

Принципы управления персоналом

Кафедра инновационных технологий и
финансового менеджмента

Бахром Дурманов

*Плохой хозяина растит сорняк,
хороший – выращивает рис,
умный – культивирует почву,
дальновидный – воспитывает работника*

Японская мудрость

Труд – экономический ресурс

Управление персоналом - это самостоятельная сфера деятельности руководителя.

Сущность управления человеческими ресурсами заключается в том, что люди рассматриваются как достояние организации, добытое в конкурентной борьбе, которых нужно размещать, мотивировать и развивать наравне с другими ресурсами с целью достижения стратегических целей организации

Специфичность трудовых ресурсов

- 1. Возможность отказа от условий труда**
- 2. Увольнение**
- 3. Забастовки и протесты**
- 4. Изменение эффективности труда**
- 5. Необходимость переподготовки и обучения**
- 6. Территориальная привязанность**
- 7. Социальная неоднородность**
- 8. Человеческий фактор: чувствительность, нужда в смысле жизни, свободе, ощущении успеха и т.д.**

Основные признаки труда

- **Требует воспитания, обучения, содержания**
- **Характеризуется численностью, квалификацией, физическим и моральным состоянием**
- **Оценивается через длительность и интенсивность**
- **Требует следующих затрат: заработная плата, материальное стимулирование, социальные выплаты**
- **Эффективность оценивается как соотношение результата и затрат, или как отношение прироста общественного богатства к затратам на личное потребление**

Труд – экономический ресурс

Основные понятия, связанные с понятием рабочей силой

- **Квалификация** – степень общей и специальной профессиональной подготовки
- **Специальность** – определенный вид деятельности в рамках профессии и профессиональной специализации
- **Профессия** – род занятий человека, использующий определенные общие и специальные знания и навыки; определяется характером и содержанием труда
- **Категория** – роль и место в трудовом процессе

Показатели качества трудовой жизни

- *Справедливость вознаграждения*
- *Безопасность труда*
- *Комфортность условий труда*
- *Возможность самовыражения*
- *Правовая защищенность*
- *Открытость взаимоотношений*
- *Общественная полезность труда*

Показатели качества уровня жизни (1)

- **Уровень здоровья** – средняя продолжительность жизни, коэффициент смертности
- **Уровень питания** – среднесуточное потребление пищи на душу населения в килокалориях, граммах белков, жиров, углеводов
- **Уровень обеспеченности жильем** – фактическая жилая площадь в квадратных метрах на душу населения
- **Уровень культуры** – среднее число лет обучения и объема воспитания на душу населения трудовом процессе

Показатели качества уровня жизни (2)

- **Порог бедности** – доход, необходимый для обеспечения минимальных жизненных потребностей и выживания личности, семьи
- **Минимальный продовольственный набор** – часть прожиточного минимума, равного сумме затрат на питание
- **Индекс человеческого развития (ИЧР)** – средняя от ВВП на душу населения, ожидаемой продолжительности жизни и уровня образования, отнесенного к уровню, принятому в качестве стандарта
- **Индекс уровня жизни** – отношение среднего дохода на душу населения к сумме прожиточного минимума

Философия управления персоналом

- **Стимулирование труда и сопричастность к управлению организацией**
- **Посещение подчиненных подразделений и личное общение**
- **Разъяснение стратегических задач организации**
- **Использование гибкого графика рабочего дня**
- **Способствование контактам между людьми**
- **Мотивация стремлений к повышению квалификации**

Сочетание жесткости и свободы

- **Свобода деятельности работников организации достигается за счет неформальной обстановки, выделения мелких групп и подразделений, активной обратной информационной связи**
- **Жесткость управления достигается регламентацией информационного обмена, строгом соблюдении основополагающих ценностей организации**
- **Необходимо дать сотрудникам организации четкое понимание смысла трудовой деятельности**

Ценности организации

- *Вера в свое превосходство*
- *Важность деталей*
- *Значимость каждого работника*
- *Высшее качество*
- *Готовность поддержать тех, у кого не все гладко*
- *Рост прибыли*

Примеры формулировок ценностей организации

- *Никто такой не умный, как умные все вместе*
- *Человеку свойственно ошибаться, а Богу – прощать*
- *Инструкция – это закон для бестолкового и ориентир для умного*
- *Хороший бизнес вырастает в хорошей трудовой атмосфере*
- *Без нужных людей ни одна организация не может достичь своих целей*

Концепции руководства персоналом

***«Работать во имя лучшей жизни,
лучшего мира для всех»***

Девиз фирмы Otton (Япония)

«Без людей нет организации»

Из менеджерского опыта

Концепции руководства персоналом (1): **Management by Exception (MbE) –** **управление путем контроля отклонений**

Используются правила разделения труда между сотрудниками и руководителями с целью снятия излишней нагрузки с руководителя;

сотрудники принимают решения самостоятельно до тех пор, пока не превысят своих полномочий или пока не появятся отклонения от ожидаемых результатов, и только тогда вмешивается руководитель

Концепции руководства персоналом (2):
Management by Delegation (MbD) –
управление путем делегирования ответственности

Решения принимаются на тех уровнях, где для этого имеется достаточный уровень компетенции, им делегируются необходимые полномочия и ответственность;

руководитель делегирует часть своих монотонных, рутинных функций;

учитываются только вертикальные связи, не обращается внимание на горизонтальную координацию и согласование целей

Концепции руководства персоналом (3):
Management by Objection (MbO) –
управление путем согласования целей

Цели организации достигаются лишь тогда, когда они распределены между отдельными иерархическими уровнями и между работниками этих уровней;

Основная ориентация на цели, а не на метод.

Концепции руководства персоналом (3): **Management by Objection (MbO) –** **управление путем согласования целей**

Основная ориентация на цели, а не на метод:

Сотрудник сам выбирает метод и пути достижения цели

Регулярная проверка и коррекция цели с учетом изменения ситуации

Участие сотрудников в формировании целей, чтобы они были более реалистичными

Учитывается мнение и оценка каждого, они являются инструментом повышения мотивации

Мониторинг и оценка результатов труда в достижении целей по набору показателей (индикаторов), анализ причин отклонений

Организация управления персоналом

«Питай уважение к личности»

Принцип IBM

«Забота о кадрах – забота о фирме»

***«Личные интересы работника –
интересы фирмы»***

***«Лучшая политика организации – создание такой
благоприятной рабочей атмосферы, когда люди
чувствуют радость и гордость от
выполняемого труда»***

Из менеджерского опыта

Организация управления персоналом:

Классификационные группы работающих

Экономически неактивное население:

- Лица младшего возраста
- Учащиеся, студенты, слушатели дневных учебных заведений, в т.ч. аспиранты, докторанты
- Лица, занятые ведением домашнего хозяйства, уходом за детьми и инвалидами
- Лица, которым нет необходимости работать

Организация управления персоналом:

Классификационные группы работающих

Экономически активное население:

- Наемные работники
- Лица, самостоятельно обеспечивающие себя работой
 - *Индивидуальные предприниматели*
 - *Работодатели и управляющие собственным предприятием*
 - *Неоплачиваемые работники семейных предприятий*
 - *Члены коллективных предприятий (кооперативов, товариществ и т.п.)*

Организация управления персоналом:

Характеристики работников

- **Профессия** – род трудовой деятельности, связанный с определенными общими и специальными знаниями и трудовыми навыками
- **Специальность** – вид деятельности в рамках профессии
- **Должность** – определяет границы компетентности, круг функциональных обязанностей, права и ответственность
- **Квалификация** – определяет степень общей и специальной профессиональной подготовки

Организация деятельности по управлению кадрами (1)

Устаревшие представления о кадровой службе:

- **Документальное оформление работников на работу;**
- **Ведение личных дел сотрудников;**
- **Учет квалификации сотрудников**

Организация деятельности по управлению кадрами (2)

Современные представления о кадровой службе:

- **Индивидуальное планирование карьеры;**
- **Замещение ключевых должностей;**
- **Выявление работающего персонала с высоким потенциалом;**
- **Планирование потребности в трудовых ресурсах;**
- **Развитие трудовых ресурсов**

Организация деятельности по управлению кадрами (3)

Общая система задач, ориентированная на работников:

- 1. Мероприятия по адаптации работающего.**
- 2. Активное развитие сотрудников.**
- 3. Поддержание квалификации и продление трудового периода.**
- 4. Поддержка работающего в завершающий период трудовой деятельности**

Организация деятельности по управлению кадрами:

Адаптация сотрудника

Это скорейшее введение работника в обстановку на рабочем месте, знакомство с принципами и традициями организации, начальное обучение.

Это процесс познания механизма власти, идеологии, правил деятельности в организации, должностных обязанностей

Организация деятельности по управлению кадрами:

Мероприятия по адаптации сотрудников

- Реалистическая вербовка – полное информирование об условиях труда
- Всестороннее информирование на рабочем месте
- Предоставление подробной должностной инструкции
- Проведение ритуала посвящения
- Проведение ознакомительных семинаров, обеспечение поддерживающими информационными материалами
- Наставничество – помощь со стороны равного по положению
- Шефство – помощь со стороны более высокого по положению
- Помощь в планировании и контроле содержания и сроков работы

Поддержание квалификации, продление трудоспособного периода

- **Контроль состояния работающих**
- **Система мероприятий по восстановлению состояния**
- **Мероприятия по безопасности труда, в т.ч.**
 - *информирование об опасностях*
 - *тренировка методам труда*
 - *повышение надежности и безопасности оборудования и технологий*
 - *улучшение эргономики рабочего места*
 - *тренинги, в том числе на тренажерах*
 - *повышение квалификации работающих*