ. Обогащение труда
- Продвижение по службе
- Программы повышения качества трудовой жизни
- Оценка результативности работ
- Возможность обучения
- Гибкие рабочие графики
- Стажировки, в т.ч. За рубежом
- Страхование жизни и здоровья
- Представление бесплатных юридических услуг
- Представление бесплатных медицинских услуг
- Программы физического оздоровления
- Творческие отпуска
- Благодарности, грамоты и т.д.
- Преподавание или консультирование с сохранением заработной платы с ~~правом дополнительного заработка на стороне~~

АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА КАК ФУНКЦИЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Адаптация чаще всего понимается как «процесс активного приспособления человека к изменившейся среде с помощью различных средств», «процесс познания нитей власти, процесс постижения доктрин, принятых в организации, процесс обучения, осознания того, что является важным в этой организации или её подразделениях».

Главной задачей адаптации является приобщение сотрудника к формальной, неформальной и внеформальной структуре организации.

Цели адаптации персонала в организации:

- уменьшение издержек организации, т.к. пока новый работник осваивает свои функции, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;
 - помощь в преодолении состояния стресса, связанного с переходом на новое место работы, снижение озабоченности и неопределенности у новых работников;
 - сокращение текучести рабочей силы, т.к. если новички чувствуют себя неуютно на новой работе, то могут отреагировать на это увольнением;
 - экономия времени руководителя и сотрудников, т.к. проводимая по программе адаптационная работа помогает экономить время каждого из них;
 - развитие позитивного отношения нового сотрудника к работе, удовлетворенности трудом.
-

ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

Профессиональное развитие следует определить как процесс подготовки сотрудников к выполнению новых для них производственных задач, занятию новых должностей, т.е. развитию новых компетенций.

Профессиональное обучение определяется как процесс подготовки персонала организации к успешному выполнению стоящих перед ними задач, т.е. совершенствованию стандартных компетенций.

Профессиональное обучение является важнейшей частью профессионального развития персонала.

ОЦЕНКА ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

Оценка – это постоянно делящаяся технология, которая составляет основу работы в практике управления персоналом. «Без этой ключевой функции не обходится ни теория, ни практика кадровой политики и управления персоналом. Это базовая технология, которая позволяет: подобрать людей, оценить их реальные результаты деятельности и разумно распорядиться их возможностями».

Цель оценки – измерение эффективности работы. Оценку можно представить как продолжение функции контроля, предусматривает учреждение стандартов и измерение результатов для определения отклонения от установленных норм и при необходимости принятие корректирующих мер.



УПРАВЛЕНИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

Управление карьерой персонала – важное средство мотивации персонала, условие повышения производительности труда сотрудников и, в конечном счете, конкурентоспособности организации.

Различают несколько *видов деловой карьеры по различным критериям:*

- **Вертикальная** (предполагает должностное продвижение по ступеням иерархической лестницы)
 - **Горизонтальная** (происходит в пределах одного уровня управления, со сменой вида занятий, а подчас и профессии)
 - **Административная** (происходит должностное продвижение)
 - **Профессиональная** (предполагает профессионально-квалификационное продвижение)
 - **Внутриорганизационная** (при которой работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития в одной организации)
 - **Межорганизационная** (при которой работник в процессе своей деятельности проходит все стадии развития в разных организациях) и т.д.
-

ЭТАПЫ КАРЬЕРЫ

- *Предварительный этап* включает учебу в школе, среднее и высшее образование и длится до 25 лет. Основные характеристики этого этапа: подготовка к трудовой деятельности, выбор области деятельности. Особенности мотивации: проявление себя, социальное признание.
-

- *Этап становления*, который длится примерно 5 лет – от 25 до 30.

В этот период человек осваивает профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация, происходит самоутверждение, возникает стремление к установлению независимости.

Основные характеристики этапа: освоение работы, развитие профессиональных навыков.

Особенности мотивации: работа на «дело», самореализация, социальное признание.

- *Этап продвижения* длится от 30 до 45 лет. В этот период идет процесс роста квалификации, продвижения по службе.

Основная характеристика – профессиональное развитие. Происходит накопление практического опыта, навыков, растет потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и ещё большей независимости, начинается самовыражение личности.

В этот период уделяется внимание удовлетворению потребности в безопасности, усилия работника сосредоточены на увеличении размеров оплаты труда и заботе о здоровье.

- *Этап сохранения* характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и длится от 45 до 60 лет.

Наступает пик совершенствования квалификации и происходит её повышение в результате активной деятельности и специального обучения, работник заинтересован передать свои знания молодежи.

Этот период характеризуется творчеством, здесь может быть отмечен подъем на новые служебные ступени. Человек достигает вершин независимости и самовыражения.

- *Этап завершения* длится от 60 до 65 лет. Теперь человек начинает всерьез задумываться о пенсии, готовиться к уходу на неё.

В этот период идут активные поиски достойной замены и обучение кандидата на освобождаемую должность.

Хотя этот период характеризуется кризисом карьеры и люди всё меньше получают удовольствие от работы, испытывают состояние психологического и физиологического дискомфорта, самовыражение и уважение к себе и другим подобным людям у них достигает наивысшей точки за весь период карьеры.

- На последнем, *пенсионном этапе* карьера в данной организации завершена.

Появляется возможность для самоутверждения в других видах деятельности, которые были невозможны в период работы в организации или выступали в виде увлечения.

Стабилизируется уважение к себе и таким же «собратьям» по пенсии. Но финансовое положение и состояние здоровья в эти годы могут сделать постоянной заботу о других источниках дохода и о здоровье.

Отмечается поиск самовыражения в новой сфере деятельности.

***БЛАГОДАРЮ ЗА
ВНИМАНИЕ!***
