

The background of the slide features a series of thin, light brown lines that intersect to form various geometric shapes, including triangles and polygons, creating a complex, abstract pattern.

**ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ
ЛЕКЦИЯ 1. ПОНЯТИЕ И СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

ПОНЯТИЕ И СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Вне зависимости от социально-экономических условий в каждой организации существует необходимость управления различными ресурсами организации, такими как люди, материалы, время, деньги, технологии, информация и др. Люди/персонал/человеческие ресурсы детерминируют функционирование предприятия в целом, поэтому крайне необходим системный подход в управлении этим важным ресурсом организации.

Управление человеческими ресурсами (от англ. human resources management, HRM) представляет собой процесс (набор технологий и механизмов, процедур) управления работниками для достижения стратегических целей организации.

ПОНЯТИЕ И СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Управление человеческими ресурсами ставит своей целью наиболее эффективное использование труда персонала с целью получения максимальной экономической выгоды.

Этот процесс основан не только на умении организовать коллектив с количественной и качественной точки зрения, но также и на умении использовать психологические приемы.

Довольно часто при осуществлении практической деятельности по управлению кадрами граница между понятиями персонала и человеческих ресурсов несколько размывается.

Тем не менее это не совсем одно и то же, а потому стоит четко знать разницу между ними. Так, говоря о кадрах, стоит отметить, что к ним относятся только те люди, которые работают на предприятии на основании официально оформленных трудовых отношений. А если говорить о персонале, то здесь имеется в виду часть работников, относящихся к оперативному управлению, а также внештатные сотрудники.

ПОНЯТИЕ И СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Цель управления человеческими ресурсами – с точки зрения управляющего субъекта – получение максимальной материальной выгоды от компетенций сотрудников организации, предприятия в условиях конкуренции на рынке среди компаний; с точки зрения управляемого объекта – получение материальной выгоды, вознаграждения, исходя из существующих условий на рынке труда; социально-психологического удовлетворения от социальной значимости своего труда, востребованности, своего социально-профессионального статуса внутри организации и вне ее.

Эволюция концепций кадрового менеджмента происходила в следующей последовательности: «управление кадрами – управление персоналом – управление человеческими ресурсами». Действительно, подходы в рассмотрении человеческих ресурсов изменялись на протяжении времени, происходило обогащение теоретическими и эмпирическими знаниями.

ПОНЯТИЕ И СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Если рассматривать человеческие ресурсы и персонал с точки зрения управления, то стоит отметить, что в первом случае решаются глобальные долгосрочные задачи, а во втором – речь идет об оперативных программах.

Сам термин **«персонал»** объединяет составные части трудового коллектива предприятия. К персоналу следует отнести всех работников (трудовой коллектив), выполняющих производственные или управленческие операции и занятых переработкой предметов труда с использованием средств труда.

Персоналом традиционно называют сотрудников, состоящих в штате компании. Сегодня работники, в том числе и не состоящие в штате, деятельность которых оказывает непосредственное воздействие на достижение целей организации, и прямо или опосредованно подчиненные руководству организации при выполнении существенной части их производственных функций.

ПОНЯТИЕ И СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Трудовые ресурсы – это трудоспособная часть населения, обладающая физическими и интеллектуальными способностями к трудовой деятельности, способная производить материальные блага или оказывать услуги, т.е. трудовые ресурсы включают в себя, с одной стороны, тех людей, которые заняты в экономике, а с другой, не занятых, но способных трудиться.

Таким образом, трудовые ресурсы состоят из реальных и потенциальных работников.

Кадры – это главный и решающий фактор производства, первая производительная сила общества. Они создают и приводят в движение средства производства, постоянно их совершенствуют. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность производства.

ПОНЯТИЕ И СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Понятия **«кадры»**, **«работник»**, **«персонал»** можно считать идентичными. Между тем именно персонал имеет как в отечественной, так и в зарубежной практике наибольшее распространение.

В **теории управления** существуют различные классификации персонала в зависимости от профессии, должности, уровня управления и категории работников.

Производственный персонал – это весь персонал предприятия, так или иначе причастный к производственному процессу.

Непроизводственный персонал. К непроизводственному персоналу относятся кадры, занятые преимущественно на объектах социальной сферы предприятия. Например, медицинские работники поликлиники предприятия, служащие в домах отдыха, продавцы в магазинах, принадлежащих предприятию и т.д.

ПОНЯТИЕ И СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Рабочие осуществляют трудовую деятельность в материальном производстве с преобладающей долей физического труда. Они обеспечивают выпуск продукции, ее обмен, сбыт и сервисное обслуживание.

Рабочие подразделяются на:

- **основной персонал** – рабочие, преимущественно занятые в основном производстве (производственных и сборочных цехах) предприятия;
- **вспомогательный персонал** – рабочие, преимущественно занятые в заготовительных и обслуживающих цехах предприятия.

ПОНЯТИЕ И СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Служащие, или управленческий персонал предприятия, осуществляют трудовую деятельность в процессе управления производством с преобладающей долей умственного труда.

Она заняты переработкой информации с использованием технических средств управления. Основным результатом их трудовой деятельности является изучение проблем управления, создание новой информации, изменение ее содержания или формы, подготовка управленческих решений, а после выбора руководителем наиболее эффективного варианта – реализация и контроль исполнения решений.

Управленческий персонал в свою очередь разделяется на две основные группы: руководители и специалисты.

ПОНЯТИЕ И СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Принципиальное отличие руководителей от специалистов заключается в юридическом праве принятия решений и наличии в подчинении других работников. В зависимости от масштаба управления различают линейных руководителей, отвечающих за принятие решений по всем функциям управления, и функциональных руководителей, реализующих отдельные функции управления. Кроме того, различают руководителей высшего уровня управления предприятием (директор и его заместители), среднего уровня (начальники цехов и подразделений) и нижнего уровня (начальники участков, мастера).

Специалистов предприятия можно разделить на три основные группы в зависимости от результатов их труда: функциональные специалисты управления, результатом деятельности которых является управленческая информация (референты, экономисты, бухгалтеры, финансисты, маркетологи, и др);

ПОНЯТИЕ И СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

специалисты – инженеры, результатом деятельности которых является конструкторско-технологическая или проектная информация в области техники и технологии производства (технологи, инженеры, конструкторы, строители, проектировщики и др.);

служащие – технические специалисты (машинистки, операторы, курьеры, лифтеры, кладовщики, официанты и др.), выполняющие вспомогательные работы в управленческом процессе.

Между тем, говоря о системе оценки и развитии персонала, в первую очередь следует выделить объект оценки и последующего развития.

Современный подход к развитию трудового потенциала человека наиболее основательно и полно раскрыт Б.М. Генкиным. К основным компонентам трудового потенциала относятся: здоровье, образование, нравственность, творчество, профессионализм. Все эти характеристики могут быть применены как к отдельному человеку, так и к группе людей, предприятию, региону и всей стране.

ПОНЯТИЕ И СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Здоровье характеризуется рядом параметров, требующих в общем случае специального медицинского и социально-экономического анализа. По определению Всемирной организации здравоохранения, здоровье – это состояние полного физического и социального благополучия. Состояние здоровья заметно сказывается на эффективности производства и уровне жизни работников.

Образование – важнейший фактор роста эффективности производства и национального богатства. В России ухудшается не только состояние образования людей, но и снижается эффективность использования персонала с высшим образованием.

Нравственность служит одним из показателей новых трудовых отношений в рыночной экономике.

ПОНЯТИЕ И СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Профессионализм персонала относится к важнейшим показателям рабочей силы. На предприятиях России велика доля рабочих малоквалифицированного труда, особенно низок уровень профессионализма многих руководителей, в том числе и экономистов-менеджеров.

Творчество работников служит наиболее влиятельным фактором экономического развития страны. Многие предприниматели, научные работники, рационализаторы и изобретатели вносят заметный вклад в достижение высокой прибыли и повышение эффективности производства.

Основой развития трудового потенциала работников является совершенствование заложенных природой человеческих способностей. В процессе трудовой деятельности человеческий потенциал непрерывно развивается. На многих предприятиях действуют свои системы повышения профессиональной квалификации персонала, расходуются значительные финансовые средства на поддержание здоровья, создание безопасных условий работы, развитие творческих способностей и т.п.

ПОНЯТИЕ И СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Развитие и реализация трудового потенциала человека в очень большой степени зависят от сложившихся экономических отношений и существующей государственной политики в стране, а также национального богатства и многих других факторов. Для стран с высоким уровнем благосостояния народа характерна политика, направленная на повышение качества человеческих ресурсов. Методы осуществления такой политики, хотя и имеют национальные особенности, в целом носят общие функции: отбор и поощрение талантливых людей, улучшение образования, дифференциация оплаты труда в зависимости от его результатов. Однако в России пока отсутствует государственная политика дальнейшего развития науки, культуры, образования, творчества и других сфер, обеспечивающих высокий уровень развития человеческого капитала, трудового потенциала людей.

ПОНЯТИЕ И СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Качественное отличие трудового потенциала от трудовых ресурсов состоит в том, что трудовой потенциал – это не просто масса труда, находящегося в распоряжении общества, а единство совокупного работника и соответствующих условий его трудовой деятельности, отражающих оптимальную возможность и способность народнохозяйственного комплекса обеспечить высокую эффективность общественного труда.

Трудовой потенциал выступает как интегральная характеристика совокупности способностей к труду (в их количественном и качественном отношении), которая определяет возможности, как отдельного работника, так и совокупного рабочего (работника) по их участию в общественно полезной трудовой деятельности. В каждый конкретный период он представляет собой ту часть трудовых ресурсов, которая, обладая определенной работоспособностью, профессионально-квалификационной подготовкой и имея характерную для нее половозрастную структуру, способная при определенной интенсивности использования рабочей силы достигать конкретных социально-экономических результатов.

ПОНЯТИЕ И СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Отличие понятия «**трудовой потенциал**» от понятий «**рабочая сила**» и «**трудовые ресурсы**» состоит в следующем. Во-первых, трудовой потенциал – это персонифицированная рабочая сила, рассматриваемая в совокупности своих качественных характеристик. Во-вторых, данное понятие позволяет оценить степень использования потенциальных возможностей как отдельно взятого работника, так и их совокупности, обеспечивая на практике активизацию человеческого фактора. В-третьих, анализ трудового потенциала призван обеспечить качественную (структурную) сбалансированность в развитии личного и вещественных факторов производства.

Трудовой потенциал работника, в понимании О.В. Стакановой, (ТПР) представляет собой способность совокупности физических и духовных свойств отдельного индивида достигать в заданных условиях определенных результатов его производственной деятельности.

ПОНЯТИЕ И СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Он включает в себя: **психофизиологический потенциал** – способности и склонности человека, состояние его здоровья, работоспособность, выносливость, тип нервной системы и т. п.; **квалификационный потенциал** – объем общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, обуславливающих способность к труду определенного качества; **личностный потенциал** – уровень гражданского сознания и социальной зрелости, степень усвоения работником норм коммунистического отношения к труду, ценностные ориентации, интересы, потребности и запросы в сфере труда.

Несколько иную, более системно расширенную трактовку кадровому потенциалу дает Р.А. Фатхутдинов.

Он, в отличие от ряда перечисленных выше авторов, для определения возможностей участия человека в экономических и управленческих процессах, вводит разграничение понятий "потенциал человека", "трудовой потенциал", "человеческий капитал" и "рабочая сила".

ПОНЯТИЕ И СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Потенциал человека – это совокупность его природных данных (способностей), образования, воспитания и жизненного опыта. Трудовой потенциал – совокупность характеристик человека, проявляющихся в трудовом процессе. К характеристикам трудового потенциала человека относятся: здоровье; умение работать в коллективе; творческий потенциал; активность; организованность; образование; профессионализм; ресурсы рабочего времени.

ПОНЯТИЕ И СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Человеческий капитал – совокупность характеристик человека, которые определяют производительность и могут стать источником дохода для индивидуума, его семьи, предприятия и общества в целом. Такими характеристиками обычно считают здоровье, природные способности, образование, профессионализм, мобильность. Под рабочей силой принято понимать способность человека к труду, т. е. совокупность его физических и интеллектуальных данных, которые могут быть применены в производстве. Соотношения понятий «потенциал человека», «трудовой потенциал», «человеческий капитал» и «рабочая сила».

ПОНЯТИЕ И СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Исходными данными для разработки системы работы с персоналом являются: всеобщая декларация прав человека;

Конституция страны; Гражданский кодекс; Кодекс законов о труде; система управления предприятием; планы и стратегии развития.

Кадровая политика определяет генеральную линию и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу. На предприятии кадровая политика формируется советом директоров, правлением и директором предприятия.

Кадровая стратегия. Оказывает наряду с кадровой политикой существенное значение на развитие персонала и оценку кадрового потенциала.

ПОНЯТИЕ И СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Оценка персонала осуществляется для определения соответствия работника вакантной или занимаемой должности.

При замещении вакантной должности важно установить потенциал сотрудника. Оценка потенциала позволяет судить о перспективе применения способностей конкретного человека на определенной должности. Анализ соответствия работника занимаемой должности (аттестация) необходим по истечении определенного времени и возможен путем оценки творческого потенциала и индивидуального вклада с учетом результатов труда.

ПОНЯТИЕ И СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Расстановка персонала должна обеспечить постоянное движение кадров, исходя из результатов оценки их потенциала, индивидуального вклада, планируемой карьеры, возраста, сроков занятия рабочих мест и наличия вакантных должностей в штатном расписании предприятия. Научно обоснованная расстановка кадров предусматривает планирование карьеры с учетом их жизненных интересов; рациональное сочетание назначения, конкурсности и выборности в зависимости от категории работников и резерва кадров; планомерное движение работников аппарата (повышение, перемещение, понижение и выбытие) в зависимости от результатов оценки; определение сроков занятия должностей и возраста кадров управления; научную организацию рабочего места; определения условия оплаты труда.

ПОНЯТИЕ И СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Согласно А.Я. Кибанову, система управления персоналом предприятия – система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает подсистему общего и линейного руководства, а также функциональные подсистемы, специализирующиеся на выполнении однородных функций.

Подсистема линейного руководства осуществляет управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями.

Функции этой подсистемы выполняют руководитель организации, его заместители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера и бригадиры.

Функциональные подсистемы объединяют однородные, близкие по содержанию функции по важнейшим направлениям работы с персоналом. Носителями функций этих подсистем являются отдельные функциональные подразделения и должностные лица: руководители данных подразделений, их заместители, специалисты, другие служащие.

ПОНЯТИЕ И СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

В зависимости от размеров организации состав подразделений меняется: в мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а в крупных

– функции каждой подсистемы выполняет отдельное подразделение.

Проектирование системы управления персоналом нельзя отделить от проектирования системы управления организацией, так как первая включает не только функциональные подразделения, занимающиеся работой с персоналом, но и всех линейных руководителей – от директора до бригадира, а также руководителей функциональных подразделений, выполняющих функции технического, производственного, экономического руководства, руководства внешними хозяйственными связями и т.п. Система управления персоналом является «костяком» системы управления организацией.

ПОНЯТИЕ И СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ



Системный подход к разработке проектов систем управления всех уровней иерархии позволяет комплексно подойти к решению данной проблемы. Проектируются все подсистемы:

- подсистема линейного руководства, все функциональные и целевые подсистемы, подсистемы обеспечения управления.

ПОНЯТИЕ И СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Подсистема линейного руководства включает всех линейных руководителей: директора организации, начальников цехов и участков, мастеров, бригадиров, линейных руководителей непроизводственных подразделений, а также соответствующих линейных руководителей научно-исследовательских, проектно-конструкторских и технологических организаций и их заместителей.

Функциональные подсистемы управления обеспечивают выполнение конкретных функций управления для достижения целей всех сфер деятельности организации. Все функциональные подсистемы можно сгруппировать в пять комплексных подсистем.

1. Управление научно-технической деятельностью:

управление научными исследованиями, управление конструкторской подготовкой производства, управление технологической подготовкой производства, управление инструментальной подготовкой производства, управление ремонтным обслуживанием производства, управление энергетическим обслуживанием производства, управление стандартизацией, управление метрологическим обеспечением производства, управление рационализацией, изобретательством и патентованием, управление механизацией и автоматизацией производства. Управление техническим контролем и испытанием.

ПОНЯТИЕ И СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

2. Управление производством: оперативное управление и планирование производства, оперативное регулирование и диспетчирование производства, управление перспективным и текущим технико-экономическим планированием, управление капитальным строительством, управление транспортным обслуживанием производства.

3. Управление экономической деятельностью: управление перспективным технико-экономическим планированием, управление текущим технико-экономическим планированием, управление финансовой деятельностью, управление бухгалтерским учетом и отчетностью, управление экономическим анализом, управление экономической безопасностью, управление ценным бумагами и собственностью.

4. Управление внешне-хозяйственной деятельностью: управление материально-техническим снабжением, управление внешней кооперацией и комплектацией, управление маркетингом и рекламой, управление сбытовой деятельностью, управление международными хозяйственными связями.

ПОНЯТИЕ И СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

5. Управление персоналом: управление планированием и маркетингом персонала, управление наймом и учетом персонала, управление трудовыми отношениями, управление условиями труда, управление развитием персонала, управление мотивацией и стимулированием персонала, управление социальным развитием, управление развитием организационных структур управления, управление правовым обеспечением управления персонала, управление социальным развитием, управление информационным обеспечением управления персоналом.

ПОНЯТИЕ И СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Целевые подсистемы обеспечивают комплексность управления для достижения главной цели деятельности организации путем интеграции и координации выполнения конкретных функций подсистемы линейного руководства, функциональных и обеспечивающих подсистем системы управления.

К целевым относятся подсистемы: управления выполнением плана производства и поставок продукции (оказания услуг), управления качеством продукции, управления трудовыми, финансовыми, материальными ресурсами, управления развитием производства, управления развитием системы управления, управления социальным развитием организации, управления охраной окружающей среды. Состав целевых подсистем может меняться в зависимости от требований производства и внешней среды организации. В целевых подсистемах могут формироваться целевые программы, направленные на достижение определенных целей организации, на конкретные периоды времени.

ПОНЯТИЕ И СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Обеспечивающие подсистемы управления осуществляют конкретные функции управления, направленные на обеспечение и обслуживание выполнения конкретных функций подсистемы линейного руководства, функциональных и целевых подсистем. Все обеспечивающие подсистемы управления нацелены на: правовое обеспечение управления, информационное обеспечение управления, техническое обеспечение управления, обеспечение регламентирующей документацией управления, нормативное обеспечение управления, хозяйственное обеспечение управления, делопроизводственное обеспечение управления.

Проектируются составляющие подсистему линейного руководства, все функциональные и целевые подсистемы, подсистемы обеспечения управления элементы: функции управления, оргструктура управления, кадры управления, технические средства управления, информации, методы организации управления, технология управления, решения.

ПОНЯТИЕ И СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Согласно другому подходу, система работы с персоналом – это совокупность принципов, методов и приемов управления кадрами рабочих и служащих на предприятии.

Система работы с персоналом организации состоит из шести взаимосвязанных подсистем:

- политика в области кадров;
- подбор персонала;
- оценка персонала;
- расстановка персонала;
- адаптации персонала;
- обучение персонала.

ПОНЯТИЕ И СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Исходными данными для разработки системы работы с персоналом являются:

- Всеобщая декларация прав человека;
- Конституция РФ;
- Гражданский кодекс РФ;
- Кодекс законов о труде;
- сформированная система управления предприятия;
- стратегия развития предприятия.



T-TEACH

БЛАГОДАРЮ ЗА ВНИМАНИЕ!