

СРЕДНЕЕ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ
ОБРАЗОВАНИЕ

ФГОС 3+

Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Рекомендовано Советом УМО по образованию
в области менеджмента
в качестве **учебника**
для студентов средних учебных заведений,
обучающихся по специальности «Менеджмент»

BOOK.ru

ЭЛЕКТРОННО-БИБЛИОТЕЧНАЯ СИСТЕМА

КНОРУС • МОСКВА • 2016

УДК 658.014.1(075.32)
ББК 65.050.9(2)2я723
Ф33

Рецензенты:

Д.Н. Земляков, заведующий кафедрой Управления бизнес-процессами в сфере производства и сервиса РАНХиГС, д-р экон. наук, проф.,

В.В. Водянова, проф. Государственного университета управления, д-р экон. наук

Федорова Н.В.

Ф33 Управление персоналом : учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. — М. : КНОРУС, 2016. — 224 с. — (Среднее профессиональное образование).

ISBN 978-5-406-04523-7

DOI 10.15216/978-5-406-04523-7

Вопросы теории и практики управления персоналом организации рассматриваются с точки зрения целей организации и направлений ее развития. Определяется система управления персоналом, анализируются комплексные функции формирования, использования и развития персонала организации с учетом затрат на их реализацию. Приведены практические примеры. Издание содержит актуальный материал и изменения согласно результатам последних исследований.

Соответствует ФГОС СПО 3+.

Для студентов колледжей, техникумов.

УДК 658.014.1(075.32)

ББК 65.050.9(2)2я723

Федорова Наталья Васильевна
Минченкова Ольга Юрьевна

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Сертификат соответствия № РОСС RU. AE51. Н 16604 от 07.07.2014.

Изд. № 7739. Подписано в печать 03.07.2015.

Формат 60×90/16. Гарнитура «PetersburgC». Печать офсетная.

Усл. печ. л. 14,0. Уч.-изд. л. 10,9. Тираж 1000 (1-й завод — 300) экз. Заказ №

ООО «Издательство «КноРус».

117218, г. Москва, ул. Кедрова, д. 14, корп. 2.

Тел.: 8-495-741-46-28.

E-mail: office@knorus.ru <http://www.knorus.ru>

Отпечатано в филиале «Чеховский Печатный Двор»

АО «Первая Образцовая типография».

142300, Московская область, г. Чехов, ул. Полиграфистов, д. 1.

ISBN 978-5-406-04523-7

© Федорова Н.В., Минченкова О.Ю., 2016

© ООО «Издательство «КноРус», 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

К читателям	5
ГЛАВА 1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	7
1.1. Система управления персоналом	7
1.2. Затраты организации на управление персоналом	23
Вопросы и задания для проверки	42
ГЛАВА 2. ФОРМИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ	44
2.1. Анализ факторов, влияющих на потребность организации в персонале	44
2.2. Наем персонала	51
2.3. Высвобождение персонала	80
Вопросы и задания для проверки	90
ГЛАВА 3. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ	91
3.1. Управление адаптацией персонала	92
3.2. Условия, охрана труда и техника безопасности на рабочем месте	102
3.3. Управление дисциплиной труда	110
3.3. Организация оплаты труда	122
Вопросы и задания для проверки	155
ГЛАВА 4. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ	156
4.1. Оценка персонала	156
4.2. Управление карьерой персонала	165
4.3. Обучение персонала	173
4.4. Формирование кадрового резерва руководства организации	190
Вопросы и задания для проверки	201
Тесты	202
Приложения	211
Литература	214

К ЧИТАТЕЛЯМ

Структура учебника по управлению персоналом в первую очередь определяется тем, что управленческая наука состоит из направлений, имеющих общий и специфический характер, который зависит от конкретных объектов управления.

В настоящее время существуют различные подходы к толкованию термина «персонал организации», и при каждом из подходов рассматривается один из аспектов этого понятия. Многочисленные книги по проблемам управления персоналом в организации обычно начинаются с выяснения этимологии слова «персонал» и определения смысла, который вкладывают в него авторы.

Предлагаемый вниманию читателей учебник начинается с рассмотрения общетеоретических вопросов формирования системы управления персоналом. В настоящем учебнике авторы рассматривают комплексные функции, связанные с формированием, использованием и развитием персонала организации.

Реализация этих функций должна проходить в рамках финансового управления организацией, так как финансы часто становятся ограничивающим фактором при управлении персоналом. С точки зрения учета затрат на формирование, использование и развитие персонала существуют два подхода – затратный и инвестиционный. Авторы считают, что наиболее актуальным является инвестиционный подход, но без рассмотрения вопросов оптимизации затрат на персонал перейти к нему весьма проблематично.

Именно эти обстоятельства побудили авторов уделить особое внимание вопросам определения затрат на персонал в рамках комплексных функций управления им.

В соответствии с такой постановкой проблем учебник состоит из следующих пяти глав.

В *первой главе* рассматриваются методологические основы управления персоналом. В целом здесь реализуется системный подход, согласно которому персонал рассматривается как часть организации.

Главная идея этой главы состоит в выявлении того общего, что присуще любой организации.

Во *второй главе* освещаются вопросы формирования персонала организации. Глава начинается с характеристики внутриорганизационных рынков труда, их состояния и развития. Затем описываются проблемы, связанные с наймом и высвобождением персонала.

В *третьей главе* изучаются вопросы использования персонала. Глава посвящена основным методам управления персоналом, к которым авторы относят формирование условий труда, воздействие организации на мотивацию персонала.

В *четвертой главе* анализируется процесс развития персонала организации, включающий оценку работников, вопросы обучения, планирования карьеры и кадрового резерва.

В учебнике систематизирован богатый материал, собранный авторами в ходе исследования отечественной и зарубежной практики менеджмента, собственный научный, консалтинговый и педагогический опыт.

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

В основе построения систем управления персоналом лежит прежде всего диалектический подход, позволяющий рассматривать управленческие проблемы в их постоянной взаимосвязи, движении и развитии. Это означает, что явления изучаются от старого к новому, при этом в центре исследований находится человек, осуществляющий производительную деятельность. Но отдельный работник, являясь членом организации, всегда взаимосвязан с другими работниками, объединенными в группы, поэтому управление персоналом должно рассматриваться комплексно, как часть общей системы управления.

1.1. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Управление персоналом организации — это целенаправленная деятельность, которая предполагает определение основных направлений работы с персоналом, а также средств, форм и методов управления им.

Система управления персоналом — совокупность подсистем, отражающих отдельные стороны работы с персоналом и предназначенных для выработки и осуществления эффективного воздействия на него для реализации целей организации.

Система управления персоналом организации включает в себя определение:

- целей и задач;*
- принципов и политики управления персоналом;*
- методов управления персоналом;*
- функций управления персоналом;*
- объектов и субъектов управления;*
- обеспечивающих подсистем.*

Система управления персоналом является подсистемой в системе управления организацией, следовательно, с одной стороны, **цели системы управления персоналом** должны быть увязаны с целями

функционирования и развития организации; с другой стороны, цели системы управления персоналом должны быть увязаны с потребностями работников организации.

Задачами системы управления персоналом являются:

- исследование социально-трудовых отношений, обеспечивающих развитие и реализацию трудового и производственного потенциала организации;

- формирование условий для роста производительности и эффективности труда в организации на основе изучения ее целей и потребностей персонала;

- определение основных принципов и методов управления персоналом для повышения эффективности деятельности отдельного работника, группы работников и организации в целом;

- разработка системы показателей, позволяющих оценить эффективность управления персоналом организации.

Процесс увязывания целей в системе управления персоналом столь сложен, что требует стратегического подхода, включения в систему управления персоналом выверенной кадровой политики.

Политика — это основные правила и принципы, определяющие конкретные действия.

Кадровая политика — это основные правила и принципы, регламентирующие взаимоотношения с персоналом в организации, которые являются логичным и естественным продолжением производственной, маркетинговой, инвестиционной и других политик организации.

Политика в области управления персоналом базируется на базовых и специфических принципах.

Базовые принципы — это принципы системности, обратной связи, нормативности, вариативности, инновационности, рефлексивности.

Специфические принципы — принципы синергии, контекстуальной специфики.

Принцип системности управления персоналом предполагает взаимное соответствие целей, принципов, организационной структуры, функций и технологий управления персоналом организационной миссии и учет конкретно-исторической реальности государственных и национальных структурных образований.

Принцип обратной связи означает функционирование и развитие системы мониторинга организационного социально-профессионального фона.

Принцип нормативности предполагает наличие признанного профессиональной общественностью ядра квалификационных требова-

ний, овладение которым гарантирует необходимый минимум компетентности в данной области, отражение его в стандартах организации и должностных требованиях.

Принцип вариативности требует разнообразия направлений профессионализации на различных ее этапах при одновременном соблюдении принципа нормативности.

Принцип инновационности предусматривает организацию и развитие целостной системы профессионального экспериментирования, социально-профессиональной экспертизы, целесообразного осуществления нововведений в управлении персоналом.

Принцип рефлексивности означает, что специалист последовательно осваивает все более абстрактные фрагменты профессионального пространства, проходя от технологического через управленческий, теоретический к методологическому уровню рефлексии в профессиональной деятельности.

Принцип синергии — осознание того факта, что эффект от взаимодействия работников в данной области управления возникает при условии опоры на совместные ценности организации.

Принцип контекстуальной специфики предполагает учет регионально-исторических и социокультурных условий среды функционирования организации.

Кадровая политика есть всегда у любой организации хотя бы потому, что никакая разумная деятельность немислима без основных принципов, определяющих конкретные действия.

Другое дело — какова эта политика. До недавнего времени преобладал подход к персоналу как к издержкам производства, а издержки, как известно, необходимо минимизировать. Соответственно минимизировались и функции по управлению персоналом. В последнее время появилось понимание, что персонал — это ценный ресурс, источник богатства организации, капитал, и его необходимо наращивать, в него надо инвестировать, чтобы получить прибавочную стоимость.

Подход к персоналу как ресурсу означает:

1) индивидуальный подход ко всем работникам, осуществляемый в пределах совмещения их интересов и интересов организации;

2) осознание проблемы дефицита квалифицированного и высококвалифицированного персонала, что приводит к конкретной борьбе за знания, навыки, способности на рынке труда;

3) переход к человеческим ресурсам означает отход от представлений о персонале как «даровом капитале», освоение которого не требует от руководства ни финансовых, ни трудовых, ни организационных, ни временных, ни прочих затрат.

Основная задача новой философии менеджмента начала XXI в. заключается в том, чтобы «делать знания» производительными. Ее основные положения характеризуют следующие моменты:

- ставка делается на человека профессионального и корпоративного (в отличие от человека экономического и человека иерархического). Эволюция представлений человека в организации как объекта управления приведена в табл. 1.1;

- организация рассматривается как живой организм, состоящий из работников, объединяемых совместными ценностями;

- организации должно быть присуще постоянное обновление, питающееся внутренним стремлением и нацеленное на приспособление к внешним факторам, главным из которых является потребитель.

Таблица 1.1

Видение человека в организации как объекта управления

Человек в организации	Содержание модели
Человек экономический	Характеризуется предположением, что основным стимулом для любого работника является высокий заработок (возможность удовлетворять материальные потребности)
Человек потребляющий	Характеризуется предположением, что основными мотивами к труду являются стремление к статусу и власти как источнику дополнительных возможностей
Человек иерархический	Характеризуется предположением, что для работников важными являются свобода индивидуального выбора и самоопределение в социуме, продвижение по ступеням организационной иерархии
Человек профессиональный	Характеризуется предположением, что основными стимулами являются причастность к делам организации, признание достижений работника, участие в принятии решений, стремление к расширению круга своей ответственности
Человек корпоративный	Характеризуется предположением, что работники должны влиться в организационный механизм организации, нормы которой формируют поведение работника

Концепция человеческих ресурсов признает необходимость капиталовложений в их формирование, использование и развитие исходя из экономической целесообразности. Цель капиталовложений — привлечение более качественных в профессиональном плане работников, их обучение и поддержание в состоянии высокой трудоспособности, создание условий для их творческого и профессионального развития, что влечет за собой необходимость более полного использования знаний, навыков, способностей членов организации.

Отсюда меняются и акценты работы с персоналом, в частности, делаются усилия по развитию и раскрытию «скрытых» возможностей работника. Проблема заключается в том, что работники являются наиболее консервативной составляющей организации, и требуется обязательная адаптация человеческих ресурсов к новым целям, методам и отношениям. Прежде чем изменятся не только знания и навыки, но и ценностные ориентиры, поведение, система отношений, пройдет гораздо больше времени, чем необходимо для осуществления технологических или технических изменений.

Сущность новой концепции сводится к необходимости расширения границ знаний, навыков и умений, необходимых для производительного труда и жизнедеятельности в целом.

Новая концепция развития человека должна ориентироваться на становление и развитие творческой личности, где расходы на подготовку персонала рассматриваются не как издержки на рабочую силу, а как долгосрочные инвестиции, необходимые для процветания организации и обеспечения высокого качества человеческих ресурсов, особенность которых определяется следующими факторами:

- это самый сложный объект социального управления;
- профессионализация видов деятельности требует большой капиталоемкости для становления профессионалов;
- высокая эффективность деятельности профессионалов в организации достигается созданием рационального управления их возможностями;
- чем больше работники включены в профессиональную деятельность, тем больше у них накапливается жизненного и профессионального опыта, тем меньше времени им требуется для качественного решения профессиональных задач и тем большую ценность они представляют для организации.

С ростом технической вооруженности труда все дороже обходится обществу недостаточная квалификация, легкомыслие, низкий уровень культуры и грамотности, безответственность отдельного работника, а следовательно, и пороки в системе экономических и социальных отношений, их порождающие. И это не преувеличение.

Формирование нравственной надежности и ее «включение» на личностном уровне в процесс трудовой деятельности с помощью соответствующих социальных технологий становятся одной из важнейших и актуальных задач любой организации, социального управления в целом.

Таким образом, высокая степень организованности и порядочности работника, его честность, осознание им личной ответственности перед людьми, обществом, способность к самоконтролю, навыки добро-

совестной работы оказываются в условиях технологической революции необходимыми «производственными» качествами. Нравственная надежность становится одной из важнейших характеристик качества трудовых ресурсов, практически каждого работника, каждого человека.

Формирование концепции человеческого развития является результатом длительной эволюции и синтеза направлений исследований экономического поведения человека в обществе.

В зависимости от того, какой концепции управления персоналом придерживается руководство организации, будет строиться система управления персоналом. Влияние выбора концепции управления персоналом на кадровую политику показано в табл. 1.2.

Таблица 1.2

Зависимость кадровой политики от концепции управления персоналом

Концепция	Персонал — издержки	Персонал — капитал
Политика в отношении организационных стандартов и личностного фактора	Четко отлажены организационная структура, система должностных обязанностей и требований к персоналу, кандидат должен строго соответствовать организационным требованиям, а работник — столь же строго выполнять свои обязанности	Отдается предпочтение творчеству и инициативе, организация готова гибко подходить к управлению людьми, брать людей с собственным «интеллектуальным багажом» и создавать под них специальные рабочие места, соответствующие их личностным особенностям
Политика вознаграждения	Жесткая система оплаты, не зависящая от достижений работника	Дифференцированная оплата труда, каждый может заработать столько, сколько сумеет
Политика найма	Наем дешевых, пусть и не очень квалифицированных работников	Наем дорогих, но высококвалифицированных работников
Политика в области карьеры персонала	Поиск руководителей вне организации по принципу «чужие лучше»	Поиск руководителей в организации по принципу «свои надежнее»
Политика стабилизации внутри-организационного рынка труда	Поиск людей, полностью удовлетворенных существующими в организации условиями работы	Минимизация текучести, разработка программ мотивации
Политика оценки достижений	Формализованная оценка персонала	Индивидуальный подход к оценке персонала

Кадровая политика различается по следующим основаниям: осознанность и последовательность, либерализм или жесткость, дифференцированность.

Осознанность и последовательность. Кадровая политика может осознаваться руководством и целенаправленно выстраиваться в соответствии с политиками маркетинга и инвестиций, может вестись хао-

точно, без четкого понимания, что и зачем делается; при этом следует понимать, что политика может и должна меняться с развитием организации, изменением ее положения на рынке и другими факторами.

Либерализм или жесткость. Либеральная, демократичная, социально ориентированная политика означает не отсутствие дисциплины, а примат личностного начала над организационным. В таких организациях каждый — сначала человек, потом уже работник. Отсюда значительные различия в оплате труда, дисциплинарных требованиях и других организационных ограничениях.

Жесткая кадровая политика предполагает, что главное — организация, ее интересы, устои и правила. Работник же обязан вписаться в них. Отсюда строгая дисциплина, много письменных регламентов, инструкций, приказов, а также высокие (в значительной мере — формальные) требования при отборе новых работников. С работников спрашивают не только за конечные результаты в работе, но и за соблюдение всех предписаний.

Политика должна соответствовать характеру производства организации и стадии ее развития.

Дифференцированность. Кадровая политика организации может декларировать равноправие всех работников, а может, наоборот, быть очень избирательной по отношению к слоям и группам, рынкам труда. Целенаправленная и осознанная политика обычно дифференцирована.

Чаще всего дифференциация проходит по оси должностной лестницы и (или) стажа работы в организации. Есть организации, которые выделяют «золотой фонд» работников, в который можно попасть исключительно по профессиональным достижениям и проявленной лояльности к организации. К «золотому фонду» должно быть особое отношение: привилегии, специальные меры, мотивирующие их к работе в данной организации. К остальным работникам — жесткое административное отношение.

Методы управления персоналом — это способы воздействия на него, позволяющие изменять его результаты труда и поведение в организации. Все методы управления персоналом делятся на три группы:

административные, связанные с изменением условий труда работников и не противоречащие трудовому законодательству РФ;

экономические, связанные с изменением компенсационного пакета работника на основе развития внутриорганизационных систем стимулирования и мотивации персонала;

социально-психологические, связанные с развитием ценностных ориентаций работника и изменением его социального статуса в организации.

Функций управления персоналом — это обособленные виды деятельности в рамках системы управления персоналом, обеспечивающие эффективное достижение ее целей. Все функции управления персоналом можно разделить на три комплексные:

- формирование персонала организации;
- использование персонала организации;
- развитие персонала организации.

Формирование персонала организации — это вид управленческой деятельности, связанный с обеспечением организации персоналом, позволяющим реализовать ее цели.

Использование персонала организации — это вид управленческой деятельности, связанный с рациональным функционированием персонала с учетом необходимого организационного поведения, отражающего культуру организации.

Развитие персонала организации — это вид управленческой деятельности, связанный с повышением использования трудового потенциала работника на основе его оценки и обучения.

Объект управления персоналом. Сложность и многогранность человеческого фактора не позволяют однозначно определить объект управления, также являющийся элементом системы управления персоналом. В современной литературе равноправно используются различные дефиниции и их характеристики.

Рабочая сила — совокупность качеств работника, определяющих его способность к выполнению определенного вида работы.

Трудовой ресурс — это население трудоспособного возраста (мужчины — 16—59, женщины — 16—54 лет), обладающее необходимым физическим развитием, знаниями и практическим опытом для работы в народном хозяйстве, а также занятое население старше и моложе трудоспособного возраста.

Человеческий ресурс — это совокупность качеств работника, отражающая его психологическое, физическое состояние здоровья, уровень общего и специального образования, накопленный производственный опыт, общий культурный уровень развития, зависящий от всего комплекса жизненных условий и **используемый в текущей деятельности.**

Трудовой потенциал — это совокупность личностных и профессиональных качеств, определяющих потенциальную возможность и границы участия работников в текущей и будущей трудовой деятельности, позволяющих обеспечить эффективность индивидуального и коллективного труда на основе использования новых технологий, рациональных форм организации производственных и трудовых процессов.

Человеческий потенциал — это совокупность не только личностных и профессиональных, но и мотивационных, духовных и других качеств, определяющих **потенциальную возможность** и границы участия работника в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда. К характеристикам человеческого потенциала можно отнести следующие:

- ценностные ориентации как цели жизни (труд, познание, общение, общественно-политическая деятельность, материальные ценности) и как средства достижения цели жизни (развитие нравственных, деловых, волевых, моральных качеств);

- коммуникативная, эмоциональная, волевая, интеллектуальная сфера;

- мотивационная система, система отношений к работе, психологический климат в семье и коллективе, отношения с непосредственным руководителем;

- психологическая сфера, тип темперамента, опыт профессиональной деятельности, а также специфические характеристики и свойства, выражающие отношение к работе, направленность на дело, работоспособность, деловитость, удовлетворенность трудом, дисциплинированность, уверенность в конечном успехе;

- свойства, характеризующие отношение работника к самому себе, умение налаживать деловые отношения, стремление оказать помощь коллегам по работе, умение воспринимать критику, справедливость, вежливость, тактичность и т.п.

Человеческий капитал — это сформированный работником в результате инвестиций определенный уровень здоровья, знаний, навыков, способностей, мотиваций, которые приводят к росту его квалификации, целесообразно используются в той или иной сфере общественного воспроизводства, содействуют повышению производительности и качества его труда и тем самым ведут к увеличению его заработков.

Персонал — это совокупность всех работников организации с учетом их личных особенностей, взаимодействующих в определенном пространстве и временном режимах.

Персонал организации как фактор производства нельзя приравнять к другим факторам производства, ведь речь идет о людях, которыми нельзя манипулировать, как неодушевленными предметами. Отношения людей в процессе работы несут в себе не только проблемы обыденной жизни, но и набор проекций и переносов, усугубленных к тому же экзистенциально значимой проблематикой личного самоопределения. Поэтому работник организации — это особый ресурс про-

изводства, специфические характеристики которого необходимо учитывать при управлении.

К таким характеристикам можно отнести следующие:

- работники наделены интеллектом, их реакция осмысленна, а значит, процесс взаимодействия между ними и организацией является двусторонним;

- трудовая жизнь работников довольно длительна — 30–40 лет, соответственно трудовые отношения могут носить долговременный характер;

- работники в организацию приходят с определенными целями и ожидают от нее помощи в реализации этих целей;

- работники могут менять производительность труда, отказаться от условий труда, уволиться из организации, протестовать по поводу условий труда;

- работники могут наращивать свой потенциал и повышать свою компетентность;

- работники социально неоднородны.

Кадры — штатный состав работников организаций. Кадры характеризуются численностью, составом и профессиональной, квалификационной, должностной и половозрастной структурой.

Трудовой коллектив — это социальная общность работников, объединенных на основе общественно значимых целей, общих ценностных ориентаций и участвующих в деятельности организации на основе трудового договора. Основная форма осуществления полномочий трудового коллектива — общее собрание. Трудовой коллектив решает вопросы заключения коллективного договора с администрацией, самоуправления трудового коллектива, предоставления работникам предприятия социальных льгот из фонда трудового коллектива и т.д.

Объектами управления персоналом в организации могут быть, кроме того, следующие категории персонала:

- 1) линейный управленческий персонал, осуществляющий руководство подчиненными подразделениями и коллективами;

- 2) функциональный персонал, осуществляющий отдельные функции (наем, адаптация, развитие персонала и т.д.);

- 3) различные объединения работников (профсоюзы, кружки качества, проектные и экспертные группы и т.д.);

- 4) неформальные лидеры, имеющиеся в организации.

Основным признаком персонала организации является наличие трудовых взаимоотношений с работодателем, которые оформляются трудовым договором.

Однако сегодня есть такие лица или группы лиц, которые не являются фактически персоналом организации, но активно участвуют в эффективном ее функционировании. К ним относятся акционеры, не работающие в данной организации, совет директоров, несущий полную ответственность за ее деятельность и принятие управленческих решений, и т.д.

Основными характеристиками персонала организации являются численность и структура. Классификация персонала с различных позиций приведена в табл. 1.3.

Таблица 1.3

Классификация персонала организации

Классификационный признак	Характеристика персонала	Классификация персонала
Отношение к собственности	В основе классификации — наличие у работника акций, активов и т.д.	Собственники Наемные работники Совладельцы
Классификация персонала по численности и срокам работы в организации		
Общая потребность в персонале	Число работников, имеющих трудовые отношения с организацией, которое зависит от характера, масштаба, сложности, трудоемкости производственных, обслуживающих, управленческих процессов и степени их механизации, автоматизации, компьютеризации	Качественная потребность — необходимая численность работников исходя из профессий, специальностей и уровня квалификации. Количественная потребность — необходимая численность работников исходя из качественной потребности, обеспечивающая оптимальное выполнение работ определенного качества и количества
Численность персонала по явке	Списочная численность персонала может быть дана только на определенную дату	Списочный состав — число работников, явившихся на работу, находящихся в отпуске, командировке, не явившихся по болезни, занятых выполнением государственных обязанностей и т.д.
	Списочный состав персонала организации превышает по численности явочный состав примерно на 10–15%	В явочный состав персонала включаются все работники, явившиеся на работу

Классификационный признак	Характеристика персонала	Классификация персонала
	Рассчитывается путем суммирования списочного состава персонала за все дни определенного периода (месяца, квартала, года, включая выходные и праздничные дни) и деления результата на число календарных дней месяца, квартала, года	Среднесписочная численность — это количество работников в среднем за определенный период времени
Численность персонала организации исходя из срока работы	В основе классификации — срок, на который заключен трудовой договор	Постоянные — это работники, поступившие на работу без указания срока работы
		Временные — это работники, поступившие на работу с указанием срока работы
		Сезонные — это работники, поступившие на сезонную работу
Классификация персонала по качественным характеристикам		
По участию в производственном и управленческом процессах (промышленно-производственный персонал)	Руководители, осуществляющие общие функции управления	Высший уровень — руководитель организации и его заместители. Средний уровень — руководители структурных подразделений и главные специалисты. Низовой уровень — руководители бюро, секторов, мастера
	Работники, осуществляющие специализированные функции	Специалисты — работники, осуществляющие экономические, инженерно-технические, юридические, маркетинговые и прочие специализированные функции
	Работники, осуществляющие конторские функции	Технические исполнители — работники, осуществляющие подготовку, оформление документов, учет, контроль и хозяйственное обслуживание

Классификационный признак	Характеристика персонала	Классификация персонала
	Работники, непосредственно создающие материальные ценности или оказывающие услуги производственного характера	Основные работники
	Работники, обеспечивающие бесперебойный производственный процесс	Вспомогательные работники
Непромышленный персонал	Работники, обеспечивающие получение социальных услуг работниками организации	Работники социальной инфраструктуры
Классификация персонала по структуре		
Профессиональная структура	Соотношение представителей различных профессий или специальностей , обладающих комплексом теоретических знаний и практических навыков, приобретенных в результате обучения и опыта работы в конкретной области	Экономисты, бухгалтеры, инженеры, юристы и т.д.
Квалификационная структура	Соотношение работников различного уровня квалификации (т.е. степени профессиональной подготовки), необходимого для выполнения определенных трудовых функций	Специалист первой, второй категории . Рабочий первого, второго, третьего разряда . Водитель категории А, В, С и т.д.
Половозрастная структура	Соотношение групп персонала по полу и возрасту	Пол — мужской, женский. Возраст — до 20 лет, 21–30 и т.д.
Структура по стажу	Соотношение групп персонала по продолжительности трудового стажа в данной организации и общему стажу	Общий стаж Стаж работы в данной организации
Структура по уровню образования	Характеризует наличие у работников образования	Высшее образование (бакалавр, специалист, магистр). Незаконченное высшее образование . Среднее специальное, среднее общее образование . Неполное среднее образование . Начальное образование

Субъектами управления в организации являются:

■ руководители любого уровня управления, имеющие подчиненных. Следует понимать, что все руководители, кроме руководителя организации, являются и субъектом, и объектом управления;

- отдел кадров;
- отдел труда и заработной платы;
- отдел нормирования труда;
- отдел развития персонала (отдел обучения персонала);
- отдел охраны труда и техники безопасности;
- отдел социального развития персонала.

Кроме того, функции по управлению персоналом выполняют некоторые структурные подразделения, например:

- юридический отдел в части согласования трудовых отношений;
- отдел научно-технической информации и патентно-лицензионной работы в части организации инновационной деятельности в организации;
- отдел рекламы в части организации рекрутинговой кампании;
- отдел безопасности в части обеспечения благонадежности персонала и др.

Совокупность субъектов управления персоналом позволяет формировать организационную структуру управления персоналом, сложность которой зависит от целей и задач, принципов, политики, методов, функций, от количества и качества объектов управления.

Эффективное функционирование системы управления персоналом зависит от качества **обеспечивающих подсистем**, к которым относятся *правовая, делопроизводственная, информационная, техническая, нормативно-методическая, финансовая подсистемы*.

Правовая подсистема включает комплекс средств правового воздействия на всю систему управления персоналом для повышения эффективности деятельности организации. К основным задачам правовой подсистемы относят:

- правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателем и наемным работником;
- защиту прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений.

Для реализации задач правовой подсистемы необходимо соблюдение, исполнение и применение норм действующего законодательства в области труда и трудовых отношений. Главным структурным подразделением, обеспечивающим соблюдение трудового законодательства, является юридический отдел. Кроме того, оно возложено на руководителя организации 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.

В своей работе субъекты управления используют Трудовой кодекс Российской Федерации, постановления Правительства РФ, акты и распоряжения Министерства здравоохранения и социального развития, Федеральной службы по труду и занятости и других министерств и ведомств, которые в организации отражаются в приказах руководителя, положениях о подразделениях, должностных инструкциях и других стандартах организации.

Делопроизводственная подсистема включает комплекс средств, связанных с организацией разработки и исполнением документов, обеспечивающих эффективное использование персонала организации.

К основным задачам делопроизводственной подсистемы относятся:

- своевременная подача кадровых документов во внешнюю среду (отчеты в пенсионные и налоговые фонды и т.д.);
- разработка форм внутриорганизационной системы кадрового документооборота с возможностью использования электронных форм документов;
- обеспечение бесперебойного цикла «жизни» кадрового документа (разработка, принятие, исполнение и утилизация документа) всеми заинтересованными подразделениями.

Делопроизводственная подсистема характеризуется тем, что в организациях может циркулировать документация в формах, утвержденных внешними органами или сформированных на основе внутриорганизационных приказов и распоряжений.

В подсистеме управления персоналом внедрены и ведутся следующие унифицированные системы документации:

- плановая и отчетно-статистическая;
- организационно-распорядительная (акты, письма, докладные записки, заявления, инструкции, анкеты, приказы, протоколы и т.д.);
- социальная, экономическая и т.д.

Каждое подразделение службы управления персоналом разрабатывает, оформляет, исполняет ту документацию, которая соответствует его функциональному назначению, порядок работы с которой должен быть регламентирован либо внутриорганизационным распоряжением, либо общими отраслевыми и федеральными распорядительными документами.

Информационная подсистема включает определенный объем информации, позволяющей эффективно функционировать системе управления персоналом.

К основным задачам информационной подсистемы относятся:

- определение необходимого объема и структуры информации для принятия кадровых решений;
- получение, переработка, передача, хранение и уничтожение информации.

Современное информационное обеспечение основывается на создании информационных массивов.

Информационная подсистема должна отвечать следующим требованиям:

- рациональная интеграция кадровой и прочей (финансовой, производственной и т.д.) информации для принятия кадровых решений;
- исключение дублирования информации;
- сокращение форм документов;
- обеспечение защиты информации.

К кадровой информации, не составляющей коммерческую тайну, относятся сведения о численности, составе работающих, их заработной плате, условиях труда, а также информация о наличии свободных рабочих мест.

Техническая подсистема включает комплекс взаимосвязанных технических средств, позволяющих собирать, регистрировать, накапливать, передавать, обрабатывать и выводить в форме документов кадровую информацию.

Основными задачами технической подсистемы являются:

- способность с минимальными трудовыми и стоимостными затратами, с заданной точностью и достоверностью, в установленные сроки перерабатывать необходимый объем кадровой информации;
- обеспечивать необходимый доступ для пользователей с различными объемами информации.

Поэтому при выборе технических средств следует учитывать их основные характеристики: производительность при выполнении технологических операций, надежность работы, совместимость работы оборудования различных типов, стоимость оборудования, состав и количество обслуживающего персонала, площадь, требующаяся для размещения оборудования.

Технические средства подбираются исходя из вида регистрируемой информации, объемов информации, требований к ее надежности, объемов и дальности передачи информации, сроков передачи

информации, условий ее передачи, времени на передачу, частоты, скорости передачи, количества выдаваемой информации.

Финансовая подсистема включает в себя комплекс средств, позволяющих определять источники образования и направления использования денежных средств и материальных ресурсов, предназначенных для обеспечения функций системы управления персоналом организации.

К основным задачам финансовой подсистемы относятся:

- обеспечение эффективной связи между стратегией развития организации и стратегией развития персонала;

- максимально эффективное использование трудовых ресурсов с учетом совокупных ресурсов организации (материальных, производственных, технологических и т.д.);

- обеспечение текущего планирования и реальных прогнозов развития системы управления персоналом;

- обеспечение координации, кооперации и коммуникации подразделений организации, позволяющее обнаруживать узкие места в управлении персоналом;

- обоснование затрат организации по всем направлениям деятельности системы управления персоналом, определение экономических последствий при возможных отклонениях от намеченного плана с помощью финансовых моделей и принятие эффективных управленческих решений;

- создание базы для оценки и контроля выполнения планов организации в области управления персоналом;

- исполнение требований законов и контрактов (трудовых, коммерческих и пр.);

- повышение управляемости организации за счет оперативного отслеживания отклонений фактических данных от плановых и своевременной корректировки действий;

- эффективная организация процесса управления персоналом.

Финансовая подсистема должна функционировать в рамках финансового управления организацией, так как финансы часто становятся ограничивающим фактором при управлении персоналом. В основе финансового управления в современных условиях лежит бюджетирование деятельности организации.

ЛИТЕРАТУРА

Нормативная

1. Трудовой кодекс Российской Федерации.
2. Федеральный закон от 28 декабря 2013 г. № 426-ФЗ (ред. от 23 июня 2014 г.) «О специальной оценке условий труда».
3. Приказ Федеральной службы государственной статистики от 29 января 2014 г. № 55 «Об утверждении статистического инструментария для организации федерального статистического наблюдения за составом затрат организации на рабочую силу».

Основная

1. *Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокина М.Е.* Экономика и социология труда : учебник для вузов. М. : ЮНИТИ, 2000.
2. *Баглай М.В.* Конституция — для всех основной закон // На пути к социальному государству : сб. материалов заседания круглого стола, состоявшегося в Академии труда и социальных отношений 19 ноября 2002 г. / под общ. ред. Н.Н. Гриценко. М. : Академия труда и социальных отношений, 2003.
3. *Бойетт Джозеф Г., Бойетт Джимми Т.* Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления : пер. с англ. М. : Олимп-Бизнес, 2004.
4. *Генкин Б.М.* Экономика и социология труда : учебник для вузов. 7-е изд., доп. М. : НОРМА ; ИНФРА-М, 2007.
5. *Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннели Д.Х.-мл.* Организация: поведение, структура, процессы : пер. с англ. 8-е изд. М. : ИНФРА-М, 2000.
6. *Дубейковская Я.* Стоп. Кадры. Управление персоналом для умных. Екатеринбург : Изд-во Уральского ун-та, 2000.
7. *Егоршин А.П.* Управление персоналом. 7-е изд. Н. Новгород : НИМБ, 2010.
8. Занятость, рынок труда и социально-трудовые отношения / под ред. Р.П. Колосовой, Г.Г. Меликьяна. М. : ТЕИС, 2008.

9. *Капелюшников Р.И.* Российский рынок труда: адаптация без реструктуризации. М. : ГУ ВШЭ, 2001.
10. *Керимов В.Э., Минина Е.В.* Управленческий учет и проблемы классификации затрат. Режим доступа : klerk.ru.mailto
11. *Коллинз Дж.* От хорошего к великому: Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... СПб. : Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2006.
12. *Комиссарова Т.А.* Управление человеческими ресурсами : учебное пособие. М. : Дело, 2002.
13. *Кравченко В.Ф., Кравченко Е.Ф., Забелин П.В.* Организационный реинжиниринг : учебное пособие. М. : ПРИОР, 1999.
14. *Крымов А.А.* Вы — управляющий персоналом. Профессия? Ремесло? Судьба? М. : Бератор-Пресс, 2004.
15. *Литягин А.* Заложники феодального бизнеса. Режим доступа : www.bs-corp.ru/news/?id=35
16. *Логинова А.Ю., Гутгарц Р.Д.* Кадры из жизни менеджера по персоналу. М. : ДМК-Пресс, 2002.
17. *Лукашевич В.В.* Основы управления персоналом : учебное пособие. М. : КНОРУС, 2007.
18. *Лютенс Ф.* Организационное поведение : пер. с англ. 7-го изд. М. : ИНФРА-М, 1999.
19. *Мазманова Б.Г.* Как разработать систему показателей издержек на персонал. Режим доступа : gaar.ru/biblio/mngacc/practice/024.asp
20. *Мазманова Б.Г.* Оплата труда и трудовые отношения в России и за рубежом. М. : Дело и сервис, 2010.
21. *Маслов Е.В.* Управление персоналом предприятия. Режим доступа : www.enbv.narod.ru/text/Econom/maslov/str/15.html#1
22. *Мельников В.П.* Управление организацией : учебное пособие / В.П. Мельников, Н.Л. Маренков, А.Г. Схиртладзе ; под ред В.Н. Мельникова и Н.Л. Маренкова. М. : КНОРУС, 2004.
23. *Минченкова О.Ю., Федорова Н.В.* Управление персоналом: система бюджетирования : учебное пособие / М. : КНОРУС, 2013.
24. *Музыченко В.В.* Управление персоналом. Лекции: учебник для студ. вузов. М. : ИЦ «Академия», 2003.
25. *Нордстрем К.А., Риддерстрале Й.* Бизнес в стиле фанк навсегда / пер. с англ. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2008.
26. *Ньюстром Дж., Девис К.* Организационное поведение : пер. с англ.; под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб. : Питер, 2000.
27. *Одегов Ю.Г.* Управление персоналом в структурно-логических схемах : учебник. М. : Альфа-пресс, 2008.

28. *Патрушева Л.* Бюджетирование расходов на персонал. Режим доступа : www.uhr.ru/index/rule/HR_department/6297,0.html

29. *Пашуто В.П.* Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: учебно-практическое пособие. М. : КНОРУС, 2012.

30. *Пищулин Н.П., Пищулин С.Н., Бетуганов А.А.* Социальное управление: Теория и практика : учебное пособие. В 2 т. М. : ИКЦ «Академкнига», 2003.

31. *Прохорова М.В.* Эффективная система оплаты труда: разработка и внедрение : практическое пособие / М.В. Прохорова, Ю.И. Кондратьева. М. : Омега-Л, 2008.

32. *Пугачев В.П.* Руководство персоналом организации. М. : Аспект-Пресс, 2005.

33. *Рофе А.И.* Рынок труда : учебник. 2-е изд. М. : КНОРУС, 2014.

34. *Савчук В.* Управленческий учет издержек // Финансовый директор. 2004. № 7.

35. *Селезнев Г.Н.* От создания социального государства выигрывают все // На пути к социальному государству: Сб. материалов заседания круглого стола, состоявшегося в Академии труда и социальных отношений 19 ноября 2002 г. / под общ. ред. Н.Н. Гриценко. М. : Академия труда и социальных отношений, 2003.

36. *Сенге П.* Танец перемен. М. : Олимп-Бизнес, 2004.

37. *Скопылатов И., Ефремов Ю.* Управление персоналом (Серия «Университетский учебник»). СПб., 2000.

38. *Соколова М.И., Дементьева А.Г.* Управление человеческими ресурсами. М. : Проспект, 2005.

39. Управление организацией : учебник / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. 4-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2010.

40. Управление персоналом / под ред. Т.Ю. Базарова. Предоставлено компанией «Центр Кадровых Технологий — XXI век». Режим доступа : www.cfin.ru/management/people/pmanbook-4.shtml?printversion

41. *Федорова Н.В., Минченкова О.Ю.* Управление персоналом организации. М. : КНОРУС, 2013.

42. Экономическая теория : учебное пособие / под ред. А.Г. Грязновой и В.М. Соколинского. 5-е изд., перераб. и доп. М. : КНОРУС, 2010.