**Ведение**

Управление персоналом – целенаправленная деятельность руководителей всех уровней управления организации, которая включает разработку стратегии кадровой политики, концепцию, принципы, методы и технологи управления персоналом.

Каждая организация понимает происходящее внутри и вокруг нее события лишь через представления людей, ее составляющих. И, несмотря на то, что эти представления, как правило, трудно поддаются объяснению, они оказывают решающее влияние на те действия, которые люди предпринимают в различных ситуациях.

В то же время целостное представление о закономерностях функционирования организации практически невозможно сложить, исходя из одного лишь знания об индивидуальных особенностей личности членов данной организации.

Содержание деятельности по управлению персоналом существенно детерминировано задачами, которые решаются организацией на разных стадиях ее развития. Те производственные процессы, которые идут в организации, требуют ее специфического кадрового обеспечения. Менеджмент персонала призван предоставить тот кадровый ресурс, который необходим для эффективной работы организации.

Главная цель управления персоналом – вклад в прибыль организации, которая достигается через обеспечение организации высококвалифицированными работниками, через эффективное использование их творчески возможностей и удовлетворение социальных потребностей человека на производстве.

**1. Структура служб управления персоналом в крупных организациях**

**1.1. Функции службы управления персоналом в организации**

Вспомним, какие подразделения занимались решением проблем, связанных с обеспечением потребностей предприятия в живом труде на крупных заводах, в объединениях СССР:

ООТЗ — отдел организации труда и заработной платы в подчинении замес­тителя директора по экономике;

ОСРП — отдел социального развития предприятия в подчинении директора или его заместителя;

ЛНОТУП — лаборатория научной организации труда и управления произ­водством в подчинении зам. директора по экономике;

ОБНТ — общественное бюро нормирования труда — общественная органи­зация на производственных участках и в цехах, работающая под общим руко­водством профкома и методическим руководством общественного экономичес­кого совета;

ОМССИ — общественный методический совет по социологическим иссле­дованиям и социальному планированию — общественная организация, подчи­ненная профкому предприятия;

ООТИТБ — отдел охраны труда и техники безопасности в подчинении глав­ного инженера;

ОК — отдел кадров в подчинении директора;

ОТО — отдел технического обучения и подготовки кадров в подчинении директора;

БРИЗ — бюро рационализации и изобретательства в подчинении главного инженера или его заместителя.

Как видим, все стороны деятельности персонала обеспечивались руковод­ством и организацией, однако, разная подчиненность служб неизбежно при­водила к усложнению координации действий, а в некоторых случаях — к од­носторонности во взглядах на персонал. Это относится, в первую очередь, к службам, подчиненным главному инженеру и зам. директора по экономике. Переход к централизации управления подразделениями по работе с персоналом перспективен и способствует реализации гуманистического подхода. Однако в этом случае функции всех вышеперечисленных служб на предприятии пере­даются единой службе Управления персоналом.

Служба управления персоналом – это делопроизводство по найму и увольнению, отдел кадров, планирование и прогнозирование, отбор, адаптация, формирование карьеры, организация быта и отдыха, нормирование труда, техническое обучение. Службы управления персоналом являются функциональными и не участвуют напрямую в управлении основной деятельностью персонала, а лишь помогают руководству предприятия и подразделений решать различные вопросы.

Службы управления персоналом (службы УП) современных компаний выпол­няют весь комплекс работ, связанных с людьми на производстве, т. е. един­ство объекта определяет централизацию функций по управлению персоналом.

Перечислим функции современных служб УП на крупных процветаю­щих фирмах:

-определение потребности в персонале, как текущей, так и на перспек­тиву;

-разработка разделов бизнес-плана «Персонал» и «Управление», их ба­лансировка с другими разделами и обеспечение выполнения;

-разработка комплексных целевых программ развития персонала, увязка их по срокам, ресурсам и исполнителям и обеспечение реализации;

-организация и осуществление анализа содержания труда, аттестации рабочих мест и разработки профессио - и психограмм, определяющих тре­бования рабочего места к работнику;

-разработка систем проверки профессиональных и личностных качеств претендентов на занятие вакантных рабочих мест;

-анализ разделения, организации и нормирования труда, разработка пред­ложений по их совершенствованию;

-разработка документов, определяющих трудовые отношения на предпри­ятии: коллективных договоров, положений о персонале, трудовых распо­рядков, положений о подразделениях, должностных инструкций, памя­ток и инструкций, отражающих культуру предприятия, трудовых соглашений (контрактов), обеспечение их согласования и утверждения;

-организация подбора персонала на основе профессио- и психограмм, дол­жностных инструкций, положений о подразделениях, разработанных систем профессиональных и личностных тестов и испытаний;

-планирование карьеры работников, обеспечение перемещений, органи­зация системы кадрового резерва и работы по улучшению адекватности качеств претендентов требованиям рабочего места;

-организация и обеспечение работы по развитию персонала, повышению квалификации и переквалификации работников с использованием как потенциала предприятия, так и сторонних образовательных учрежде­ний; разработка учебных программ;

-проведение исследований по выявлению мотивации работников к труду и разработка мероприятий по повышению удовлетворенности трудом;

-разработка систем группового и индивидуального материального и мо­рального стимулирования работников с учетом мотивации, исследова­ние и внедрение современных систем оплаты труда;

-проведение исследований социально-психологического климата в кол­лективах, качества трудовой жизни, стиля руководства и отношения ра­ботников к руководителям;

-проведение мероприятий по повышению творческого уровня работни­ков, развитию инновационного поведения;

-проведение работ по повышению уровня охраны и безопасности труда;

-разработка системы сквозных показателей и оценки результатов труда подразделений, руководителей и специалистов, организация проведения аттестации;

-проведение исследований в целях создания эффективных рабочих команд;

-организация учета персонала и предоставления необходимой отчетнос­ти, проведение аналитической работы по результатам управления пер­соналом.[7,c.56].

Во многих случаях на крупных предприятиях службы управления персоналом возглавляют руководители, занимающие вторые места в управленческой иерархии, либо директор по управлению персоналом (HR-директор) Функции HR-директора в современных условиях значительно отличаются от привычных функций начальника отдела кдров, т.е. он входит в руководство предприятия (сове директоров, правление и т.д.) и участвует в разработке планов развития предприятия, вносит предложения по оптимизации его организационной структуры предприятия, дает оценку действия руководства предприятия с точки зрения службы по управлению персоналом.

Цель кадровой деятельности заключается в достижении соответствия персонала задачам работы организации, проводящиеся с учетом конкретных задач на различных этапах развития организации. Суть кадровой деятельности состоит в определении того, что конкретно, кем, как и с помощью чего должно делаться на практике в данный момент в сфере управления персоналом. Решение этих повседневных задач основывается на административных ме­тодах. Объектом кадровой деятельности является персонал как таковой, а ее субъектами – работники, должностные лица и организацион­ные структуры, ответственные за работу с кадрами (подразделения, линейные и функциональные руководители).

В больших корпорациях, непосредственно в службах управления персоналом работает не более 150 человек. В среднем один специалист приходится на 200 занятых. Более точно колличество сотрудников Ч необходимых для выполнения работы по комплектованию и учету кадров, можно рассчитать по следующей формуле[[1]](#footnote-1):

Ч = Т1\*К1/Фп,

где Т1 – суммарная трудоемкость работ, рассчитанных по типовым нормам за год (квартал), ч;

К1 – численность персонала предприятия;

Фп – фонд оплаты труда.

Среди множества современных организаций многонациональные корпорации накопили, пожалуй, наиболее богатый опыт управления персоналом. Их отделы человеческих ресурсов занимаются широким комплексом вопросов и играют ключевую роль в организационном развитии. Поэтому в качестве модели мы рассмотрим отдел управле­ния человеческими ресурсами транснациональной корпорации.

Как правило, отдел человеческих ресурсов крупной корпорации возглавляет Вице-президент, который подчиняется непосредственно первому руководителю организации - Президенту, Генеральному ди­ректору и т.п. (в меньших по размеру организациях аналогичную функцию может выполнять директор или начальник отдела, однако, при этом он сохраняет непосредственное подчинение руководителю организации). Положение Вице-президента по человеческим ресур­сам во внутренней иерархии отражает его двойную роль в управлении организацией. С одной стороны, он является руководителем опреде­ленной функциональной службы - отдела человеческих ресурсов, с другой, членом высшего руководства всей организации.

 В качестве функционального руководителя Вице-президент по человеческим ре­сурсам, обеспечивает удовлетворительное, с точки зрения организа­ции (ее Президента, в первую очередь), функционирование систем управления персоналом - подбор, обучение и развитие, оценку и, компенсации, работает над их совершенствованием и управляет со­трудниками своего подразделения.

Как член высшего руководства компании он разделяет вместе с другими руково­дителями ответственность за управление всей организацией, принима­ет участие в обсуждении важнейших для компании вопросов развития, определения стратегии (например, решения о начале освоения но­вого региона и о том, как будет осуществляться этот процесс - пу­тем открытия торгового представительства, создания совместного предприятия, открытия филиала и т.п., какова будет производст­венная стратегия компании, какие для этого потребуются капита­ловложения и т.д.).[2,c.47].

Конечно, при обсуждении вопросов управления всей организацией и разработке бизнес - стратегии Вице-президент по человеческим ресурсам выступает, прежде всего, как специалист в области управления людьми, как своего рода внутренний консультант по этому вопросу для остальных руководителей.

В результате своего двойственного положения в руководстве компанией помимо компетентности в своей профессиональной области, он должен пони­мать общие законы развития организации, знать рынок, конкурентов, выпускаемую компанией продукцию и предоставляемые ею услуги, обладать стратегическим мышлением, т.е. быть специалистом по управлению своей компанией в целом. В противном случае его сове­ты даже в области управления человеческими ресурсами будут не­достаточно профессиональными, а авторитет в высшем руководстве и в организации в целом не будет соответствовать занимаемой долж­ности.

И, наоборот, компетентному, с точки зрения управления ком­панией, руководителю отдела человеческих ресурсов значительно легче реализовывать чисто "функциональные проекты" в силу своего веса в организации*.*

Последнее справедливо в отношении всех со­трудников отдела, которые нередко жалуются на недостаточное вни­мание к ним и нежелание сотрудничать со стороны других руководителей, в первую очередь, линейных. Первопричиной такой "недооценки" часто служит их собственная некомпетентность в клю­чевых вопросах деятельности организации, делающая их "неполноценными" в глазах коллег.

В непосредственном подчинении у Вице-президента по человече­ским ресурсам находятся руководители ключевых служб или отделов, названия которых в большей или меньшей степени соответствуют ос­новным элементам систем управления персоналом - подбора, обуче­ния и развития, оценки, компенсации. В зависимости от размера компании, специфики ее деятельности и традиций число и название подразделений службы человеческих ресурсов, а также количество работающих в них сотрудников может меняться.

 Так, одна организа­ция может иметь полноценные отделы заработной платы, льгот, от­ношений с работниками (в случае существования сильных профсоюзов), профессионального развития, коммуникации, в то вре­мя как в другой - все эти функции соединены в отделах компенсации и отношений с работниками. Вопросы управления приемом на работу, учетом персонала, профессионального обучения и развития также часто объединяются в рамках одного отдела.

В классическом случае структура службы УП в компании среднего размера включает:

отдел трудовых взаимоотношений, отвечающий за подготовку переговоров о заключении трудовых соглашений и за рассмотрение трудовых контрактов;

отдел по найму, отвечающий за набор, отбор и расстановку работников;

медицинскую службу, в обязанности которой входит оказание первой помощи и консультации;

службу бытового обслуживания сотрудников, включая контроль за буфетами и программами отдыха;

службу связи с сотрудниками, отвечающую за выпуск информационных справочников и внутренних печатных изданий;

подразделения, занимающиеся вопросами ЗП, безопасности труда, социального обеспечения сотрудников, повышения квалификации.[6,c.25].

Как и другие службы, отдел человеческих ресурсов имеет соб­ственную иерархию должностей, являющуюся составной частью об­щеорганизационной структуры. Во главе отдела, секторов или групп стоят руководители среднего звена - директора или начальники отде­лов, подчиняющиеся Вице-президенту по человеческим ресурсам. Главной их задачей является организация работы вверенной им систе­мы управления персоналом, а также предоставление экспертных со­ветов своему руководителю. Необходимо повторить, что выполняемые различными подразделениями службы человеческих ре­сурсов функции и их значение для организации могут существенно отличаться, а вместе с этим может различаться и положение руково­дителей отделов в организационной иерархии. Так, например, вклад директора по компенсации в достижение стоящих перед компа­нией целей может быть значительно более весомым, чем вклад начальника сектора администрации, несмотря на то, что обе эти позиции подчиняются непосредственно Вице-президенту по персоналу.

Директора и начальники отделов руководят работой специали­стов - по компенсации, профессиональному обучению и развитию, учету персонала и т.д. Эти работники выполняют аналитические функ­ции, проводят профессиональное обучение, разрабатывают процеду­ры управления персоналом, готовят материалы для принятия решений руководителями, т.е. выступают в роли функциональных экспертов и исполнителей ключевых для управления человеческими ресурсами за­дач. Для успешного выполнения своих должностных обязанностей специалистам необходимо наличие профессиональных знаний в облас­ти управления человеческими ресурсами, приобретаемых в процессе практической работы и обучения, а также понимание специфики дея­тельности организации. Работа всего отдела нуждается в помощи секретарей, техников, шоферов и другого технического персонала, компетентность которого непосредственно влияет на эффективность работы остальных сотрудников.[1,c.12].

Численность сотрудников отдела человеческих ресурсов зависит от множества факторов - размера организации, вида ее деятельности, специфики стоящих перед ней задач, традиций, финансового состоя­ния, стадии развития. Многочисленные попытки вычислить "оптимальное соотношение" между общей численностью сотрудников компании и величиной отдела человеческих ресурсов до сих пор не увенчались успехом. Различные исследования дают весьма разноречи­вые результаты о том, на сколько сотрудников организации приходит­ся один специалист по персоналу - эта цифра колеблется от 30 до 2000.

Нет четкой методики расчета численности сотрудников службы УЧР. В то же время достаточно четко прослеживается следующая тенденция: число сотрудников организации на одного работника отде­ла человеческих ресурсов увеличивается по мере ее развития и со­вершенствования. Молодые организации нуждаются в большем внимании со стороны специалистов по управлению персоналом, чем зрелые.

**2. Тест. Выберите верные ответы для следующих тестовых заданий и объясните письменно свой выбор**

**Тест 1. Высокая зависимость работника от своей фирмы харак­терна для кадрового менеджмента**

A. Японии.

Б. США.

B. ЗападнойЕвропы.
Г. России.

**Ответ: А,** именно в данной стране высокая зависимость работника от своей фирмы; во время знакомства или приветствия они сначала называют название своей компании, только затем фамилию и имя.

**Тест 2. В каком документе закреплены квалификационные тре­бования, функциональные обязанности, права и ответственность
сотрудника?**

A. Должностная инструкция.

Б. Штатное расписание.

B. Модель-эталонсотрудника.
Г. Профессиограмма.

**Ответ: А,** этот документ четко описывает основные требования, обязанности, права и ответственности работника на рабочем месте.

**Тест 3. Для каких организаций наиболее характерно подчине­ние кадровой службы высшему руководству?**

A. Развитых фирм.

Б. Формирующейся организации.

 В. Стабильной организации.
 Г. Западных фирм.

**Ответ: В,** я считаю, что наиболее характерно подчинение кадровой службы высшему руководству – стабильной организации.

**Тест 4. Определите, какие функции управления персоналом яв­ляются ведущими при стратегии управления персоналом, направ­ленной на выполнение всей работы высококвалифицированны­ми работниками:**

А. Планирование

Б. Набор

В. Оценка

Г. Подбор.

Д. Стимулирование

Е. Повышение квалификации

Ж. Управление карьерой, перемещение.

**Ответ: В, Г, Д, Е,Ж**  я думаю эти функции являются ведущими при стратегии управления персоналом.

**3. Практическая часть**

Производственная трудоемкость работ на год составит 2457 тыс. нормо-часов. Плановый фонд рабочего времени на одного рабочего — 1850 часов в год, плановое выполнение норм выработки — 116%. Оп­ределите численность рабочих сдельщиков.

Решение:

**Через трудоемкость работ** численность персонала определяется следующими методами: 1) нормативный – используются нормы времени на простые повторяющиеся виды работ (машинопись, оформление типовых документов, учет):

 **Чрс = (Тр\* Нв )/Ф рв,**

где Тр – общая трудоемкость всех работ, выполняемых за год в отделе кадров, чел. – ч;

Нв – коэффициент, учитывающий затраты времени на выполнение работ, не предусмотренных в Т (К = 1,15);

Фрв – полезный фонд рабочего времени одного работника за год, ч (в среднем принимается равным 1840 ч, но ежегодно уточняется);

**Чрс = (2 =457000\*1,16)/ 1850= 1540 рабочих**

Ответ: 1540 человек.

**Заключение**

Итак, службы управления персоналом современных компаний выпол­няют обширный комплекс работ*,* связанных с кадровым составом предприятия; служба управления персоналом выполняет множество функций, связанных с анализом содержания труда на предприятии, подбором и адаптацией персонала, стимулированием развития работников, их обучением и урегулированием конфликтных ситуаций в коллективе организации.

В штате службы управления персоналом должны быть специалисты, способные выполнять все перечисленные функции, в том числе социологи, психологи, экономисты по труду, системные аналитики. В последнее время в службах управления персоналом крупных фирм, корпораций стран с развитым рынком появились новые специалисты по «вербовке» персонала, психологи, проводящие собеседова­ния с претендентами на получение работы, методисты и инструкторы, кон­сультанты по вопросам карьеры, профориентации, организационному планиро­ванию; администраторы програ мм равных условий занятости и т. п.

**Организационная структура службы управления персоналом** определяется как объективны­ми факторами (размером предприятия и объемом выполняемой работы по каж­дой функции, качеством персонала службы управления персоналом), так и субъективными (отно­шением к персоналу руководителя организации, его подготовленностью, видением целей организации и ролью, отводимой персоналу).

**Список литературы**

1. Аверин А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации: Учебное пособие. – М.: Изд-во РАГС, 2005. – 224 с.
2. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта. – М.: Центр, 2000. – 160с.
3. Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников / Монография. М: Изд-во Рос. экон. акад., Екатеринбург: Деловая книга, 1998. – 232 с.
4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело», 2002. – 702 с.
5. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом.- СПб: Питер, 2000.- 416 с.
6. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА – М, 2001. – 512 с.
7. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2000. – 423 с.
8. Шекшня С.В. Управление персоналом современных организаций. – М.: ЗАО «Бизнес школа», 2000. – 368 с.
9. Экономика предприятия: Учебник для вузов / Под ред. В.Я.Горфинкеля. – 3-изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2004. – 431 с.
1. Маслова В.М. Управление персоналом предприятия: учеб. Пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления/В.М. Маслова. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 159с. [↑](#footnote-ref-1)