



СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
SIBERIAN FEDERAL UNIVERSITY

Н. В. Разнова, И. А. Цветочкина

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ



**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ
И ЭКОНОМИКИ**

УДК 005.95(07)
ББК 65.291.6-21я73
Р176

Рецензенты:

О. Е. Подвербных, доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой «Экономика труда и управление персоналом» СибГУ им. М. Ф. Решетнёва;

Е. А. Ершова, кандидат педагогических наук, доцент кафедры «Народная художественная культура» СГИИ им. Д. Хворостовского

Разнова, Н. В.

Р176 Управление персоналом : учебное пособие / Н. В. Разнова, И. А. Цветочкина. – Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2020. – 148 с.

ISBN 978-5-7638-4290-6

Изложены основы управления персоналом. Сформулированы цели и принципы системы управления персоналом, определена её роль в современной организации. Описаны процессы планирования, прогнозирования и управления человеческими ресурсами организации, поиска, отбора, найма и развития персонала. Рассмотрены вопросы адаптации, мотивации и стимулирования трудовой деятельности, формирования планов карьерного роста сотрудников.

Предназначено для студентов бакалавриата направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», а также лиц, интересующихся современными тенденциями управления сотрудниками в организации.

Электронный вариант издания см.:
<http://catalog.sfu-kras.ru>

УДК 005.95(07)
ББК 65.291.6-21я73

ISBN 978-5-7638-4290-6

© Сибирский федеральный университет, 2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	7
1.1. ПЕРСОНАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ	7
1.2. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ КАК НАУКА.....	8
1.3. МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	11
1.4. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	14
1.5. ТРУДОВОЙ ПОТЕНЦИАЛ РАБОТНИКА И ТРУДОВОЙ ПОТЕНЦИАЛ ОРГАНИЗАЦИИ.....	15
1.6. КЛАССИФИКАЦИЯ ПЕРСОНАЛА	17
2. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ	22
2.1. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ	22
2.2. ХАРАКТЕРИСТИКИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	24
2.3. ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	25
2.4. ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	29
2.5. КЛАССИФИКАЦИЯ МЕТОДОВ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	32
2.6. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ: ПОНЯТИЕ И ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ.....	34
2.7. МЕТОДИКА АНАЛИЗА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	36
3. ПЛАНИРОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В КАДРАХ ОРГАНИЗАЦИИ.....	42
3.1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ	42
3.2. МЕТОДЫ РАСЧЕТА ЧИСЛЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА	50
4. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	57
4.1. СУЩНОСТЬ СОДЕРЖАНИЕ И ЗАДАЧИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИЙ	57
4.2. ПРИНЦИПЫ И ПРАВИЛА ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИЙ	59
4.3. ВЗАИМОСВЯЗЬ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	63
4.4. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА В УСЛОВИЯХ НОВОВВЕДЕНИЙ.....	67
5. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ НАЙМА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ.....	72
5.1. ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ ПЕРСОНАЛА	72
5.2. КАДРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ПРОЦЕССА НАЙМА ПЕРСОНАЛА.....	76
6. ПРОЦЕСС РАССТАНОВКИ И АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ	83
6.1. ЦЕЛИ И ПРИНЦИПЫ РАССТАНОВКИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ	83
6.2. АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА И ЕЕ ФОРМЫ	86
6.3. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ТРУДОВОЙ АДАПТАЦИИ.....	89
7. ДЕЛОВАЯ ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА	96
7.1. РОЛЬ ОЦЕНКИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ	96
7.2. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА	98

8. УПРАВЛЕНИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ.....	108
8.1. КАРЬЕРА: ПОНЯТИЕ И КОНЦЕПЦИЯ РАЗВИТИЯ	108
8.2. ВИДЫ И ТИПОВЫЕ МОДЕЛИ КАРЬЕРЫ	112
8.3. ОСНОВЫ ПЛАНИРОВАНИЯ КАРЬЕРЫ	118
8.4. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА: ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ.....	120
9. МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	129
9.1. МОТИВАЦИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	129
9.2. МОДЕЛИ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	138
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	144
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	146

ВВЕДЕНИЕ

Управление персоналом (УП) – это стратегический и целостный подход к управлению наиболее ценными активами организации, а именно людьми, которые индивидуально и коллективно вносят свой вклад в достижение организационных целей. Центральное место в концепции УП отводится соответствию целей работников целям и ценностям компании, т.е. вовлеченности сотрудников в процесс управления. Стремление внедрить УП в хозяйственную деятельность организаций исходит из необходимости адекватно реагировать на внешнюю угрозу со стороны ужесточающейся конкуренции.

В условиях развития современного бизнеса эта концепция становится привлекательной для менеджеров, вынужденных наращивать конкурентное преимущество своих компаний. В основе данного подхода лежит глубокое понимание топ-менеджмента организаций того, что для достижения цели им необходимо вкладывать средства не только в новую технологию, но и в человеческие ресурсы.

Реализация концепции УП на практике достигается путем стратегической интеграции, разработки целостной, последовательной кадровой политики и максимизации приверженности работников. Центром внимания при таком подходе является «взаимность» – убежденность в том, что интересы руководства и работников могут и должны совпадать.

Это требует от менеджеров всех уровней высокой степени решимости и компетентности, а также наличия профессиональной и эффективной кадровой службы, сотрудники которой ориентированы на достижение целей компании. Удовлетворение этих требований представляется нелегкой задачей, особенно в тех случаях, когда привносимая персоналом культура противоречит существующей корпоративной культуре и традиционным установкам в поведении менеджеров.

Основная цель УП направлена на:

- развитие организационной способности достигать успеха за счет использования людей;
- помощь организации в приобретении и удержании необходимой квалифицированной, приверженной и мотивированной рабочей силы;
- максимизацию и развитие внутренних способностей людей, их вклада, потенциала и статуса на рынке труда путем создания возможностей для обучения и постоянного развития;
- развитие высокоэффективных рабочих систем, которые включают четко структурированные процессы найма и отбора, системы компенсаций и стимулов на основе результатов труда, а также деятельность по обуче-

нию и развитию управленческих кадров, связанную с потребностями организации.

Целью изучения дисциплины является формирование у будущих менеджеров теоретических знаний в области управления персоналом современной организации, а также приобретение практических навыков применения различных методик управления персоналом на практике.

Задачи изучения дисциплины:

- систематизация теоретических знаний в области менеджмента и управления персоналом;
- овладение современными методиками управления персоналом;
- умение применять современные подходы и методики на практике.
- В процессе изучения дисциплины студенты должны:
- научиться применять базовые знания в области управления персоналом организации и современной экономики;
- овладеть навыками расчета экономических показателей в системе управления персоналом.

Успешное овладение знаниями теоретических и практических аспектов УП позволит:

- применять методики управления персоналом, позволяющие повысить эффективность работы организации, а также методики расчета различных показателей, включая численность персонала, эффективность мероприятий по развитию человеческих ресурсов, эффективность проектов по совершенствованию системы управления человеческими ресурсами;
- иметь представление об основных терминах и понятиях, используемых современными службами управления персоналом: составляющие системы управления персоналом, методология и технология управления персоналом;
- формировать представления о сущности и содержании основных теорий в области управления персоналом; принципах организации служб управления персоналом, их функциях; технологии управления персоналом, включая оценку потребности в персонале, отборе, найме и увольнении; передвижении, аттестации, развитии, мотивации персонала.

1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. ПЕРСОНАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

Главной производительной силой любого общества является человеческий ресурс. Поэтому то общество процветает, где созданы условия для наилучшего использования этого ресурса, его воспроизводства и обогащения с учетом интересов каждого человека, где высоко ценится труд и проявляется постоянная забота о повышении его эффективности. Трудовые ресурсы принято определять как часть населения страны, обладающую физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в народном хозяйстве. Это значит, что проблемы трудовых ресурсов рассматриваются на макроуровне, т. е. в масштабах страны и ее регионов. Между тем в условиях рыночной экономики и полной хозяйственной самостоятельности предприятий функция управления трудовыми ресурсами в преобразованном виде перемещается от централизованных управленческих органов к самим предприятиям, где эти ресурсы непосредственно реализуются в комплексе с природными, материально-техническими и финансовыми. В отличие от всех остальных факторов производства трудовые ресурсы представлены людьми, обладающими сознанием и волей, имеющими разнообразные экономические и социальные потребности, в силу чего необходимо учитывать особенности и интересы каждой социально-демографической и профессионально-квалификационной группы работников и населения.

Способность человека к труду находит свое отражение в понятии «рабочая сила», рассматриваемом как *совокупность физических и духовных способностей организма и личности человека, используемых в производстве товаров и услуг.*

Наиболее развернутое представление о возможностях и способностях рабочей силы дает понятие трудового потенциала, являющегося обобщающей характеристикой личного фактора производства. Формирование персонала в условиях рыночных отношений опирается на действие механизма внутреннего рынка труда предприятий. Персонал предприятия включает личный состав всех занятых на нем работников: рабочих, руководителей и специалистов, как работающих по найму, так и работающих собственников. При этом обеспечивается равноправие наемного работника и собственника, формируются партнерские отношения между работниками разных должностных групп и между структурными подразделениями.

Персонал организации – совокупность физических лиц, состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором найма, и обладающих определенными качественными характеристиками, позволяющими обеспечить достижение целей организации.

Термин «персонал» объединяет составные части трудового коллектива предприятия. К персоналу относят всех работников (трудовой коллектив), выполняющих производственные или управленческие операции и занятых переработкой предметов труда с использованием средств труда. Если принять за основу данное определение, то можно рассматривать понятия «кадры», «работники», «персонал», «человеческие ресурсы» как идентичные.

1.2. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ КАК НАУКА

Управление персоналом – комплексная, прикладная наука об организационно-экономических, административно-управленческих, технологических, правовых, групповых и личностных факторах, способах и методах воздействия на персонал предприятия для повышения эффективности в достижении целей организации.

Объектом науки управления персоналом выступают личности и общности – формальные и неформальные группы, профессионально-квалификационные и социальные группы, коллективы и организация в целом (рис. 1.1).

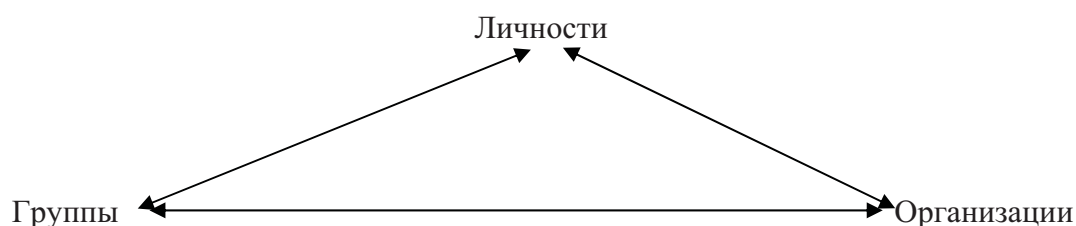


Рис. 1.1. Объект науки управления персоналом

Предметом науки управления персоналом являются основные закономерности и движущие силы, определяющие поведение людей и общностей в условиях совместного труда. При этом исследования проводятся на уровнях:

- управленческих процессов, в которые непосредственно включён человек;

- организаций (предприятий) как систем по достижению определённых целей с помощью людей и их действий;
- самого человека как личности и обязательного участника производственных отношений.

В соответствии с этими уровнями наука управления персоналом включает три группы областей знаний (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Уровни науки управления персоналом

Управление персоналом	Область знаний
Уровень процессов	Коммуникативные процессы Социальные конфликты Пути организации управленческих решений Мотивация и контроль Сотрудники как члены группы
Уровень организации	Предприятие как сложная открытая технико-технологическая, экологическая, информационная и финансовая система Предприятие как социальная система Правовые условия работы
Уровень человека	Структура качества и способностей личности Значение для человека результатов его работы, особенно во взаимосвязи и по сравнению с работой других людей Человек и организация Человек и менеджмент

Рассматривая генезис развития научной мысли в области управления человеческими ресурсами, необходимо учитывать ситуационные особенности и особенности восприятия людьми этой ситуации. Эти факторы обуславливают применяемые подходы к деятельности по управлению персоналом. Научное направление, получившее название «управление персоналом», формируется на стыке ряда наук: общей теории менеджмента, психологии, прикладной социологии, производственной социологии, этики, экономики предприятия и предпринимательства, трудового права, конфликтологии и т.д.

Концепции управления персоналом являются результатом прикладных исследований, фундаментальных исследований, исследований в смежных отраслях знаний. В зарубежной науке управления персоналом сложились следующие основные концепции:

1. *Использование трудовых ресурсов (labor resources use)*. С конца XIX в. до 60-х гг. XX в. вместо человека, занятого в производстве, рассматривалась лишь его функция – труд, измеряемый затратами рабочего времени и зарплатой.

2. *Управление персоналом (personnel management)*. Научной основой концепции, развивавшейся с 1930-х гг., была теория бюрократической организации, когда человек воспринимался через формальную роль – должность, а управление осуществлялось через административные механизмы (принципы, методы, полномочия, функции).

3. *Управление человеческими ресурсами (human resource management)*. Человек рассматривается как невозобновляемый ресурс – элемент социальной организации в единстве трёх основных компонентов: трудовой функции, социальных отношений, состояния работника. В отечественной практике эта концепция использовалась фрагментарно в 1990-е гг. и в годы перестройки получила название «активизация человеческого фактора».

4. *Управление человеком (human being management)*. Человек – особый объект управления, который, однако, не может рассматриваться только как ресурс.

Общие задачи, стоящие перед отечественной наукой управления персоналом:

1) разработка общих вопросов теории, методологии и истории управления персоналом в России и за рубежом;

2) актуализация в отечественной науке и практике управления персоналом современных идей и подходов, достижений всех научных школ;

3) исследование специфики становления новой общественно-экономической формации, выдвижение и обоснование своих и адаптация «чужих» теорий и опыта;

4) формирование высокого нравственного потенциала у отечественного менеджмента;

5) введение в практику принципов, подходов и методов развивающего управления персоналом, направленного на задействование потребностей человека в самореализации, совершенствовании лучших качеств личности и профессионала;

6) углубленное исследование проблем создания эффективных систем управления персоналом на уровнях экономики по всем видам обеспечения: научно-методического, правового, финансового, кадрового, организационно-экономического, материально-технического, информационного, и путей их решения с учётом специфики социально-экономической системы;

7) введение в теорию и практику управления персоналом более адекватного, системного представления об объекте как социально-психологическом явлении, отход от упрощенного «кадрово-ресурсного» понимания персонала. Актуальные направления развития управления персоналом связаны с рыночно ориентированными изменениями в экономике, технологии, социальной сфере и правовых отношениях.

1.3. МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Управление персоналом – это система взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования кадрового потенциала предприятия (организации). Принципиальная схема управления персоналом приведена на рис. 1.2.

Механизм управления персоналом включает стадии формирования, использования и стабилизации (рис. 1.3).

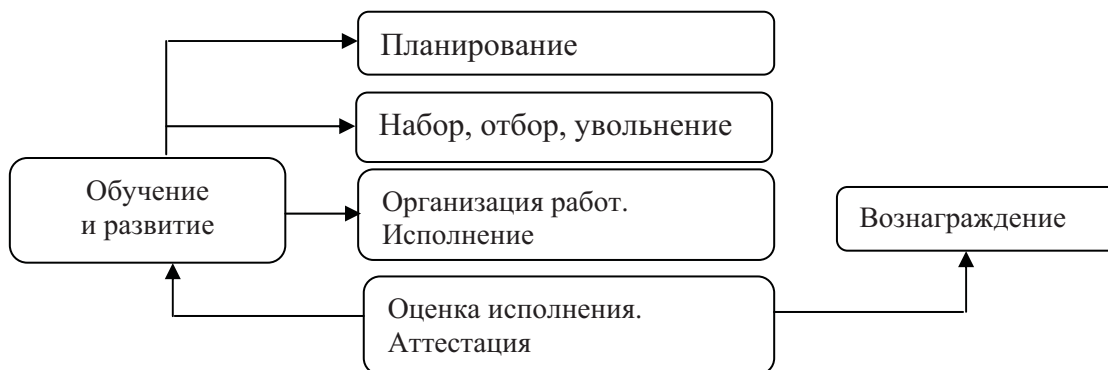


Рис. 1.2. Принципиальная схема управления персоналом

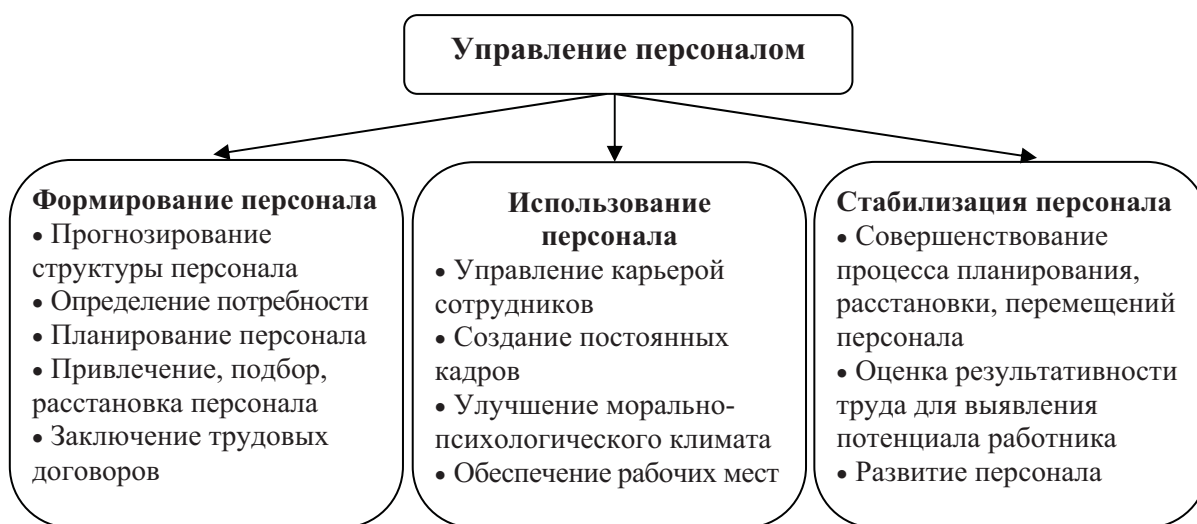


Рис. 1.3. Механизм управления персоналом

Управление персоналом – комплексное, целенаправленное воздействие на коллективы и отдельных работников для обеспечения оптимальных условий для творческого, инициативного, сознательного труда с целью

достижения высокого конечного результата. Производственная система, ее вещественная и личностная составляющие находятся под влиянием многих факторов. Изменяются техника и технология, которые определяют требования к рабочей силе, направленность ее специальной подготовки, уровень квалификации и т.д. Возникает необходимость в постоянном управленческом воздействии на структуру рабочих мест, численность и состав работников. Менеджмент персонала имеет три уровня: оперативный, стратегический и тактический. Они обусловлены различными масштабами задач и временем их выполнения.

Оперативный уровень охватывает непосредственную область деловой активности персонала и соответствующую сферу влияния менеджмента персонала. Здесь представлены все функции управления персоналом, начиная от анализа данных о сотрудниках и заканчивая расчётом их стоимости, а также руководство персоналом.

Тактический уровень определяет принадлежность работы с персоналом общим процессам менеджмента персонала.

Стратегический уровень включает две важнейшие ориентации производственного менеджмента персонала – на отношения и информацию. Он призван повысить готовность к конкурентной борьбе, поддержать деловую стратегию, обеспечить прогнозирование сегментов внешнего рынка рабочей силы.

Среди факторов, воздействующих на персонал и требующих учёта при прогнозировании его поведения, следует отметить:

организационно-экономические факторы, которые связаны с разделением и организацией труда, организационно-правовой формой предприятия, его организационной структурой, системой коммуникаций, организацией производства, экономическим состоянием и особенностями ведения хозяйства, структурой себестоимости продукции и направлением использования прибыли, подходами к вознаграждению работников и т.п. Эти факторы изучаются в рамках экономических наук и науки управления. В качестве примеров организационно-экономических факторов можно назвать организацию труда и производства, нормирование труда, экономику труда;

административно-управленческие факторы, связанные с административными методами управления, особенностями реализации функций управления, выбором принципов и методов управления, с комплексом нормативных и директивных актов, определяющих расстановку работников, закрепляющих их обязанности, права, ответственность, отношения «власть – подчинение» и иерархию системы. Эти факторы исследуются менеджментом и относительно новой для России дисциплиной – деловым администрированием;

технико-технологические факторы, лежащие в сфере интересов инженерных и технологических дисциплин; особенности взаимодействия людей с техникой, воздействие техники на соматическое и психологическое состояние работников, на отношение к труду. Этими проблемами занимаются эргономика, организация труда, промышленная санитария, психология труда, инженерная психология;

правовые факторы, которые связаны с применением современного законодательства в области труда, трудовых отношений, условий труда и находят отражение в документах по трудовым отношениям. Этим занимаются юриспруденция, профсоюзы, органы власти;

групповые факторы, исследуемые социологией и социальной психологией. Они связаны с процессом социализации личности, с её потребностью быть в группе, играть социальные роли, взаимодействовать, сотрудничать, ощущать заботу и заботиться о других; группа отводит человеку определённое место, распределяет роли между своими членами, устанавливает их статус, следит за исполнением групповых норм и правил, обеспечивая тем самым свою устойчивость и достижение групповых целей;

личностные факторы, отражающие системную сущность личности человека, его уникальность и изучаемые психологией.

Наука выделяет следующие принципы управления персоналом:

1. Научность, т.е. использование достижений научных дисциплин, имеющих своим объектом человека, социальные общности, организации, труд.

2. Системность в восприятии объектов исследования и управления и факторов, влияющих на их поведение.

3. Гуманизм, основывающийся на индивидуальном подходе, восприятии персонала как главного достояния организации, а каждого работника – как уникальной личности с большим потенциалом.

4. Профессионализм, предполагающий у работников служб управления персоналом наличие адекватного образования, опыта и контекстуальных навыков, позволяющих эффективно управлять персоналом конкретного предприятия.

5. Руководство посредством договоренности о целях. Для каждого отдела и каждого работника устанавливаются цели. Претворение этих целей в жизнь зависит от каждого в отдельности.

6. Руководство на основе доверия и самоконтроля.

7. Руководство на основе уважения всех работников. Отказ от статусных символов. Данный принцип особенно важен для формирования системы межличностных отношений на малых предприятиях.

8. Материальное и нематериальное признание работников.

9. Руководство на основе повышения квалификации. Известно, что квалификация обеспечивает гарантию занятости. Необходимо предоставлять одинаковые шансы для повышения квалификации.

10. Руководство на основе информации и коммуникации. Методы управления персоналом – способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе производства.

1.4. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Условия на отечественных предприятиях отличаются от условий в западных фирмах, особенно в части финансов, оплаты труда персонала и внутрифирменной морали. Существенно отличаются стратегические направления деятельности.

Управление персоналом – это сложный процесс, предполагающий осуществление множества функций и опирающийся на принципы, образующие единую систему. Благодаря ей можно оценивать результаты работы сотрудников компании и ее руководителей, а также деятельность отделов предприятия, его экономических и социальных сегментов.

Для слаженности этой системы важно строго соблюдать принципы управления персоналом, ведь именно в них находят выражение правила, позволяющие компании и ее сотрудникам работать организованно и эффективно. Принципы управления персоналом – это правила и нормы, которым необходимо следовать каждому руководителю и специалисту в процессе своей профессиональной деятельности.

Отечественные теоретики и практики предлагают принципы, направленные на формирование корпоративной культуры и всестороннего развития личности:

1. Человек – основа корпоративной культуры. Если людей ставят во главу перемен, они становятся движущей силой успеха.

2. Менеджмент для всех. Управление на трех уровнях: высшее руководство, среднее руководство (команда) и нижнее звено (сотрудники).

3. Эффективность как критерий успеха организации. Достижение целей с оптимальным использованием ресурсов.

4. Взаимоотношения как критерий успеха организации. Проблемы коммуникации, ценности, психологических отношений должны быть приоритетными по сравнению с проблемами технологии, техники, организации.

5. Качество как критерий эффективности. Необходимо работать с пятью взаимосвязанными подсистемами качества: личное качество, качество команды, качество продукта, качество сервиса, качество организации.

6. Команды как критерий успеха организации. Все команды и отдельные сотрудники, входящие в команду, вносят свой вклад как в успех, так и в провалы фирмы.

7. Обучение – ключ к развитию и переменам, неотъемлемая часть жизненно важного процесса движения организации. Обучающие программы должны разрабатываться с учетом специфики предприятия, для которого они используются.

Для достижения целей и решения задач управления персоналом предприятия необходимо распределение обязанностей, создание системы координации и контроля. Основным структурным подразделением по управлению кадрами организации является отдел кадров, на который возложены функции по приему и увольнению работников, а также организация их обучения, повышения квалификации и переподготовки. В зависимости от размеров предприятия, численности работающих и особенностей организационной структуры управления на каждом конкретном предприятии решается вопрос о необходимости создания специализированного структурного подразделения по управлению персоналом.

Организационная структура системы управления персоналом представляет собой совокупность устойчивых взаимосвязей подразделений и должностных лиц. Для различных предприятий (организаций, фирм) организационные структуры систем управления персоналом значительно варьируются. Варианты структур зависят от численности персонала и возможностей организации, прежде всего финансовых. При немногочисленности персонала и, соответственно, незначительной общей трудоемкости функций системы управления персоналом выполнение конкретных функций может быть поручено даже отдельному специалисту, а не целому подразделению. Вне зависимости от особенностей организации состав функций системы управления персоналом должен оставаться постоянным. Меняется только трудоемкость их выполнения.

1.5. ТРУДОВОЙ ПОТЕНЦИАЛ РАБОТНИКА И ТРУДОВОЙ ПОТЕНЦИАЛ ОРГАНИЗАЦИИ

Важнейшим стратегическим фактором, обуславливающим успех экономики организации, является ее персонал (люди) – кадровый потенциал предприятий и организаций. Квалификация, профессионализм, компетенция, мотивация персонала предприятий определяют возможности внедрения современных технологий производства и управления, инновационного преобразования рабочих мест с целью обеспечения роста производительности труда и конкурентоспособности.