

# Управление персоналом

A 3D illustration of a crowd of white human figures, with one red figure in the foreground carrying a red briefcase and walking towards a checkered finish line. The scene is set on a light gray surface with a black and white checkered line on the right side, suggesting a race or a path towards a goal.

Глава 1

# ПРЕДМЕТ, ЗАДАЧИ И ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ КУРСА

- Цели, задачи и содержание курса
- Основные понятия курса
- Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием

## **1.1 ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ И СОДЕРЖАНИЕ КУРСА**

**Основная цель дисциплины — подготовить будущих специалистов к выполнению одного из важнейших аспектов будущей профессиональной деятельности, т.е. управлению персоналом.**

**Курс основывается на таких фундаментальных науках как философия, психология, педагогика, а также на материалах экономики, теории управления менеджмента, с учетом роли и места дисциплины в будущей профессиональной деятельности.**

## **Задачи обучения:**

- углубление и развитие системного подхода к управлению вообще и управлению персоналом, в частности,
- освоение принципов управления персоналом и функционального разделения труда,
- изучение основных составляющих обеспечения системы управления персоналом,
- освоение основных положений и технологий кадровой политики,

## **Задачи обучения (продолжение):**

- изучение основ мотивации поведения в процессе трудовой деятельности,**
- усвоение основ профессиональной и организационной адаптации,**
- освоение вопросов возникновения и разрешения конфликтов в коллективе,**
- овладение методами оценки эффективности управления персоналом.**

**Табл.1.1. Содержание курса «Управление персоналом»**

<b>№ п/п</b>	<b>Наименование темы</b>	<b>Лекция (час)</b>	<b>Прак. зан. (час)</b>
1.	<b>Предмет, задачи и основные понятия курса.</b>	2	
2.	<b>Управленческий континуум.</b>	4	2
3.	<b>Человеческий фактор трудовой деятельности.</b>	2	2
4.	<b>Методология управления персоналом предприятия.</b>	4	
5.	<b>Система управления персоналом предприятия.</b>	4	2
6.	<b>Стратегическое управление персоналом организации.</b>	4	2
7.	<b>Планирование работы с персоналом в организации.</b>	4	2
8.	<b>Технология управления персоналом и его развитием в организации.</b>	6	2
9.	<b>Управление поведением персонала организации.</b>	4	2
10.	<b>Оценка результатов деятельности персонала</b>	2	2
	<b>Итого:</b>	<b>32</b>	<b>16</b>

## I. ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА

*Базаров Т.Ю.* Управление персоналом: Учебное пособие для студентов СПУЗ — М.: Издательский центр «Академия», 2003

*В. Г. Шипунов, Е.Н. Кишкель* Основы управленческой деятельности: социальная психология, менеджмент: Учебник для СПУЗ — М.: Высш. шк., 2004

*Управление персоналом организации: Учебник/* под ред. А.Я. Кибанова — М.: ИНФА-М, 1997.

*Самыгин С.И., Столяренко Л. Д.* Менеджмент персонала. — Ростов н/Д: Феникс: 1997.

*Самыгин СИ, Столяренко Л.Д., Шило С.И, Ильинский С.В., Салимжанов И.Х.* Управление персоналом. — Ростов н/Д: Феникс: 2001.

*Шекшня С.В.* Управление персоналом современной организации — М: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002.

*Старобинский Э.Е.* Как управлять персоналом — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002.

## II ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

*Коханов Е.Ф.* Отбор персонала и введение в должность. — М.: ГАУ, 1996.

*Словарь-справочник менеджера/* Под ред. М.Г. Лапусты. — М.: ИНФРА-М, 1996.

*Травин В.В., Дятлов В.А.* Основы кадрового менеджмента. — М.: Дело, 1995.

*Магура М.И., Курбатова М.Б.,* Современные персонал-технологии. — М.: ООО Журнал «Управление персоналом», 2003

*Уткин Э.А., Бутова Т.В.* Управление персоналом. Вопросы и ответы. Пособие для подготовки к экзамену. — М: ИКФ «ЭКМОС», 2002

—



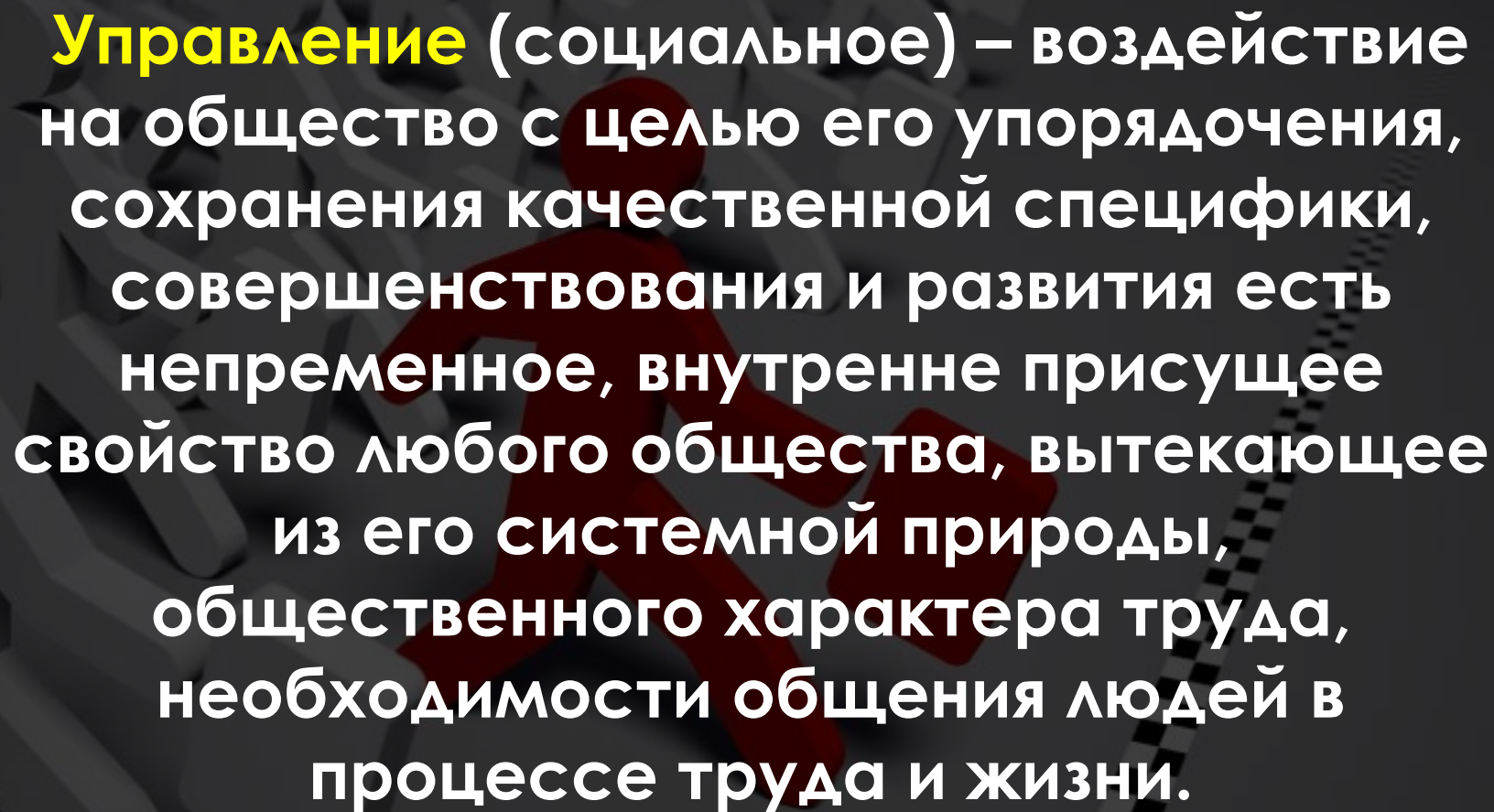
### III. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОСОБИЯ

*Горбатюк А.Н., Медведев В.П., Непомнящий А.В.*  
Кадры управления: проблемы подготовки менеджеров. — Таганрог, ТРТУ, 1996.

*Чичилимов В.В., Медведев В.П.* «Я» — концепция в планировании карьеры и профессиональной деятельности: Методические указания к практическим занятиям. — Таганрог, ТРТУ, 1995.

## 1.2 ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ КУРСА

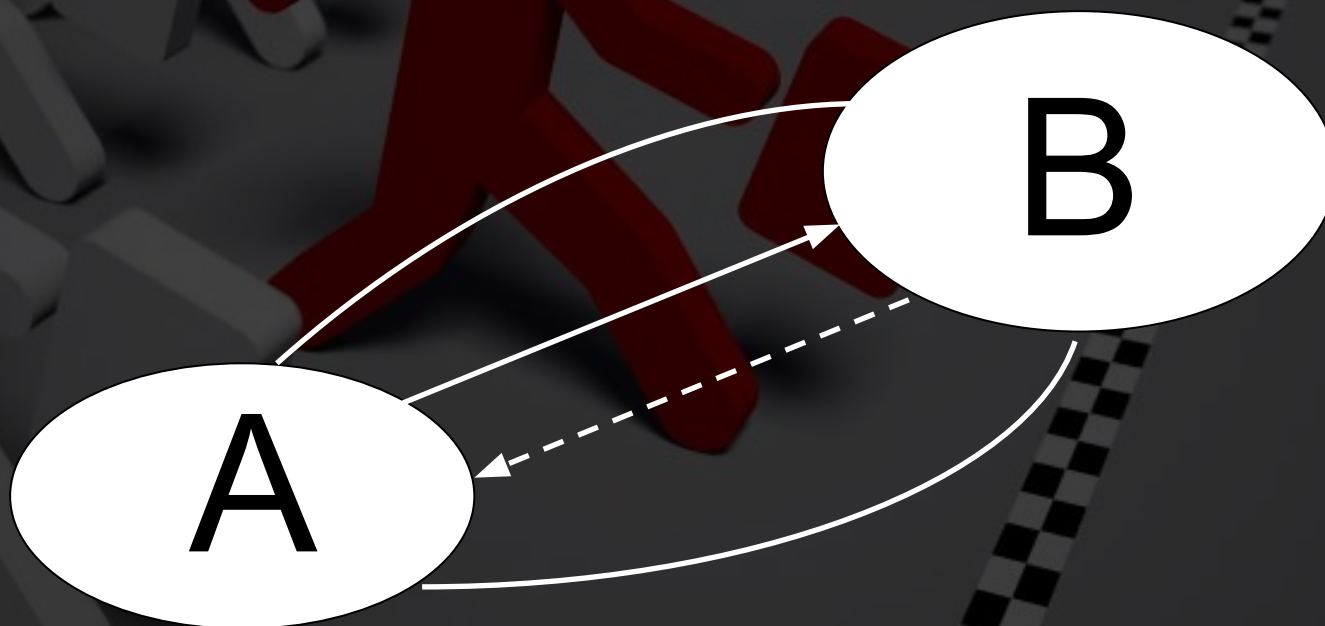
**Управление** – функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию программы, цели деятельности.

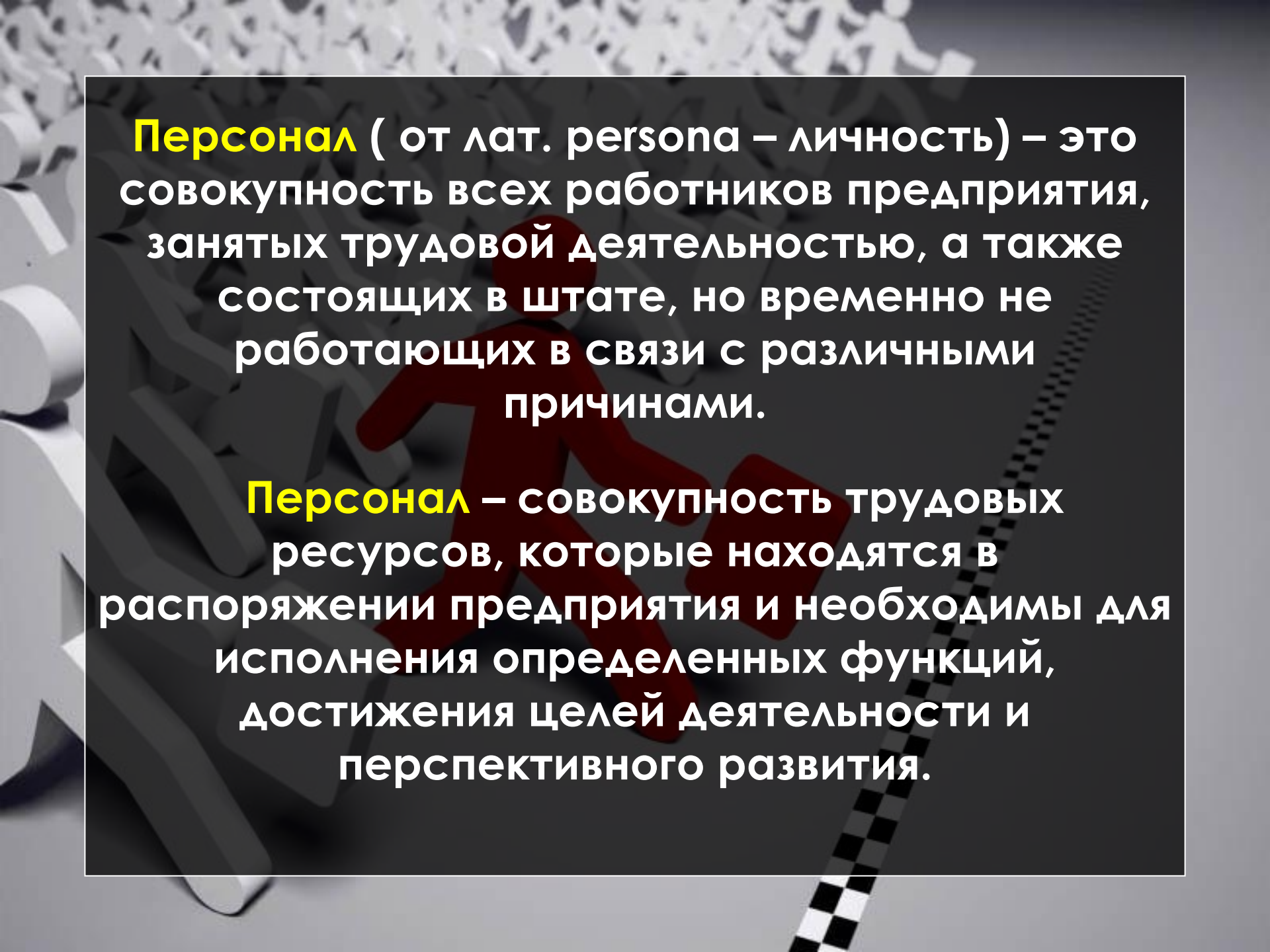
The background features a dark grey gradient with several 3D rendered human figures in white and red. A prominent red figure is in the center, carrying a red briefcase. A black and white checkered line runs diagonally from the bottom right towards the center. The text is overlaid on this background.

**Управление** (социальное) – воздействие на общество с целью его упорядочения, сохранения качественной специфики, совершенствования и развития есть неперемнное, внутренне присущее свойство любого общества, вытекающее из его системной природы, общественного характера труда, необходимости общения людей в процессе труда и жизни.

**Управление – из пункта А в пункт Б :**

**определение цели, определение исходного состояния объекта, выработка вариантов возможных воздействий на объект, принятие решения по выбору варианта воздействия, организация реализации выбранного варианта воздействия на объект, оценка реакции на воздействие (контроль), коррекция воздействия (цикл повторяется вплоть до достижения цели).**



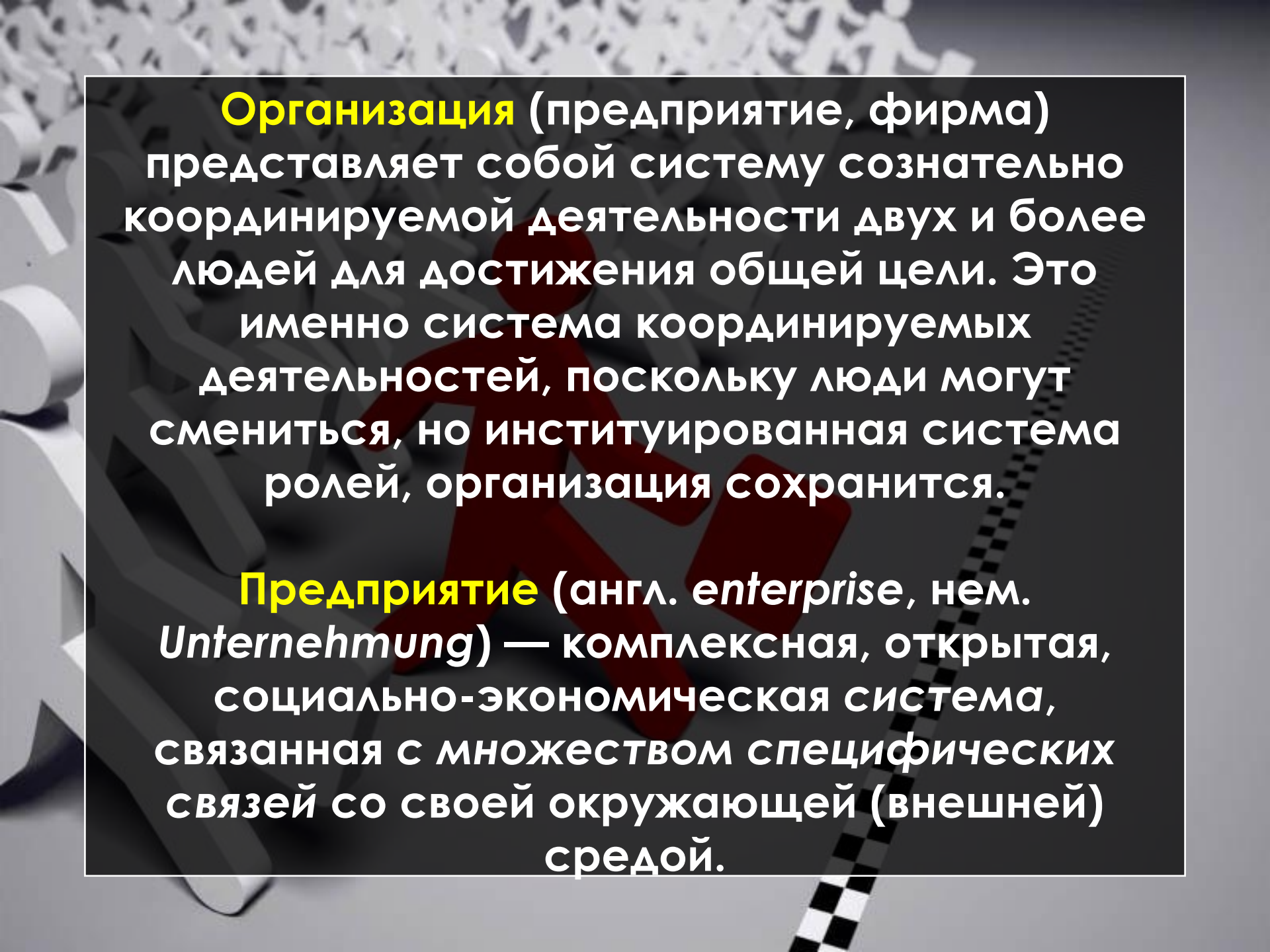
The background features a dark, textured surface with several 3D human figures in shades of gray and white. A prominent red 3D figure is in the center, holding a briefcase. A black and white checkered line, resembling a race track finish line, runs diagonally across the bottom right corner.

**Персонал** ( от лат. persona – личность) – это совокупность всех работников предприятия, занятых трудовой деятельностью, а также состоящих в штате, но временно не работающих в связи с различными причинами.

**Персонал** – совокупность трудовых ресурсов, которые находятся в распоряжении предприятия и необходимы для исполнения определенных функций, достижения целей деятельности и перспективного развития.

**Управление персоналом** – вид деятельности по руководству людьми, направленный на достижение целей фирмы, предприятия путем использования труда, опыта, таланта этих людей с учетом их удовлетворенности трудом.

**Управление персоналом** – это специфическая функция управленческой деятельности, главным объектом которого является человек, входящий в определенные социальные группы.



**Организация** (предприятие, фирма) представляет собой систему сознательно координируемой деятельности двух и более людей для достижения общей цели. Это именно система координируемых деятельностей, поскольку люди могут смениться, но институтированная система ролей, организация сохранится.

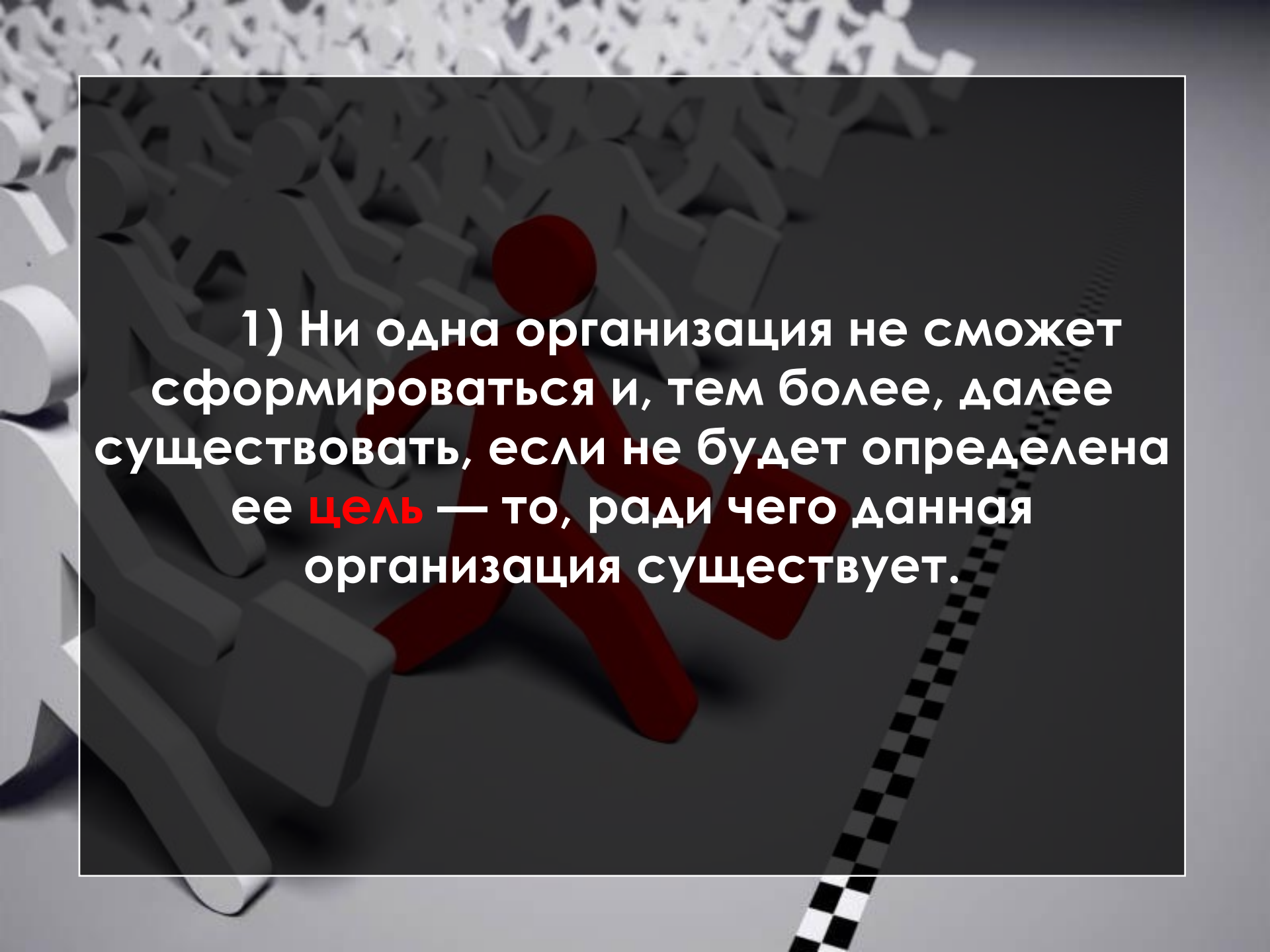
**Предприятие** (англ. *enterprise*, нем. *Unternehmung*) — комплексная, открытая, социально-экономическая система, связанная с множеством специфических связей со своей окружающей (внешней) средой.

В организации выделяются следующие сферы (А. Файоль):

- 1) **техническая сфера**, выполняющая функцию производства некоторого продукта;
- 2) **коммерческая сфера** (приобретение, сбыт продукции);
- 3) **финансовая сфера** (мобилизация и использование капитала);
- 4) **сфера учета** (бухгалтерский учет, инвентаризация);
- 5) **администрирование** — управленческая сфера, обеспечивающая целостность функционирования всех сфер организации.







1) Ни одна организация не сможет сформироваться и, тем более, далее существовать, если не будет определена ее **цель** — то, ради чего данная организация существует.

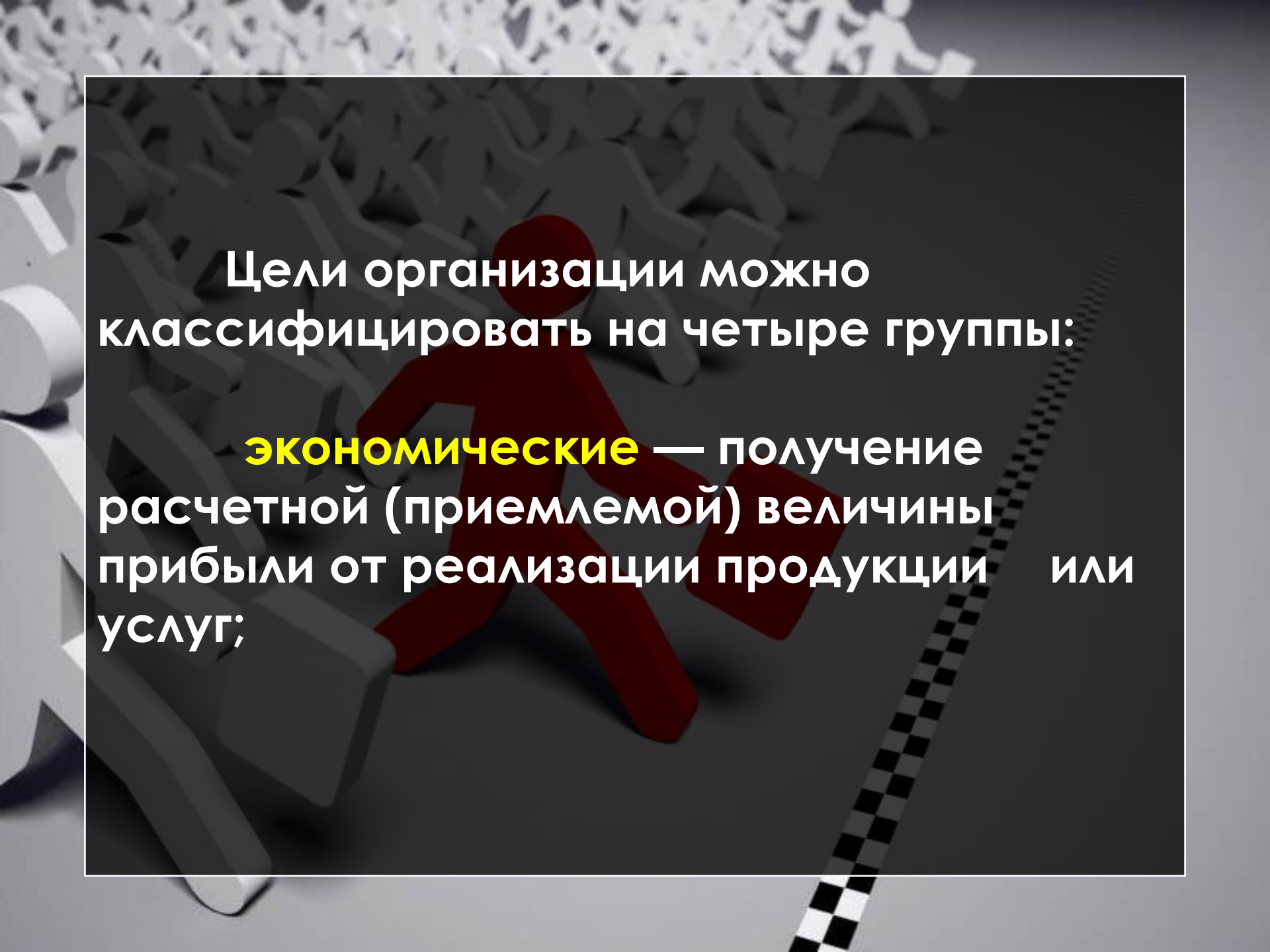
**Миссия** — цель деятельности организации, ориентированная в будущее.

**Миссия** — это представление о стратегических целях, и в этом смысле — о будущем, в которое приглашается клиент, партнер конкретной организации.

Примерами подобного рода заявлений о своей миссии могут быть следующие:

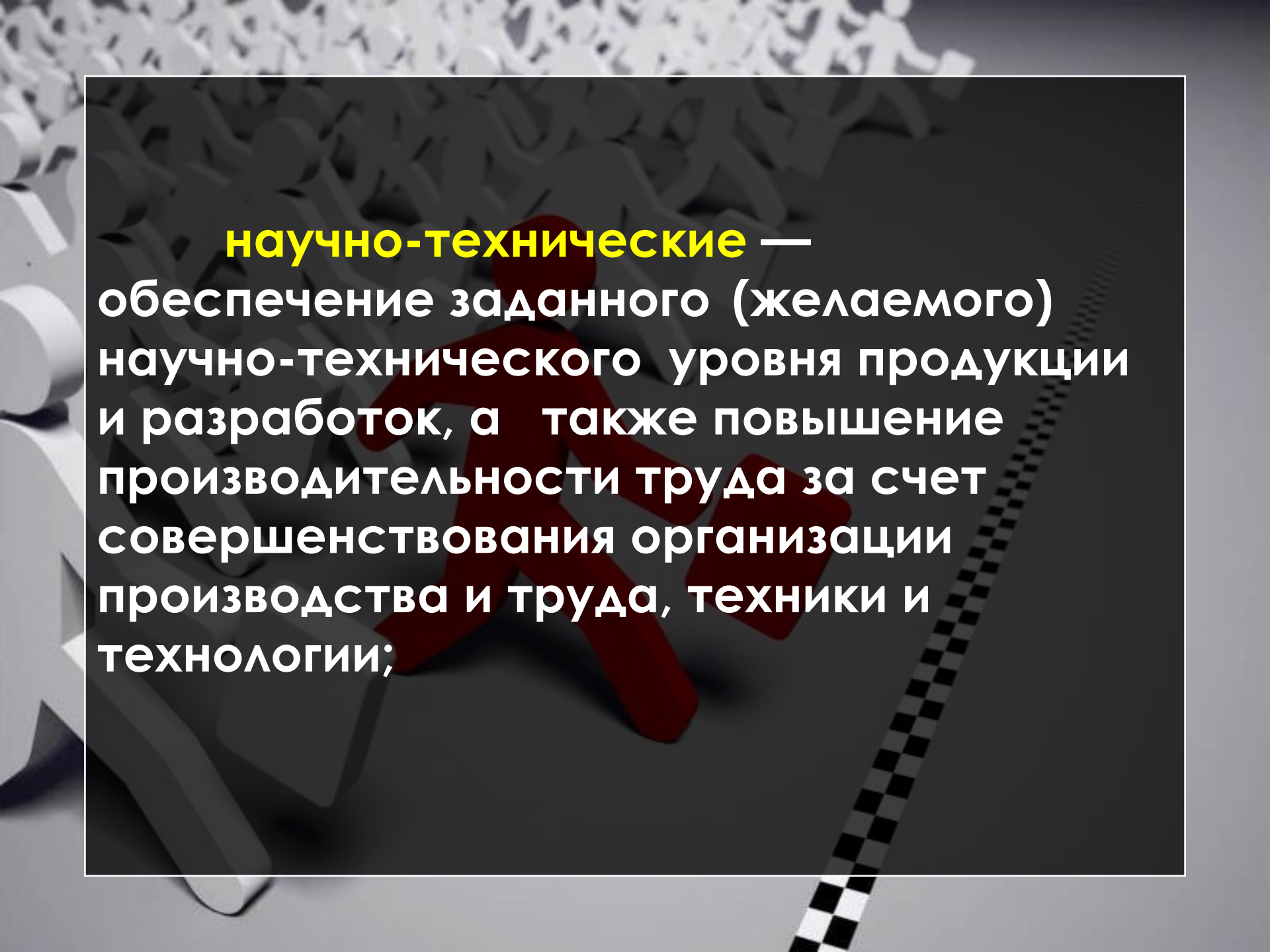
«Наша цель сделать мир меньше»  
(телекоммуникационная компания),

«Вместе с нами в будущее» (компьютерная техника), «Нормальная техника — для удобной жизни» (бытовая техника) и др.

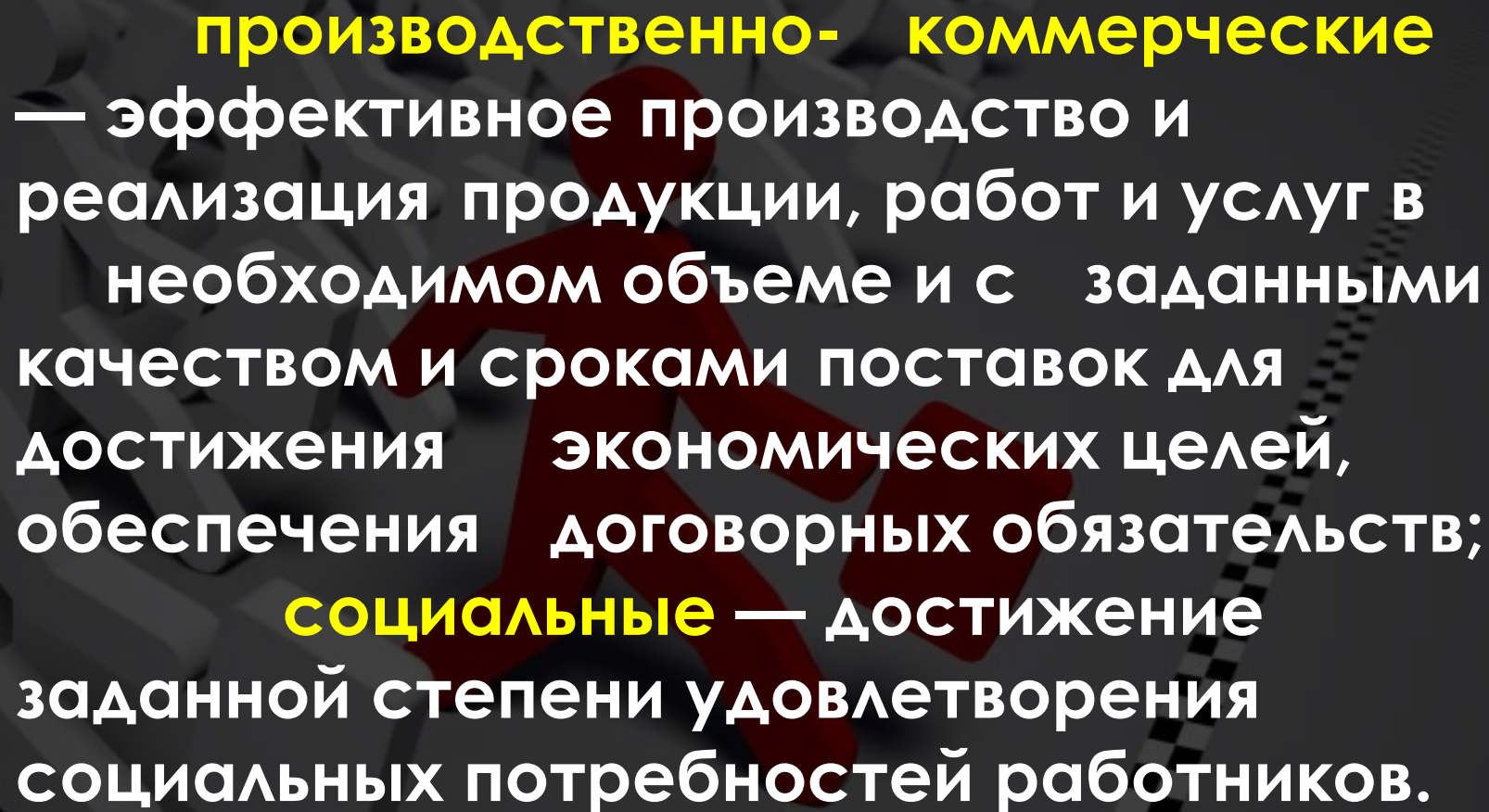


Цели организации можно классифицировать на четыре группы:

**экономические** — получение расчетной (приемлемой) величины прибыли от реализации продукции или услуг;

The background features a dark, textured surface with several 3D human figures in various colors (white, grey, red) scattered across it. A prominent black and white checkered line, resembling a race track finish line, runs diagonally from the bottom right towards the center. The text is overlaid on this background.

**научно-технические** —  
обеспечение заданного (желаемого)  
научно-технического уровня продукции  
и разработок, а также повышение  
производительности труда за счет  
совершенствования организации  
производства и труда, техники и  
технологии;



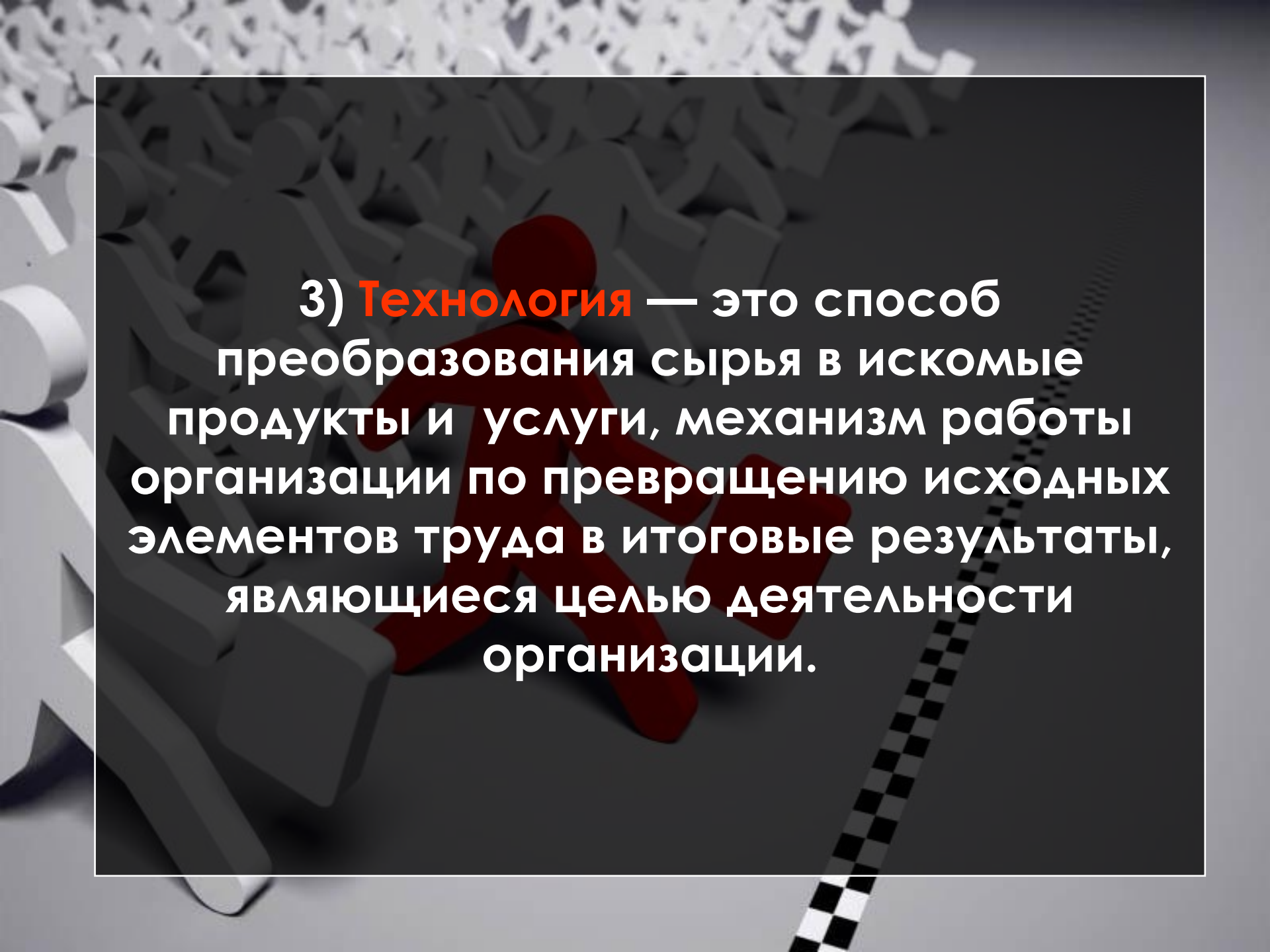
**производственно- коммерческие**  
— эффективное производство и реализация продукции, работ и услуг в необходимом объеме и с заданными качеством и сроками поставок для достижения экономических целей, обеспечения договорных обязательств;

**социальные** — достижение заданной степени удовлетворения социальных потребностей работников.

2) Под **структурой** организации понимается ее архитектура, наличие отдельных частей и соотношения между ними, степень жесткости/гибкости организационной конфигурации, типы взаимодействий между внутренними элементами.

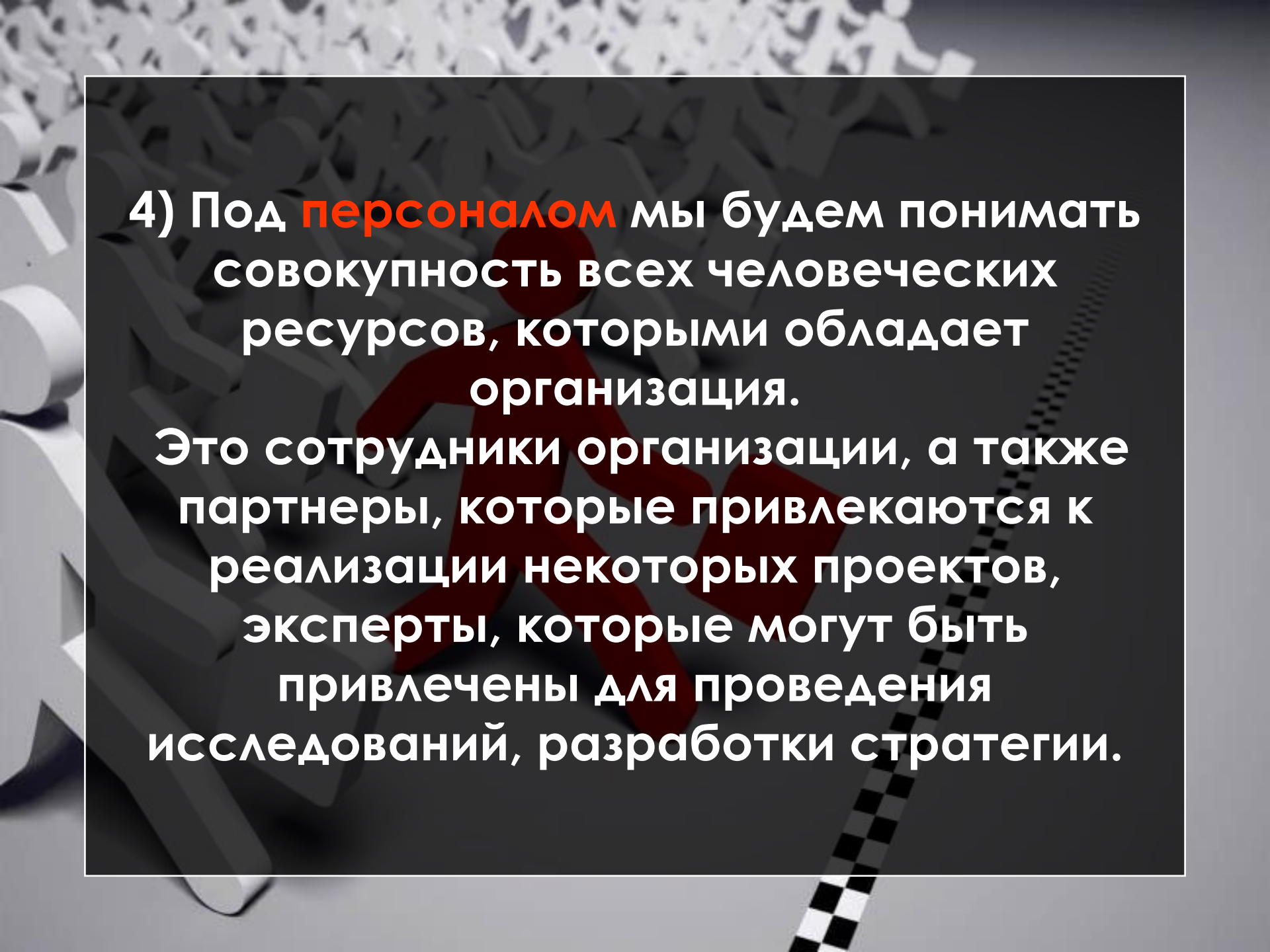
В литературе и управленческой практике выделены три основных типа организационных структур:

линейная;  
функциональная;  
адаптивная.



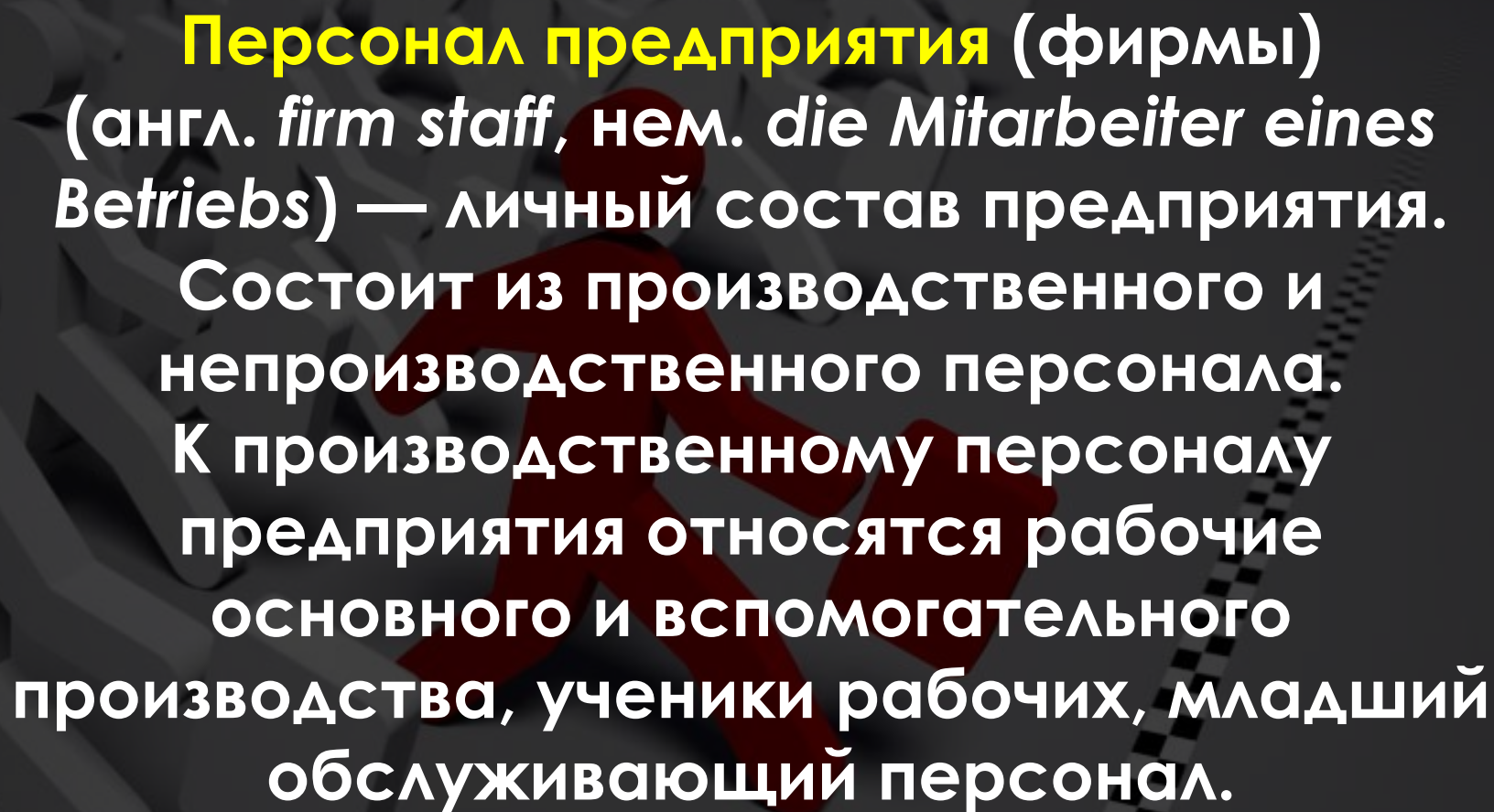
3) **Технология** — это способ преобразования сырья в искомые продукты и услуги, механизм работы организации по превращению исходных элементов труда в итоговые результаты, являющиеся целью деятельности организации.



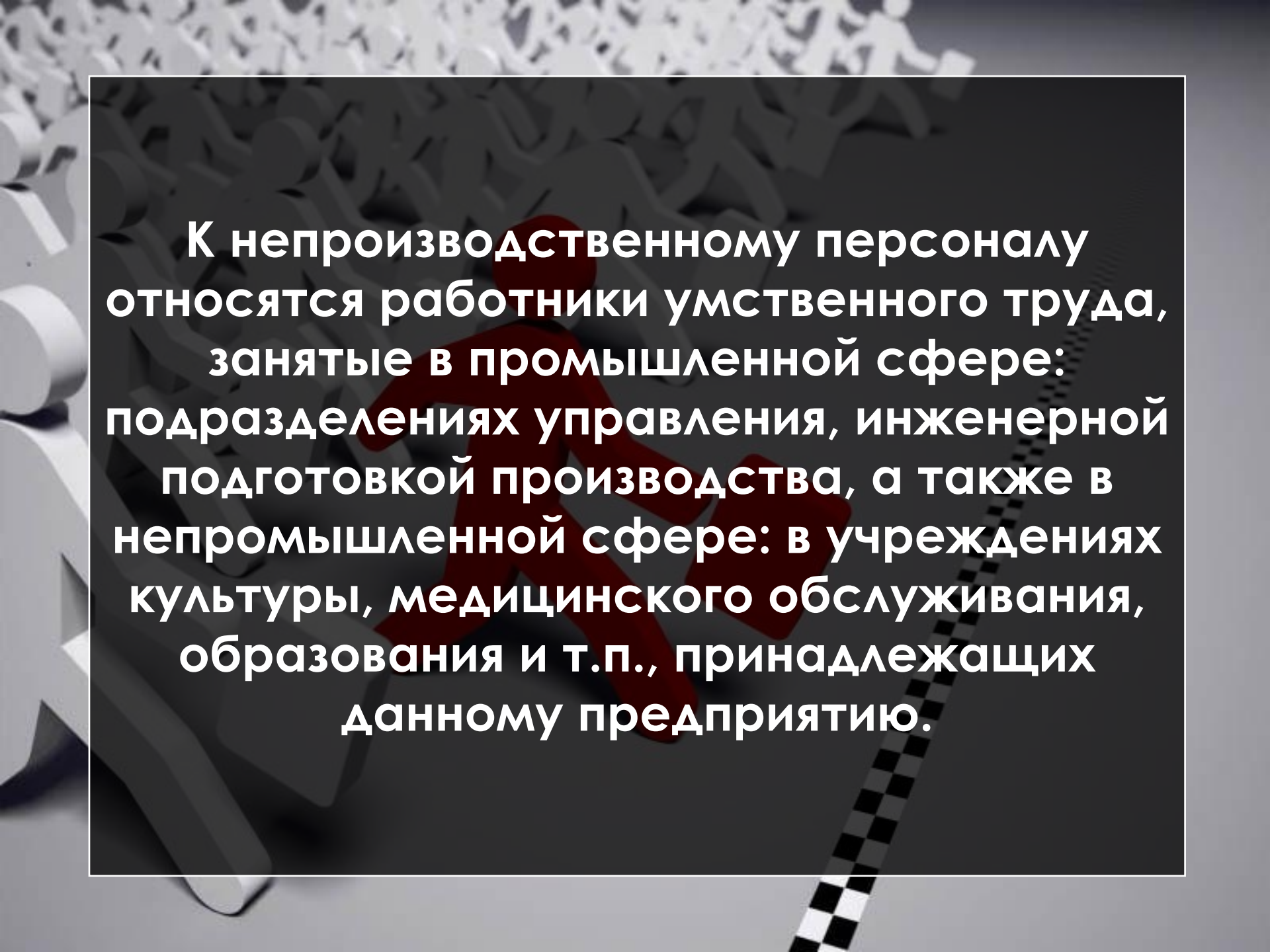
The background features a dark, textured surface with several 3D human figures in various shades of gray and white. A prominent red 3D human figure is in the center, appearing to be in motion. A black and white checkered line runs diagonally across the bottom right corner.

4) Под **персоналом** мы будем понимать совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация.

Это сотрудники организации, а также партнеры, которые привлекаются к реализации некоторых проектов, эксперты, которые могут быть привлечены для проведения исследований, разработки стратегии.

The background features a dark, textured surface with a red stick figure in the center, appearing to be in motion. A checkered flag is visible in the bottom right corner. The text is overlaid on this background.

**Персонал предприятия** (фирмы)  
(англ. *firm staff*, нем. *die Mitarbeiter eines Betriebs*) — личный состав предприятия.  
Состоит из производственного и непроизводственного персонала.  
К производственному персоналу предприятия относятся рабочие основного и вспомогательного производства, ученики рабочих, младший обслуживающий персонал.



**К непроизводственному персоналу относятся работники умственного труда, занятые в промышленной сфере: подразделениях управления, инженерной подготовкой производства, а также в непромышленной сфере: в учреждениях культуры, медицинского обслуживания, образования и т.п., принадлежащих данному предприятию.**

Среди работников умственного труда  
выделяются три категории:  
**руководители, специалисты и служащие.**  
Основная задача первой категории —  
принятие управленческого решения и  
несение ответственности за него;



второй категории (**специалисты**)—  
выработка вариантов проектных  
решений в исследовательской,  
инженерной, управленческой области,



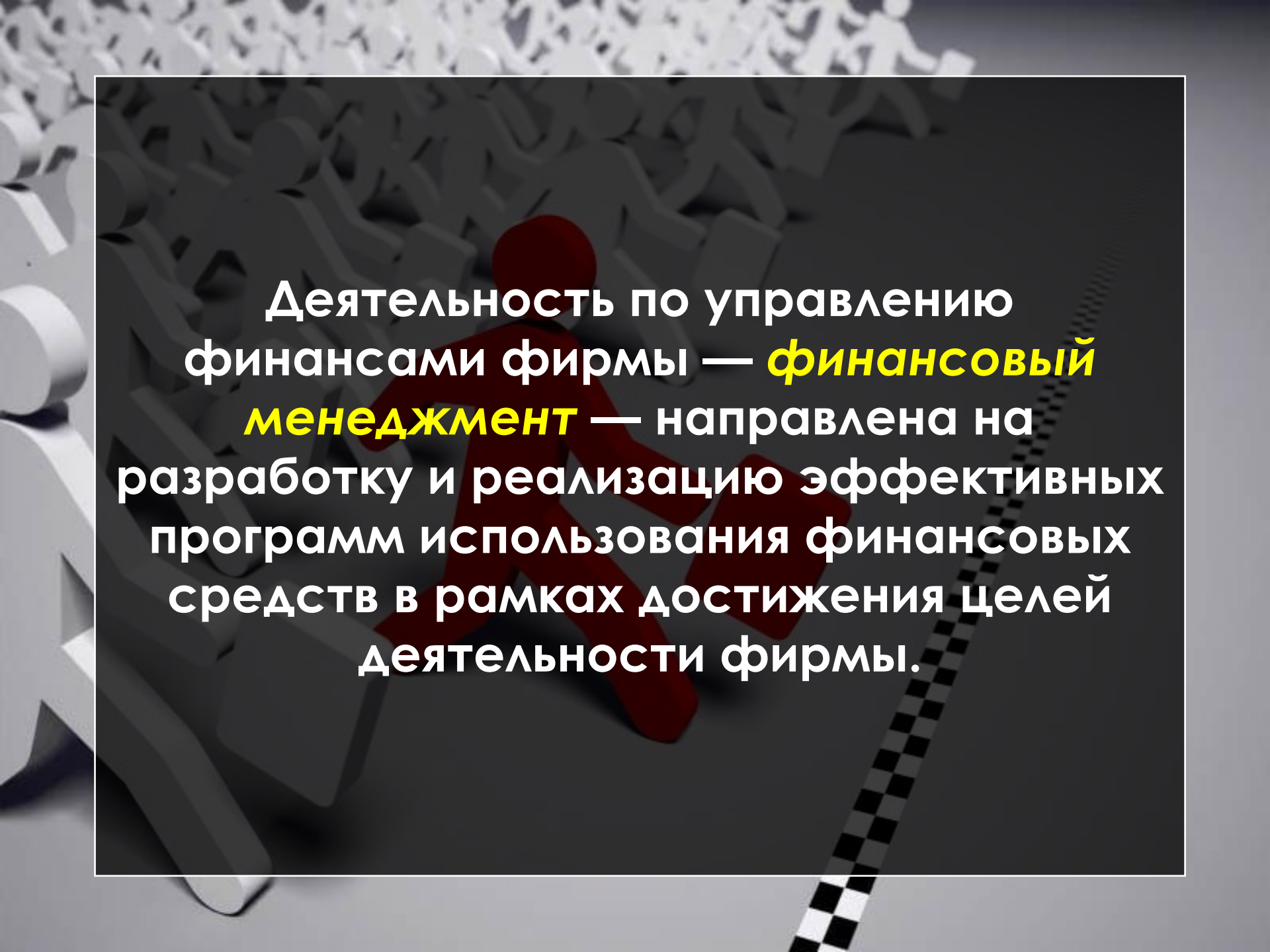
третьей категории (**служащие**)—  
информационное и техническое  
обслуживание процессов  
выработки и принятия решений.



5) **Финансы** — это все денежные и другие средства, которыми располагает или которые может привлечь организация, для выполнения собственной деятельности.

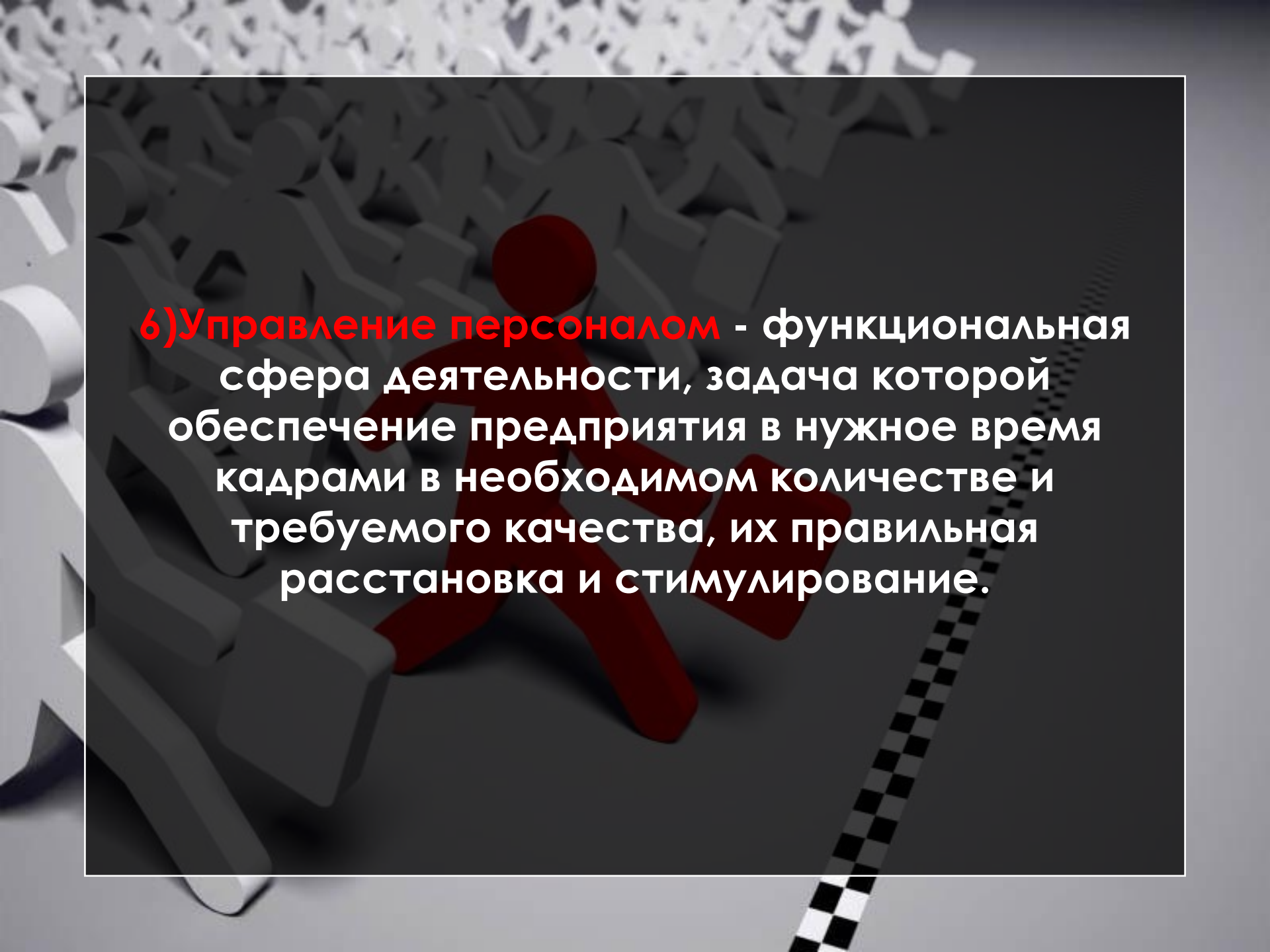
Принято выделять три основные функции финансов:

- распределительную;
- стимулирующую;
- контрольную.



Деятельность по управлению финансами фирмы — **финансовый менеджмент** — направлена на разработку и реализацию эффективных программ использования финансовых средств в рамках достижения целей деятельности фирмы.

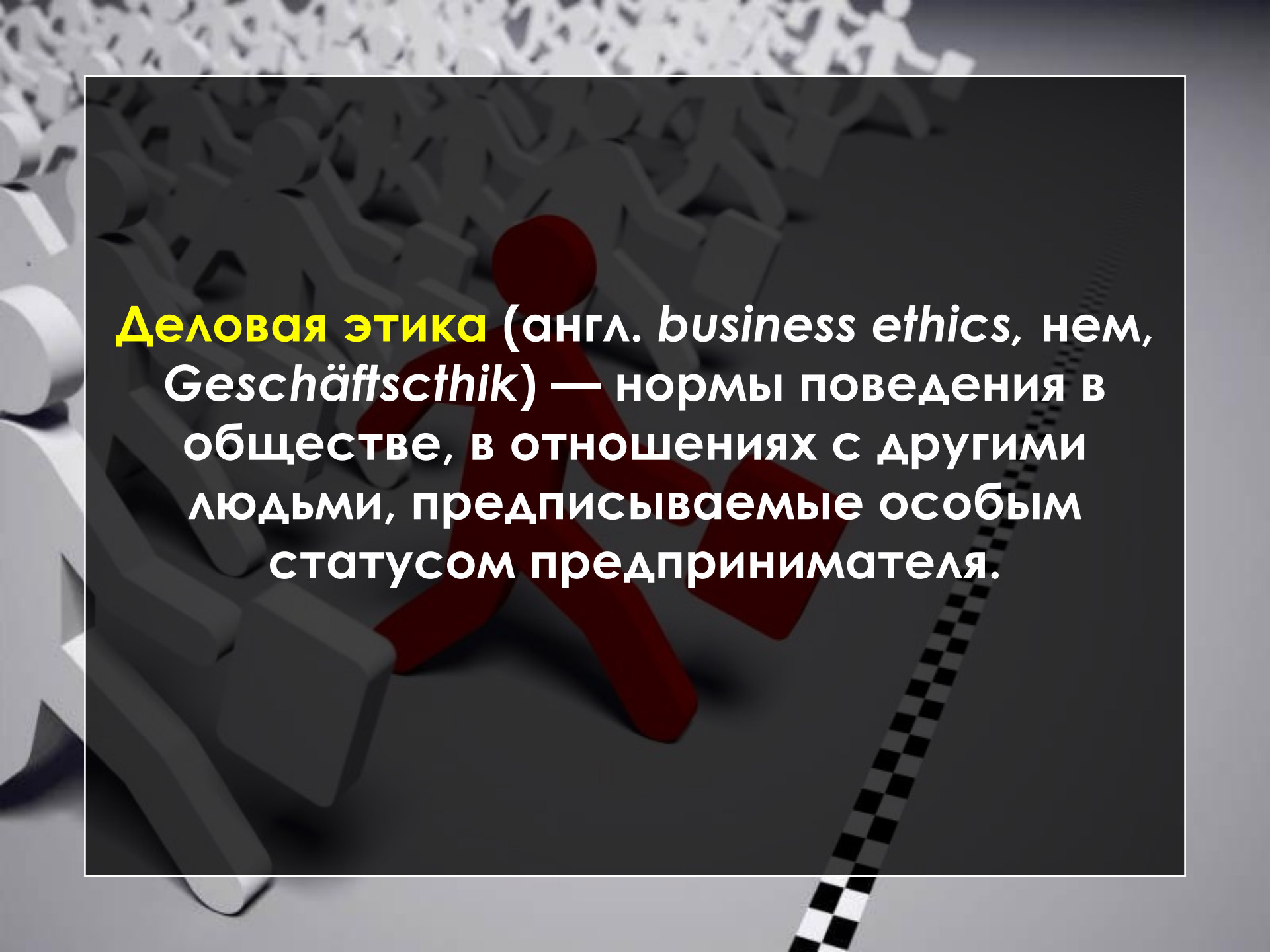




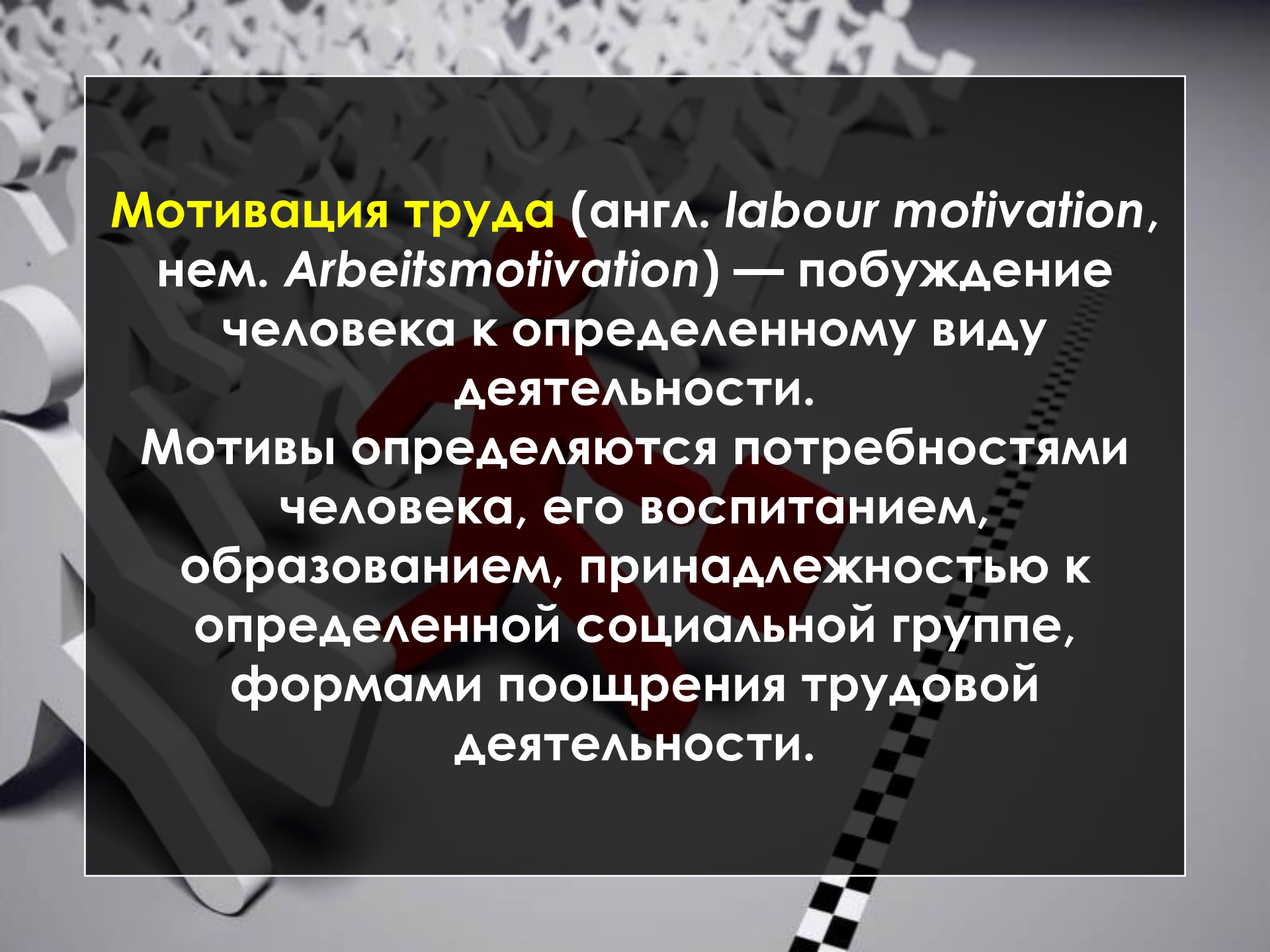
**6) Управление персоналом** - функциональная сфера деятельности, задача которой обеспечение предприятия в нужное время кадрами в необходимом количестве и требуемого качества, их правильная расстановка и стимулирование.

**Управление персоналом** (англ. *human resource management*, нем. *Personalwirtschaft*) — комплексная система мероприятий по отбору, подготовке, организации работы персонала фирмы, оплате труда, социально-психологическим аспектам производственной деятельности.

Охватывает все стадии производственного процесса: от разработки стратегий фирмы до распределения дохода.

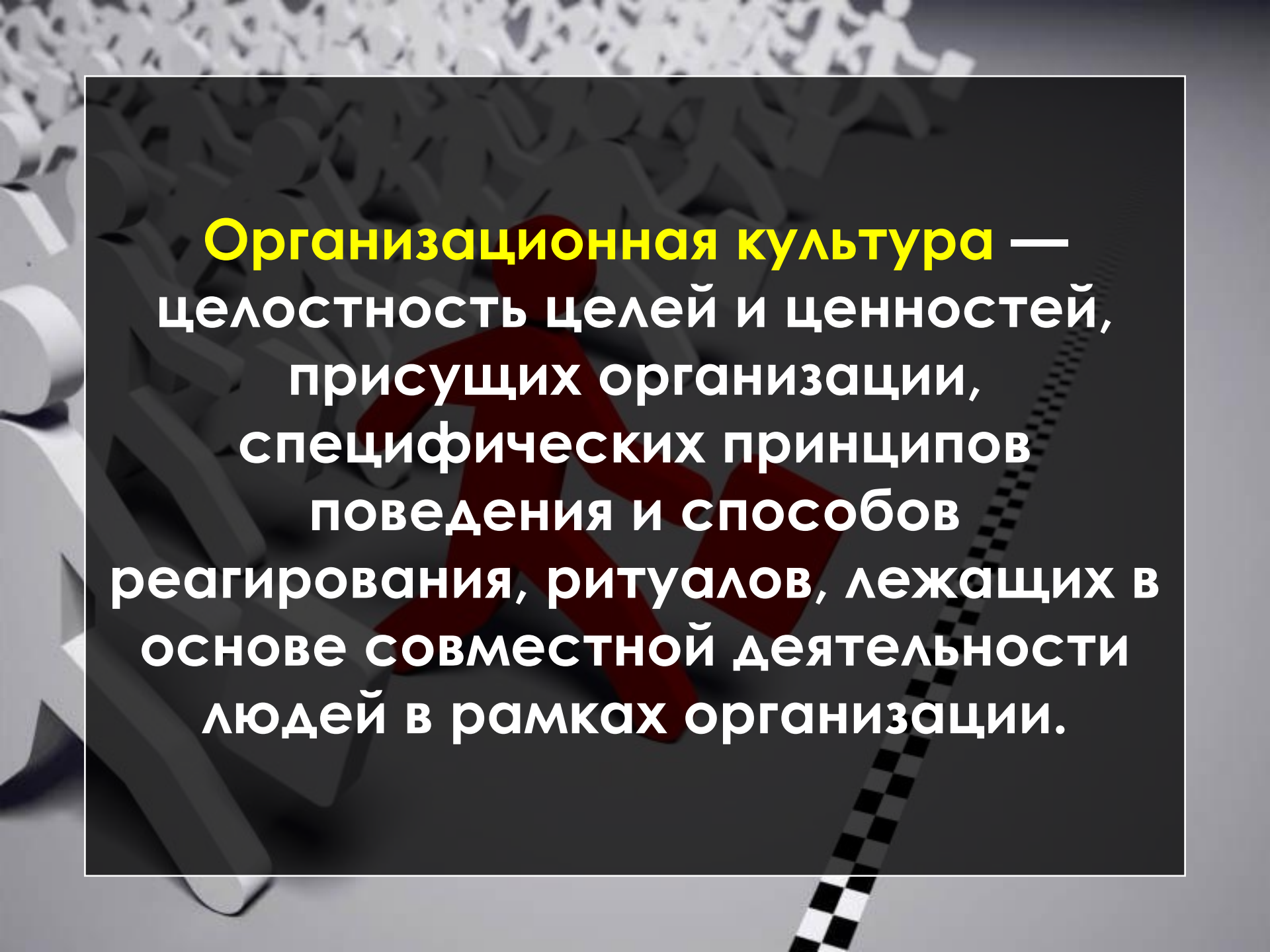


**Деловая этика** (англ. *business ethics*, нем, *Geschäftsethik*) — нормы поведения в обществе, в отношениях с другими людьми, предписываемые особым статусом предпринимателя.

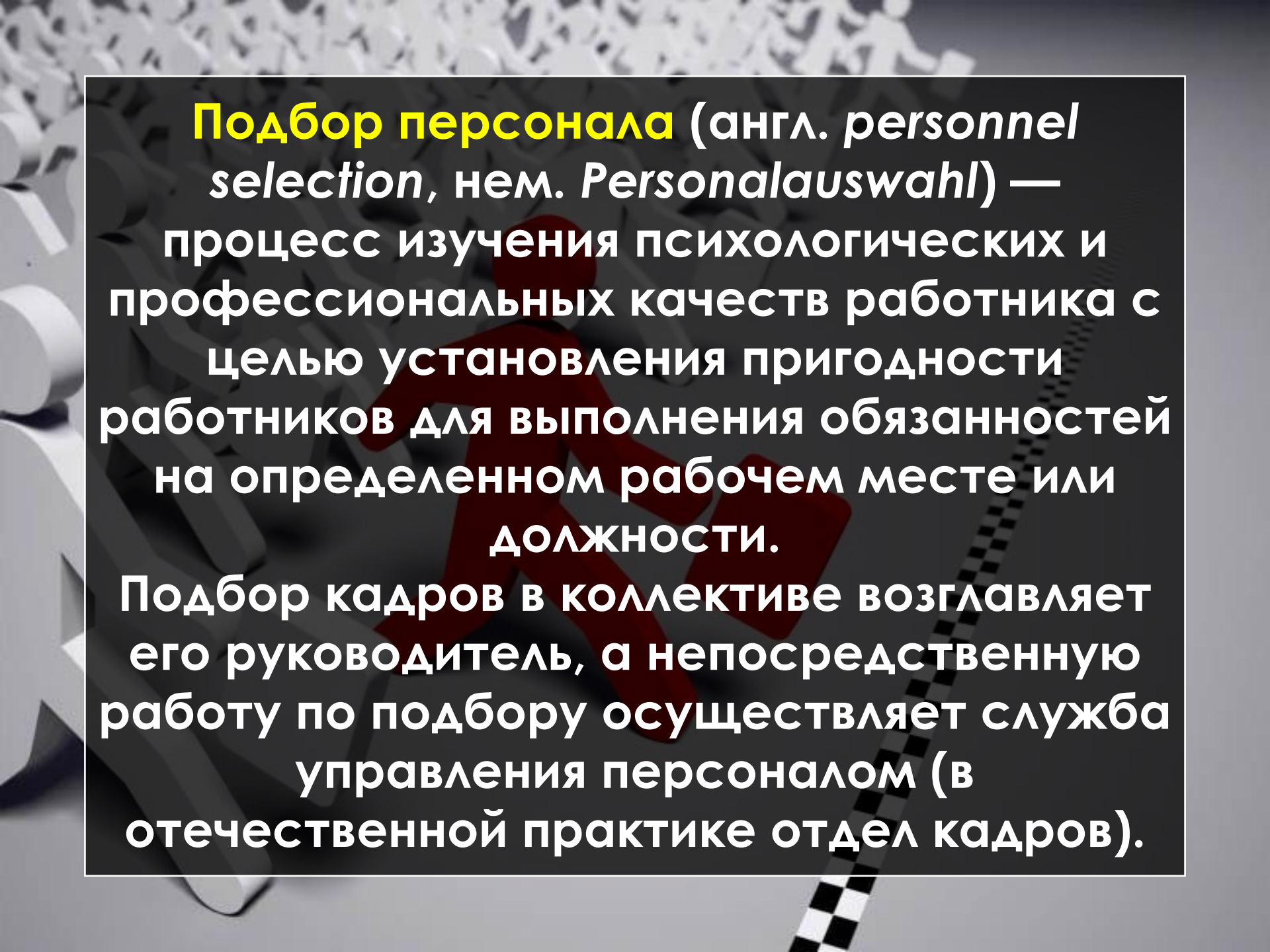
The background features a 3D-rendered scene with several stylized human figures in various shades of gray and white, some appearing to be in motion. A prominent black and white checkered line, resembling a race track finish line, runs diagonally across the lower right portion of the image. The overall aesthetic is modern and dynamic.

**Мотивация труда** (англ. *labour motivation*, нем. *Arbeitsmotivation*) — побуждение человека к определенному виду деятельности.

Мотивы определяются потребностями человека, его воспитанием, образованием, принадлежностью к определенной социальной группе, формами поощрения трудовой деятельности.



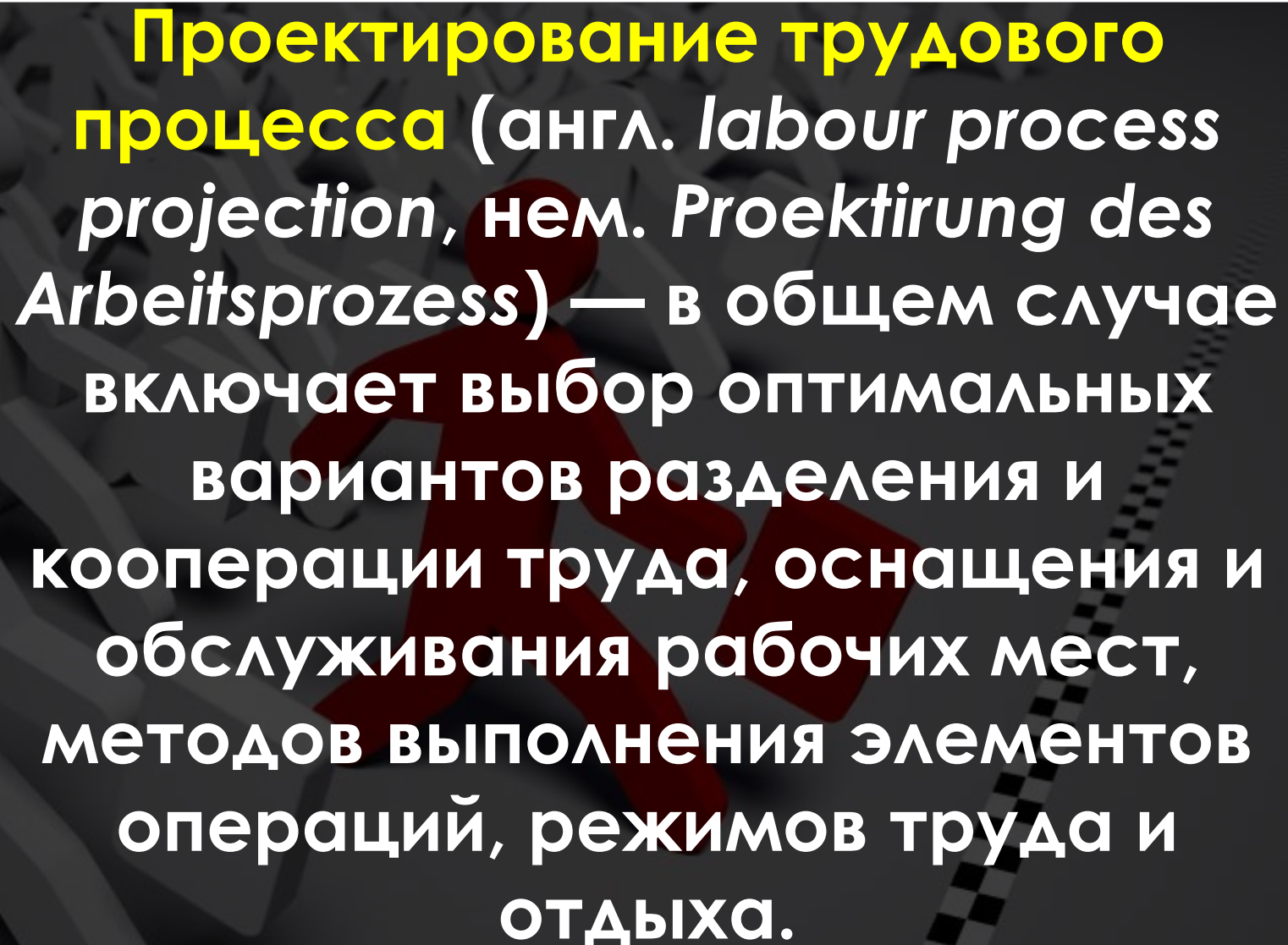
**Организационная культура** —  
целостность целей и ценностей,  
присущих организации,  
специфических принципов  
поведения и способов  
реагирования, ритуалов, лежащих в  
основе совместной деятельности  
людей в рамках организации.



**Подбор персонала** (англ. *personnel selection*, нем. *Personalauswahl*) — процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления пригодности работников для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности.

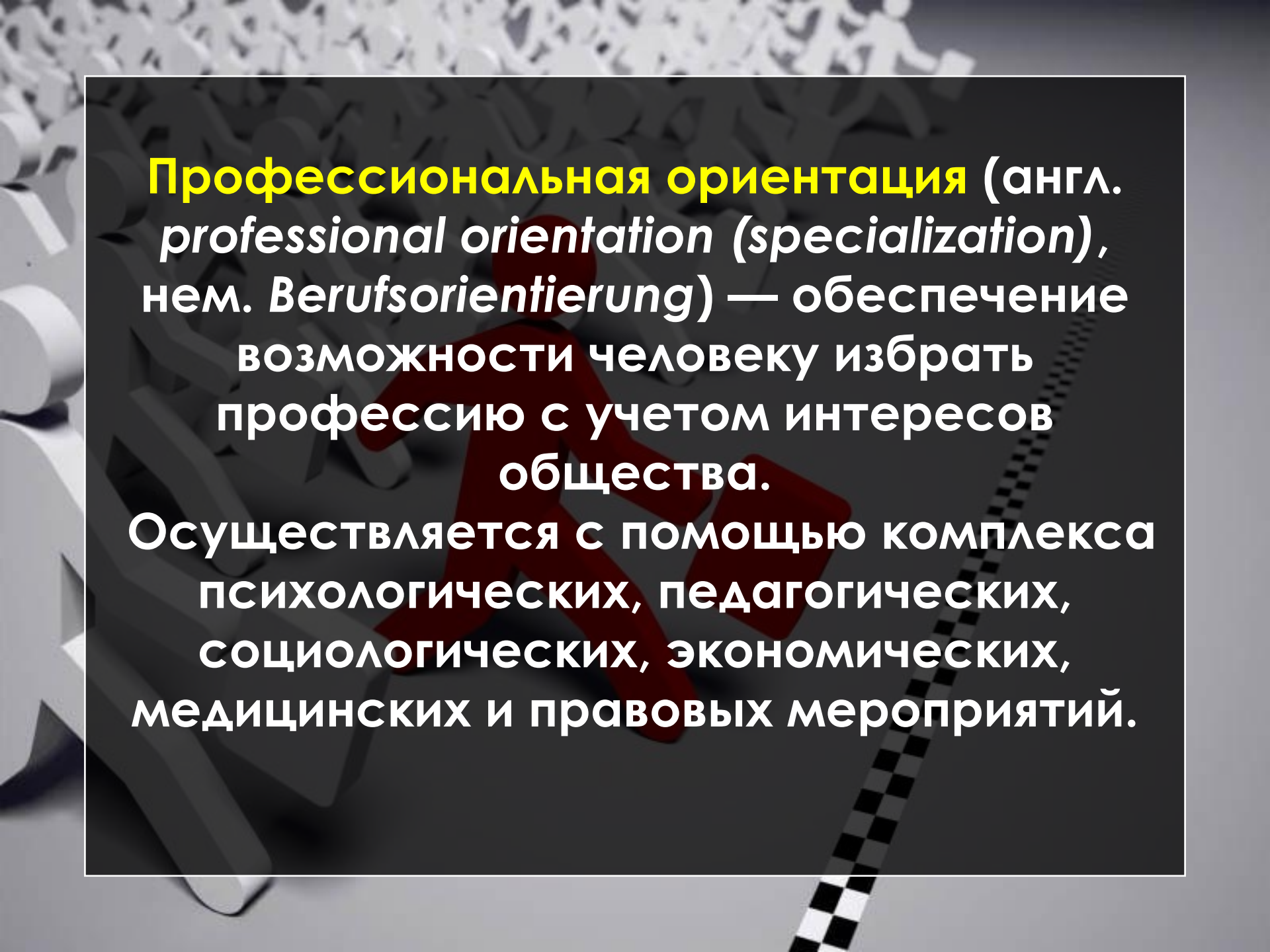
Подбор кадров в коллективе возглавляет его руководитель, а непосредственную работу по подбору осуществляет служба управления персоналом (в отечественной практике отдел кадров).

**Продвижение профессиональное**  
(англ. *professional promotion*, нем. *die berufliche Weiterentwicklung*) — процесс перемещения работника по иерархическим уровням управления, должностям и функциям. Различают вертикальное, горизонтальное и центростремительное продвижение.



**Проектирование трудового процесса** (англ. *labour process projection*, нем. *Proektierung des Arbeitsprozess*) — в общем случае включает выбор оптимальных вариантов разделения и кооперации труда, оснащения и обслуживания рабочих мест, методов выполнения элементов операций, режимов труда и отдыха.



The background features a dark, textured surface with several 3D human figures in various shades of gray and red. A prominent red figure is in the center, walking towards the right. A black and white checkered line, resembling a race track finish line, runs diagonally from the bottom right towards the center. The overall aesthetic is modern and professional.

**Профессиональная ориентация** (англ. *professional orientation (specialization)*, нем. *Berufsorientierung*) — обеспечение возможности человеку избрать профессию с учетом интересов общества.

Осуществляется с помощью комплекса психологических, педагогических, социологических, экономических, медицинских и правовых мероприятий.

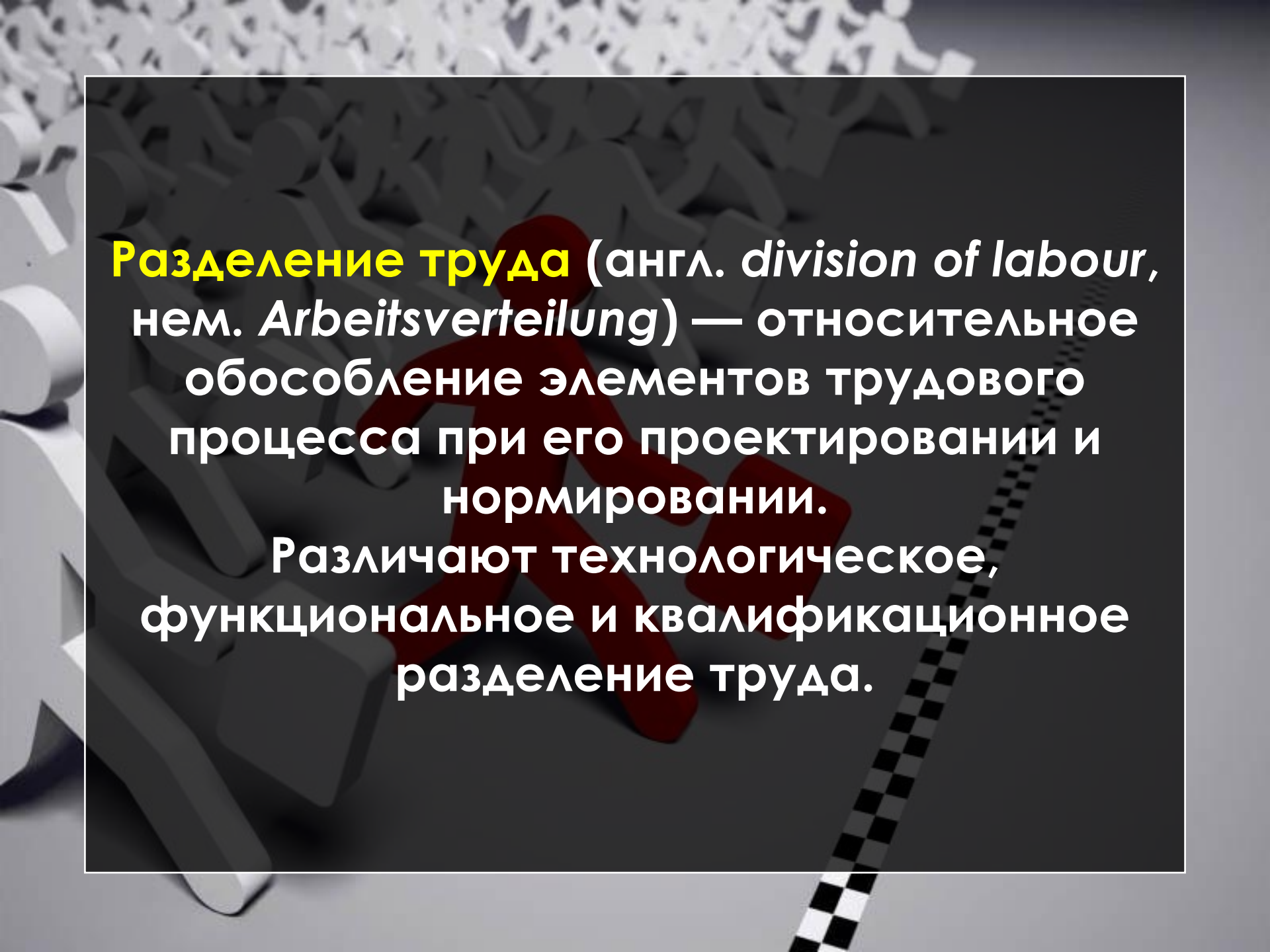


**Рабочее место** (англ. *workplace* ,  
нем. *Arbeitsplatz*).

Понятие «рабочее место» может  
разделяться в двух аспектах:  
организационно-технологическом и  
трудоресурсном.

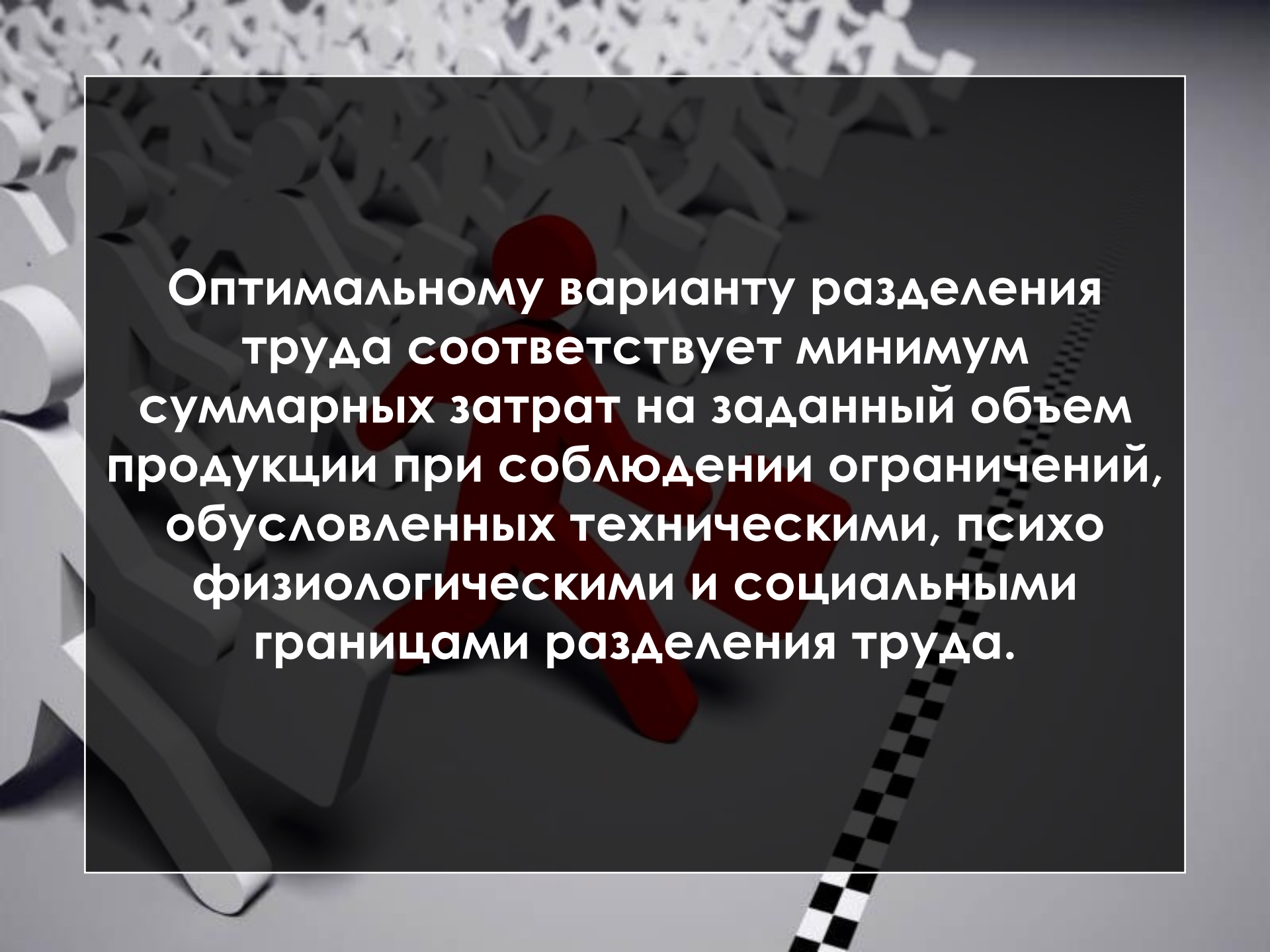
В **организационно-технологическом** - под рабочим местом понимается зона трудовой деятельности одного работника или их группы, оснащенная орудиями труда и другими материально-техническими средствами, необходимыми для выполнения работы.

В **трудоресурсном** аспекте рабочее место — это сфера приложения труда одного работника соответствующей квалификации или совокупность функций, которые он должен выполнять.

The background features a dark grey surface with several 3D white and grey human figures in various poses. A prominent red 3D figure is in the center, appearing to be in motion. A black and white checkered line runs diagonally across the bottom right corner.

**Разделение труда** (англ. *division of labour*, нем. *Arbeitsverteilung*) — относительное обособление элементов трудового процесса при его проектировании и нормировании.

Различают технологическое, функциональное и квалификационное разделение труда.

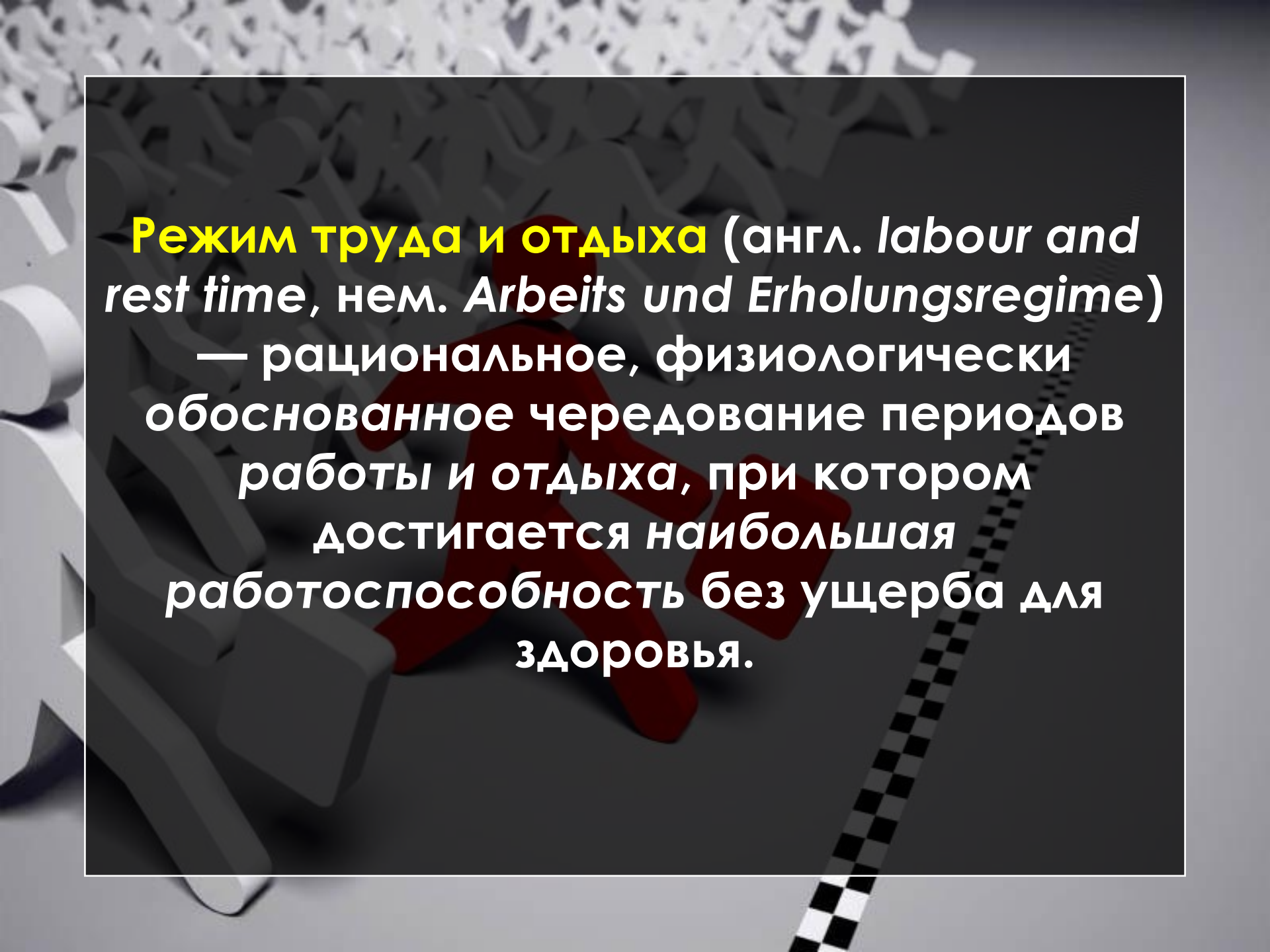
The background features a 3D-rendered scene with several stylized human figures. One figure in the center is red, while others are grey. A black and white checkered line, resembling a race track, curves across the bottom right. The overall scene is set against a dark, textured background.

**Оптимальному варианту разделения труда соответствует минимум суммарных затрат на заданный объем продукции при соблюдении ограничений, обусловленных техническими, психофизиологическими и социальными границами разделения труда.**

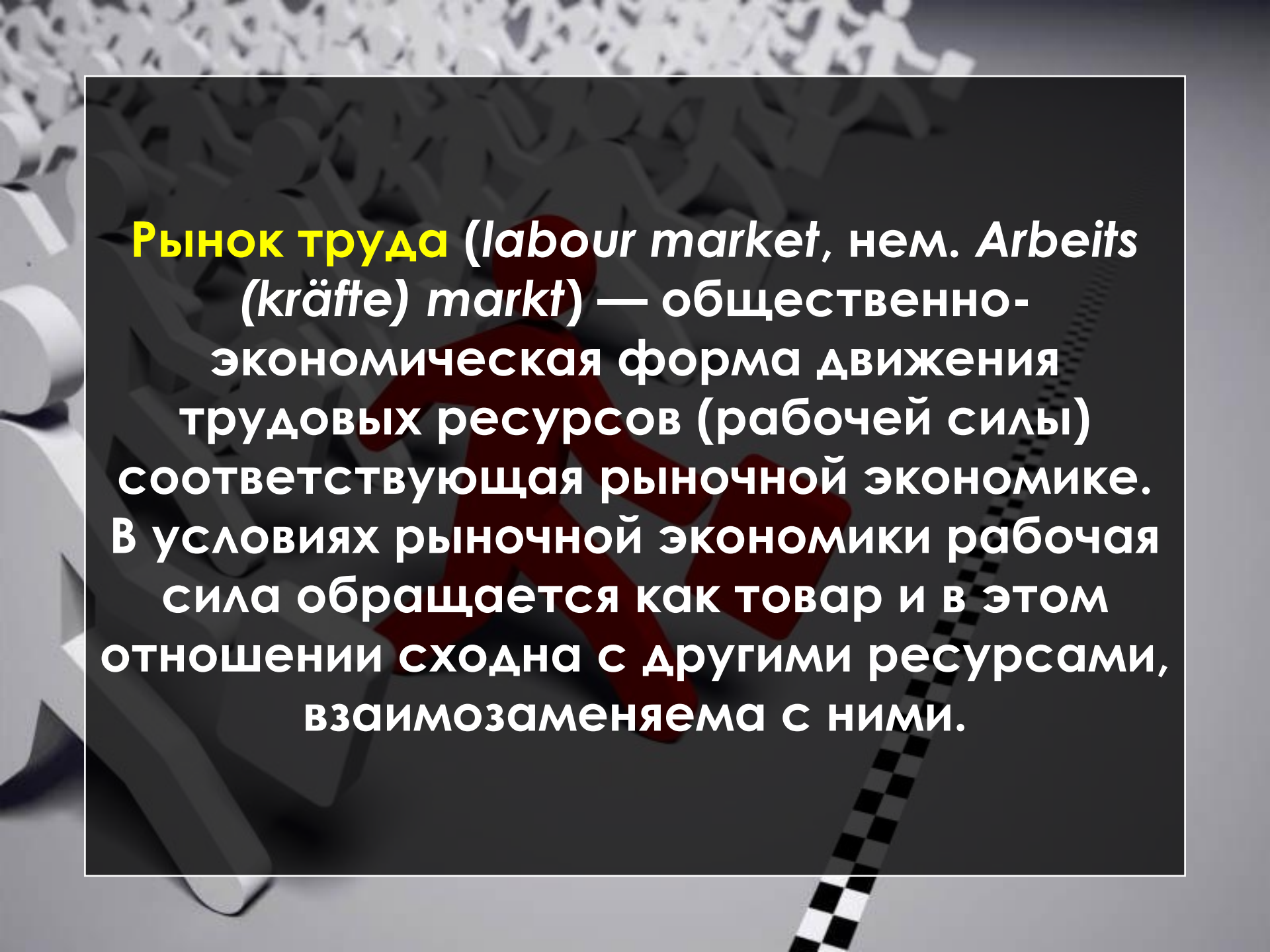
**Режим работы** (англ. *enterprise schedule*, нем. *Arbeitsregime*) — принятое количество смен работы предприятия (одно, двух или трехсменный режим работы).

Количество смен определяется технологией изготовления продукции и наличием производственных мощностей.

На основании режима работы рассчитывается число смен работы оборудования и работников.

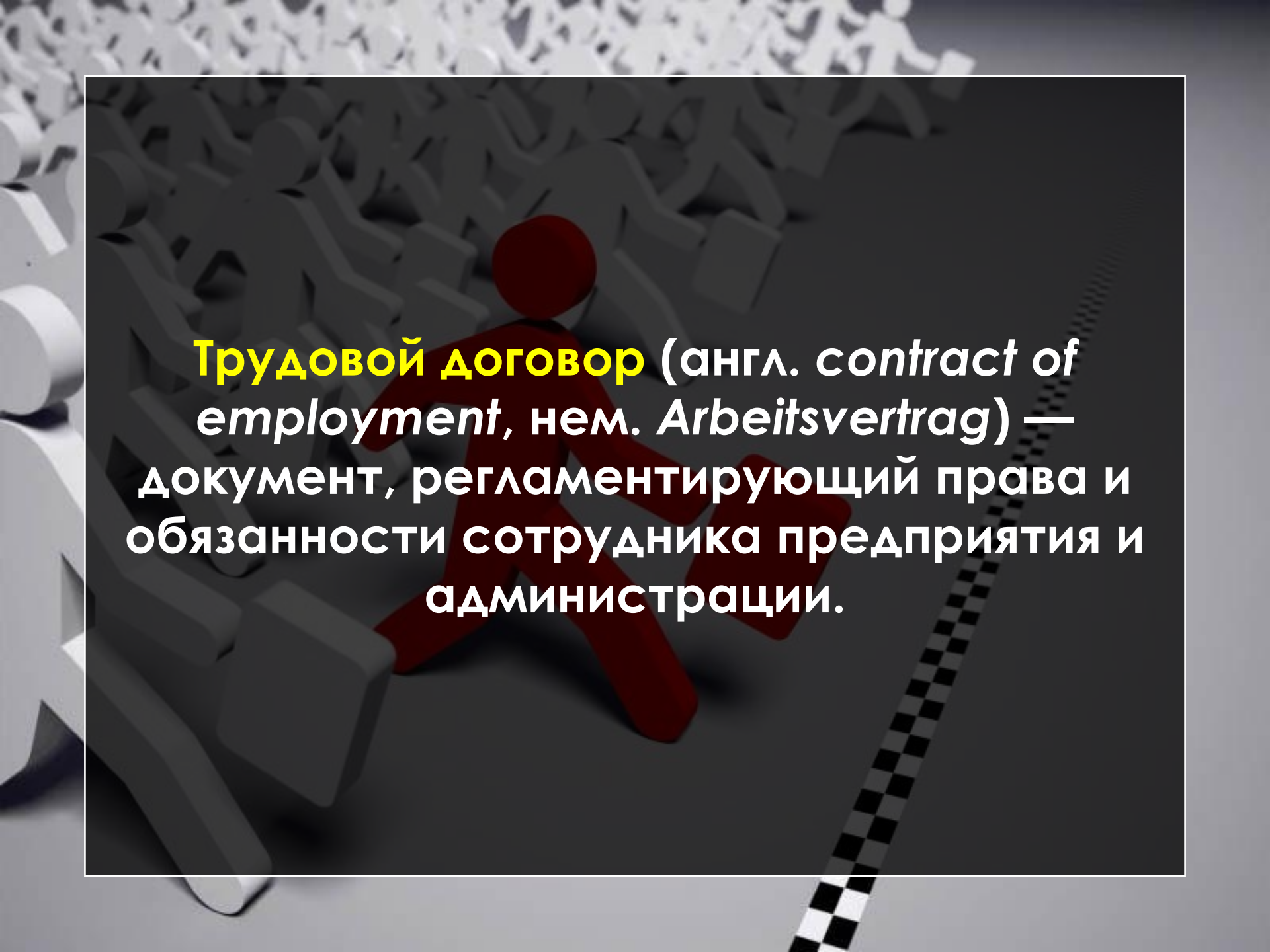
The background features a dark grey surface with several 3D human figures in various colors (white, grey, red) scattered across it. A prominent red figure is in the center, carrying a red bag. A black and white checkered line runs diagonally from the bottom right towards the center. The text is overlaid on this scene.

**Режим труда и отдыха** (англ. *labour and rest time*, нем. *Arbeits und Erholungsregime*)  
— рациональное, физиологически обоснованное чередование периодов работы и отдыха, при котором достигается наибольшая работоспособность без ущерба для здоровья.



**Рынок труда** (*labour market*, нем. *Arbeits (Kräfte) markt*) — общественно-экономическая форма движения трудовых ресурсов (рабочей силы) соответствующая рыночной экономике. В условиях рыночной экономики рабочая сила обращается как товар и в этом отношении сходна с другими ресурсами, взаимозаменяема с ними.





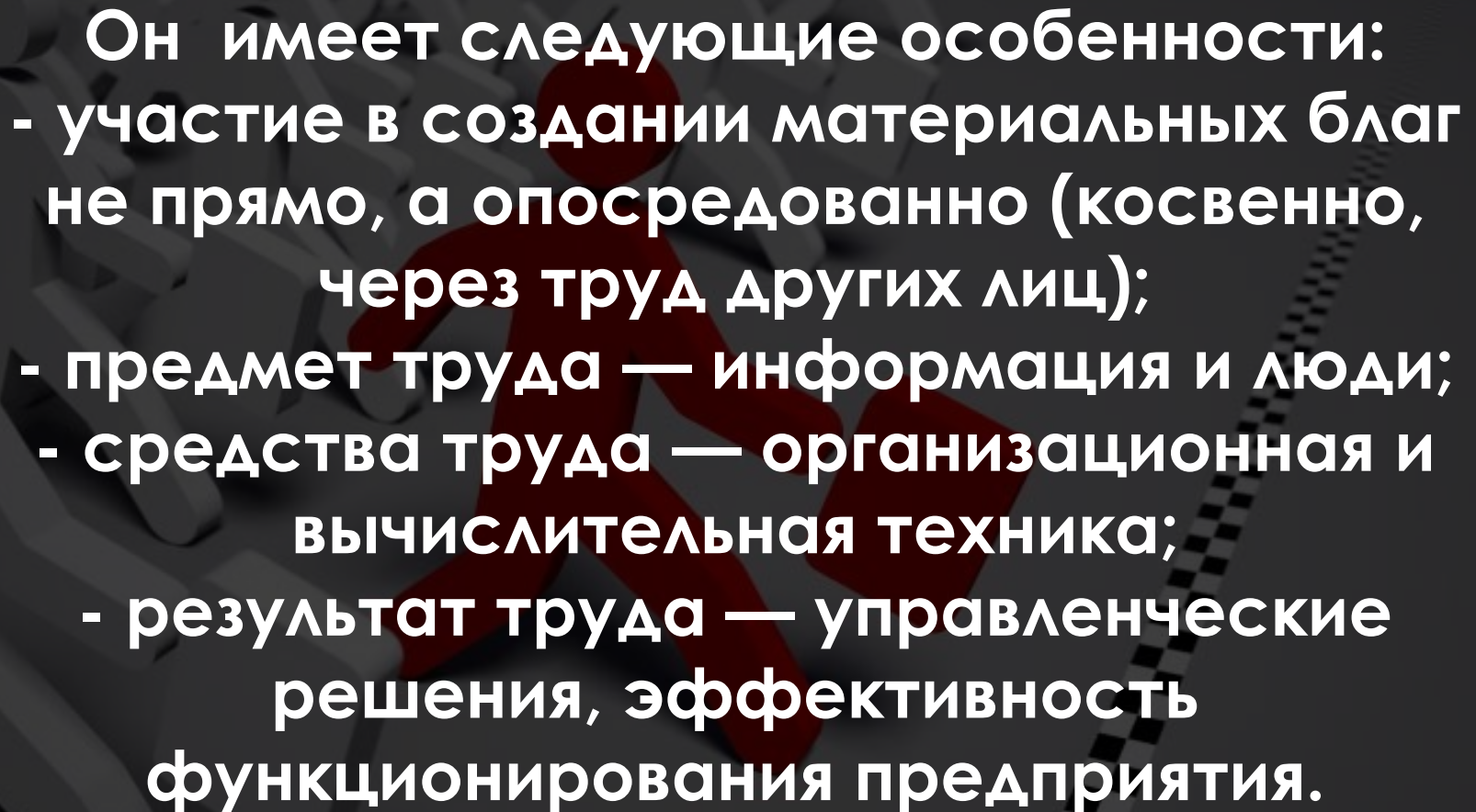
**Трудовой договор** (англ. *contract of employment*, нем. *Arbeitsvertrag*) — документ, регламентирующий права и обязанности сотрудника предприятия и администрации.

**Условия труда** (англ. *labour conditions*, нем. *Arbeitsbedingungen*) — комплекс факторов, непосредственно воздействующих на трудовую деятельность человека.

**Выделяют четыре группы условий труда:**

- санитарно-гигиенические;
- психофизиологические;
- эстетические;
- социально-психологические.

**Управленческий труд** - умственный труд работников аппарата управления, состоящий из трех видов деятельности: организационно-административной и воспитательной (прием и передача информации, доведение решений до исполнителей, контроль исполнения); аналитической и конструктивной (восприятие информации и подготовка соответствующих решений); информационно-технической (вычислительные и формально-логические операции, документация).

- 
- The background features a dark, textured surface with several 3D human figures in various colors (red, grey, white) scattered across it. A prominent black and white checkered line runs diagonally from the bottom right towards the center. The text is overlaid on this background in a white, bold, sans-serif font.
- Он имеет следующие особенности:
- участие в создании материальных благ не прямо, а опосредованно (косвенно, через труд других лиц);
  - предмет труда — информация и люди;
  - средства труда — организационная и вычислительная техника;
  - результат труда — управленческие решения, эффективность функционирования предприятия.

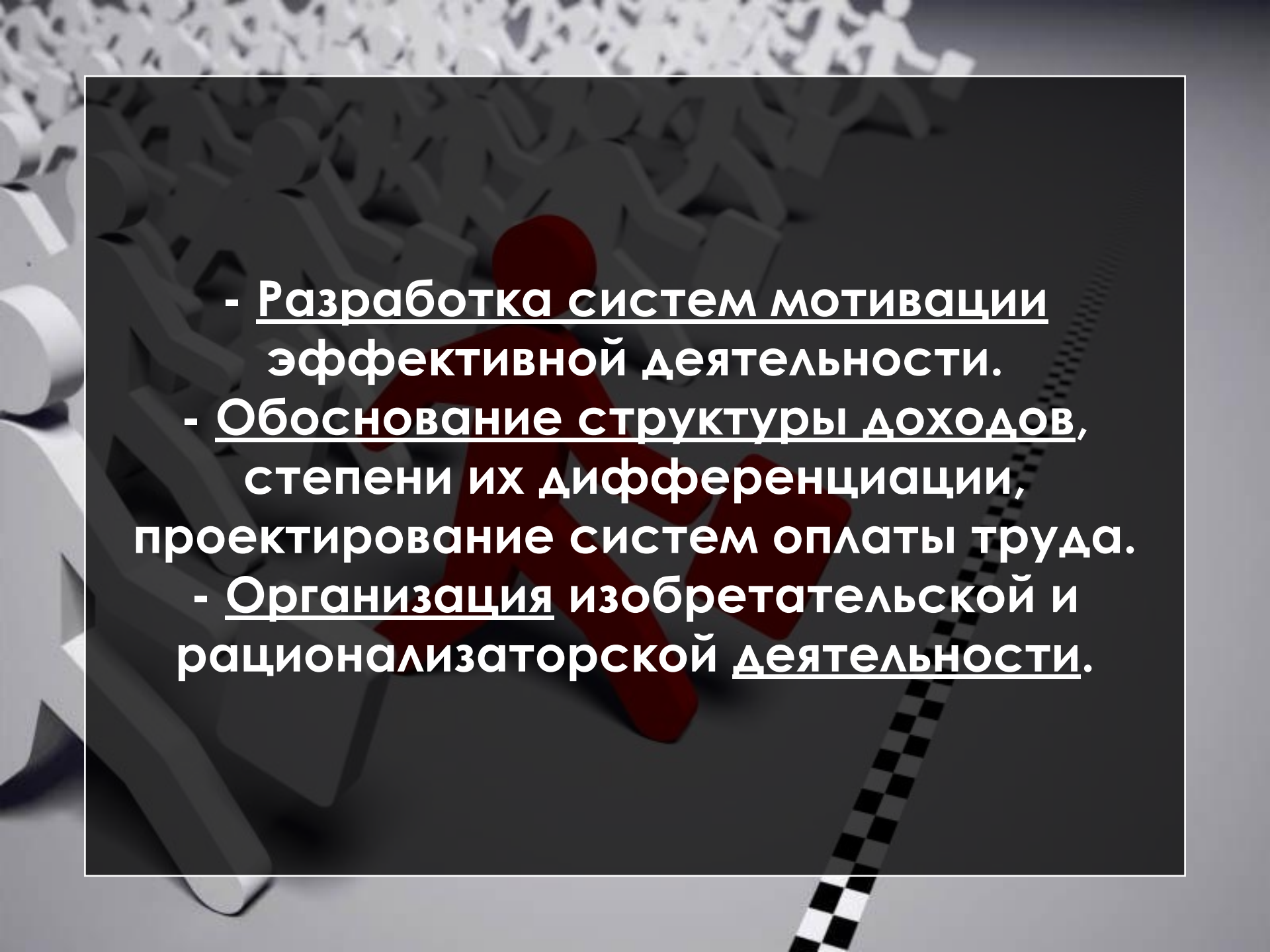
### 1.3. МЕСТО И РОЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

**Управляющие персоналом** — это самостоятельная группа профессиональных специалистов-менеджеров, главные цели которых — повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала, разработка и реализация программы развития кадров.

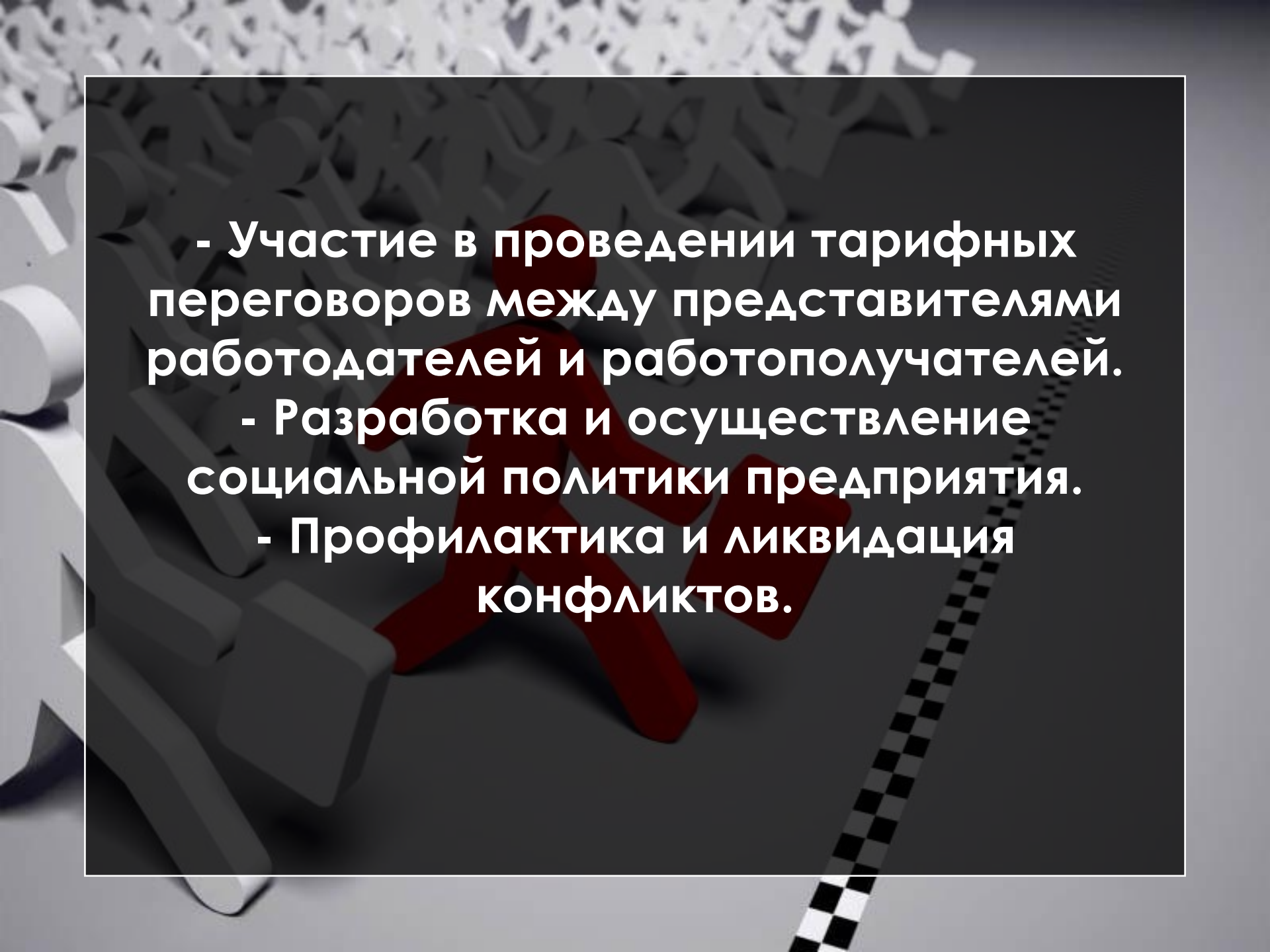
**Управление человеческими ресурсами предприятия включает комплекс взаимосвязанных видов деятельности:**

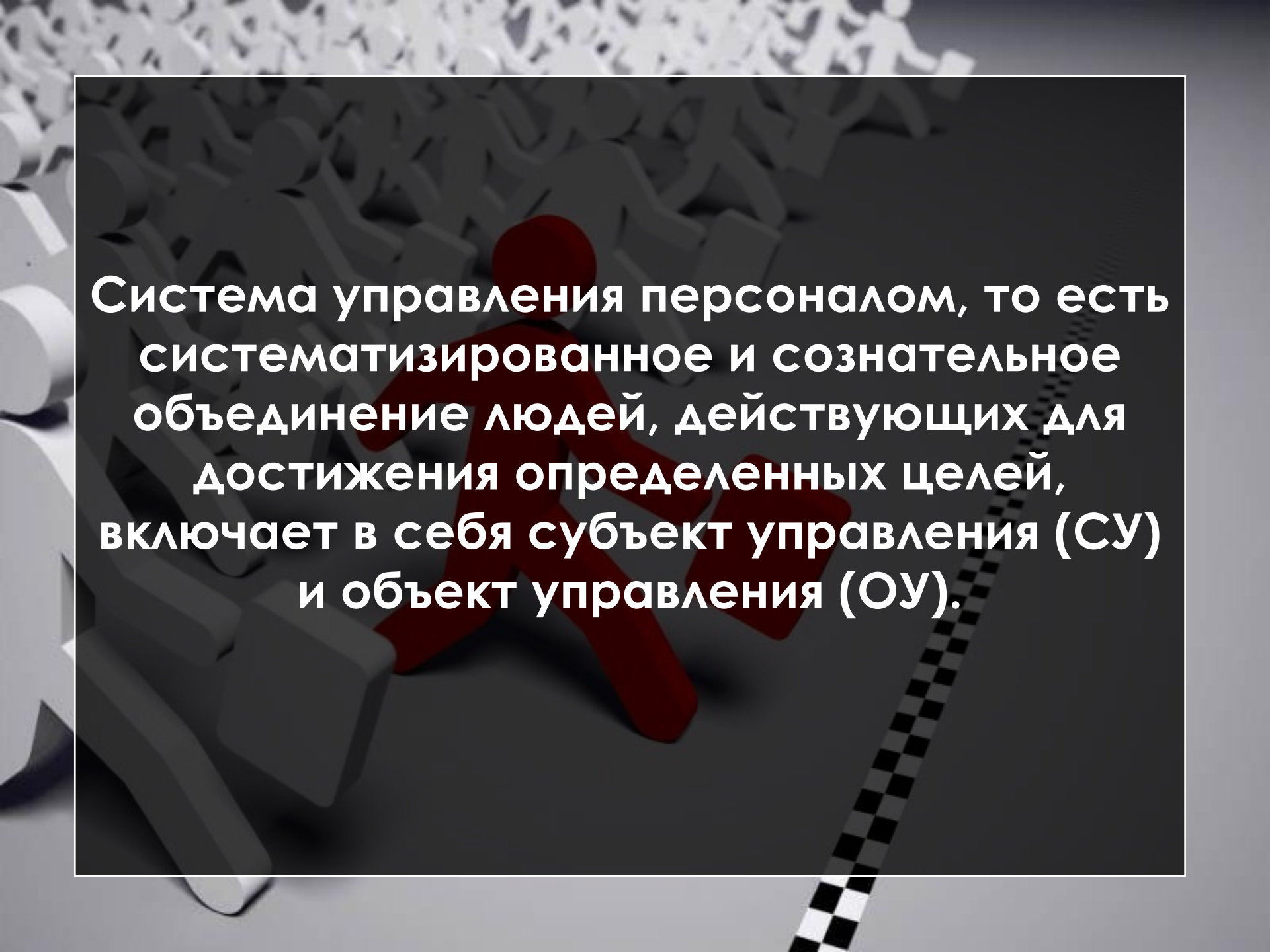
- Определение потребности в рабочих, инженерах, менеджерах различной квалификации, исходя из стратегии деятельности фирмы.
- Анализ рынка труда и управление занятостью.
- Отбор и адаптация персонала.
- Планирование карьеры сотрудников фирмы, их профессионального и административного роста.

- Обеспечение рациональных условий труда, в том числе благоприятной для каждого человека социально-психологической атмосферы.
- Организация производственных процессов, анализ затрат и результатов труда, установление оптимальных соотношений между количеством единиц оборудования и численностью персонала различных групп.
- Управление производительностью труда.

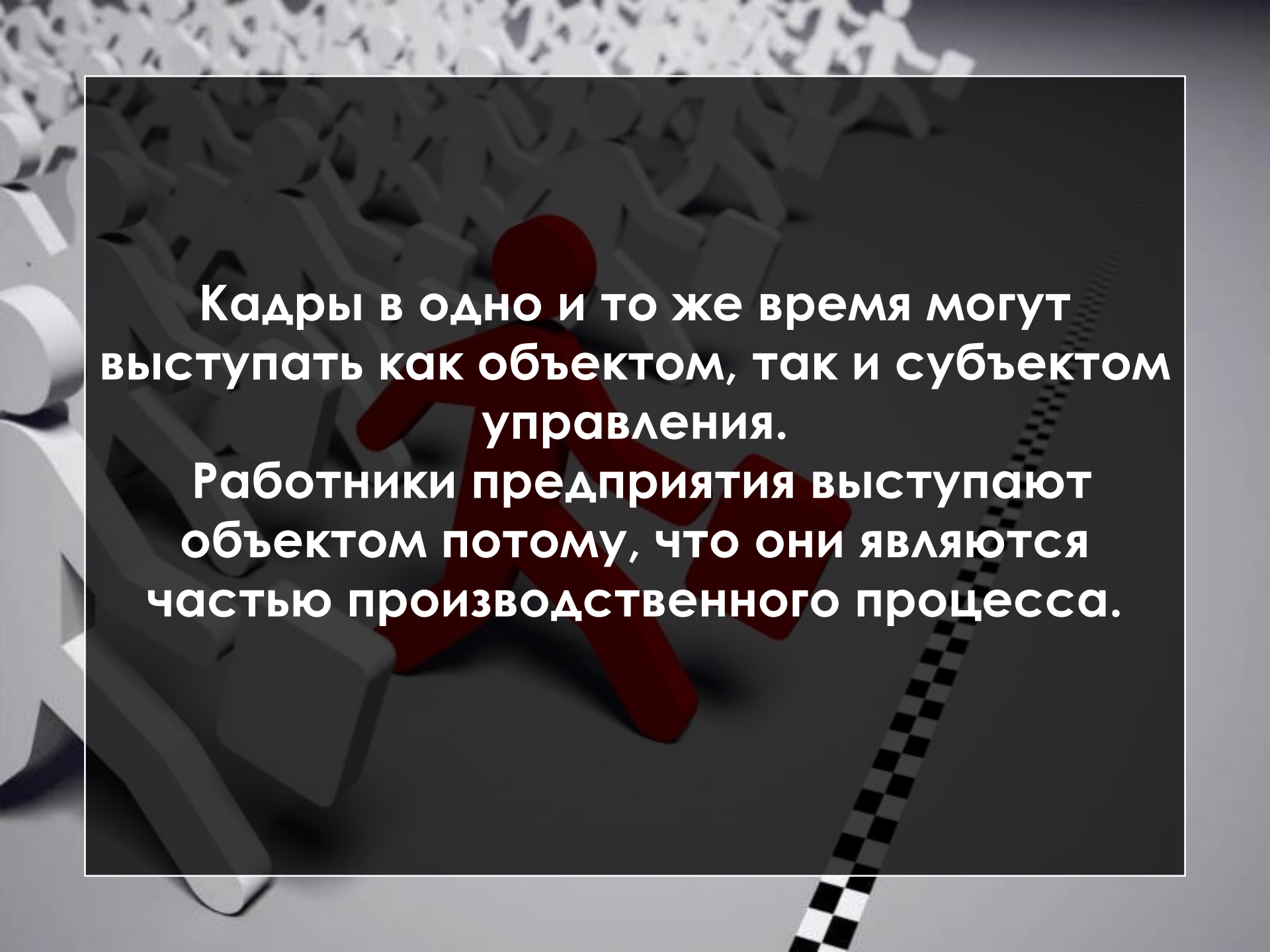
- 
- Разработка систем мотивации эффективной деятельности.
  - Обоснование структуры доходов, степени их дифференциации, проектирование систем оплаты труда.
  - Организация изобретательской и рационализаторской деятельности.



- 
- **Участие в проведении тарифных переговоров между представителями работодателей и работников.**
  - **Разработка и осуществление социальной политики предприятия.**
  - **Профилактика и ликвидация конфликтов.**

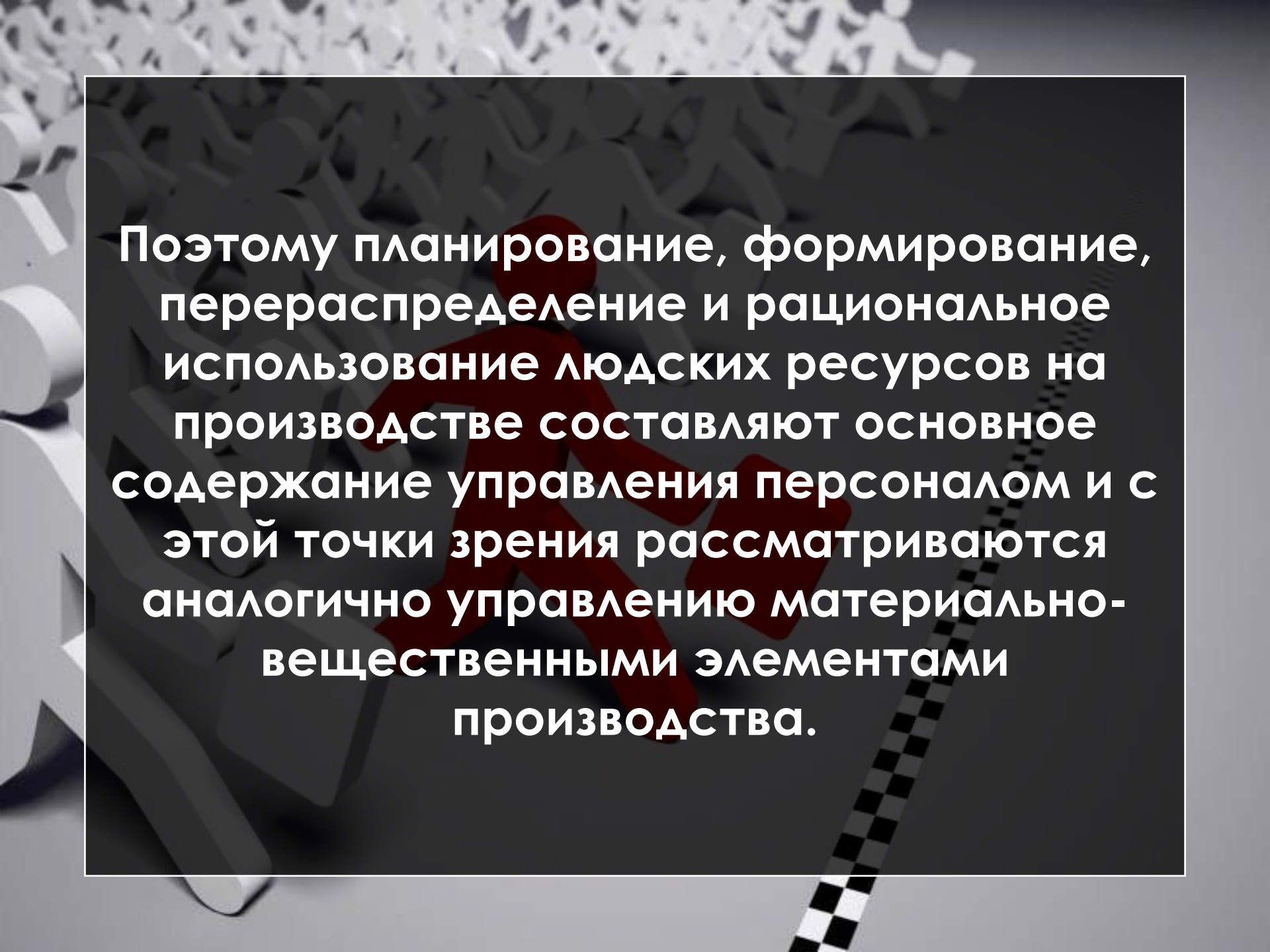


**Система управления персоналом, то есть систематизированное и сознательное объединение людей, действующих для достижения определенных целей, включает в себя субъект управления (СУ) и объект управления (ОУ).**



**Кадры в одно и то же время могут  
выступать как объектом, так и субъектом  
управления.**

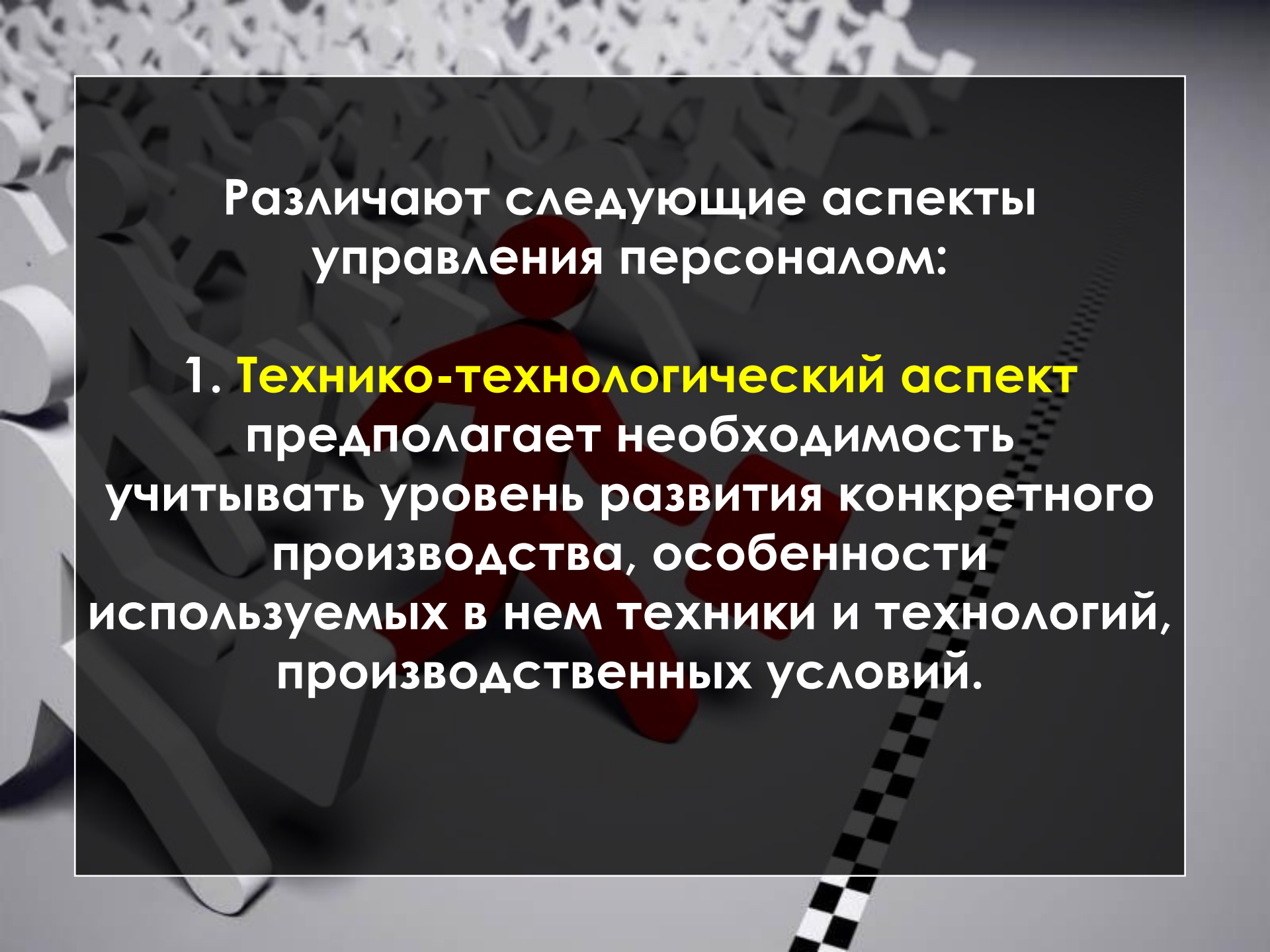
**Работники предприятия выступают  
объектом потому, что они являются  
частью производственного процесса.**

The background features a 3D-rendered scene with several stylized human figures in shades of gray and white, some appearing to be in motion. A prominent red figure is in the center, carrying a briefcase. A black and white checkered line, resembling a race track, runs diagonally across the bottom right. The overall scene is set against a dark, textured background.

**Поэтому планирование, формирование, перераспределение и рациональное использование людских ресурсов на производстве составляют основное содержание управления персоналом и с этой точки зрения рассматриваются аналогично управлению материально-вещественными элементами производства.**

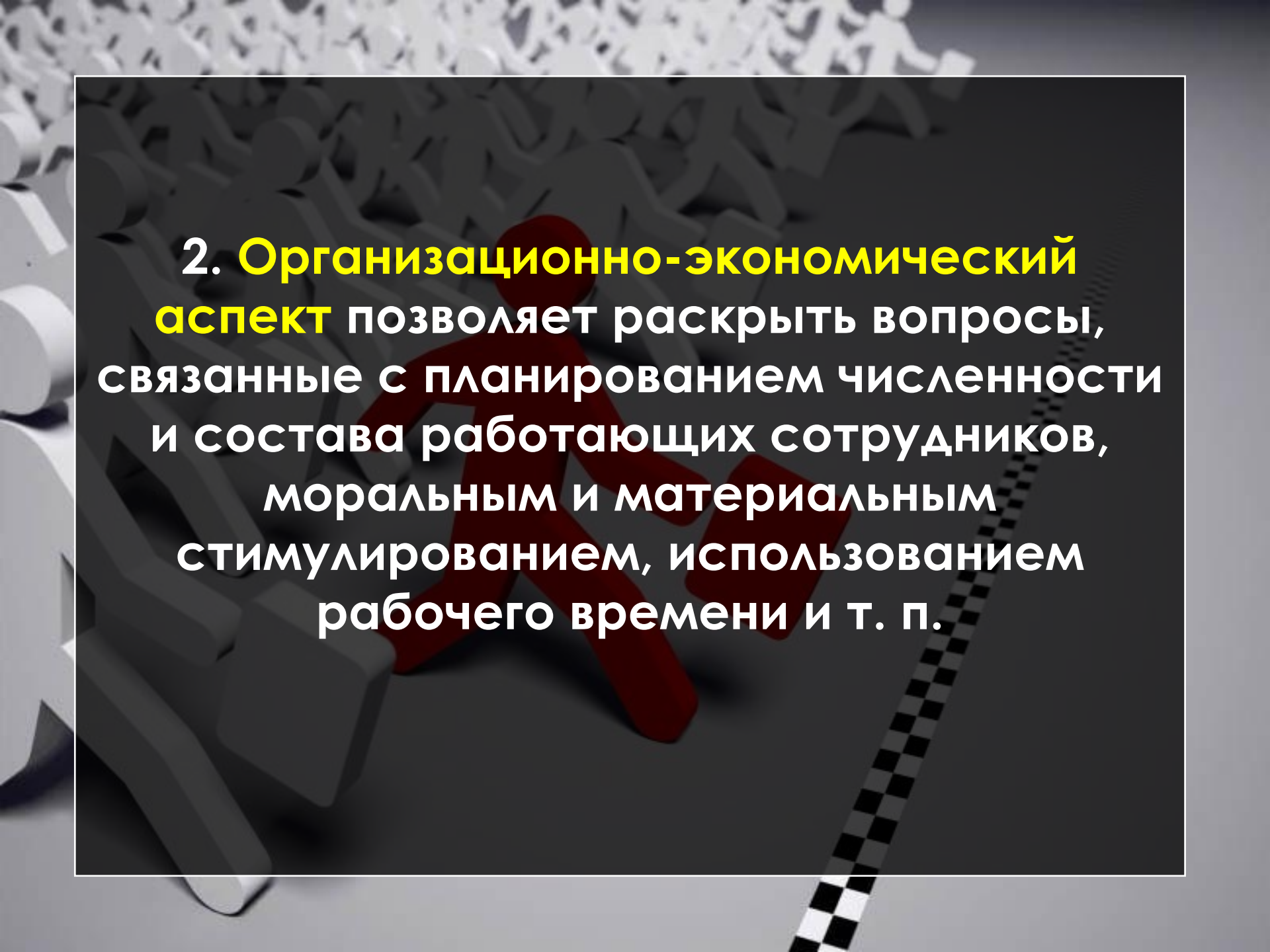
**Управление персоналом преследует цели:**

- помощь фирме в достижении общих целей;**
- эффективное использование мастерства и возможностей работников;**
- обеспечение фирмы высококвалифицированными и заинтересованными служащими;**
- стремление к наиболее полному удовлетворению работников своей работой, что делает желанной работу в данной фирме.**

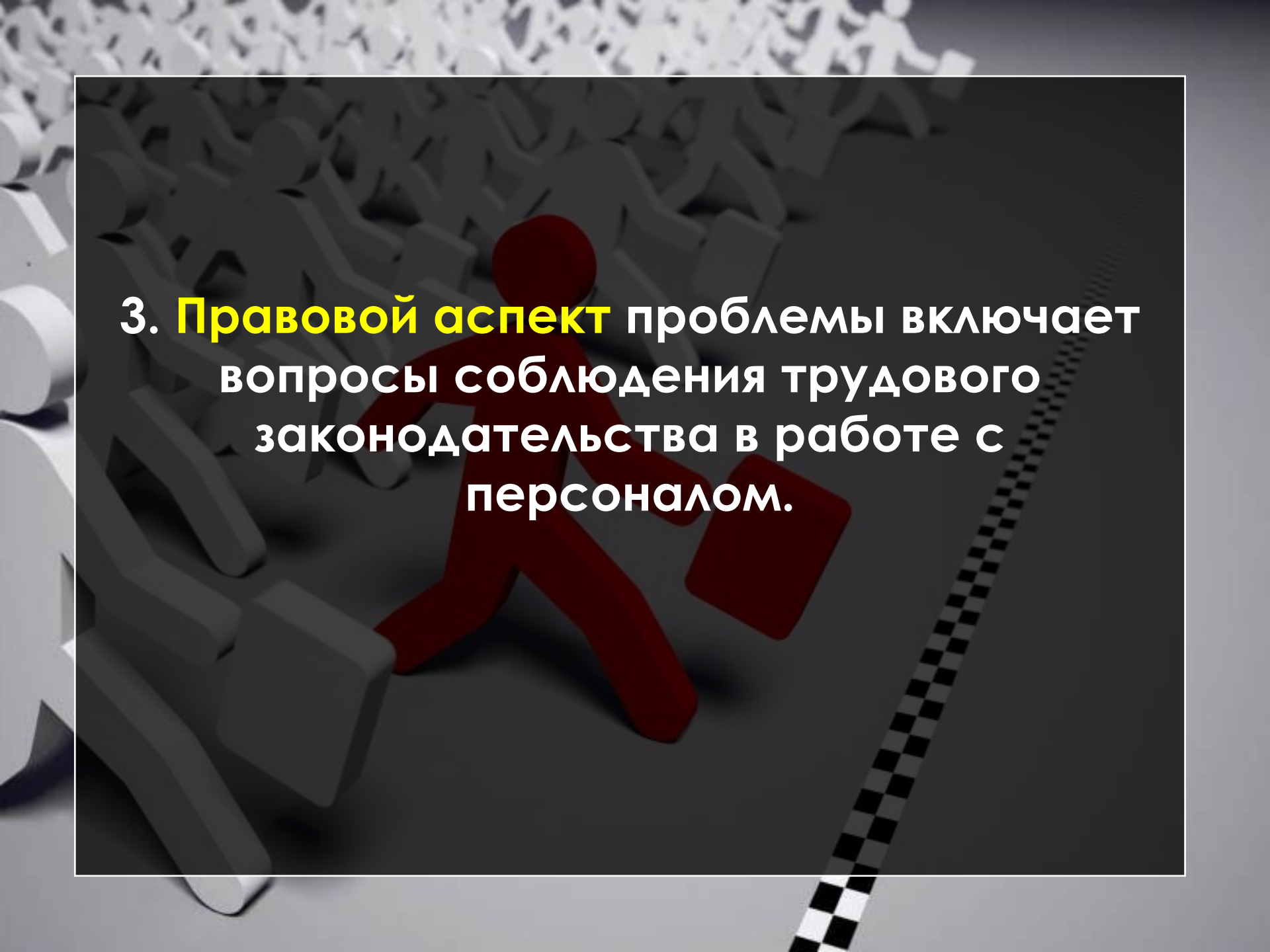
The background features a dark, textured surface with numerous 3D human figures in various shades of gray and white, some appearing to be in motion. A prominent black and white checkered line, resembling a race track finish line, runs diagonally across the lower right portion of the image. The overall aesthetic is modern and industrial.

Различают следующие аспекты управления персоналом:

**1. Технико-технологический аспект** предполагает необходимость учитывать уровень развития конкретного производства, особенности используемых в нем техники и технологий, производственных условий.

The background features a dark, textured surface with several 3D human figures in various colors (red, grey, white) scattered across it. A prominent black and white checkered line runs diagonally from the bottom right towards the center. The text is overlaid on this background.

**2. Организационно-экономический аспект** позволяет раскрыть вопросы, связанные с планированием численности и состава работающих сотрудников, моральным и материальным стимулированием, использованием рабочего времени и т. п.

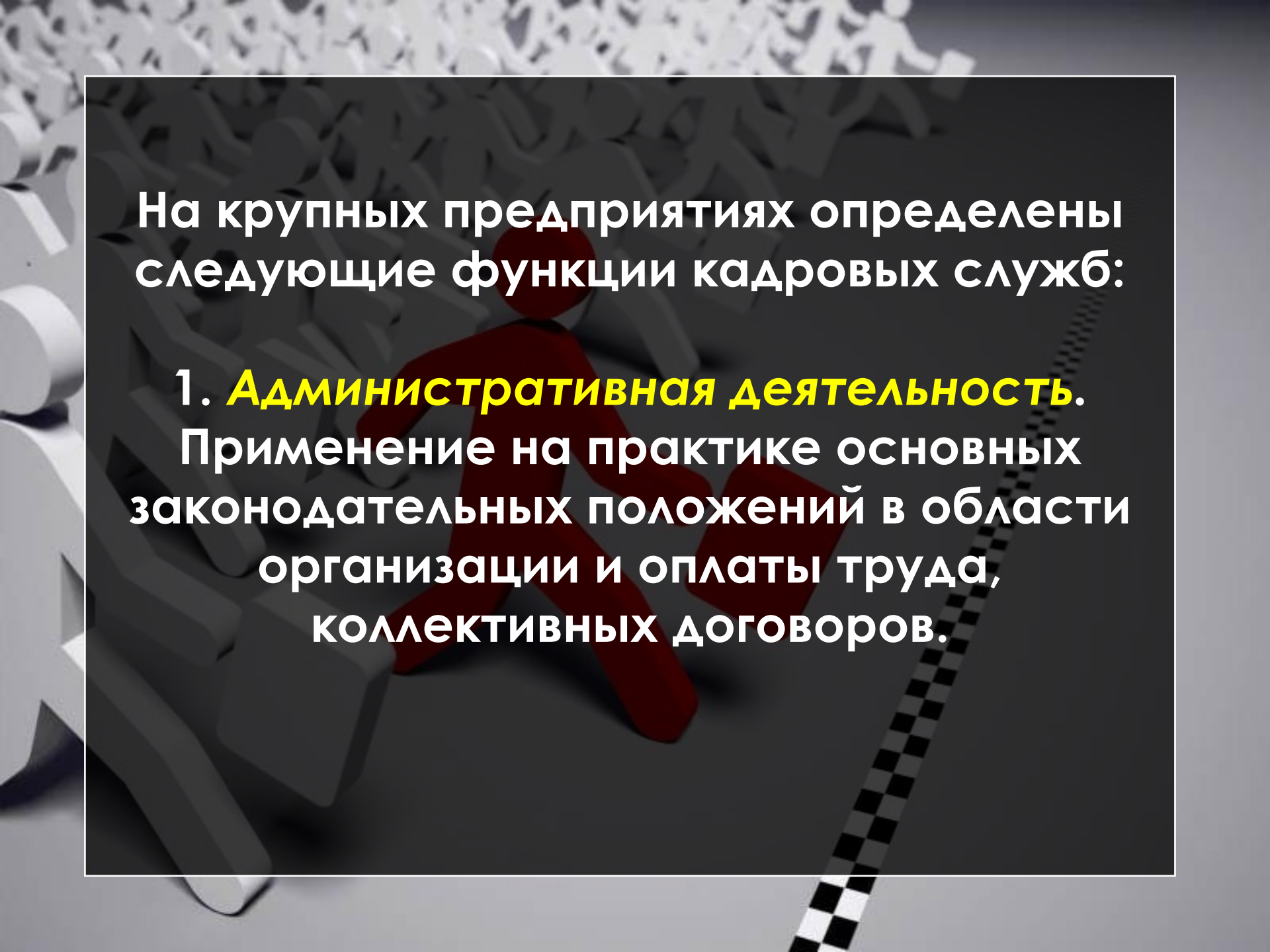
The background features a dense crowd of grey, 3D-rendered human figures. In the center, a single figure is highlighted in a dark red color. A black and white checkered line, resembling a race track finish line, runs diagonally across the bottom right corner of the image. The overall scene is set against a dark, gradient background.

3. **Правовой аспект** проблемы включает вопросы соблюдения трудового законодательства в работе с персоналом.



**4. Социально-психологический подход** рассматривает вопросы социально-психологического обеспечения управления персоналом, внедрения различных социологических и психологических процедур в практику работы.

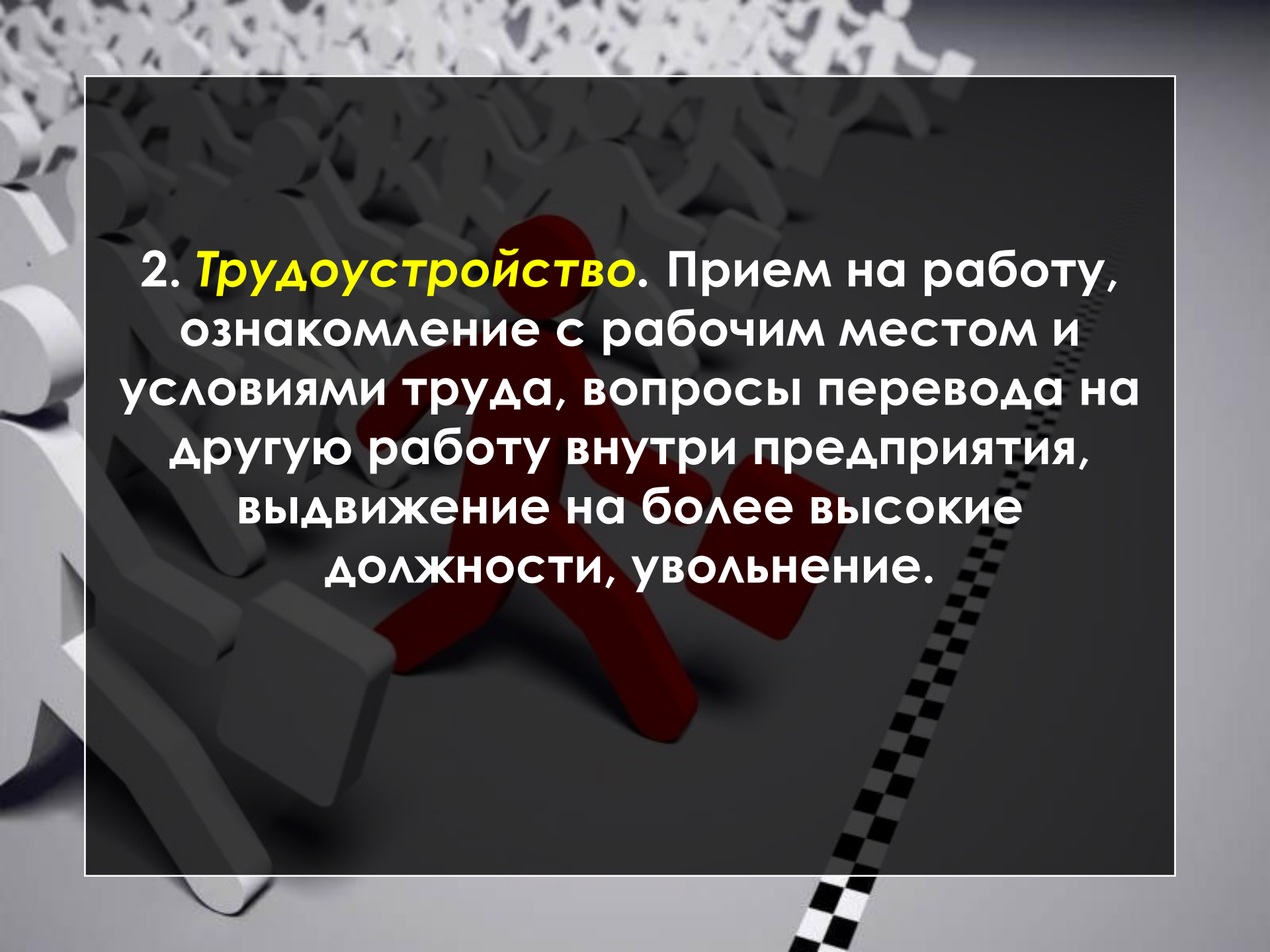
**5. Педагогический аспект** затрагивает проблемы, связанные с воспитанием и обучением персонала.

The background features a dark grey gradient with several 3D human figures in white and red. A prominent red figure is in the center, walking towards the right. A black and white checkered line, resembling a race track finish line, runs diagonally from the bottom right towards the center. The overall aesthetic is modern and professional.

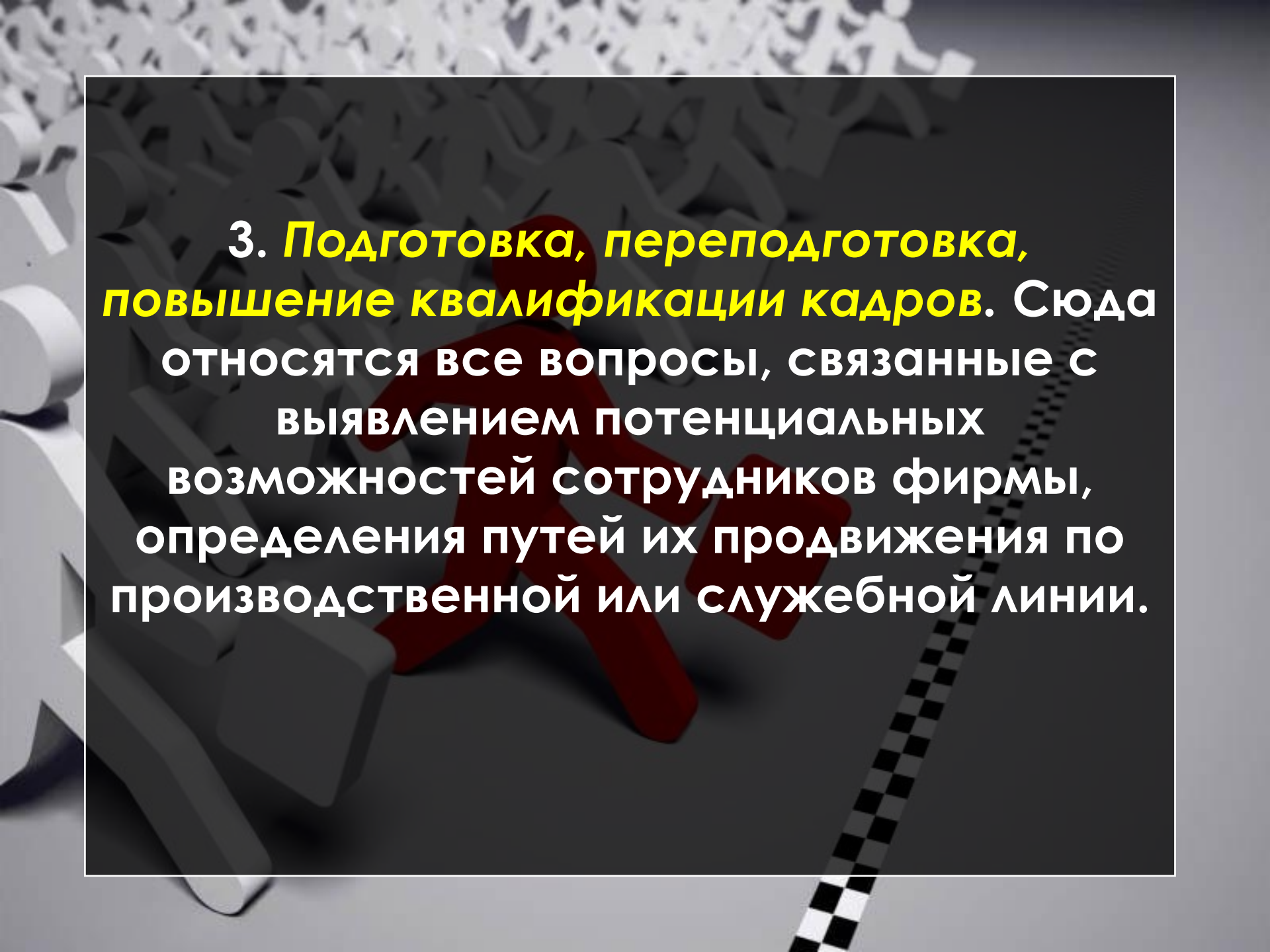
На крупных предприятиях определены следующие функции кадровых служб:

1. **Административная деятельность.**

Применение на практике основных законодательных положений в области организации и оплаты труда, коллективных договоров.



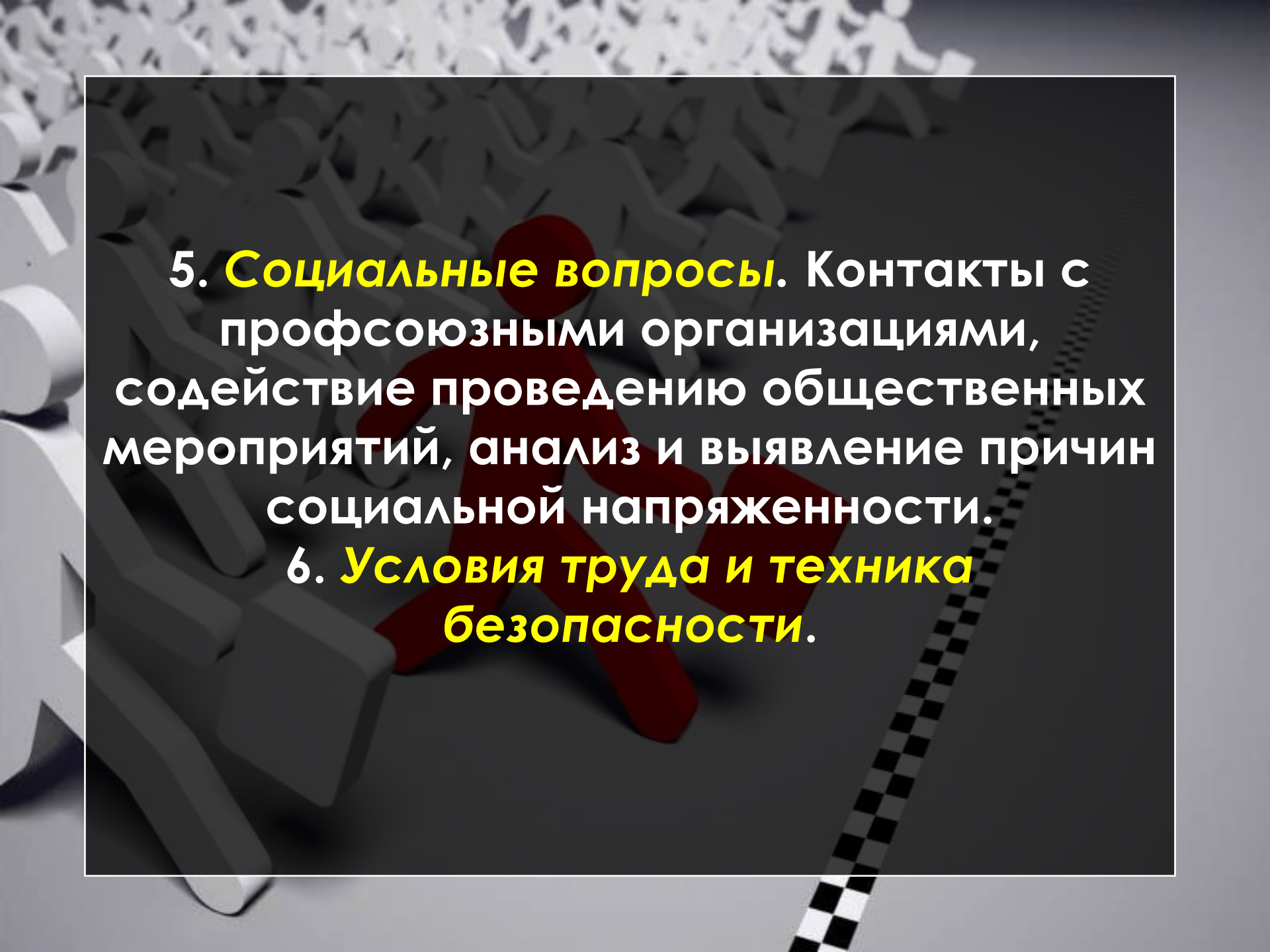
2. **Трудоустройство.** Прием на работу, ознакомление с рабочим местом и условиями труда, вопросы перевода на другую работу внутри предприятия, выдвижение на более высокие должности, увольнение.

The background features a dark, textured surface with several 3D human figures in white and red. A prominent red figure is in the center, appearing to be in motion. A black and white checkered line, similar to a race track finish line, runs diagonally across the bottom right corner. The overall aesthetic is modern and professional.

**3. Подготовка, переподготовка, повышение квалификации кадров.** Сюда относятся все вопросы, связанные с выявлением потенциальных возможностей сотрудников фирмы, определения путей их продвижения по производственной или служебной линии.

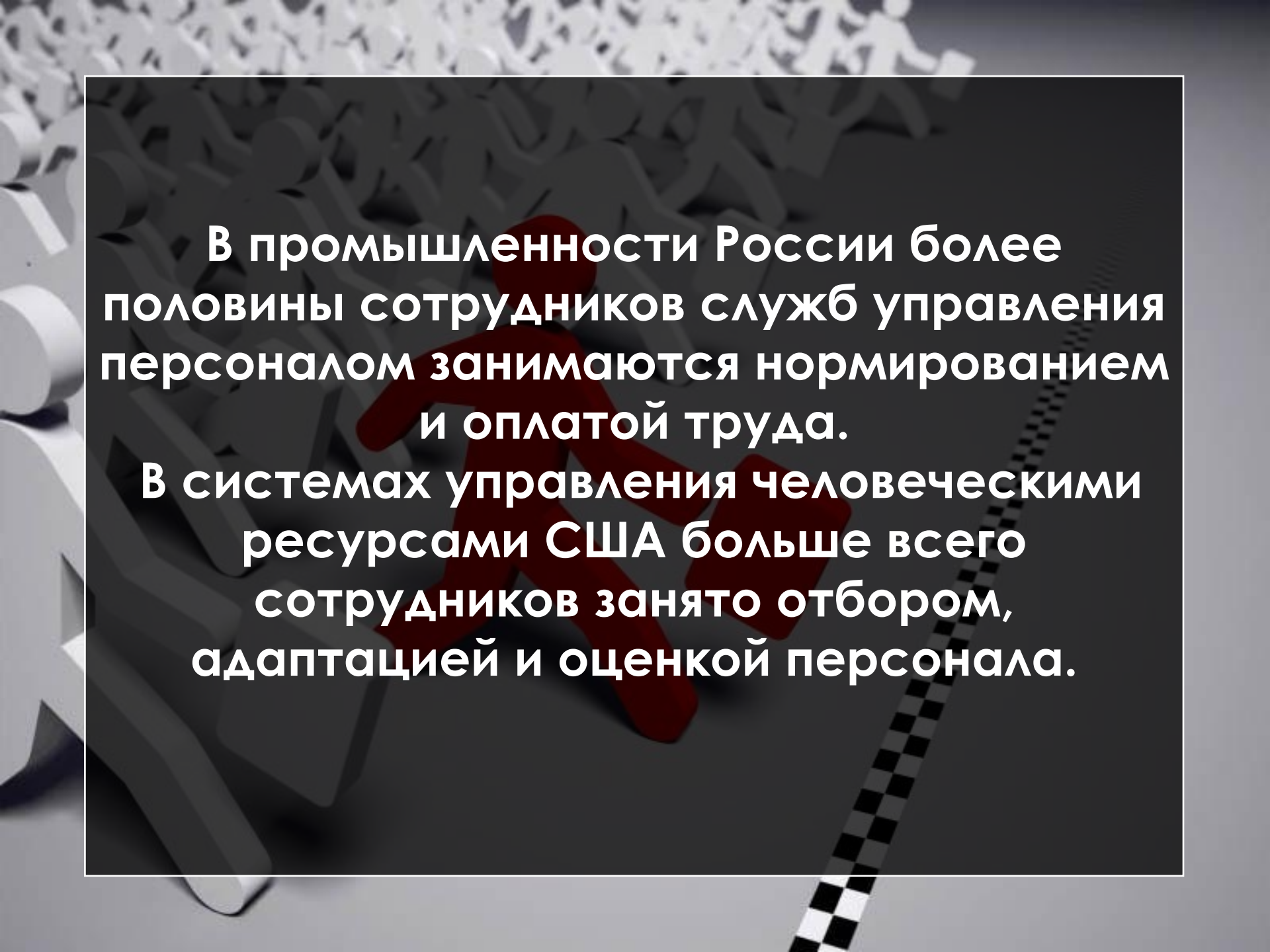
#### 4. **Материальное вознаграждение.**

Аттестация рабочих мест и должностей, структура заработной платы с учетом социальных льгот, изучение рынка труда, разработка отдельных статей коллективного договора.



5. **Социальные вопросы.** Контакты с профсоюзными организациями, содействие проведению общественных мероприятий, анализ и выявление причин социальной напряженности.

6. **Условия труда и техника безопасности.**

The background features a dark, textured surface with several 3D human figures in various shades of gray and white. A prominent red 3D figure is in the center, appearing to be in motion. A black and white checkered line, resembling a race track finish line, runs diagonally across the bottom right corner.

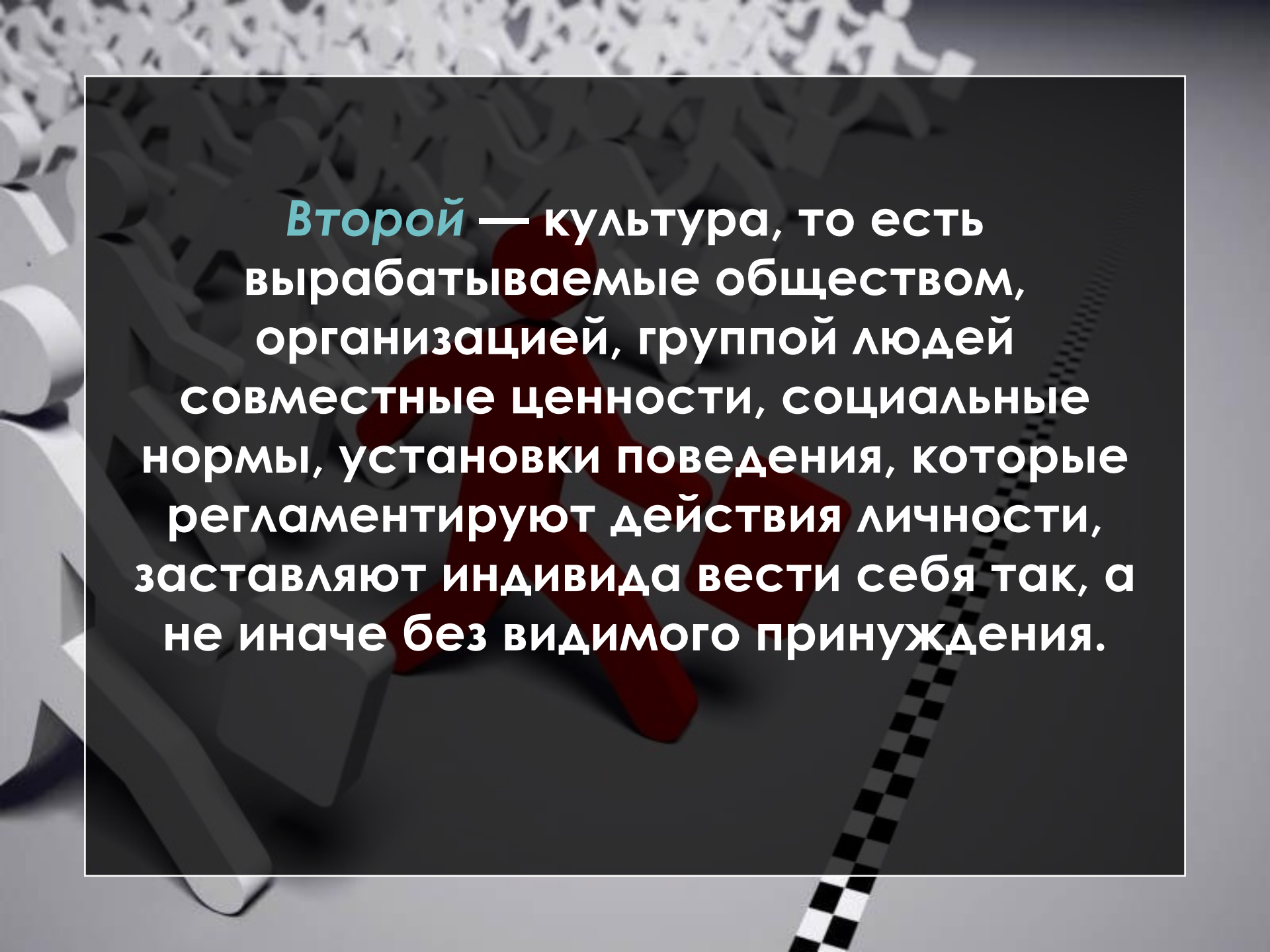
**В промышленности России более половины сотрудников служб управления персоналом занимаются нормированием и оплатой труда.**

**В системах управления человеческими ресурсами США больше всего сотрудников занято отбором, адаптацией и оценкой персонала.**

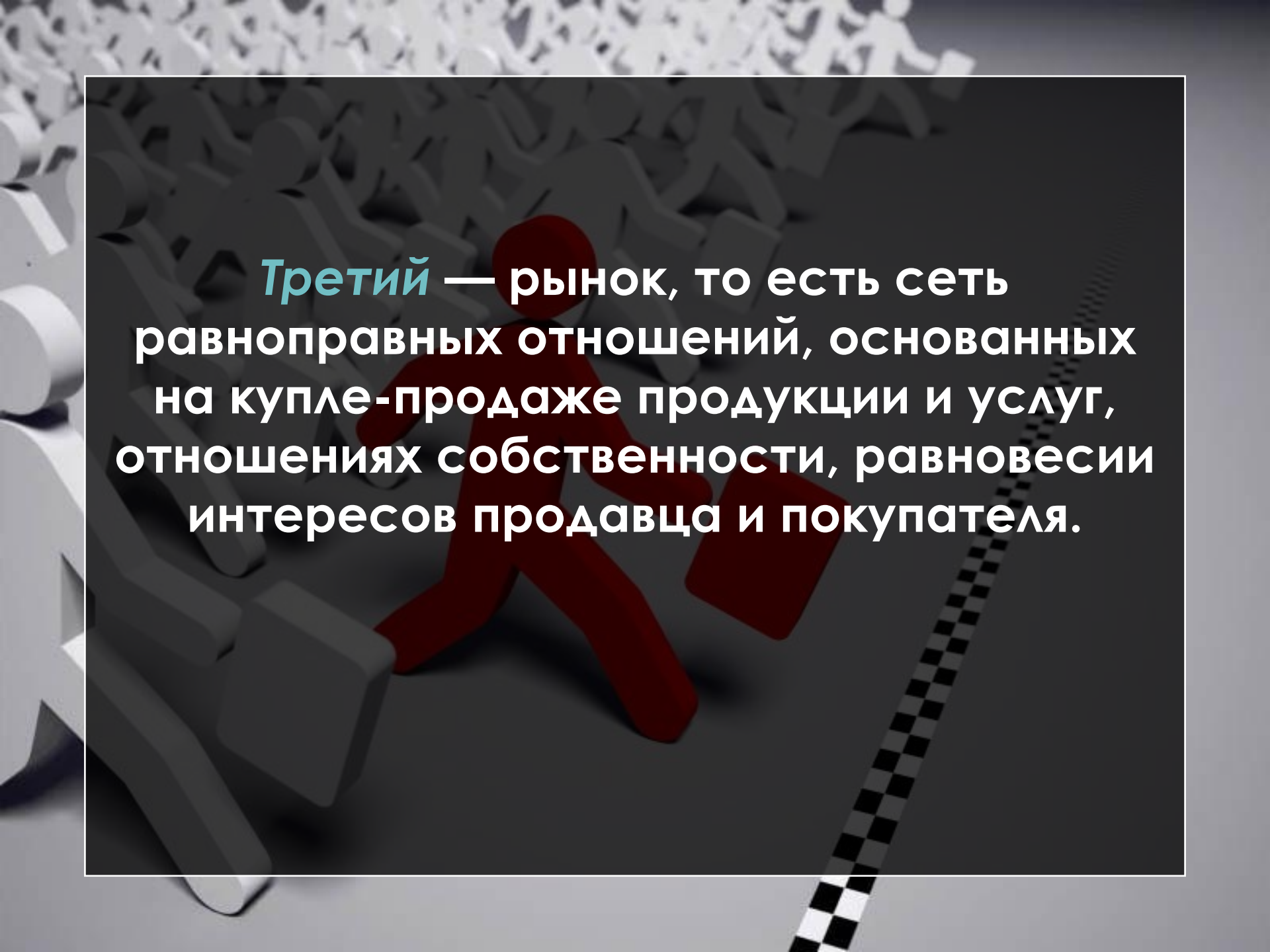
**Укрупнённо, можно выделить три фактора, оказывающего воздействие на людей в организации.**

**Первый** — иерархическая структура организации, где основное средство воздействия — это отношения власти — подчинения, давление на человека сверху, с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

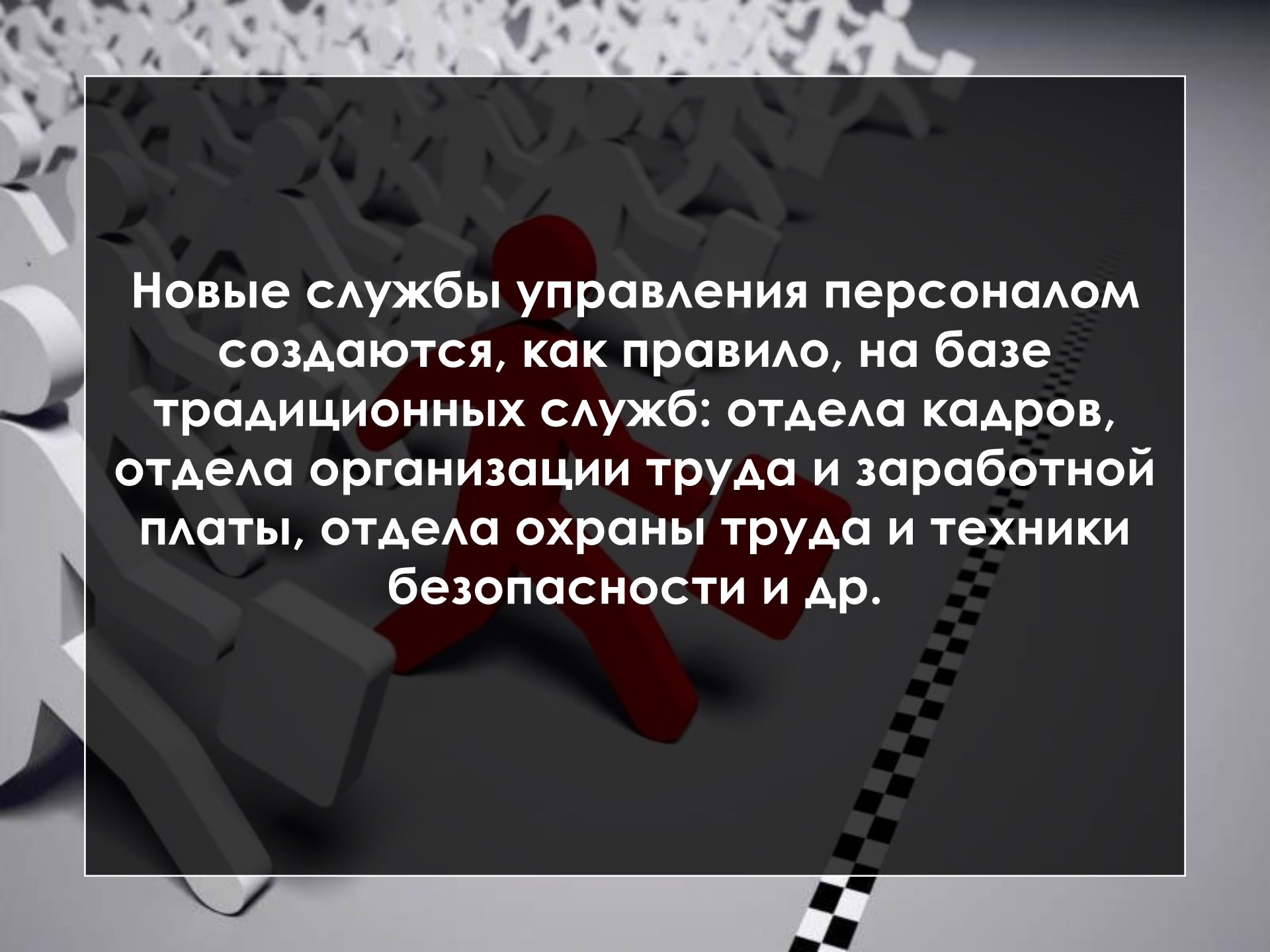


The background features a dark, textured surface with several 3D human figures in various colors (white, grey, red) scattered across it. A prominent black and white checkered line runs diagonally from the bottom right towards the center. The text is overlaid on this background.

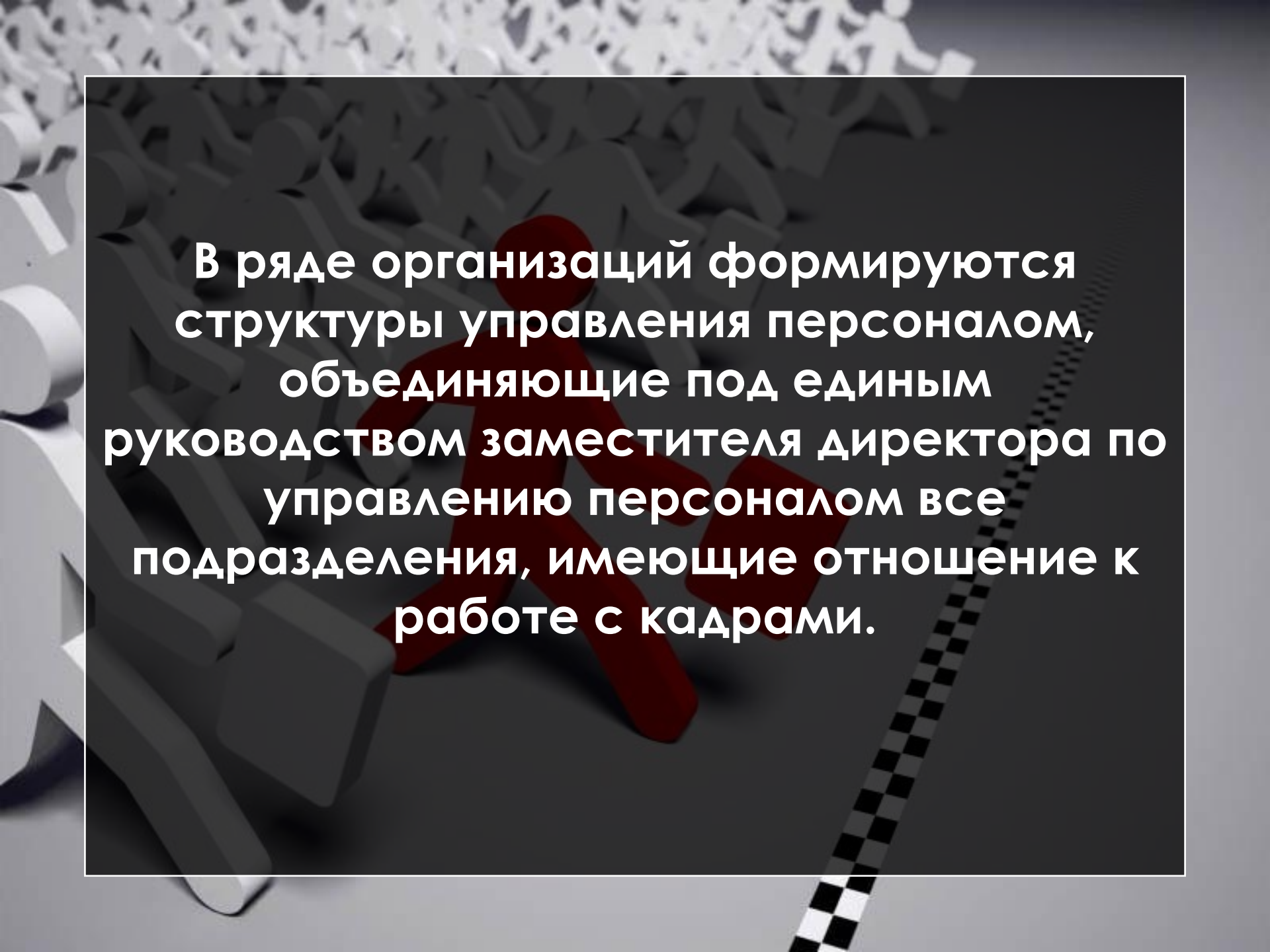
**Второй** — культура, то есть  
вырабатываемые обществом,  
организацией, группой людей  
совместные ценности, социальные  
нормы, установки поведения, которые  
регламентируют действия личности,  
заставляют индивида вести себя так, а  
не иначе без видимого принуждения.

The background features a 3D-rendered scene with a crowd of grey, stylized human figures. In the center, a red figure is walking towards the right, carrying a red bag. A black and white checkered line, resembling a finish line, runs diagonally across the bottom right corner. The overall scene is set against a dark, gradient background.

*Третий* — рынок, то есть сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.



**Новые службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб: отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности и др.**



**В ряде организаций формируются структуры управления персоналом, объединяющие под единым руководством заместителя директора по управлению персоналом все подразделения, имеющие отношение к работе с кадрами.**

## Табл.1.2. Состав функциональных подсистем системы управления персоналом организации и их основные функции

Подсистема условий труда	Подсистема трудовых отношений	Подсистема оформления и учета кадров
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Соблюдение требований психофизиологии труда</li> <li>• соблюдение требований эргономики труда</li> <li>• соблюдение требований технической эстетики</li> <li>• охрана труда и техника безопасности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений</li> <li>• управление производственными конфликтами и стрессами</li> <li>• социально-психологическая диагностика</li> <li>• соблюдение этических норм взаимоотношений</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• оформление и учет приема, увольнений, перемещений</li> <li>• информационное обеспечение системы кадрового управления</li> <li>• профориентация</li> <li>• обеспечение занятости</li> </ul>

Подсистема планирования, прогнозирования и маркетинга персонала	Подсистема развития кадров	Подсистема анализа и развития средств стимулирования труда
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка стратегии управления персоналом</li> <li>• Анализ кадрового потенциала</li> <li>• Анализ рынка труда, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организация рекламы</li> <li>• Взаимосвязь с внешними источниками, обеспечивающими кадрами организацию</li> <li>• Оценка кандидатов на вакантную должность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Техническое и экономическое обучение</li> <li>• Переподготовка и повышение квалификации</li> <li>• Работа, с кадровым резервом</li> <li>• Планирование и контроль деловой карьеры</li> <li>• Профессиональная и социально-психологическая адаптация новых работников</li> <li>• Адаптация новых работников</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Нормирование и тарификация трудового процесса</li> <li>• Разработка систем оплаты труда</li> <li>• Использование средств морального поощрения</li> <li>• Разработка форм участия в прибылях и капитале</li> <li>• Управление трудовой мотивацией</li> </ul>

<b>Подсистема юридических услуг</b>	<b>Подсистема развития социальной инфраструктуры</b>	<b>Подсистема разработки оргструктур управления</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Решение правовых вопросов трудовых отношений</li><li>• Согласование распорядительных документов по управлению персоналом</li><li>• Решение правовых вопросов хозяйственной деятельности</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Организация общественного питания</li><li>• Управление жилищно-бытовым обслуживанием</li><li>• Развитие культуры и физического воспитания</li><li>• Обеспечение охраны здоровья и отдыха</li><li>• Обеспечение детскими учреждениями</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Анализ сложившейся оргструктуры управления</li><li>• Проектирование оргструктуры управления</li><li>• Разработка штатного расписания</li><li>• Построение новой оргструктуры управления</li></ul>

**Спасибо за внимание.**

