**Содержание:**

1. Кадровое обеспечение системы управления персоналом.

Стр. 3-8

1. Целостность системы управления персоналом.

Стр. 8-9

1. Список литературы

Стр. 10

**Кадровое обеспечение системы управления персоналом**

Кадровое обеспечение системы управления персоналом организации представляет собой необходимый количественный и качественный состав работников кадровой службы.   
 **Количественный состав кадровой службы** – это списочный состав работников данного подразделения организации. Качественные характеристики персонала представляют собой совокупность профессиональных, нравственных и личностных свойств, являющихся конкретным выражением соответствия персонала тем требованиям, которые предъявляются к должности или рабочему месту. Всю совокупность качественных характеристик персонала можно условно разделить на три основные группы:

1. способности (уровень образования, объем полученных знаний, опыт работы в определенной сфере профессиональной деятельности, профессиональные навыки);   
2.  мотивации (сфера профессиональных и личных интересов, стремление сделать карьеру, стремление к власти, готовность к дополнительной ответственности и дополнительным нагрузкам);   
3. свойства (способность воспринимать определенный уровень физических, психических или интеллектуальных нагрузок, способность концентрации внимания, памяти и другие личностные свойства, необходимые для выполнения какой-либо работы).

Количественный состав службы управления персоналом определяется организационно-штатными структурами и уставом организации. При расчете количественного состава службы управления персоналом должны учитываться следующие факторы:

·  общая численность работников организации;

·  конкретные условия и специфика организации, связанные со сферой ее деятельности (промышленность, сельское хозяйство, торговля, страховая деятельность), масштабами, наличием разнохарактерных производств, филиалов;

· социальная характеристика организации;

· структурный состав работников организации (наличие различных категорий – рабочих, специалистов, служащих, научных работников), их квалификация; степень сложности решаемых задач по управлению персоналом (осуществление стратегического планирования, выработка кадровой стратегии и политики, организация обучения, продвижения и т. д.);

· техническое обеспечение управленческого труда (компьютеры, оргтехника и пр.).

В 1990-х гг. в кадровых службах отечественных организаций (в основном в отделе кадров и отделе технического обучения) было занято всего от 0,3 до 0,8% общего числа работающих во всех отраслях промышленности и строительства. Для сравнения важно сказать, что в зарубежных фирмах в службах управления персоналом работает от 1 до 1,2% общей численности работников. Качественная характеристика кадровиков тех лет также представляла весьма печальную картину. Были установлены чрезвычайно низкий уровень профессиональной подготовки, образования, неблагоприятные возрастные характеристики, низкая оплата труда кадровиков. В настоящее время в большинстве компаний ситуация с количественным и качественным составом работников кадровых служб меняется в лучшую сторону, появились специалисты по подбору и оценке персонала, психологи и социологи, менеджеры по развитию кадров.

Что касается качественной характеристики тех лет, она представляла весьма удручающую картину. Прежде всего, следует указать на чрезвычайно низкий уровень профессиональной подготовки, что объяснялось отсутствием специалистов в области управления персоналом, недостаточным количеством социологов, психологов.

Также присутствовал низкий уровень образования: лишь каждый четвертый имел диплом о высшем образовании и почти каждый третий -только школьный аттестат. Примерно каждый третий-четвертый имел среднее специальное образование. Отметим неблагоприятный возрастной состав: каждый пятый в промышленности приближался к пенсионному возрасту или уже был пенсионером. Еще один отличительный признак: низкая оплата труда кадровиков - на уровне канцелярских работников. Отсюда высокая текучесть кадров: четверо работников из семи задерживались в кадрах не более трех лет. В результате - некомпетентность в принятии решений по управлению персоналом.

Уровень кадровой работы в организации зависит от профессиональной компетентности специалистов кадровых служб.

В настоящее время подразделения по управлению персоналом отечественных организаций укомплектованы во многих случаях людьми, не имеющими профессиональных навыков. К тому же требования к работникам и должностные инструкции не отвечают современным задачам организаций. Выполнение в полном объеме функций по управлению персоналом предъявляет высокие требования к деловой и профессиональной квалификации работников службы управления персоналом, предполагает личное взаимодействие с руководством организации, его функциональными и линейными подразделениями.

Работники службы управления персоналом должны:

* хорошо знать трудовое законодательство, методические, нормативные и другие материалы, касающиеся работы с персоналом, учета личного состава; основы педагогики, социологии и психологии труда; передовой отечественный и зарубежный опыт в области управления персоналом;
* владеть современными методами оценки персонала, профориентационной работы, долгосрочного и оперативного планирования работы с персоналом, регламентации функций структурных подразделений и работников; социальными технологиями управления;
* иметь ясное представление о перспективах развития предприятия, рынка, конъюнктуры; об основах научной организации труда, производства и управления; о структуре предприятия и основных функциях структурных подразделений.

Сложность управления персоналом в организации в современных условиях предопределяет новый уровень требований, предъявляемых к руководителю кадровой службы. Вот почему в процветающих организациях фирмах вводятся должности руководителей (директоров, зам. директоров и т.д.) кадровой службы, которые должны обладать высокими профессиональными навыками.

С учетом изложенного в настоящее время крайне необходима система подготовки и переподготовки работников кадровых служб, так как в стране практически нет учебных заведений, готовящих специалистов по данному профилю. Процесс обучения кадровиков и освоения ими новых методов управления должен стать осознанным и непрерывным.

Количественный состав службы управления персоналом определяется организационно-штатными структурами и Уставом организации. При расчете необходимой численности штатных работников кадровой службы учитываются следующие факторы:

* - общая численность работников организации;
* - конкретные условия и характерные особенности организации, связанные со сферой ее деятельности (производственной, торговой, банковской и т.д.), масштабами, разновидностями отдельных производств, наличием филиалов;
* - социальная характеристика организации, структурный состав ее работников (наличие различных категорий - рабочих, специалистов, руководителей, "служащих), их квалификация;
* - сложность и комплексность решаемых задач по управлению персоналом (стратегическое планирование, выработка кадровой политики, организация обучения и др.);
* - техническое обеспечение управленческого труда.

  В связи с тем, что организации самостоятельно определяют численность работников по функциям управления, их профессиональный и квалификационный состав, а также утверждают штаты, все существующие методы расчета численности управленческих работников носят в основном рекомендательный характер.

  Одним из наиболее распространенных и доступных методов расчета численности работников кадровой службы является ее определение через затраты труда (времени) на выполне­ние управленческих работ, т.е. через трудоемкость.

  В свою очередь, трудоемкость работ по управлению  персоналом  можно  определить, используя  следующие методы: нормативный; с помощью фотографии рабочего времени или хронометража; расчетно-аналитический; метод аналогий; экспертный.

Нормы времени устанавливаются в основном для простых, повторяющихся видов работ (машинописные, учетные, оформление  документов). В настоящее время разработаны типовые нормы на подготовку и оформление документов по учету личного  состава, по делопроизводству.

Зная нормативную (либо расчетную) трудоемкость работ, выполняемых в течение года в отделе кадров, можно рассчитать

численность отдела (Ч) по формуле:

|  |  |
| --- | --- |
| Ч= | Т \* К |
| Фп |

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

К - коэффициент, учитывающий затраты времени на выполнение  работ, не предусмотренных в Т (К≈1,15);

Фп - полезный фонд рабочего времени одного работника за год, ч (в среднем принимается равным 1910 ч, но ежегодно уточняется). Расчет количественной потребности в специалистах по управлению персоналом проводится одновременно с определением качественной потребности в них, т.е. потребности в работниках определенных профессий, специальностей, квалификации.

В табл. 1 отражены некоторые особенности построения системы управления персоналом в зависимости от организационной формы системы управления организацией

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Организационно-правовая форма организации | Особенности организационной структуры | Преимущественные особенности построения системы управления персоналом организации |
| ИП, ООО, Полное товарищество. Общество с дополнительной ответственностью | Компактность структуры. Отсутствие структурного выделения подсистемы управления (малая организация) | Закрепление функций кадрового управления за собственником или уполномоченным лицом. Простота и наглядность планирования и реализаций функций отбора и развития персонала. Четкая выраженность мотивации в деятельности персонала. Гибкость системы управления мотивацией, оперативность решение проблемы групповой ориентации, управления конфликтами и т.п. |
| ООО, АО. Государственное, муниципальное предприятие. | Выделение подсистем системы управления (средняя организация) | Выделение специализированной подсистемы по управлению кадровыми вопросами. Компактность структуры управления персоналом. Отсутствие промежуточных звеньев в принятии решений. Рациональное использование преимуществ в управлении мотивацией и организационными отношениями руководства. Дополнительные возможности в расширении форм и методов управления развития персонала. |
| ООО, АО, Государственное, муниципальное предприятие. Общество с дополнительной ответственностью. | Построение структуры по дивизионному принципу. | Сочетание централизованных и дивизиональных служб управления персоналом в зависимости от степени самостоятельности, территориальной разобщенности, развития коммуникаций дивизионов. Функциональная специализация дивизиональных служб управления персоналом. |
| Полное товарищество. ООО, общество с дополнительной ответственностью | Управление организацией через взаимодействие действительных челенов и членов-вкладчиков (для ООО-только членов-вкладчиков) | Дополнительные возможности участия персонала в прибылях и капитале (расширение круга членов-вкладчиков, наделение правами действительного члена, создание акционерного общества и т.п) |
| ООО, АО, Государственное предприятие. Общество с дополнительной ответственностью | Выделение большого количества функциональных, целевых, обеспечивающих подсистем управления (крупная организация) | Создание разветвленной структуры управления персоналом в зависимости от финансовых возможностей развития потенциала организации. Постепенное повышение организационного статуса службы управления персоналом от штабного подразделения до самостоятельной функциональной подсистемы. Рациональное использование преимуществ в управлении мотивацией. Дополнительные возможности в расширении форм и методов управления персоналом. |
| Акционерное общество | Управление предприятием через взаимодействие акционеров | Дополнительные возможности повышения эффективности управления мотивацией (расширение участия персонала в управлении, специальные формы распределения и продажи акций, широкие возможности участия в капитале и т.п) |
| Объединения организаций (союзы, ассоциации) | Объединение на кратковременной целевой основе.  Объединение на долговременной целевой основе.  Объединение с целевой ориентацией на кадровые проблемы. | Решение кадровых вопросов организациями-участниками в соответствии с целевой задачей объединения (без выделения специализированной службы управления персоналом на уровне объединения)  Выделение специализированной службы управления персоналом на уровне объединения. Решение вопросов отношений распорядительства между аппаратом управления объединения и организации в зависимости от степени организационного развития системы управления персоналом организаций участников.  Дополнительные возможности эффективной организации управления персоналом (главным образом по вопросам развития персонала) |

**Целостность системы управления персоналом**

Важнейшее условие эффективного функционирования любого предприятия – целостность системы управления персоналом. Предприятие может усилить целостность системы управления персоналом за счет совершенствования взаимодействия функциональных подсистем, а также путем смещения акцентов в управлении персоналом в зависимости от тех стратегических задач, которые ставит перед собой предприятие. Эта задача может быть достигнута путем проектирования СУП.

Основной структурой, обеспечивающей целостность системы управления персоналом, на каждом предприятии должна стать служба управления персоналом. Завершающий и обобщающий этап проектирования СУП – проект создания кадровой службы на предприятии. Результатом проектирования службы управления персоналом является проект нормативно-правового обеспечения службы управления персоналом, в котором находят отражение основные кадровые документы, регламентирующие работу системы управления персоналом на предприятии.

Задачей управления человеческими ресурсами является форми­рование производственного поведения ее сотрудников, обеспечи­вающего достижение организационных целей. Как мы видели желаемое производственное поведение определяется двумя основ­ными факторами - желанием (мотивацией) и способностью сотрудника выполнять требуемые функции. Механизм человеческой мотивации очень сложен, поэтому на желание сотрудника выполнять необходи­мые производственные функции оказывают влияние все методы управления персоналом. То же самое справедливо в отношении спо­собности сотрудника, определяемой, в первую очередь на этапе подбора и развиваемой организацией в процессе профессионального обучения, зависящей от обратной связи и вознаграждения получае­мого сотрудником от организации Поэтому целост­ность системы управления персоналом является важнейшим условием эффективного управления сотрудниками любой организации. Если си­стемы отбора и развития руководителей организации ориентируют на достижение стратегических целей, углубленное знание бизнеса, ши­рокий кругозор, умение усваивать и использовать новые знания., а си­стемы обратной связи и вознаграждения отмечают специальные профессиональные навыки, аккуратность в выполнении индивидуаль­ных планов, сотрудники организации получают противоречивые "сигналы" о том какое поведение оценивается организацией, что от­рицательно сказывается на их производительности.

Организация может добиться целостности системы управления персоналом за счет:

• четкого определения собственных целей организации и их коммуникации всем своим сотрудникам;

• детального моделирования "идеального" производственного поведения для всех должностей (сотрудников) организации;

• координации в работе подразделений службы человеческих ресурсов;

• постоянного взаимодействия специалистов по человеческим ресурсам с линейными руководителями, непосредственно управляющими персоналом.

Бесспорно, путем взаимодействия людей можно добиться неизмеримо более высоких результатов. Результативность сотрудничества прямо пропорциональна уровню его организации. А это напрямую зависит от степени целостности системы управления персоналом. Основной структурой, обеспечивающей целостность этой системы, на каждом предприятии должна стать служба управления персоналом. Организационная структура этой службы на каждом предприятии будет зависеть от специфики фирмы. Целью любого проекта СУП становится формирование на каждом предприятии службы управления персоналом, которая совместно с руководителями предприятия вырабатывает и реализовывает кадровую политику фирмы, в которой заложены целевая установка организации и основные задачи по использованию кадров для достижения общих целей. Доведение целей фирмы до каждого работника, понимание им этих целей – залог успеха фирмы.

Таким образом, основное условие нормального функционирования предприятия – формирование целостной системы управления персоналом на базе комплексного проектирования этой системы, которое должно предшествовать изменениям внутренней и внешней среды организации, а не следовать за ними, обеспечивая ее постоянное развитие и совершенствование, являясь залогом ее экономической и социально-психологической эффективности. Необходимость внедрения на предприятиях России модели комплексной системы управления персоналом с помощью эффективного процесса проектирования этой системы – основное условие их дальнейшего развития и эффективной стабильной работы.

**Список литературы:**

1. «Управление персоналом организации» А.Я. Кибанова
2. «Управление персоналом» Н.Г. Милорадов и др.
3. «Руководство персоналом организации» Пугачев В.П.