

## Лекция 5. КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

**Кадровый менеджмент** - менеджмент, направленный на развитие и эффективное использование кадрового потенциала организации.

**Цель кадрового менеджмента** — удовлетворить потребности организации в квалифицированных кадрах и эффективно использовать их с учетом возможностей самореализации каждого работника в рамках данной организации.

В философии менеджмента человеческих ресурсов сотрудники являются активами организации, наиболее ценным капиталом, который необходимо беречь и приумножать. Это предъявляет особые требования к структуре организации и политике предприятия в области организации труда и управления.

**Основные направления кадрового менеджмента:**

- формирование объектов и структур управления, планирование кадровой работы;

- организация комплектования производства кадрами;
- формирование устойчивых конкурентоспособных коллективов.

В ходе кадрового менеджмента могут быть проведены:

- Анализ текущего состояния и кадрового потенциала компании.
- Анализ должностных функций и организационно-кадровой структуры предприятия.

- Анализ существующей системы кадрового менеджмента, управления кадрами и его мотивации.

- Оптимизация технологии управления и деятельности персонала.

**Принципы кадрового менеджмента** предусматривают:

- **ориентация на требования законодательства о труде.**

К сожалению, сегодня нередки случаи нарушения этого положения, особенно в частных структурах, что проявляется сокращением отпусков сотрудникам, нарушением прав беременных и женщин, имеющих малолетних детей, а также при проведении реструктуризации предприятий, сокращении штатов, при определении размера и формы выплаты заработной платы, внесении записей в трудовую книжку работника. Последнее может принести материальный и моральный ущерб ничему не подозревающему человеку через много лет. Специалисту по кадрам необходимо знать, что название должности сотрудника должно соответствовать Государственному классификатору профессий и должностей, полученному специалистом образованию и квалификации;

- **обеспечение условий для стабилизации кадрового состава и минимизации увольнений.**

Следует обратить внимание, что руководители, даже при возможности беспрепятственной замены уволенных новыми специалистами, должны избегать текучести кадров в организации или отдельных подразделениях, а выявлять и

анализировать ее причины, чтобы достичь стабильной работы и иметь положительный имидж на рынке;

- **учет текущей и перспективной потребности организации в персонале;**
- **соблюдение баланса интересов организации и ее работников;**
- **привлечение к сотрудничеству при реализации кадровой политики всех заинтересованных сторон, в том числе профсоюзов.**

Последние два положения, например, находят применение при составлении и заключении коллективного договора, который должен быть тщательно продуман, обсужден, отдельные статьи просчитаны;

- **максимальная забота о каждом человеке в отдельности, уважение его прав, достоинств, свобод.**

В современных условиях наиболее важными функциями кадровых служб являются реализация фирменной кадровой политики, развитие персонала, планирование человеческих ресурсов, подбор кадров и их адаптация, организация оплаты труда, оценка и расстановка кадров, организация обучения и повышения квалификации персонала, решение социальных задач и правовых проблем, контроль трудовой дисциплины, обеспечение здоровья и безопасности работников.

Новые условия хозяйствования предъявляют соответствующие **требования к менеджеру по персоналу**: целенаправленность, масштабность, коммуникативность, способность анализировать и решать комплексные проблемы, синтезировать решение в условиях неопределенности и ограниченности информации, творческое начало и компетентность, организаторские способности.

Персонал-менеджер должен иметь достаточно глубокие знания в области техники и технологии конкретного производства, организации и мотивации труда, трудового законодательства, психологии и социологии труда и управления, организации современного делопроизводства. Ему необходимы прочные навыки общения с людьми, проведения различных тестов, использования информационно-вычислительной техники и др.

**Менеджер по кадрам является главным носителем и распространителем предпринимательской культуры фирмы.**

**Управление персоналом** представляет собой многогранный и довольно сложный **процесс**, состоящий из нескольких взаимосвязанных **этапов**:

- создание эффективной системы кадровой работы на производстве и механизма управления ею: отбор и подготовка квалифицированных специалистов и менеджеров по кадрам, разработка и формирование оптимальной структуры службы персонала;
- выработка фирменной кадровой политики, основных принципов и методов стратегического и оперативного управления персоналом;
- планирование и использование всех существующих источников удовлетворения потребности в кадрах, разработка профессиограмм и методов профессионального отбора. Здесь на помощь приходят знания кадрового

маркетинга, профессиональных сфер подготовки кадров и их занятости на предприятии, психологии, опять же — трудового законодательства;

- адаптация и обучение: введение принятых работников в организацию, разработка и осуществление программ профессионального обучения и повышения квалификации.

Адаптация является важнейшим этапом и для работника, и для организации, включает производственные и социальные элементы, содействует профессиональному становлению работника, установлению взаимоотношений с сотрудниками. В то же время сложности с профессиональной адаптацией могут служить информацией о возможности (или невозможности) эффективной работы специалиста в данной организации;

- оценка работников и их трудовой деятельности: создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям, разработка методик оценки и доведение их до работников, проведение регулярных аттестаций.

Для объективной оценки сотрудников в организации должны быть разработаны стандарты, формы, определены возможные отклонения.

- управление деловой карьерой: разработка и реализация программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда менеджеров и специалистов;

- управление дисциплиной и текучестью персонала: разработка структуры заработной платы и системы льгот; программ ротации и внутрифирменной мобильности, процедур приема, перевода и увольнения работников;

- организация кадрового делопроизводства на основе использования электронно-вычислительной техники.

**Для решения целей и задач** организации проводится **анализ его человеческих ресурсов**. При их рассмотрении учитываются такие аспекты:

- оценка профессиональной деятельности;
- компетентность сотрудников (глубина и широта их знаний и опыт);
- заинтересованность сотрудников в успехе всего предприятия;
- влияние внешних факторов на качество и количество персонала;
- психологическое восприятие сотрудниками изменений;
- соответствие работающих сотрудников существующей на предприятии культуре производства;
- мотивация в работе персонала;
- эффективное использование мастерства и способностей персонала;
- наличие благоприятного микроклимата в коллективе;
- планирование карьеры, горизонтальное и вертикальное продвижение по службе;
- совершенствование методов оценки персонала.

Неправильное и несвоевременное внимание к проблемам кадрового потенциала может приводить к возникновению в коллективе интриг, стремлению к необоснованно быстрому успеху, переносу личной депрессивности на дело, подмене работы формированием собственного имиджа, нерешительности, соперничеству, боязни перехода от повседневной работы к крупным перспективным проектам и наоборот и т. д.

Таким образом, на уровне *стратегии кадрового менеджмента* происходит выявление сотрудников, способных выполнять более ответственную работу, и предоставление им возможности реализовать свой потенциал, оказывать помощь в самосовершенствовании через пристальное внимание к их потребностям, побудительным мотивам, дарованиям, а также поощрение стремления к профессиональному росту.

На уровне *тактики* требования к оценке деятельности персонала таковы:

- повышение заинтересованности сотрудников в труде посредством их мотивации;
- достижение лучшего взаимопонимания между руководителями и подчиненными через собеседования, наблюдения, обсуждения;
- повышение у сотрудников удовлетворения от работы, выявление помех и препятствий в работе и поиск путей их ликвидации;
- доведение до сведения подчиненных оценки их деятельности;
- накопление профессиональных сил, а при необходимости усовершенствование и переподготовка по конкретному плану;
- установление реальных и достижимых целей на ближайшее будущее;
- рассмотрение всех возможных вариантов кадровых перестановок внутри организации.

*Отдельным направлением работы* с персоналом является обучение и повышение квалификации, которые важны по ряду причин:

- постоянно изменяющегося характера труда;
- структурных изменений во многих областях экономики, которые приводят к сокращению возможностей в производственном секторе и расширению их в сфере услуг, технологии и информатики;
- возникающей потребности в специалистах с новыми навыками, которых 10 лет назад еще не было;
- полученная персоналом предварительная подготовка перестала полностью удовлетворять потребности предприятия;
- непрерывное обучение стало необходимым условием для будущего успеха как организации, так и отдельной личности.

Затраты и вложения на повышение квалификации работников, как правило, оправдываются и приносят свои результаты.

Таким образом, кадровый менеджмент в рыночных условиях является сложным и многосторонним, его изучение и адекватное использование — одна из важнейших составляющих успешного управления организацией.

Поведение работника и характер взаимоотношений с ним может быть избирательным в зависимости от того, к какой категории по типу поведения он относится.

### Основные типы поведения работников

№ п/п	Категория сотрудников	Типы поведения сотрудников	Характер взаимоотношений
1	«Незаменимый» (универсал)	Соглашается подменять, замещать, представлять. Чаще всего делает не только свою работу, но и сверх обязанностей. Полон гордости, что все может. Понимает с полуслова, иногда даже сам опережает работу.	Обращение — «надо», и дважды просить не следует: может обидеться.
2	«Себялюбец»	На первом месте собственное «я». Берется за все только тогда, когда можно проявить свои достоинства. Любит общественную работу.	Его надо держать «в рамках». Из тщеславия может сделать любую работу.
3	«Деловой»	Силен практицизмом, конечного результата может добиться любым средством, все подчиняет пользе. Не способен соотносить свои задачи с задачами общей работы.	Надо ставить конкретные цели, разъяснять их, воспитывать привычку смотреть вперед, оглядываться назад и посматривать по сторонам.
4	«Игрун»	Развит изобретательный интерес к деятельности, может хорошо работать только тогда, когда работа ему нравится. Но его интерес неустойчив: он быстро загорается и также быстро остывает.	Время от времени необходимо «встряхивать», напоминать, что за выполнение работы он несет личную ответственность.
5	«Энергичный»	Важна не работа, а самоотображение в ней, на месте бывает редко. Весь в общественных делах. Вечно куда-то спешит, где-то заседает.	Хорошо реагирует на слова «себя не щадите, замотались совсем» или «а не согласитесь Вы нам немного помочь».

№ п/п	Категория сотрудников	Типы поведения сотрудников	Характер взаимоотношений
6	«Моралист»	Держится властно, любит всех поучать, его не надо воспитывать, с ним надо быть осторожным. Любит роль консультанта.	Любит уважительное обращение, но утром лучше не беспокоить, иначе до обеда будете выслушивать советы.
7	«Архивариус»	Все делает по инструкции. Аккуратен с документами, в которых ему все ясно и понятно. Масштабность и смысл работы являются сильнодействующими стимулами, иначе он не чувствует себя нужным.	Обращайтесь с просьбой помочь разобраться в документах, доверяйте «досье». Нового не поручайте, так как загубит на корню.
8	«Скептик»	Начинает выполнять любое задание после второго-третьего напоминания. Смысла в работе не видит.	Индивидуальный подход не нужен
9	«Творец»	Все делает играючи, ему все интересно. Работает умно, красиво. Хочет сделать лучше, больше, быстрее. Уязвим, раним, не умеет и не хочет подлаживаться к окружающему порядку. Уважает открытость отношений и честность.	Нуждается в доброжелательной поддержке и признании. Необходимо предостерегать его от ошибок и некоторой наивности.