Министерство образования и науки Российской Федерации

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования

Российский Государственный Торгово-Экономический

Университет

Тульский филиал.

(Тульский филиал ГОУ ВПО РГТЭУ)

Контрольная работа

**Менеджмент.**

**«Система управления персоналом организации»**

Выполнила: Проверил:

Студентка 4 курса Городничев С.В.,

заочной формы обучения к. т. н., доцент.

Специальность:

Финансы и кредит

Калугина Д. С.

Тула 2010 г.

Оглавление

Управление персоналом как подсистема системы управления организации 3

Содержательная структура управления персоналом 7

Цели и задачи системы управления персоналом 8

Методы управления персоналом 10

Организационная структура системы управления персоналом 10

Состав функциональных подсистем 17

Литература. 23

# Управление персоналом как подсистема системы управления организации

Подсистема управления персоналом является основой менеджмента организации, поскольку реализует основную задачу менеджмента — организацию деятельности. Эффективность менеджмента впрямую зависит от качества управления персоналом.

Для повышения эффективности менеджмента в управлении персоналом на первый план выступают вопросы оптимизации кадрового состава, которые особенно важны для организаций, проходящих фазы кризиса или находящихся в ситуации спада.

Управление персоналом является подсистемой в более глобальной системе управления бизнесом, осуществляемого в рамках определенной организационной иерархической структуры.

Система управления персоналом представляет собой совокупность механизмов, принципов, форм и методов воздействия на формирование, развитие и использование персонала организации, реализуемых как ряд взаимосвязанных направлений и видов деятельности.

Следовательно, управление персоналом выступает одновременно как система организации, как процесс и как структура.

Обобщение зарубежного и отечественного опыта позволяет сформулировать ряд требований общеметодического характера к системе управления персоналом:

- при формировании системы необходимо учитывать специфические особенности как отраслевого характера, так и конкретной организации;

- система должна иметь комплексный характер, т.е. включать в себя все необходимые элементы — базовую стратегию, операционные подсистемы и блок ресурсного обеспечения;

- функционирование системы должно обеспечиваться на всех уровнях управления организацией (организация в целом, структурные подразделения, отдельные исполнители) ;

- на стадии разработки системы должно обеспечиваться рациональное сочетание, с одной стороны, необходимого уровня статичности (т.е. стабильности) ее ключевых элементов, а с другой, — высокой степени адаптируемости их к прогнозируемым изменениям внешней и внутренней среды;

- система должна обеспечивать по возможности многоплановый характер воздействия на непосредственный объект управления, т.е. включать максимально широкую номенклатуру административных, экономических и социально-психологических методов;

Необходимым элементом системы должен выступать формализованный процесс ее внедрения, эксплуатации и последующего развития.

Эти требования подлежат дальнейшей детализации и уточнению, исходя из специфики системы управления персоналом.

**Система управления персоналом обладает рядом свойств**:

- является первым слоем управления любой организации, так как именно люди, объединенные общими целями, эту организацию и составляют;

- присутствует во всех функциональных сферах деятельности — производстве, маркетинге, финансовой сфере, эккаунтинге, инновационной сфере; - ее главные цели совпадают с целями организации;

- она имеет общие черты, свойственные коллективам людей — потребность в общении, возможность возникновения конфликтов и т.д.

Рассматривая управление персоналом как целостную систему, ее можно определить и как деятельность (процесс) по обеспечению организации необходимым количеством сотрудников требуемой компетентности, их мотивации и эффективного использования как в экономическом, так и социальном плане.

Системный подход требует также адаптации к непрерывно меняющимся организационным требованиям. Сегодня управление персоналом должно исходить из разнообразия типов поведения и ценностных ориентации, добиваясь при этом трех групп целей:

- экономических, имеющих первостепенное значение для предприятия (производственных, финансовых и т.д.);

- общественных, отвечающих запросам собственных сотрудников и представителей внешних групп претензии;

- экологических, охватывающих ресурсосбережение, ограничение вредных выбросов и снижение риска загрязнения окружающей среды.

Система работы с персоналом, обеспечивая единое и комплексное воздействие на весь персонал организации в целом:

во-первых, интегрирует управление персоналом в общую систему управления фирмой, увязывает его со стратегическими установками и корпоративной культурой, а так же с планированием научно – исследовательских работ, производства, сбыта, повышения качества и т.д.;

во-вторых, включает развернутую систему постоянных и программных мероприятий по регулированию занятости, планированию рабочих мест, организации отбора, расстановки и подготовки кадров, прогнозированию содержания работ;

в-третьих, предполагает тщательный учет (в том числе в информационных системах) качеств и профессиональных характеристик работников, а также результатов их деятельности;

в-четвертых, предусматривает пропагандистскую и воспитательную работу как с работниками фирмы, так и с членами их семей;

в-пятых, централизует управление трудом в фирме в руках одного из ее руководителей, а также осуществляет меры по совершенствованию механизма кадровой работы.

Таким образом система управления персоналом, содействуя достижению наибольшей эффективности предприятия (фирмы) включает:

- помощь фирме в достижении ее целей;

- эффективное использование потенциала работника;

- обеспечение фирмы высококвалифицированными и заинтересованными работниками;

- развитие и поддержание на высоком уровне качества;

- жизни, которое делает желанной работу в этой фирме;

- связь службы управления персоналом со всеми работниками;

- создание благоприятного морального климата.

Такой подход к управлению персоналом позволяет реализовать и обобщить в рамках цикла управления персоналом целый спектр вопросов адаптации работника к внешним и внутренним условиям деятельности.

Люди — важнейший ресурс любой организации. Они создают новые продукты, контролируют качество, аккумулируют и используют финансовые ресурсы. Люди способны к постоянному совершенствованию и развитию. В то время как другие ресурсы ограничены, возможности и инициатива людей, человеческие ресурсы безграничны.

Возрастающее стремление предпринимателей выжить в жесткой конкурентной борьбе, обеспечить стабильную перспективу развития производства заставляет их заботиться о внедрении новой техники и технологии, инновационных процессов, что обуславливает необходимость постоянного совершенствования человеческих ресурсов. Все большее значение приобретают вопросы планирования их развития. В практической деятельности особое внимание уделяется формированию новой трудовой мотивации и морали, готовности разделять с предпринимателем риск нововведений, перспективному развитию кадров для выполнения квалификационных видов работ и приспособления к постоянно меняющимся условиям производства.

#

# Содержательная структура управления персоналом

Ясно, что управление производством осуществляется через человека: через людей вносятся определенные коррективы в техническую, технологическую и организационную стороны процесса производства. Но и сами работники являются объектом управления. Это касается прежде всего количества и качества рабочей силы, формирования трудового потенциала, его развития и использования, мотивации трудового поведения, трудовых и личностных отношений и т.д. И чтобы раскрыть содержание этого специфического вида управленческой деятельности, уточним сначала, что является объектом и субъектом управления.

Объект управления - это отдельный работник, а также некая их совокупность, выступающая как трудовой коллектив. Совокупность работников может включать как весь персонал предприятия (организации, фирмы), на который распространяются управленческие решения общего характера, так и персонал структурного подразделения (отдела, цеха) или производственной ячейки (бригады). Отличительная особенность группы работников как объекта управления состоит в определенной взаимоувязке деятельности работников благодаря общим целям, что и характеризует их как коллектив.

В качестве субъектов управления персоналом выступают группа специалистов, выполняющих соответствующие функции в качестве работников кадровой службы, а также руководители всех уровней, выполняющие функцию управления по отношению к своим подчиненным.

Существо любой деятельности может быть охарактеризовано конкретным перечнем составляющих ее работ или ее составными элементами.

**Содержание системы управления персоналом составляет:**

- определение потребности в кадрах с учетом стратегии развития предприятия, объема производства продукции, услуг;

- формирование численного и качественного состава кадров (система комплектования, расстановка);

- кадровая политика (взаимосвязь с внешним и внутренним рынком труда, высвобождение, перераспределение и переподготовка кадров);

- система общей и профессиональной подготовки кадров;

- адаптация работников на предприятии;

- оплата и стимулирование труда, система материальной и моральной заинтересованности;

- оценка деятельности и аттестация кадров, ориентация ее на поощрение и продвижение работников по результатам труда и ценности работника для предприятия;

- система развития кадров (подготовка и переподготовка, повышение гибкости в использовании на производстве, обеспечение профессионально-квалификационного роста через планирование рабочей (трудовой) карьеры;

- межличностные отношения между работниками, между работниками, администрацией и общественными организациями;

- деятельность многофункциональной кадровой службы как органа, ответственного за обеспечение предприятия рабочей силой и за надежную социальную защиту работника.

#

# Цели и задачи системы управления персоналом

Целями системы управления персоналом предприятия (организации) являются:

- повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;

- повышение эффективности производства и труда, в частности достижение максимальной прибыли;

- обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

Успешное выполнение поставленных целей требует решения таких задач, как:

- обеспечение потребности предприятия в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации;

- достижение обоснованного соотношения между организационно-технической структурой производственного потенциала и структурой трудового потенциала;

- полное и эффективное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом;

- обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивированности, самодисциплины, выработка у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству;

- закрепление работника на предприятии, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу (привлечение, развитие персонала);

- обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, условий труда, вида занятости, возможности профессионально-квалификационного и должностного продвижения и т.п.;

- согласование производственной и социальных задач (балансирование интересов предприятия и интересов работников, экономической и социальной эффективности);

- повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу. Эффективность управления персоналом, наиболее полная реализация поставленных целей, во многом зависят от выбора вариантов построения самой системы управления персоналом предприятия, познания механизма его функционирования, выбора наиболее оптимальных технологий и методов работы с людьми. управление персонал

# Методы управления персоналом

В зависимости от принятой стратегии методы управления персоналом условно можно сгруппировать следующим образом:

**- административные** (ориентированные на определенные мотивы человеческого поведения - осознание необходимости трудовой деятельности и дисциплины труда, чувство долга, культуру труда и т.п., напрямую воздействующие на персонал с помощью норм, распоряжений, регламентирующих актов, подлежащих обязательному исполнению);

**- экономические** (косвенно воздействующие, основанные на материальном стимулировании коллективов и отдельных работников);

**- социально-психологические**, базирующиеся на использовании «формальных факторов мотивации - интересов, потребностей личности, группы, коллектива.

#

# Организационная структура системы управления персоналом

Организационная структура системы управления персоналом – совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и должностных лиц. Подразделения – носители функций управления персоналом — могут рассматриваться в широком смысле как служба управления персоналом. Конкретное место и роль службы управления персоналом в общей системе управления организацией определяются местом и ролью каждого специализированного подразделения по управлению персоналом и организационным статусом его непосредственного руководителя.

До настоящего времени большую часть объема работ по управлению кадрами выполняли линейные руководители различных подразделений организации. Основным структурным подразделением по управлению кадрами в организации является отдел кадров, на который возложены функции по приему и увольнению кадров, а также по организации обучения, повышению квалификации и переподготовки кадров. Для выполнения последних функций нередко создается отдел подготовки кадров или отдел обучения.

Отдел кадров не является ни методическим, ни информационным, ни координирующим центром кадровой работы. Он структурно разобщен с отделом организации труда и заработной платы, отделом охраны труда и техники безопасности, юридическим отделом и другими подразделениями, которые выполняют функции управления кадрами.

Для решения социальных проблем в организациях создаются службы социального исследования и обслуживания.

В ряде организаций формируются системы управления персоналом, объединяющие под единым руководством заместителя директора по управлению персоналом все подразделения, имеющие отношения к работе с кадрами. Новые задачи служб управления персоналом заключаются и реализации кадровой политики и координации деятельности по управлению трудовыми ресурсами в организации, в изменении сознания работающих, и переходе от бездумного исполнения к социальным нормам, базирующимся на здравом экономическом смысле и ориентированным на потребителя продукции. В связи с ним службы управления персоналом начинают расширять круг своих функций и от чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов и др.

Рассмотрим организационную структуру системы управления персоналом на примере ООО «Эй-Пи Трейд».

ООО «Эй-Пи Трейд», являясь официальным дистрибьютором компании P&G, осуществляет процесс централизованного планирования «сверху вниз». Плановые директивы разрабатываются на высшем уровне управления, где определяются цели, главные направления и главные хозяйственные задачи развития компании. Кроме того, на этом уровне предпринимаются попытки объединить все звенья производственного механизма.

На более низких ступенях управления, т.е. На уровне каждого из отделов компании, эти цели и задачи конкретизируются применительно к деятельности каждого из них. Это технологическое планирование, устанавливающее пропорции и объемы поставок, продаж по всем видам продукции. После соответствующего согласования плановых заданий с конкретными исполнителями: начальниками отделов, менеджерами, планы утверждаются высшим управлением. Существующая в ООО «Эй-Пи Трейд» организация процесса планирования свидетельствует о централизации важнейших решений в области планирования в высшем звене управления компании и, совместно с тем, предоставляет определенную самостоятельность отделам в разработке календарных планов на базе характеристик, единых для всей компании.

Для того чтобы иметь возможность верно найти цели и задачи для каждого отдела, управление компании обязано располагать данными о состоянии и развитии каждого конкретного рынка и каждого отдельного продукта на рынке. Эти данные содержатся в программах маркетинга ООО «Эй-Пи Трейд», которые ложатся в базу разработки плана по всем отделам. Аппарат, осуществляющий внутрифирменное планирование, включает функциональные подразделения на различных уровнях управления. Высшее звено системы планирования составляет в ООО «Эй- Пи Трейд» плановый комитет, состоящий из управляющих отделов компании во главе с директором. Плановый комитет подготавливает решения по более принципиальным проблемам стратегии и политики компании, выполняет координационные и аналитические функции, участвует в формулировании главных целей и задач компании на длительную перспективу. Подготавливаемые плановым комитетом рекомендации выносятся на рассмотрение и, после одобрения, включаются в форме конкретных мероприятий в перспективный план развития компании. На этом уровне управления компанией формируются исходные положения для рационального распределения внутрифирменных ресурсов в течение определенного планового периода. ООО «Эй-Пи Трейд» в собственной деятельности применяет два вида планирования: долгосрочное либо стратегическое планирование и годовое финансовое планирование. Стратегическое планирование осуществляется, как правило, маленькой группой профессионалов при высшем руководстве компании, которая и концентрирует свое внимание на разработке долгосрочных решений, принимаемых компанией на базе экономического анализа рыночной ситуации. Цель стратегического планирования − дать обоснованную оценку будущей рентабельности отделений и филиалов, на данной базе далее принимаются решения по поводу прекращения того или иного вида предпринимательской деятельности либо внедрения в новейшие сферы деловой активности. Текущее либо годовое планирование основывается в ООО «Эй Пи Трейд» на показателях стратегического плана. Годовой план (бюджет) - оперативный документ, согласно которому отделение описывает планируемый на текущий год размер продаж, составляет план по использованию рабочей силы, капиталовложений, выпуска новейших видов продукции. В годовом плане детализируются планы производства и сбыт поквартально и помесячно, а также инсталлируются задания для более низких уровней управления.

Характер планирования зависит от структуры компании. «Эй-Пи Трейд» основной упор в планировании делается на разработку структуры компании и обоснование новейших инвестиционных проектов. Предложение и решение этих вопросов сосредоточено на высшем уровне управления, поскольку конкретно там имеется вся информация. Поэтому в «Эй-Пи Трейд» подготовка плана ведется более централизованно и «сверху вниз». Приоритетное значение тут играют цели: увеличение доли на рынке, рост размера продаж и прибыли. Временной горизонт планирования в компании равен пяти годам, а прогнозирование охватывает долгий период на перспективу. Контроль за деятельностью компании осуществляется на базе денежных характеристик конкретно высшим управлением компании.

Основная цель управления ООО «Эй-Пи Трейд» состоит в формировании численности и состава работников, отвечающих специфике деятельности данной торговой компании и способных обеспечивать главные задачи его развития в предстоящем периоде. Процесс управления персоналом торговой компании базируется на следующих главных принципах:

1. Система формирования и использования персонала торговой компании обязана быть подчинена общей стратегии его развития.

2. В процессе управления персоналом обязана преследоваться цель стабилизации состава работников. С экономических позиций высокая текучесть персонала на предприятиях торговли обходится дорого даже по отношению к рабочим специальностям, а опытных, высококвалифицированных профессионалов и менеджеров заменить еще труднее.

3. В процессе управления персоналом маленьких магазинов следует отказываться от твердой классификации работ. Большая эффективность использования персонала таковых магазинов достигается при совмещении профессий работников для обеспечения выполнения необходимого размера различных видов работ.

4. Отбор работников, на которых намечено распространить гарантию занятости в фиксированном периоде, обязан осуществляться на конкурсной базе. В первую очередь этот принцип относится к наемным работникам − основным менеджерам и специалистам торговых компаний.

5. В процессе формирования и использования персонала нужно учесть трудовую мотивацию главных работников и стремиться к её реализации в рамках возможностей торговой компании.

6. В процессе управления персоналом торгового предприятия обязаны учитываться правовые нормы государственного регулирования занятости и оплаты труда.

Управление численностью и составом работников ООО «Эй-Пи Трейд» является более ответственным звеном в общей системе функций управления персоналом торговой компании. Основной целью управления численностью и составом персонала компании является оптимизация издержек труда на выполнение главных видов работ, связанных с деятельностью торговой компании, и обеспечение наполнения нужных рабочих мест работниками соответствующих профессий, специальностью и уровнем квалификации. Управление численностью и составом персонала охватывает ряд последовательно выполняемых этапов работ.

1. Проектирование трудовых действий в ООО «Эй-Пи Трейд» предугадывает определение общего размера работ и его распределение в разрезе отдельных групп исполнителей.

2. Планирование численности работников отдельных должностей, профессий и уровней квалификации предугадывает установление планового количества этих работников. Планированию состава и общей численности работников работающего компании предшествует анализ динамики персонала, и эффективности использования рабочего времени в предплановом периоде. Основной задачей анализа динамики персонала является установление тенденций конфигурации его количественного и качественного состава с позиций соответствия темпам развития хозяйственной деятельности торгового предприятия.

Предотвращение увольнения работников по собственному желанию обеспечивается выявлением и удовлетворением их трудовой мотивации, а также обеспечением адаптации вновь принятых работников.

Основной целью управления стимулированием труда является обеспечение роста доходов персонала и дифференциации их выплат в согласовании с трудовым вкладом отдельных работников в общие результаты деятельности торговой компании.

В составе прибыли планируются средства на выплату надбавок и доплат, не предусмотренных законодательством либо сверх размеров, установленных работающим законодательством; единовременных поощрений за результаты труда; премий по итогам работы за год.

Для того, чтобы результаты контроля ООО «Эй-Пи Трейд» можно было оценить более эффективно, конечные цели и ключевые результаты обязаны быть четко определены. С точки зрения оценки результатов коммерческой деятельности контроль в ООО «Эй-Пи Трейд» ориентирован на оценку стратегических альтернативных вариантов, долгосрочных ключевых результатов, степени их заслуги, до этого всего, в разрезе года. Их оценивают на уровне компании, подразделения, работника. Контроль обязан быть ориентирован на результаты как коммерческой, так и вспомогательной деятельности. Рассматривая систему контроля в ООО «Эй-Пи Трейд», нужно последовательно проанализировать применяемый вид контроля в компании. Контроль в ООО «Эй-Пи Трейд», это процесс, обеспечивающий достижение целей организации. Он нужен для обнаружения и разрешения возникающих проблем ранее, чем они станут очень серьезными, и может также употребляться для стимулирования удачной деятельности. Процесс контроля в компании состоит из установки стандартов, конфигурации практически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты значительно отличаются от установленных стандартов.

Организационные структуры управления − тот связывающий элемент, который позволяет всем разрозненным подразделениям осуществлять свою работу согласованно, в едином ключе поставленной перед организацией задачи. Каждому предприятию, занимающемуся конкретным видом деятельности нужна определенная организационная структура, которая отвечала бы конкретно таким требованиям, какие предъявляются к этому предприятию в его специфичных условиях.

#

# Состав функциональных подсистем

Система управления персоналом организации включает в себя подсистему линейного руководства, осуществляющую управление организацией в целом и ее отдельными подразделениями а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций.

Подсистема линейного руководства осуществляет:

* управление организации в целом;
* управление отдельными функциональными и производственными подразделениями.

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

Функциональные подсистемы системы управления персоналом организации:

1.Подсистема планирования и маркетинга персонала выполняет функции:

* разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом,
* анализ кадрового потенциала,
* анализ рынка труда,
* организация кадрового планирования,
* планирование и прогнозирование потребности в персонале,
* организация рекламы,
* поддержание взаимосвязи с внешними источниками,
* обеспечивающими организацию кадрами.

2.Подсистема управления наймом и учетом персонала осуществляет:

* организацию найма персонала,
* организацию собеседования, оценки, отбора и приема персонала,
* учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала,
* профессиональную ориентацию и организацию рационального использования персонала,
* управление занятостью,
* документационное обеспечение системы управления персоналом.

3.Подсистема управления трудовыми отношениями проводит:

* анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений,
* анализ и регулирование отношений руководства,
* управление производственными конфликтами и стрессами,
* социально-психологическую диагностику,
* соблюдение этических норм взаимоотношений,
* управление взаимодействием с профсоюзами.

4.Подсистема обеспечения нормальных условий труда выполняет такие функции, как:

* соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда,
* соблюдение требований технической эстетики, охраны труда и окружающей среды,
* военизированной охраны организации и отдельных должностных лиц.

5.Подсистема управления развитием персонала осуществляет:

* обучение, переподготовку и повышение квалификации,
* введение в должность и адаптацию новых работников,
* оценку кандидатов на вакантную должность,
* текущую периодическую оценку кадров,
* организацию рационализаторской и изобретательской деятельности,
* реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения,
* организацию работы с кадровым резервом.

6.Подсистема управления мотивацией и стимулированием труда персонала выполняет следующие функции:

* управление мотивацией и стимулированием трудового поведения,
* нормирование и тарификация трудового процесса,
* разработка систем оплаты труда,
* разработка форм участия персонала в прибылях и капитале,
* разработка форм морального стимулирования персонала,
* организация нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.

7.Подсистема управления социальным развитием осуществляет:

* организацию общественного питания,
* управление жилищно-бытовым обслуживанием, развитием культуры и физического вос­питания,
* обеспечение охраны здоровья и отдыха,
* обеспечение детскими учреждениями,
* управление социальными конфликтами и стрессами,
* организацию продажи продуктов питания и товаров народного потребления,
* организацию социального страхования.

8.Подсистема развития организационной структуры управления выполняет такие функции, как:

* анализ сложившейся оргструктуры управления,
* проектирование новой оргструктуры управления,
* разработка штатного расписания,
* формирование новой оргструктуры управления,
* разработка и реализация рекомендаций по развитию стиля и методов руководства.

9.Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом осуществляет:

* решение правовых вопросов трудовых отношений,
* согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом,
* решение правовых вопросов хозяйственной деятельности,
* проведение консультаций по юридическим вопросам.

10.Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом выполняет следующие функции:

* ведение учета и статистики персонала,
* информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом,
* обеспечение персонала научно-технической информацией,
* организация работы органов массовой информации организации,

проведение патентно-лицензионной деятельности.

Однако набор тех или иных функций системы управления персоналом в разных компаниях различен, так как обычно каждый руководитель выбирает те элементы, которые на его взгляд, лучше подходят к конкретной ситуации и кажутся ему полезными для успешной работы организации. В то же время существует стандартный набор функций системы управления персоналом, которые в сумме своей представляют кадровую политику фирмы.

В зависимости от размера организации состав подразделений, реализующих задачи функциональных подсистем, будет меняться. В мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а выполнение отдельных задач может быть поручено конкретному специалисту, а не подразделению.

Ряд функций может быть передан другим подразделениям, не входящим структурно в службу управления персоналом. Отдельные функции могут выполнять подразделения технического развития. Некоторые функции (например, информационного обеспечения системы управления персоналом) могут быть переданы в компетенцию подразделения по организации управления.

Структурное местоположение кадровой службы зависит от степени развития и особенностей организации.

Вариант 1: кадровая служба структурно подчинена руководителю по администрированию. Основная посылка этого варианта состоит в сосредоточении всех центральных координирующих служб в одной функциональной подсистеме. Выполнение задач службой персонала рассматривается в рамках его роли как штабного подразделения.

Вариант 2: служба управления персоналом в качестве штабного отдела структурно подчинена общему руководству организации.

Преимуществом второго варианта является близость ко всем сферам руководства организации. Наиболее целесообразна такая структура для небольших организаций на начальных этапах их развития, когда руководство еще четко не определило статус кадровой службы. Однако при таком варианте следует исключить опасность множественной подчиненности противоречивым указаниям.

Вариант 3: кадровая служба в качестве штабного органа структурно подчинена высшему руководству. Данный вариант наиболее приемлем на начальных этапах развития организации, когда первый руководитель пытается таким образом поднять статус и роль кадровой службы, хотя иерархический уровень заместителей руководителя еще не готов к восприятию отдела персонала как подразделения, равнозначного второму уровню управления.

Вариант 4: служба управления персоналом организационно включена в руководство организацией. Данный вариант можно рассматривать как наиболее типичный для достаточно развитых фирм с выделением сферы управления персоналом в качестве равнозначной подсистемы управления в ряду остальных подсистем управления.

# Литература

1. http://www.bibliotekar.ru
2. http://www.glossary.ru
3. http://www.hrfaq.ru
4. http://www.jobgrade.ru
5. http://www.lexgroup.ru
6. http://polbu.ru
7. http://vdu.kz
8. http://vuzlib.net