

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГИЙ И
УПРАВЛЕНИЯ имени К.Г. Разумовского
Филиал в г. Калининграде

А.В. Герасимова

АЛЬБОМ НАГЛЯДНЫХ ПОСОБИЙ
для студентов очной, очно-заочной, заочной форм обучения по дис-
циплине «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»

Часть 1

Утверждено ученым советом филиала
в качестве учебно-методического пособия



Калининград
2013

УДК 658.3.01
ББК 65.290 + 65.24
Г 37

Герасимова А.В.

Альбом наглядных пособий для студентов очной, очно-заочной, заочной форм обучения по дисциплине «Управление персоналом». Часть 1. Учебно-методическое пособие / А.В. Герасимова. – Калининград: МГУТУ, 2013. – 36 с.

Учебно-методическое пособие содержит схематический материал и список литературы в качестве дополнения к изучению дисциплины «Управление персоналом».

Пособие предназначено для студентов всех направлений подготовки и специальностей, изучающих данную дисциплину.

Для студентов, аспирантов и преподавателей вузов, а также всех читателей, интересующихся аспектами управления персоналом.

УДК 658.3.01
ББК 65.290 + 65.24

© Герасимова А.В., 2013
© Филиал ФГБОУ ВПО «МГУТУ
имени К.Г. Разумовского» в
г. Калининграде, 2013

ОГЛАВЛЕНИЕ

1. Общие организационно-методические указания.....	4
2. Общий перечень рекомендуемой литературы.....	5
3. Наглядные пособия по темам курса «Управление персоналом».....	6

Часть 1

Тема 1. Персонал предприятия как объект управления.....	11
Тема 2. Роль менеджера по персоналу в управлении персоналом организации.....	20
Тема 3. Методология управления персоналом.....	22
Тема 4. Система управления персоналом.....	26
Тема 5. Кадровая политика и стратегия управления персоналом.....	30
Тема 6. Сущность кадрового планирования. Маркетинг персонала.....	32

ВВЕДЕНИЕ

В настоящем альбоме наглядных пособий представлены основные вопросы теории «Управления персоналом». В работе раскрыты вопросы, касающиеся анализа персонала предприятия как объекта управления, роли менеджера по персоналу в управлении персоналом организации, методологии, системы управления персоналом, кадровая политика и стратегия управления персоналом, сущности кадрового планирования, маркетинга персонала, планирования и прогнозирования потребности в персонале, поиске, отборе и приему на работу, деловой оценки и аттестация персонала, профориентации и трудовой адаптации персонала, организации и управления обучением персонала, управления деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала, управления конфликтами и стрессами, оценки результатов деятельности персонала организации.

Для облегчения восприятия информации пользователями альбома наглядных пособий автор избегал цитирования, однако, все использованные источники приводятся в общем перечне рекомендуемой литературы.

1. ОБЩИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

1.1 Цель и задачи дисциплины. Ее место в учебном процессе

Необходимость изучения курса «Управление персоналом» обусловлена тем, что современные экономические реформы, проводимые в России предъявляют новые требования к менеджменту персонала. Факторы успеха на рынке становятся условиями выживания организаций, которые в первую очередь обусловлены деятельностью сотрудников.

Цель дисциплины заключается в том, чтобы сформировать у обучающихся систему базовых теоретических знаний в области управления персоналом и подготовить к их использованию в практической профессиональной деятельности.

Задачи изучения дисциплины:

- изучение теоретических и методических основ дисциплины «Управление персоналом»;
- знакомство с практическими методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в сфере управления персоналом организации;
- знакомство с научными разработками и существующими теориями по актуальным вопросам данной дисциплины;
- развитие навыков профессиональной деятельности.

1.2. Требования к уровню знаний, умений и навыков студентов по изучению дисциплины «Управление персоналом».

В результате изучения дисциплины студенты должны знать:

- теоретические основы и тенденции в эволюции развития управления персоналом;
- методологию управления персоналом;
- систему управления персоналом организации;
- стратегическое управление персоналом организации;
- планирование работы с персоналом организации;
- технологию управления развитием персонала организации;
- управление поведением персонала организации;
- оценку результатов деятельности персонала организации.

2.ОБЩИЙ ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Адамчук В.В., Рамашов О.В., Сорокин М.Е. Экономика и социология труда: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 1999.
2. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 1999.
3. Аудит и контроллинг персонала: Учебное пособие / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. – 2-е изд., – М.: Издательство «Экзамен», 2004.
4. Базаров Т.Ю. Технология центров оценки для негосударственных служащих. Проблемы конкурсного отбора. – М.: ИПК ГС, 1995.
5. Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации. – М.: ИПК ГС, 1996.
6. Барков С.А. Управление персоналом: Учебное пособие / Рос. гос. открытый технич. ун-т путей сообщения. – М., 1996.
7. Беляцкий Н.П. и др. Управление персоналом: Учеб. пособие/ Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Ройш П. – Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2002.
8. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка: Учеб. пособие. – М.: Экономика, 1988.
9. Богданович Е.Л. Маркетинговая концепция организации персоналом и конкурентноспособной рабочей силы. – СПб., 1996.
10. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование; Учебник. – М.: ИНФРА-М, 1999.
11. Волгин А.П., Матирко В.И., Модин А.А. Управление персоналом в условиях рыночной экономики (опыт ФРГ). – М.: Дело, 1992.
12. Ворожейкин И.Е. История труда и предпринимательства: Учебное пособие. М.: Финстатинформ, 1999.
13. Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Конфликтология: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2000.
14. Волгин А.П., Матирко В.И. Управление персоналом в условиях рыночной экономики: Опыт ФРГ. – М.: Дело, 1992.
15. Волкова К.А. Предприятие: положение об отделах и службах, должностные инструкции. – М.: Экономика, 2000.
16. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юрист, 1999.

17. Горбунов А.П. Основы социального менеджмента: Учебное пособие. – Пятигорск: Кавказздравница, 1999.
18. Глумаков В.Н. Организационное поведение. Учебное пособие / ВЗФЭИ. – М.: ЗАО «Финстатинформ», 2000.
19. Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб: Питер, 2000.
20. Денисенко Г.Ф. Охрана труда: Учеб. пособие для вузов. – М.: Высшая школа, 1985.
21. Делопроизводство в кадровой службе / Сост. А.В. Верховцев – М.: ИНФРА-М.: 2003.
22. Донцов А.И. Психология коллектива. – М.: Изд-во МГУ, 1984.
23. Добраев В.Л. Организационное поведение. – М.: ИКФ «ЭКМОС», 2002.
24. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм: Исследование зарубежного опыта. – Воронеж: Изд-во Воронеж. Ун-та, 1998.
25. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом: Учеб. пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ПРИОР, 1998.
26. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Одегов Ю.Г., Пихало В.Т. Управление персоналом: Учебник. – М.: Издат. Центр «Академия», 2000.
27. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 3-е изд. – Н.Новгород: НИМБ, 2001.
28. Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. Персонал: Словарь понятий и определений. – М.: Экзамен, 2000.
29. Журавлев П.В., Карташов С.А., Одегов Ю.Г. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджеров. – М.: Экзамен, 2000.
30. Здравомыслов А.Г. Социология конфликта: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений. – М.: Аспект Пресс, 1996.
31. Кадры предприятия. 300 образцов должностных инструкций: Практическое пособие/ Авторы-составители Д.Л. Шур, Л.В. Труханович. – М.: Дис, 2000.
32. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2002.
33. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2000.

34. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: - 4-е изд., доп. и перераб. – («Высшее образование») (ГРИФ): ИНФРА-М, 2009.
35. Кибанов А.Я., Мамед-Заде Г.А., Роднина Т.А. Управление персоналом: Регламентация труда – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: Экзамен, 2002.
36. Клейнер Г.Б. Реформирование предприятий: возможности и перспективы // ОНС, 1997, №3. – С.14-15.
37. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов. – М.: Инфра-М, 1999.
38. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2001.
39. Макарова И.К. Управление персоналом: Учебник. – М.: Юриспруденция, 2002.
40. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред. П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1998.
41. Маусов Н.К., Безделов Д.Е. Управление карьерой: Учебное пособие. – М.: Рос. экон. Акад., 1999.
42. Михайлов Ф.Б. Управление персоналом: классические концепции и новые подходы. – Казань: КФЭИ, 1994.
43. Моргунов Е.С. Управление персоналом. Исследование, оценка, обучение. – М.: Интел-Синтез, 2000.
44. Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами // Модульная программа для менеджеров. – М.: ИНФРА-М, 1999.
45. Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение/ Перевод с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Издательство «Питер», 2000.
46. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала: учебник. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2006.
47. Организационная культура в схемах и таблицах / Сост. Т.О. Соломанидина и О.Н. Волгина. – М.: Изд-во Рос. экон. акад., 2004.
48. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. – М.: Аспект Пресс, 1999.
49. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2001.
50. Скопылатов И.А., Ефремов О.Ю. Управление персоналом. – СПб.: Изд-во Смольного ун-та, 2000.

51. Служебная карьера / Под общей ред. Е.В. Оховского. – М.: Экономика, 1998.
52. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб.: Питер, 2000.
53. Управление персоналом: Ежемесячный деловой журнал. – 2000.
54. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2002.
55. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестации: Учебное пособие для студентов вузов. / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: Издательство «Экзамен», 2003.
56. Управление персоналом организации. Практикум: Учеб. пособие / Под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА – М, 2001.
57. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2002.
58. Управление персоналом: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2005.
59. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под науч. ред. Р. Марра, Г. Шмидта. – М.: Изд-во МГУ, 2001.
60. Файоль А. Общее и промышленное управление: Пер. с фр. – М.: Контролинг, 1992.
61. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1998.
62. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.
63. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М.: Интел-Синтез, 2000.
64. Шипунов В.Г. Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии: Учебник. – М.: Высшая школа, 2000.
65. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – 3-е изд., изм. Идоп. – М.: Издательство НОРМА, 2003.
66. Шорохов Ю.И., Глушков А.В., Мамагулашвили Д.И. Организационное поведение: Учеб. пособие для студентов экономических факультетов. – М.: ПЕРСЭ, 2000.

67. Щекин Г.В. Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента. Научно-практич. Пособие. – Киев: МАУП, 1999.
68. Энциклопедический словарь кадровой службы/ под общей ред. В.М. Анисимова. – М.: ИНФРА-М, 1999.

3. НАГЛЯДНЫЕ ПОСОБИЯ ПО ТЕМАМ КУРСА «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»

Тема 1. Персонал предприятия как объект управления

Таблица 1.1

Характеристика этапов развития управления персоналом в организациях развитых стран мира

Период	Основной объект управления	Доминирующие потребности персонала	Ведущие направления управления персоналом
До 1900 г.	Технология производства	Интересы производства практически не учитывались	Поддержание дисциплины труда
1900-1910 гг.	Безопасность и условия труда персонала	Безопасные условия труда и создание предпосылок для хорошей работы	Обеспечение безопасных условий, организация труда
1910-1920 гг.	Эффективность производства	Повышение зарплат на основе более высокой производительности	Мотивация и обучение, стимулирование высокой производительности
1920-1930 гг.	Индивидуальные особенности работников	Учет индивидуальных особенностей при проектировании работ	Разработка психологических тестов, опросы, учет предложений работников при проектировании работ
1930-1940 гг.	Профсоюзы, социальное партнерство	Сглаживание глубоких противоречий между работниками и работодателями	Организация взаимодействия и сотрудничества на производстве
1940-1950 гг.	Экономические гарантии и социальная поддержка	Гарантии экономической и социальной безопасности	Организация пенсионного обеспечения
1950-1960 гг.	Человеческие отношения	Возможность проявления инициативы, развитие самодисциплины	Подготовка управленческого персонала с учетом изменения его роли в организации, коллективные формы организации труда
1960-1970 гг.	Сотрудничество, развитие и углубление партнерства	Расширение участия в обсуждении и принятии управленческих решений	Отработка процедур совместного участия в управлении, разделение ответственности
1970-1980 гг.	Перемена труда	Соответствие содержания работ изменениям способностей и запросов, устранение	Чередование работ, развитие коллективных форм организации труда

Период	Основной объект управления	Доминирующие потребности персонала	Ведущие направления управления персоналом
		монотонности и однообразия в работе	
1980-1990 гг.	Движение персонала	Надежная гарантия занятости в период экономического спада	Перераспределение рабочей силы, переподготовка, содействие в поисках работы
1990-2000 гг.	Кардинальные изменения в составе рабочей силы, дефицит квалифицированного персонала	Расширение возможностей для адаптации к постоянно меняющимся условиям и потребностям производства	Стратегическое управление и планирование трудовых ресурсов, расширение гарантий занятости, переподготовка, создание гибких форм вознаграждений, участие в доходах и капитале

Структура человеческих ресурсов в организации

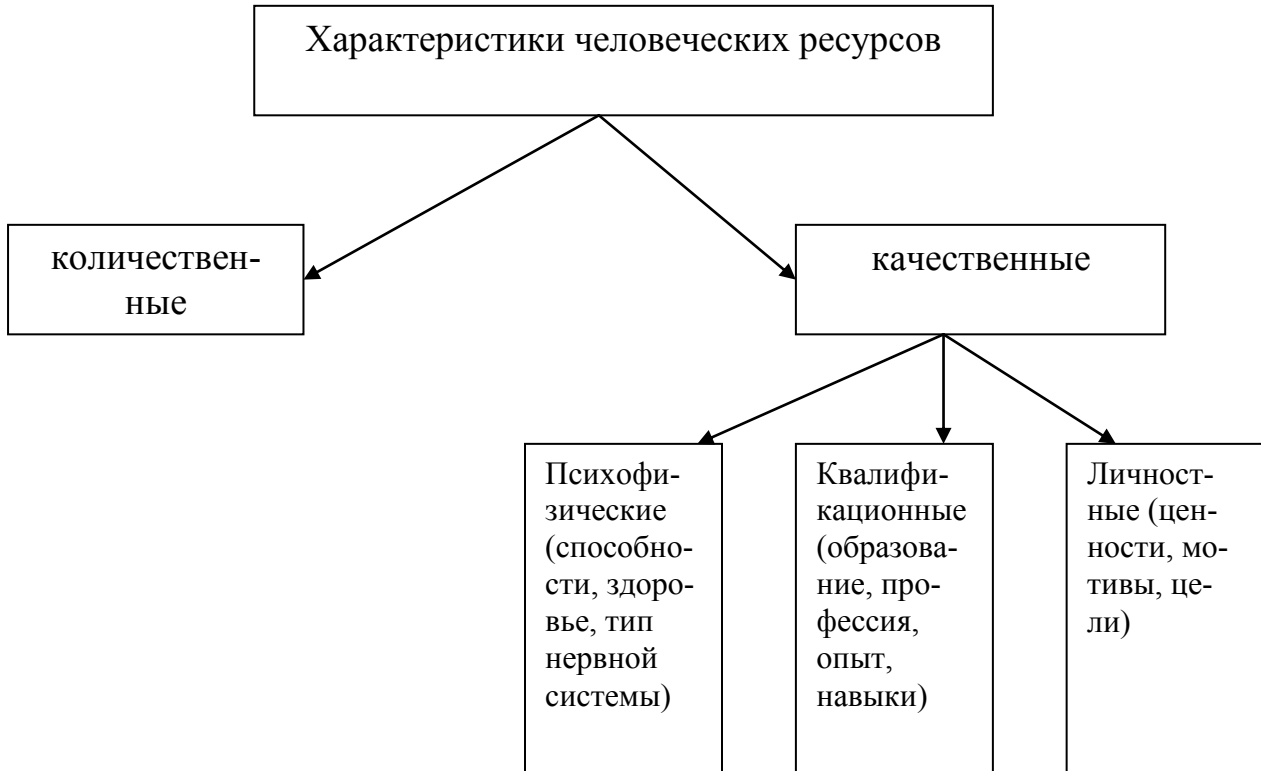


Рисунок 1.1. Структура человеческих ресурсов в организации

Рынок трудовых ресурсов

Виды рынков:

- рынок товаров и услуг;
- рынок трудовых ресурсов;
- рынок ценных бумаг

Компоненты рынка труда:

- спрос на труд;
- предложение труда;
- уровень занятости;
- цена рабочей силы;
- свободная конкуренция;
- резерв рабочей силы

Институциональные структуры:

- система трудового законодательства;
- система занятости населения;
- учебные заведения;
- профсоюзы

Население:

- молодежь трудоспособного возраста;
- трудоспособное;
- старше трудоспособного;
- экономически активное;
- экономически неактивное

Трудовые ресурсы:

- занятое население;
- не занятое население;
- учащиеся (резерв);
- безработные

Разновидности общественного труда:

- производительный;
- прибавочный
- интеллектуальный;
- прошлый (овеществленный);
- полезный (конкретный);
- абстрактный;
- сложный;
- простой

Отрасли производительного труда:

- промышленность;
- сельское и лесное хозяйство;
- строительство;
- транспорт и связь;
- торговля, общепит, МТС;
- ЖКХ и бытовое обслуживание

Отрасли интеллектуального труда:

- наука и научное обслуживание;
- образование;
- здравоохранение;
- культура и искусство;
- кредитование, финансы, страхование;
- управление

Рисунок 1.2. Совокупность понятий рынка трудовых ресурсов

Система работы с персоналом организации

Кадровая политика:

- стиль руководства;
- философия организации;
- правила внутреннего трудового распорядка;

Подбор персонала:

- расчет потребности в кадрах;
- модели рабочих мест (должностей);
- профессиональный подбор кадров;
- собеседование;
- формирование резерва кадров

Оценка персонала:

- методы оценки персонала;
- оценка потенциала работников;
- оценка индивидуального вклада;
- аттестация кадров

Расстановка персонала:

- типовые модели карьеры;
- планирование служебной карьеры;
- условия оплаты труда;
- движение кадров

Адаптация персонала:

- испытательный срок;
- адаптация молодых специалистов;
- наставничество и консультирование;
- развитие творческих ресурсов

Обучение персонала:

- профессиональная подготовка;
- повышение квалификации;
- переподготовка кадров;
- послевузовское дополнительное образование

Рисунок 1.3. Система работы с персоналом организации

Таблица 1.2

Сравнительная характеристика американского и японского подходов к организации управления

Японская организация	Американская организация
Пожизненный найм	Краткосрочные наймы
Постепенная, медленная оценка и продвижение	Быстрая оценка, продвижение
Неспециализированная деятельность	Специализированная деятельность
Неформальные, тонкие механизмы	Формальные, количественные механизмы контроля
Коллективное принятие решений	Индивидуальное принятие решений
Коллективная ответственность	Индивидуальная ответственность
Повышенное внимание к человеческому фактору	Второстепенное внимание к человеческому фактору

Таблица 1.3

Особенности различных стилей руководства фирмами

Критерий	Японский руководитель	Американский руководитель
Ключевой принцип организации	Гармония	Эффективность
Отношение к работе	Направлено на выполнение обязанностей	Направлено на реализацию проекта
Должностная конкуренция	Неярко выражена	Свободная и явная конкуренция
Гарантия должности	Высокая	Нестабильная
Принятие решения	Снизу-вверх - система «риджи» (ри-спроси подчиненного, джи-обдумай)	Сверху-вниз через систему управления и информации
Делегирование власти	Мало распространено	Широко распространено
Отношения с подчиненными	«Семейные», длительные	Контактные, деперсонализованные
Метод найма на работу	После окончания учебного заведения	Также, и из других компаний
Оплата	Гарантированная зарплата в зависимости от стажа	В зависимости от результатов и договоренности

Таблица 1.4

Модели управления

Технократическая	Экономическая	Современная
Иерархия с использованием административных методов	Авторитет с использованием материального стимулирования	Лидерство и партнерство
Персональная зависимость	Мотивизация	Приверженность
Исполнение	Инициатива	Творчество
Внешний контроль	Коллективный контроль	Самоконтроль

Таблица 1.5

Сравнительный анализ концепций управления персоналом

Концепции	Использование трудовых ресурсов	Управление персоналом	Управление человеческими ресурсами	Управление человеком
Основные задачи управления	Отбор способных работников, стимулирование, нормирование	Отбор работников с профессиональными и личностными качествами, соответствующими должности. Изучение специфики потребностей и разработка программ их удовлетворения	Отбор работников с профессиональными и личностными качествами, соответствующими должности и корпоративной культуре организации. Обучение персонала, углубление как специализации, так и универсализации	Адаптация развития культуры организации
Условия эффективности	Четкие задачи для использования. Внутрипроизводственные факторы для успеха предприятия важнее, чем факторы внешней среды	Выделение различных подсистем управления персоналом	Повышение внимания к «экологии» внутри и межорганизационных взаимодействий	Понимание того, что эффективное организационное развитие – это не только изменение структур, технологий, навыков, но и изменение ценностей
Особые затруднения	Сложность адаптации к меняющимся условиям, использование ограниченных возможностей	Преобразование людей в ресурс, который нужно развивать в ущерб	Ответственность может перекладываться на внешние причины вместо изме-	

	стей персонала	праву личности на выбор	нения курса	
Сфера применения	Предприятия с серийным массовым производством при низкоквалифицированном труде	Предприятия с четкой организационной структурой обычных отраслей	Средние и крупные предприятия высокотехнологических отраслей в условиях конкуренции	Малое предпринимательство, сфера искусства

Таблица 1.6

Подходы к управлению персоналом

Условия эффективности	Особые затруднения
Четкая задача для исполнения	Сложность адаптации к меняющимся условиям
Среда достаточно стабильна	Неповоротливая бюрократическая надстройка (строгая заданность и иерархичность управленческой структуры, затрудняющая принятие креативных и самостоятельных решений исполнителями при изменении ситуации)
Производство одного и того же продукта	Если интересы работников возьмут верх над целями организации, возможны нежелательные последствия (поскольку мотивация персонала сводится исключительно к внешнему стимулированию, то даже незначительных изменений в схеме стимулирования достаточно для непредсказуемых последствий)
Человек согласен быть деталью машины и ведет себя как запланировано	Дегуманизирующее воздействие на работников (использование ограниченных возможностей персонала может быть эффективным при низкоквалифицированном труде)

Таблица 1.7**Соответствие деятельности по управлению персоналом доминирующим потребностям личности**

Доминирующая потребность	Деятельность по управлению персоналом
Самоактуализация	Побуждение служащих к максимальной вовлеченности в процесс труда и управления. Превращение работы в главное средство самовыражения служащих
Самоуважение	Работа должна находиться в зоне устремлений работника, обеспечивая его автономию, ответственность и развивая самоидентичность
Социальные потребности	Работа должна позволять общаться с коллегами и ощущать нужность людям
Потребность в безопасности	Работа должна позволять сотрудникам ощущать свою защищенность, для чего необходимо осуществлять программы пенсионного и социального страхования, поддержки при болезни, гарантии занятости, перспективы карьеры внутри организации, создавать безопасные условия труда
Физиологические потребности	Работа должна обеспечивать возможность восстановления затраченной работником энергии - заработной платы и других видов материального вознаграждения должно хватать по крайней мере на восстановление работоспособности

Таблица 1.8**Характеристика условий эффективности и особых затруднений в рамках органического подхода**

Условия эффективности	Особые затруднения
Подчинение целей организации взаимодействию с окружающей средой	Неучет социальности организации как продукта взглядов, идей, норм и верований
Улучшение управления за счет внимания к дифференцированным потребностям людей	Превращение людей в ресурс, который нужно развивать, в ущерб праву личности на выбор
Взгляд на организацию с точки зрения взаимодействия целей, стратегии, структуры и других измерений	Предположение о “функциональном единстве”, когда все органы работают на благо организма в целом
Выделение различных подсистем организации	Предположение о том, что работники должны удовлетворять все свои потребности через организацию
Учет естественных возможностей в процессе инновации	Опасность впасть в социальный дарвинизм
Повышенное внимание к «экологии» внутри- и межорганизационных взаимодействий	Ответственность может перекладываться на внешние причины вместо изменения курса

Тема 2. Роль менеджера по персоналу в управлении персоналом организации

Таблица 2.1

Сопоставление менеджеров с предпринимателями

Параметры сравнения	Менеджера	Предприниматели
Статус на предприятии	Наемный работник	Собственник, партнер
Задачи и функции	Постановка целей, планирование, организовывание, мотивация, контроль, руководство, координация	Поиск новых способов комбинации ресурсов, выдвижение новых идей по их использованию для удовлетворения платежеспособного спроса общества
Ожидаемый результат работы	Сохранение, поддержание и развитие предприятия, максимизация его способности производить ценности	Освоение новых сфер бизнеса, продвижение идей и нового дела для выпуска продукции и получения прибыли
Образование и черты личности	Профессиональные знания, необходимые для выполнения функций управления, умение организовать совместную работу, работа в команде	Интуиция как более важный фактор по сравнению с образованием. Новаторство, самостоятельность, независимость, индивидуализм, смелость, инициативность, ориентация на успех

Таблица 2.2

Сферы деятельности и функции менеджера

Сферы деятельности Организация как:		
↓	↓	↓
социальный институт	коллектив	предметная деятельность
Принятие решений	Информационное взаимодействие	Решение проблем
Планирование	Координация – кооперация	Обучение – консультирование
Контроль	Мотивирование	Оценка
Управленец (власть) ↑	Руководитель (влияние) ↑	Специалист (авторитет эксперта) ↑
Менеджер как: Роли		

Таблица 2.3

Стили общения менеджеров в разных национальных культурах

Страна	Стили общения менеджеров
Испания, Португалия	Внимание и интерес к самочувствию подчиненных и их благополучию. Они готовы к восприятию обратной связи от других людей
Германия, Австрия, Франция	Противоположные позиции по сравнению с испанцами и португальцами
Индия	Придерживаются бюрократических правил
Голландия	Больше других склонны к сотрудничеству. В меньшей степени проявляют такую склонность французы
Япония	Высокая степень стремления быть объективными, а не опираться на интуицию
Япония, Голландия	Связаны групповыми обязательствами и меньше всех склонны отступать от своих первоначальных позиций
США, Латинская Америка	Умение быстрее других достигать компромисс и реже оказываться в безвыходном положении. Высокая компетентность в межличностном взаимодействии

Тема 3. Методология управления персоналом



Рисунок 3.1. Концепция управления персоналом



Рисунок 3.2. Укрупненное дерево целей системы управления персоналом организации

Таблица 3.1

Принципы построения системы управления персоналом в организации

Наименование принципа	Содержание принципа
1	2
Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом	
Обусловленности функций управления персоналом целями производства	Функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями и целями производства.
Первичности функций управления персоналом	Состав подсистем системы управления персоналом, организационная структура, требования к работникам и их численность зависят от содержания, количества и трудоемкости функций управления персоналом.
Оптимальное соотношение интра- и инфрафункций управления персоналом	Определяет пропорции между функциями, направленными на организацию системы управления персоналом (интрафункции), и функциями управления персоналом (инфрафункции).
Оптимальное соотношение управленческих ориентаций	Диктует необходимость опережения ориентации функций управления персоналом на развитие производства по сравнению с функциями, направленными на обеспечение функционирования производства.
Потенциальных	Временное выбытие отдельных работников не должно прерыв-

имитаций	вать процесс осуществления каких-либо функций управления. Для этого каждый работник системы управления персоналом должен уметь имитировать функции вышестоящего, нижестоящего сотрудника и одного - двух работников своего уровня.
Экономичности	Предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию системы управления персоналом, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства. В случае если после проведения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом увеличились затраты на управление, они должны перекрываться эффектом в производственной системе, полученным в результате их осуществления.
Прогрессивности	Соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам.
Перспективности	При формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации.
Комплексности	При формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления (связи с вышестоящими органами, договорные связи, состояние объекта управления и т.д.).
Оперативности	Своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения.
Оптимальности	Многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства.
Простоты	Чем проще система управления персоналом, тем лучше она работает. Безусловно, при этом исключается упрощение системы управления персоналом в ущерб производству.
Научности	Разработка мероприятий по формированию системы управления персоналом должна основываться на достижениях науки в области управления и учитывать изменения законов развития общественного производства в рыночных условиях.
Иерархичности	В любых вертикальных разрезах системы управления персоналом должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления (структурными подразделениями или отдельными руководителями), принципиальной характеристикой которого является несимметричная передача информации «вниз» (детализация) и «вверх» (агрегирование) по системе управления.
Автономности	В любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей.
Согласованности	Взаимодействия между иерархическими звеньями по вертикали, а также между относительно автономными звеньями си-

	стемы управления персоналом по горизонтали должны быть в целом согласованы с основными целями организации и синхронизированы по времени.
Устойчивости	Для обеспечения устойчивого функционирования систем управления персоналом необходимо предусматривать специальные «локальные регуляторы», которые при отклонении от заданной цели организации ставят того или иного работника или подразделение в невыгодное положение и побуждают их к регулированию системы управления персоналом.
Многоаспектности	Управление персоналом как по вертикали, так и по горизонтали может осуществляться по различным каналам: административно-хозяйственному, экономическому, правовому и т.д.
Прозрачности	Система управления персоналом должна обладать концептуальным единством, содержать единую доступную терминологию; деятельность всех подразделений и руководителей должна строиться на единых «несущих конструкциях» (этапах, фазах, функциях) для различных по экономическому содержанию процессов управления персоналом.
Комфортности	Система управления персоналом должна обеспечивать максимум удобств для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации решений человеком. Например, выборочная печать данных, разнообразие обработки, специальное оформление документов с выделением существенной информации, их гармоничный внешний вид, исключение излишней работы при заполнении документов и т.д.
Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом	
Концентрации	Рассматривается в двух направлениях: (1) концентрации усилий работников отдельного подразделения или всей системы управления персоналом на решение основных задач и (2) концентрация однородных функций в одном подразделении системы управления персоналом, что устраняет дублирование.
Специализации	Разделение труда в системе управления персоналом (выделяется труд руководителей, специалистов и других служащих). Формируются отдельные подразделения, специализирующиеся на выполнении однородных функций.
Параллельности	Предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышает оперативность управления персоналом.
Адаптивности (гибкости)	Означает приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы.
Преемственности	Предполагает общую методическую основу проведения работ по совершенствованию системы управления персоналом на разных ее уровнях и разными специалистами, стандартное их оформление.
Непрерывности	Отсутствие перерывов в работе работников системы управле-

	ния персоналом или подразделений, уменьшение времени пролеживания документов, простоев технических средств управления и т.п.
Ритмичности	Выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом.
Прямоточности	Упорядоченность и целенаправленность необходимой информации по выработке определенного решения. Она бывает горизонтальной и вертикальной (взаимосвязи между функциональными подразделениями и взаимосвязи между различными уровнями управления).

Тема 4. Система управления персоналом



Рисунок 4.1. Первый вариант местоположения кадровой службы в системе управления организацией

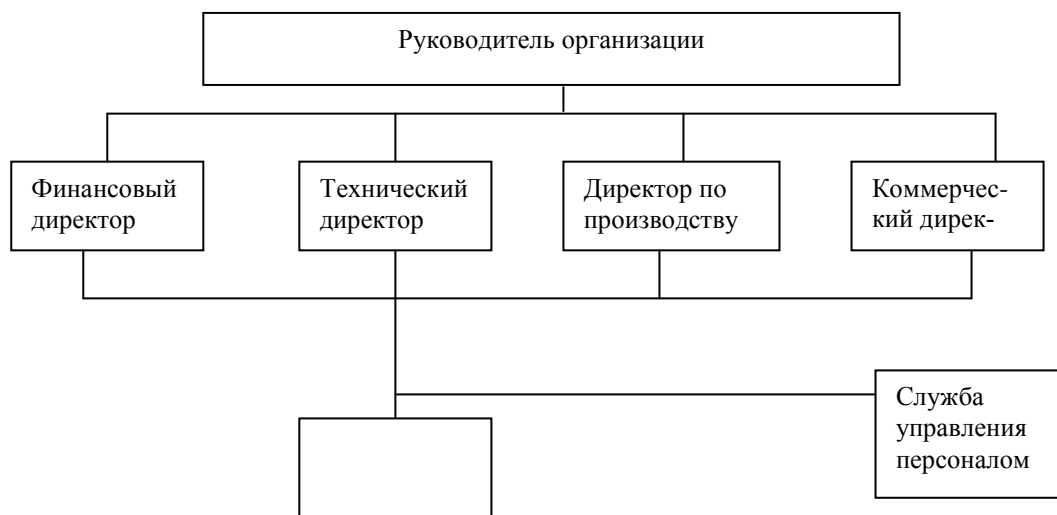


Рисунок 4.2. Второй вариант местоположения кадровой службы в системе управления организацией

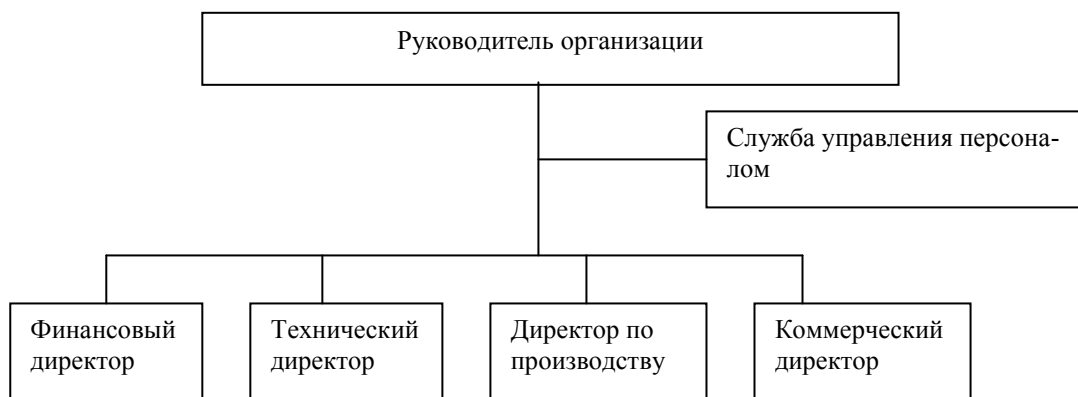


Рисунок 4.3. Третий вариант местоположения кадровой службы в системе управления организацией

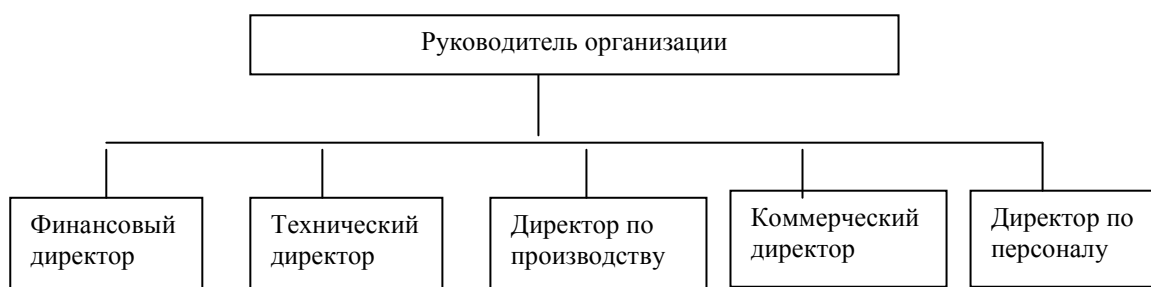


Рисунок 4.4. Четвертый вариант местоположения кадровой службы в системе управления организацией

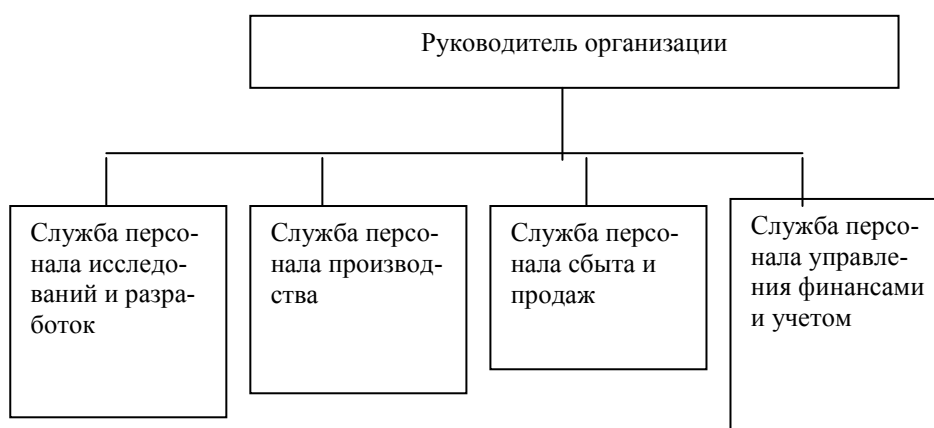


Рисунок 4.5. Схема оргструктуры системы управления персоналом, ориентированная на обслуживание функциональных сфер организации

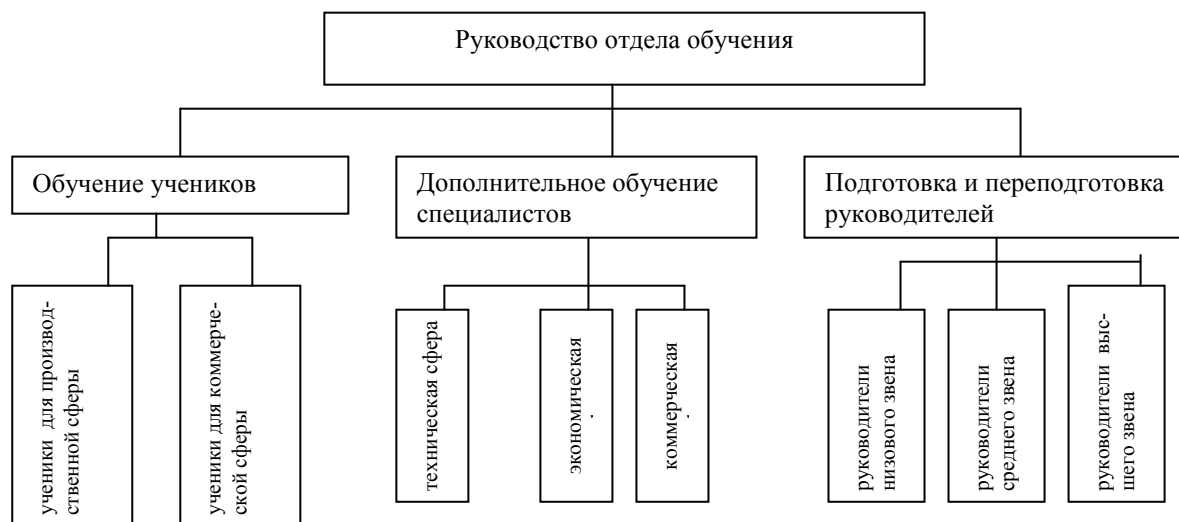


Рисунок 4.6. Организационная структура отдела обучения персонала



Рисунок 4.7. Схема оргструктуры службы управления персоналом

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

ПОДСИСТЕМА ОБЩЕГО И ЛИНЕЙНОГО РУКОВОДСТВА ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Функциональные подсистемы

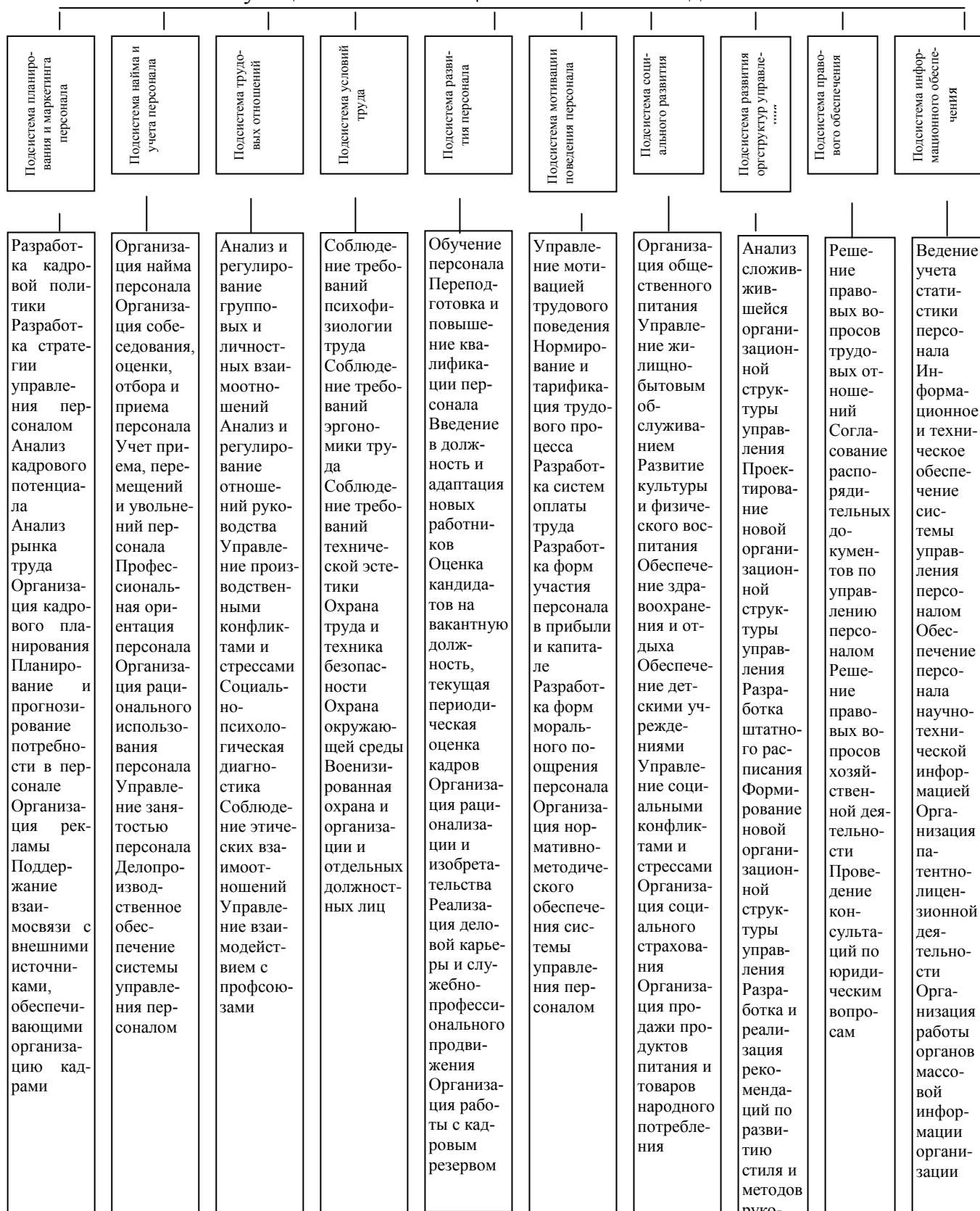


Рисунок 4.8. Состав подсистем системы управления персоналом крупной организации и их основные функции

Таблица 4.1

Личностная спецификация

Перечень требований к работнику	Требуемые качества		
	основные	желаемые	противопоказания
Физический облик Достижения (образование, квалификация, опыт) Интеллект (ум, смекалка) Специальные способности Интересы Черты характера Внешние условия (домашние условия, социально-бытовые условия)			

Тема 5. Кадровая политика и стратегия управления персоналом

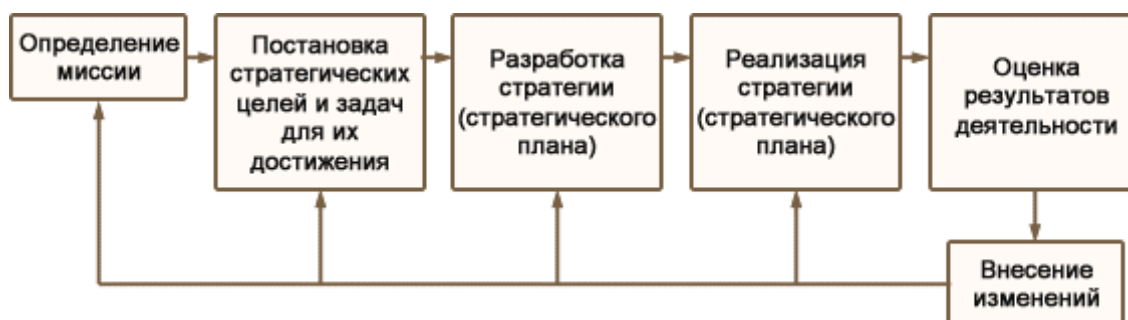


Рисунок 5.1. Процесс стратегического управления

Таблица 5.1

Стратегия управления организации

Тип стратегии	Краткая характеристика стратегии	Требования к персоналу
Предпринимательская	Принимаются проекты с высокой степенью финансового риска, минимальным количеством действий. Ресурсы краткосрочны для удовлетворения всех требований заказчика. В центре внимания – быстрое осуществление ближайших мер даже без соответствующей проработки	Работники должны быть новаторами, готовыми рисковать, не бояться ответственности. Важно, чтобы ведущие сотрудники не менялись
Динамического роста	Степень риска меньшая. Постоянное сопоставление текущих целей и создание фундамента для будущего организации	Сотрудники должны быть организационно закреплены, обладать гибкостью в изменяющихся условиях, быть проблемно-ориентированными и работать в тесном сотрудничестве с другими
Прибыльности	В центре внимания – сохранение существующего уровня прибылей. Усилия, требующие финансовых затрат, – скромные	Внимание на критерии количества и эффективности, сроки – кратковременные; результаты – при относительно низком уровне риска и минимальном уровне организационной закреплённости.
Ликвидационная	Продажа активов, устранение возможностей убытков, в будущем – сокращение работающих насколько это возможно. Почти или вовсе не уделяется внимания попыткам спасти предприятие, поскольку ожидается дальнейшее падение прибыли	Требуются сотрудники на короткое время, узкой ориентации без большой приверженности организации. Особой потребности в кадрах нет
Циклическая (круговорота)	Основная цель – спасти предприятие. Меры по сокращению затрат и персонала осуществляются с целью выжить в ближайшее время и обрести стабильность на длительную перспективу	Сотрудники должны быть гибкими в условиях изменений, ориентироваться на дальние перспективы

Зависимость стратегии управления персоналом от срока прогноза

	Область перспективного планирования	Область стратегического планирования
Период	До 3-х лет	От 3-х до 10 лет
Задачи	Адаптировать цели к имеющимся ресурсам	Адаптировать ресурсы под прогнозы
Цели	Выбор: рынок – товар	Выбор: определение конкурентных преимуществ (макрокомпетенции)
Средства достижения	Вложения ресурсов в выбранные сферы деятельности, качество, гибкость	Формирование нетипичной стратегии вложения

Тема 6. Сущность кадрового планирования. Маркетинг персонала



Рисунок 6.1. Цели и задачи кадрового планирования в организации

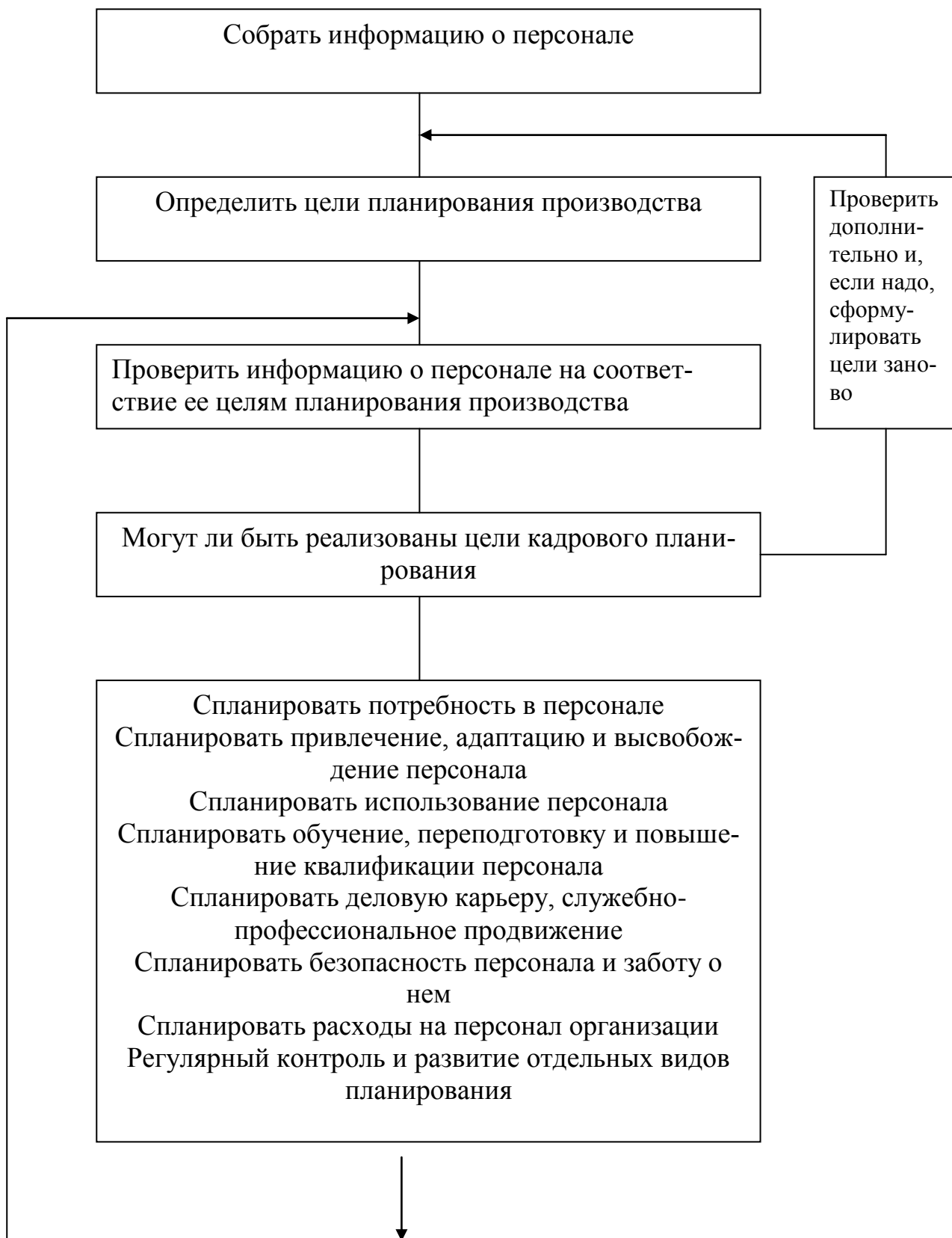


Рисунок 6.2. Структура типового оперативного плана работы с персоналом организации

Таблица 6.1

Детализированный перечень задач кадрового контроллинга

№ п/п	Наименование задач
1	Создание системы кадрового планирования и контроля: <ul style="list-style-type: none"> • Выбор метода и процедур • Определение порядка проведения планирования • Определение основных требований по составлению плана и контроль за ним • Определение внешних и внутренних предпосылок плана
2	Создание кадровой информационной системы: <ul style="list-style-type: none"> • Определение потребности в информации • Участие в создании системы информации о рабочих местах • Участие в создании системы оценки кадров • Создание информационной системы для учета внешних и внутренних изменений, имеющих значение для планирования • Иерархический анализ потребности в информации • Определение получателей информации • Оформление содержания кадровой отчетности
3	Координация кадрового планирования: <ul style="list-style-type: none"> • Подготовка заседаний по планированию • Проведение обсуждений плана с руководителями экономических служб • Проверка соблюдения заданий, установленных кадровым планированием по всей организации • Обобщение отдельных планов в отраслевые планы • Согласование кадрового планирования с другими частными планами организации • Проведение контроля за выполнением планов • Предложение мер по устранению отклонений от планов
4	Проведение исследований эффективности планов
5	Выполнение функции кадрового аудита Проверка применяемых в кадровом деле методов, моделей и процессов с точки зрения их экономической и социальной эффективности Проверка способности ответственных сотрудников правильно использовать инструментарий кадрового управления Проведение внутренних и внешних сравнительных оценок эффективности работы с кадрами в организации
6	Ведение системы кадровой информации
7	Составление отчетов по кадрам



Рисунок 6.3. Кадровый цикл

Учебно-методическое пособие

Герасимова Ася Владимировна
АЛЬБОМ НАГЛЯДНЫХ ПОСОБИЙ
для студентов очной, очно-заочной, заочной форм обучения по дис-
циплине «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»

Часть 1

Составитель: к.п.н., доцент кафедры гуманитарных и социально-экономических наук филиала ФГБОУ ВПО «МГУТУ имени К.Г. Разумовского» в г. Калининграде Герасимова А.В.

Подписано в печать 27.12.2013. Формат 60x90/16

Печать оперативная.

Усл.-печ. 2,01. Усл.-изд.л. 2,25

Тираж 50 экз.

Филиал ФГБОУ ВПО
«Московский государственный университет технологий и управления
имени К.Г. Разумовского» в г. Калининграде
Калининград, ул. Литовский вал 38