

# ПЕРСОНАЛОМ ФИЗКУЛЬТУРНО- СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Лекция 1. ЭВОЛЮЦИЯ ФОРМ СОВМЕСТНОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И СТАНОВЛЕНИЕ  
КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

# Управление персоналом как наука

- Управление персоналом – комплексная, прикладная наука об организационно-экономических, административно-управленческих, технологических, правовых, групповых и личностных факторах, способах и методах воздействия на персонал предприятия для повышения эффективности в достижении целей организации.
- Объект науки управления персоналом выступают личности и общности (формальные и неформальные группы, профессионально-квалификационные и социальные группы, коллективы и организация в целом).
- Предметом науки управления персоналом являются основные закономерности и движущие силы, определяющие поведение людей и общностей в условиях совместного труда

- К персоналу относятся все работники (трудовой коллектив), выполняющие производственные или управленческие операции, занятые изготовлением и переработкой предметов труда с использованием средств труда
- Управление персоналом – комплексное, целенаправленное воздействие на коллективы и отдельных работников в направлении обеспечения оптимальных условий для творческого, инициативного, сознательного труда, направленного на достижение высокого конечного результата.

# Отличия управления персоналом от традиционного управления кадрами

Управление кадрами	Управление персоналом
Вертикальное управление подчиненными, «кадры» – отдельная функция.	Горизонтальное управление и забота о всех ресурсах, акцент на формирование команды
Централизованная кадровая функция в отделе кадров, специалисты планируют, мотивируют и т.д., персоналом управляют линейные руководители.	Децентрализованная кадровая функция в линейном управлении. последнее отвечает за управление всеми ресурсами подразделения и достижение целей. Специалисты по персоналу охватывают поддержку линейному менеджменту.
Кадровое планирование – следствие производственного плана и реакция на него; связь односторонняя.	Планирование человеческих ресурсов полностью интегрировано в корпоративное планирование; связь Двухсторонняя
Цель – обеспечить наличие нужных людей в нужных местах в нужное время и освобождение ненужных людей. Сотрудники – это факторы производства, и их «расставляют», как в шахматах.	Цель – совмещение имеющихся человеческих ресурсов, квалификации и потенциалов со стратегией и целями компании. Сотрудники – это объект корпоративной стратегии, фактор преимущества в конкурентной борьбе, объект инвестиций фирмы.
Кадровая политика нацелена на достижение компромисса между экономическими и социальными партнерами	Управление персоналом на развитие целостной сильной корпоративной культуры и балансирование текущих потребностей интегрированной организации с окружающей деловой средой.

## ● Факторы, воздействующие на персонал и требующие учёта при прогнозировании его поведения:

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

**Административно-управленческие факторы** связаны с административными методами управления, с особенностями реализации функций управления, выбором принципов и методов управления, с комплексом нормативных и директивных актов, определяющих расстановку работников, закрепляющих их обязанности, права, ответственность, отношения «власть – подчинение» и иерархию системы.

- **Технико-технологические факторы** лежат в сфере интересов инженерных и технологических дисциплин; нас интересуют особенности взаимодействия людей с техникой, воздействие техники на соматическое и психологическое состояние работников, на отношение к труду. Этими проблемами занимаются эргономика, организация труда, промышленная санитария, психология труда, инженерная психология.
- **Правовые факторы** связаны с применением современного законодательства в области труда, трудовых отношений, условий труда и находят отражение в документах по трудовым отношениям. Этим занимаются юриспруденция, профсоюзы, органы власти.
- **Групповые факторы** исследуют социология и социальная психология. Они связаны с процессом социализации личности, с её потребностью быть в группе, играть социальные роли, взаимодействовать, сотрудничать, ощущать заботу и заботиться о других; группа отводит человеку определённое место, распределяет роли между своими членами, устанавливает их статус, следит за исполнением групповых норм и правил, обеспечивая тем самым свою устойчивость и достижение групповых целей.
- **Личностные факторы** отражают системную сущность личности человека, его уникальность и изучаются психологией.

## ● **Принципы управления персоналом:**

- 1. **Научность**, т.е использование достижений научных дисциплин, имеющих своим объектом человека, социальные общности, организации, труд.
- 2. Системность в восприятии объектов исследования и управления и факторов, влияющих на их поведение.
- 3. Гуманизм, основывающийся на индивидуальном подходе, восприятии персонала как главного достояния организации, а каждого работника – как уникальной личности с большим потенциалом.
- 4. Профессионализм, предполагающий у работников служб управления персоналом наличие адекватного образования, опыта и контекстуальных навыков, позволяющих эффективно управлять персоналом конкретного предприятия.
- 5. Руководство посредством договоренности о целях. Для каждого отдела и каждого работника устанавливаются цели. Претворение этих целей в жизнь зависит от каждого в отдельности.
- 6. Руководство на основе доверия и самоконтроля.
- 7. Руководство на основе уважения всех работников. Отказ от статусных символов. Данный принцип особенно важен для формирования системы межличностных отношений на малых предприятиях.
- 8. Материальное и нематериальное признание работников.
- 9. Руководство на основе повышения квалификации. Известно, что квалификация обеспечивает гарантию занятости. Необходимо предоставлять одинаковые шансы для повышения квалификации.
- 10. Руководство на основе информации и коммуникации.

## Выделяются три основные модели кадрового менеджмента.

- 1. *Менеджер по персоналу как попечитель своих работников, заботящийся о здоровых условиях труда и благоприятной морально-психологической атмосфере на предприятии. Эта патерналистская модель восходит к социал-реформистским идеям конца XIX — начала XX вв. и нашла свое органическое воплощение в многочисленных вариациях доктрины человеческих отношений.*
- 2. Менеджер по персоналу как специалист по трудовым договорам (контрактам), включая коллективные договоры.
- 3. Менеджер по персоналу как архитектор кадрового потенциала организации, играющий ведущую роль в разработке и реализации долговременной стратегии корпорации. ресурсами.



- **Эта трансформация кадрового менеджмента нашла свое выражение в следующих основных тенденциях:**
- все последние годы в развитых странах наблюдается относительный и абсолютный рост числа работников кадровых служб;
- повысился статус этой профессии: руководители кадровых служб в большинстве корпораций стали входить в состав правления и даже в состав советов директоров;
- резко возросло внимание к уровню профессиональной подготовки менеджеров по персоналу;
- в условиях растущей конкуренции (в том числе и за высококвалифицированные кадры) изоляция кадровой политики от общей бизнес-стратегии пагубно влияла на успешность деятельности корпорации в целом.

## Отличие управления человеческими ресурсами от управления персоналом

- 1. В отличие от управления персоналом управление человеческими ресурсами *переориентировано с нужд работников на потребности самой организации в рабочей силе*, и приоритеты кадрового менеджмента определяются в первую очередь результатами функционального анализа имеющихся и проектируемых рабочих мест, а не существующим кадровым потенциалом организации.
- 2. Обретение управлением человеческими ресурсами стратегического измерения *делает кадровую политику более активной* в отличие от пассивной и реактивной политики, характерной для традиционных моделей управления персоналом.
- 3. Ответственность за реализацию более активной кадровой политики возлагается также и на линейных менеджеров (руководителей структурных подразделений), а это означает, что кадровая работа руководителей всех звеньев интегрируется в систему кадрового менеджмента, которая только и способна эффективно реализовать такую политику.

- 4. Происходит *переориентации системы кадрового менеджмента на индивидуальную работу с персоналом*, а, следовательно, с доминировавших в управлении персоналом коллективистских ценностей на индивидуалистические.
- 5. Если традиционно менеджер по персоналу должен был стремиться сэкономить на издержках, связанных с воспроизводством рабочей силы (а поэтому и не был заинтересован в долгосрочных инвестициях в человеческий капитал), то технология управления человеческими ресурсами нацелена на повышение эффективности подобного рода *инвестиций, обеспечивающих постоянный профессиональный рост работников* предприятия и улучшение качества условий труда.
- 6. Если в управлении персоналом все внимание сосредоточено исключительно на рядовых работниках, то в управлении человеческими ресурсами *акцент переносится на управленческий штат*: именно компетентность менеджеров оказывается ключевым элементом кадрового потенциала современной корпорации.
- 7. Новая система кадрового менеджмента предполагает сильную и адаптивную корпоративную культуру, стимулирующую *атмосферу взаимной ответственности наемного работника и работодателя*, стремление всех работников корпорации сделать ее "лучшей компанией" за счет поддержки инициативы на всех уровнях организации, постоянных технических и организационных нововведений, открытого обсуждения проблем.

● **Технология управления человеческими ресурсами дает эффект, если в корпорации соблюдаются как минимум следующие условия:**

- относительно хорошо развита система адаптации к внешнему и внутреннему рынку труда (индивидуальное планирование карьеры, подготовка и переподготовка персонала, стимулирование профессионального роста и ротации кадров);
- имеются гибкие системы организации работ (кружки качества, автономные рабочие группы);
- используются системы оплаты, построенные на принципах всестороннего учета персонального вклада (в том числе и самими работниками) и (или) уровня профессиональной компетентности (знания, умения и навыки, которыми реально овладели работники);
- поддерживается довольно высокий уровень участия отдельных работников и рабочих групп в разработке и принятии управленческих решений, касающихся их повседневной работы;
- применяется практика делегирования полномочий подчиненным;
- функционирует разветвленная система организационной коммуникации, обеспечивающая двух- и многосторонние вертикальные, горизонтальные и диагональные связи внутри организации.



● **СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!**