



# Основы управления персоналом

## *Тема 2. Организация деятельности системы управления персоналом*



Черная И.П., д.э.н., доцент

© ВГУЭС



*2.1. Управление персоналом как профессиональная деятельность.*

*2.2. Руководитель и организация управления персоналом.*

*2.3. Основные подходы к оценке деятельности службы по управлению персоналом.*



## Дополнительная литература

- Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. СПб., 2007.
- Мелихов Ю. В., Малуев П. А. Управление персоналом. Портфель надежных технологий. М., 2008.
- Рогожин М. Ю. Управление персоналом. М., 2006.
- Управление персоналом/ Под общ. ред. А.И. Турчинова. М., 2008.
- Щегорцов В. Служба персонала и эффективность производства // Служба кадров и персонал. — 2004 .— N 2 .
- Щегорцов, В. Служба персонала : функции и структура // Кадровик. — 2005 .— N 10 .

## 2.1. Управление персоналом как профессиональная деятельность



## 2.1. Управление персоналом как профессиональная деятельность

- Последние годы XX века прошли в атмосфере самых разных революций — сексуальной, информационной, демократической, научно-технической и т.д.
- Британский социальный историк Г. Перкин увидел их собирательный эффект в *профессиональной революции*, которая, по его мнению, приводит к образованию в глобальном масштабе профессионального общества.
- Это третья социальная революция — после неолитической и промышленной, которая имеет глобальные последствия. Однако эта революция наряду с экстенсивными параметрами имеет и интенсивные, которые связаны с глубокими структурными переменами в способах профессионального мышления и деятельности, а также с формами ее социальной организации.

## *2.1. Управление персоналом как профессиональная деятельность*

- Эпоха Просвещения полностью связана с формированием идеологии особых сообществ как *свободных объединений людей либеральных профессий*.
- Это - первая профессиональная революция, и в качестве своего продукта она «произвела» Просвещение и первые буржуазные революции, целью которых являлась адаптация традиционной цивилизации к новым культурным, социальным, экономическим условиям.

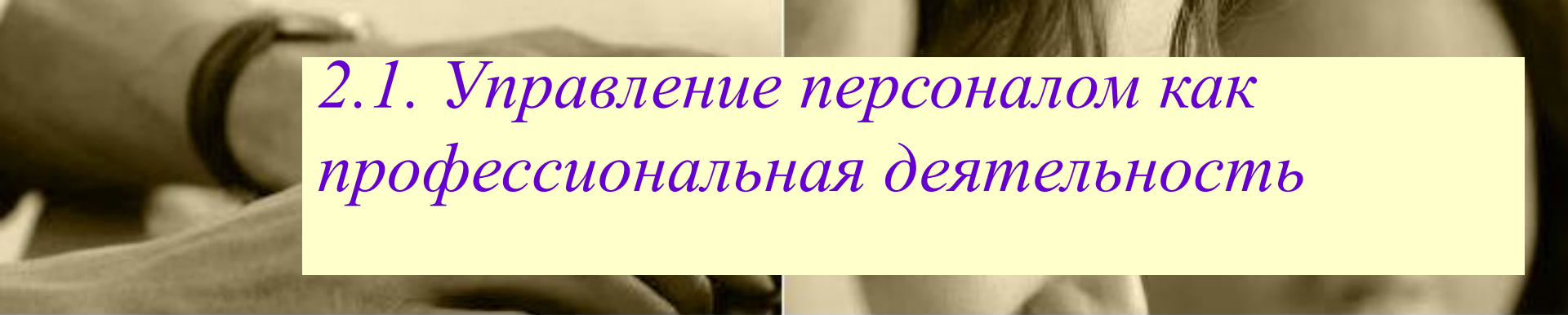
## 2.1. Управление персоналом как профессиональная деятельность

- **Вторая профессиональная революция** инициирована промышленным переворотом и связана с *формированием массовых профессий*.
- Происходит возвращение к традиционным бюрократизированным, пирамидальным организациям, которые позволяют удерживать массовые профессии в рамках иерархических систем воспроизводства деятельности. Ключевым социокультурным процессом второй профессиональной революции оказывается процесс *стандартизации*,
- Форма социальной самоорганизации — *профессиональные союзы*.

## 2.1. Управление персоналом как профессиональная деятельность

- Содержание третьей профессиональной революции может быть символическим образом выражено так: традиционные организации — массовые профессии «внизу», а свободные профессионалы «наверху»; пирамида, которая основанием обращена вниз. Переживаемая революция — это переворачивание пирамиды. Наверх ее могут попадать люди, которые являются *транспрофессионалами*. Они должны быть готовы свободно, за счет своего мышления и способов организации своей деятельности, работать в различных профессиональных средах.





## 2.1. Управление персоналом как профессиональная деятельность

- *Ключевая проблема третьей профессиональной революции — профессиональная ресоциализация. Именно эту проблему, создавая разнообразные формы внутренней и внешней подготовки и переподготовки персонала, привлечения через профессиональные сети недостающих специалистов, менеджеры по персоналу должны решать, формируя разнообразные команды — от виртуальных до кросс-дисциплинарных и многофункциональных.*

## *2.1. Управление персоналом как профессиональная деятельность*

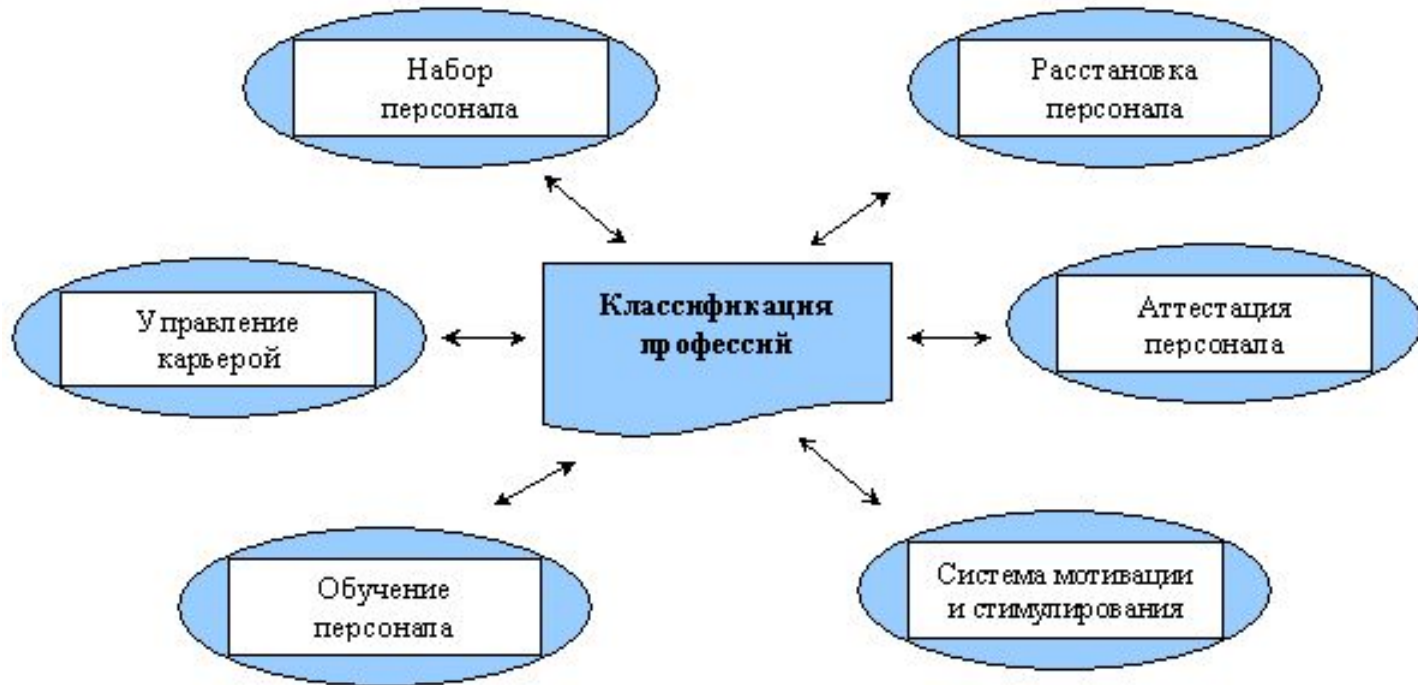
- *Миссия менеджера по персоналу в современных условиях — находить и выращивать транспрофессионалов, формировать из них разнопрофильные команды и обеспечивать успешное решение ими комплексных проблем.*
- *Менеджер по персоналу - транспрофессионал*
- *Эффективные формы социальной сорганизации профессиональной деятельности (транспрофессионалы работают в сетевых структурах) — формы организации совместнотворческой деятельности.*

## 2.1. Управление персоналом как профессиональная деятельность

### Основные принципы совместно-творческой деятельности

- *принцип индивидуального творчества* — постоянное развитие способностей каждого индивидуума (через обучение действием, включенностью в системы непрерывного образования и самообразования);
- *принцип социального творчества* — разработка и институционализация необходимых для решения стоящих задач социальных структур;
- *принцип культурного творчества* — в совместной деятельности на высшие культурные достижения, на инновационные процессы и изобретательство;
- *принцип морального творчества* — готовность человека служить моральным образцом другим и самому себе.

## 2.2. Руководитель и организация управления персоналом



Связь системы классификации профессий с функциями службы управления персоналом

# Специфика труда руководителя

**Труд  
руководителя**

**Преимущественно умственный**

**Сложный**

**Не измеримый количеством  
продукта**

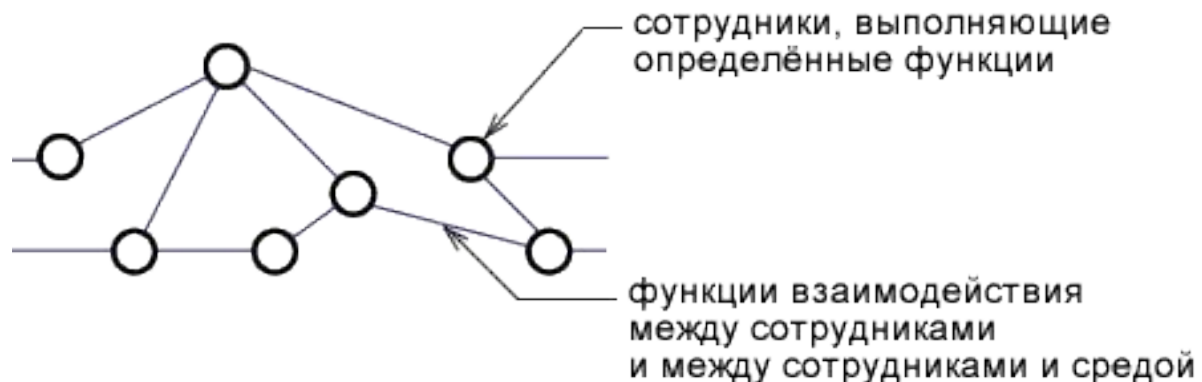
**Разнообразный по содержанию,  
форме и месту действия**

**Насыщенный коммуникациями**

## 2.2. Руководитель и организация управления персоналом

### Сетевая структура управления персоналом

- Сети, в узловых точках которой расположены те или иные функции. В узлах сети находятся люди, которые выполняют эти функции - персонал.

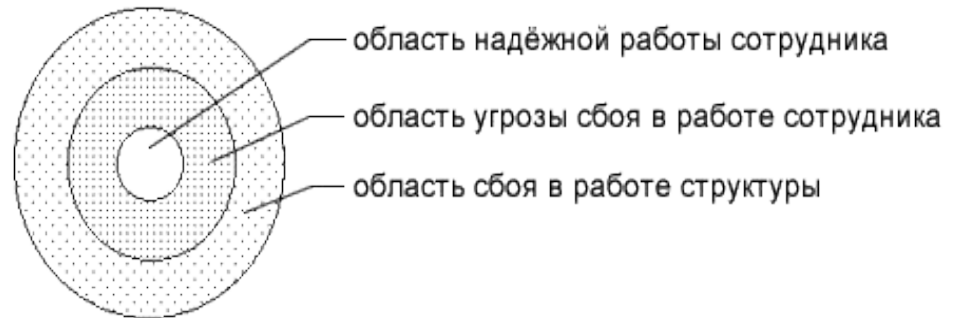



## 2.2. Руководитель и организация управления персоналом

Границы устанавливают критические значения качества выполнения функций.

Влияние свойств персонала на надежность и эффективность работы структуры в целом определяется по следующим параметрам:

- профессионализм,
- производительность,
- лояльность,
- ответственность,
- коммуникативность,
- аналитические способности,
- динамичность,
- способность работать в коллективе,
- организаторские способности,
- инициативность и самостоятельность,
- творческий подход к работе,
- устойчивость психики в сложных ситуациях.






## *2.2. Руководитель и организация управления персоналом*

### Руководитель организации

- Структурирует управление персоналом.
- Локализует проблемы по времени и исполнителям (модули менеджмента).
- Делает работу с персоналом прозрачной и легко контролируемой по результатам.






## *2.2. Руководитель и организация управления персоналом*

Руководитель небольшой организации сам или с помощью назначенного им менеджера по персоналу выполняет следующие действия:

- регулярно проверяет по списку ключевых сотрудников и списку параметров, не появляются ли отклонения, угрожающие надежности работы организации;
- принимает управляющие решения;
- отдает распоряжения, обеспечивая выполнение принятых решений;
- контролирует выполнение ранее отданных распоряжений.

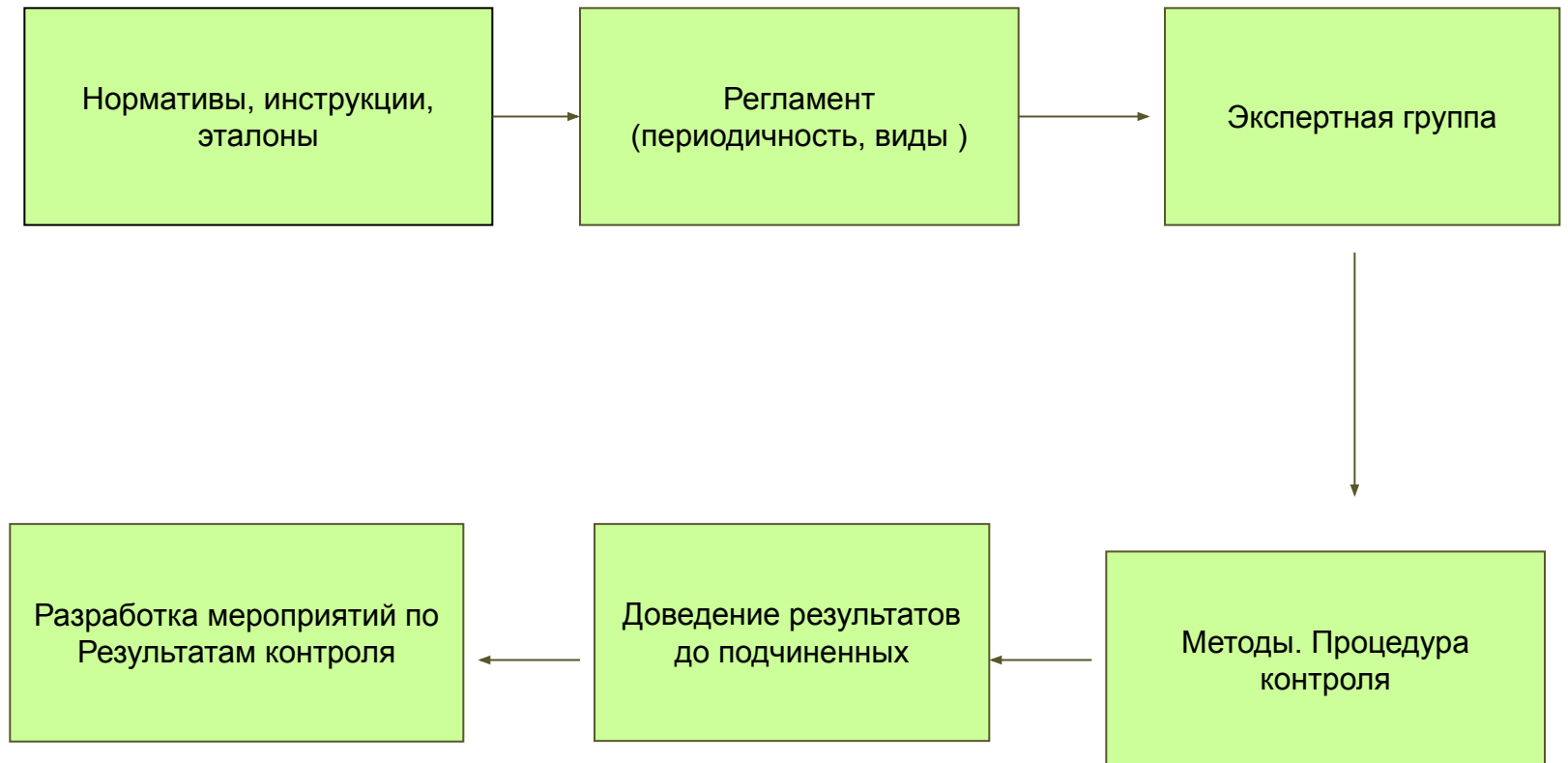


## *2.2. Руководитель и организация управления персоналом*

- Для крупных организаций и структур описанные действия выполняет менеджер по персоналу.
- Целесообразно, чтобы проверку и контроль ключевых сотрудников организации (верхний модуль менеджмента) руководитель выполнял лично. Управление всем персоналом достигается за счет построения иерархической сети модульного менеджмента. В этой сети руководитель (управляющий модуль) управляет только ключевыми сотрудниками (управляемые модули), которые являются промежуточными звеньями управления нижестоящими структурами и сотрудниками.

# Контроль за деятельностью персонала

## *Система контроля*



# Оценка роли руководителя

## Оценка с позиции

Организаци  
и  
в целом

Внешних  
субъектов

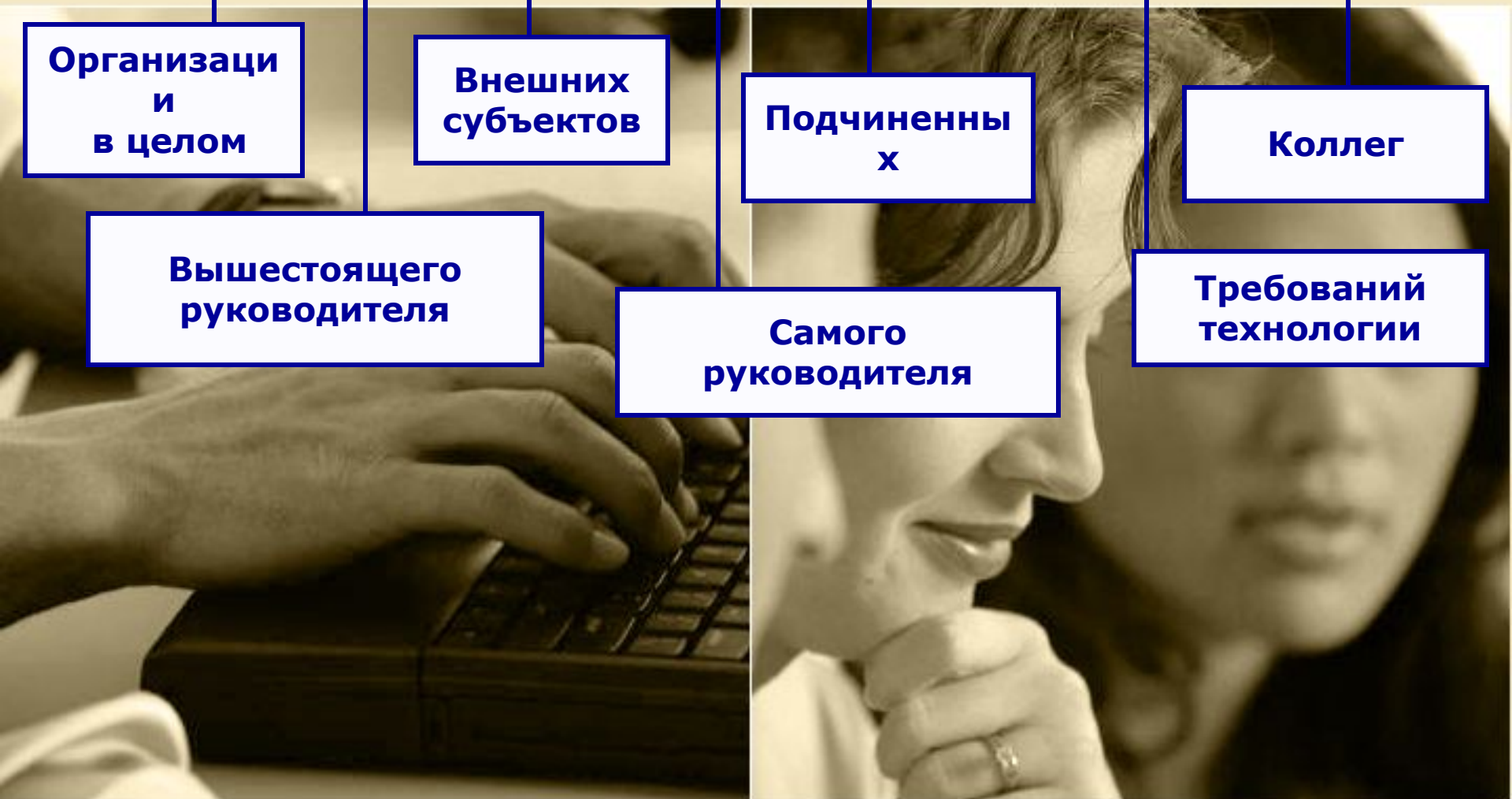
Подчиненны  
х

Коллег

Вышестоящего  
руководителя

Самого  
руководителя

Требований  
технологии



# Стили руководства в соответствии с уровнем зрелости исполнителей

**Критерии оценки относительной зрелости исполнителей**

Стремление к достижениям

Образование и опыт

Способность нести ответственность за поведение

Желание достигнуть цели

**Уровни зрелости**

Низкий

Средний

Умеренно высокий

Высокий

Давать указания  
/инструкции,  
руководство,  
строгий  
контроль/

Продавать  
/конкретные  
инструкции/

Участвовать  
/привлечение  
к выработке  
решений /

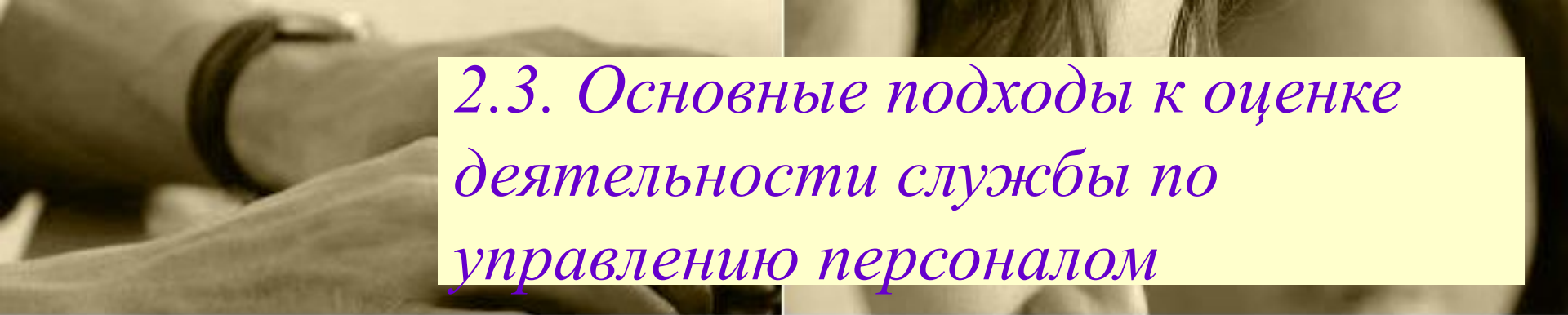
Делегировать  
/разрешение  
действовать  
самостоятельно/

**Стили лидерства**

## 2.3. Основные подходы к оценке деятельности службы по управлению персоналом

### Управление по результатам

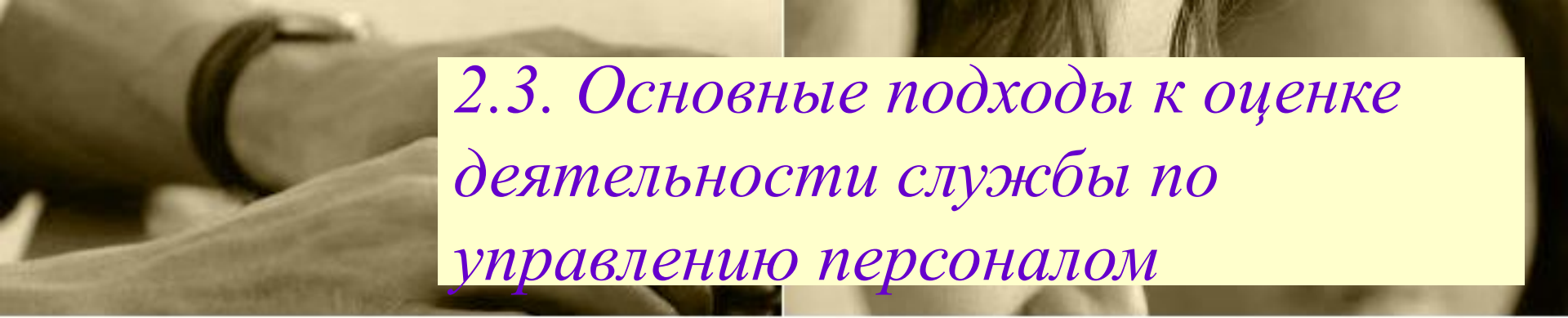




## *2.3. Основные подходы к оценке деятельности службы по управлению персоналом*

Ориентированная на результат оценка менеджеров — эффективный инструмент, который обеспечивает динамическую связь между:

- целями каждого подразделения и организацией в целом;
- результатами и управлением кадрами;
- развитием каждого руководителя и руководящего состава в целом.

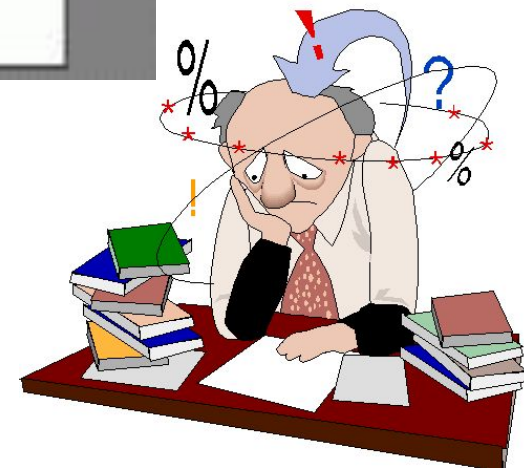


## *2.3. Основные подходы к оценке деятельности службы по управлению персоналом*

- Основные требования к службе по управлению персоналом
- производительность и эффективность;
- ориентация на услуги и пользователя (потребителя);
- инновации;
- гибкость;
- способность исследовать комплексные системы и управлять решением междепартаментских задач;
- интернационализация (международных связей).



## 2.3. Основные подходы к оценке деятельности службы по управлению персоналом



## *2.3. Основные подходы к оценке деятельности службы по управлению персоналом*

- **Группа 1: результаты работы отдела**  
Результаты работы отдела — основа оценки. Неважно, насколько хорош руководитель в целом, единственное, что имеет значение — это приносит ли работа руководителя конкретные результаты, сравнимые с ожиданиями и требованиями, предъявляемыми к рассматриваемому подразделению.
- **Группа 2: управление персоналом**  
Эффективное управление персоналом — средство достижения целей, стоящих перед подразделением. Руководитель может достичь запланированных результатов только через своих подчиненных. Поэтому оценка того, как руководитель справляется со своими обязанностями по управлению людьми — один из основных элементов оценки руководителей, ориентированной на результат.
- **Группа 3: междепартаментское управление**  
Междепартаментское управление должно обеспечивать координацию и согласованность внутри организации таким образом, чтобы не возникало никаких "феодалных княжеств", самодостаточных в отрицательном смысле этого слова. Такие "феодалные княжества" могут добиваться определенных результатов, но не всегда они вносят вклад в достижение общих целей организации.

Участники процедуры оценки	Непосредственный руководитель менеджера и сам менеджер	Сотрудники	Группа руководителей
Результаты работы подразделения	Оценивается на основе поставленных целей		
Управление персоналом	Оценивается на основе: 1) оценки персонала 2) соглашения по главным направлениям (приоритетам) 3) собственной оценки руководителя	Заполняют анкету, отвечая на вопросы о своем руководителе	
Междепартаментское управление	Оценивается на основе: 1) соглашения по главным направлениям (приоритетам) 2) собственной оценки	Заполняют анкету, отвечая на вопросы о всей группе руководителей	1) обсуждает результаты оценки персоналом всей группы руководителей в целом 2) согласовывают приоритетные направления для группы руководителей

## 2.3. Основные подходы к оценке деятельности службы по управлению персоналом

### Организация развития

