**Дисциплина: МДК 02.01 Управление коллективом исполнителей**

**Преподаватель: Портнягин И.Н. ГРУППА: Т-32**

**Дата: 24.11.21**

**Время выполнения 2 часа**

**Принципы и методы управления персоналом. Факторы эффективного использования трудовых ресурсов предприятия. Службы управления персоналом и их функции.**

Управление персоналом – это практическая деятельность, которая направлена на обеспечение предприятия квалифицированным персоналом, способным качественно выполнять возложенные на него трудовые функции, и оптимальное использование кадрами.

Управление персоналом является одной из основных составных частей современного менеджмента.

Сферы деятельности и управление персоналом

К сферам деятельности управление персоналом относятся осуществление следующих функций:

поиск и адаптация персонала. Адаптация - это процесс вхождения новых сотрудников в трудовой коллектив и ознакомление их со спецификой работы предприятия;

оперативная работа с персоналом, которая заключается в обучении и развитии персонала, проведении оперативной оценки персонала, организации труда работников и мотивации сотрудников;

стратегическая работа с персоналом.

Задачи управления персоналом

Управления персоналом решает следующие задачи:

выработка общей стратегии;

выявление необходимости предприятия в квалифицированных работниках с учетом существующего кадрового состава;

составление штатного расписания и разработка должностных инструкций для сотрудников организации;

осуществление действий по подбору персонала и формированию трудового коллектива работников;

создание резерва предстоящих руководителей для обеспечения преемственности, а также осуществление мер по снижению риска потерь кадров;

построение и организация работ, в том числе определение рабочих мест, функциональных и технологических связей между ними, содержания и последовательности выполнения работ, условий труда;

управление затратами на персонал;

проведение анализа качества выполняемой работы сотрудниками;

разработка и внедрение программ профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации сотрудников организации;

разработка критериев, методики и оценки персонала для аттестации сотрудников организации;

разработка системы продвижения по службе (управление карьерой работника);

осуществление мер по высвобождению персонала;

осуществление мер по мотивации работников предприятия, к которым относятся: повышение заработной платы, выплата премий, предоставление различных льгот, возможность продвижения по службе.

Принципы управление персоналом

Управление персоналом основывается на следующих принципах:

Принцип подбора работников по деловым и личным качествам.

Принцип преемственности. Сочетание в трудовом коллективе молодых сотрудников и опытных специалистов.

Принцип соответствия. Порученная работа должна соответствовать возможностям и способностям исполнителя.

Принцип повышения квалификации.

Принцип замещения отсутствующего работника.

Принцип должностного и профессионального продвижения работников на основе использования обоснованных критериев оценки их деятельности и обеспечения условий для постоянного карьерного роста.

Принцип сочетания доверия к сотрудникам и контроля исполнения работниками своих трудовых обязанностей.

Принцип открытого соревнования между работниками, которые претендуют на руководящие должности.

Принцип правовой защищенности. Все управленческие и кадровые решения должны приниматься на основе действующего трудового законодательства.

Методы управления персоналом

На практике выделяют три группы методов управления персоналом организации:

экономические методы;

административные или организационно-распорядительные методы;

социально-психологические методы.

Необходимо отметить, что управление персоналом - это комплекс методов воздействия на работников организации с целью достижения успеха компании и ее эффективного функционирования.

Экономические методы

К экономическим методам относятся все методы материальной стимуляции работников организации, к которым относятся:

участие работников в распределении прибыли предприятия;

система поощрений в виде повышения заработной платы, выплаты премий за качество труда и его эффективность;

элементы социального обеспечения работников предприятия, такие как: оплата питания сотрудникам организации, предоставление медицинской страховки, оплата проезда на общественном транспорте;

система наказаний в виде вычетов из заработной платы сотрудников организации и начисления штрафов.

Административные или организационно-распорядительные методы

Административные или организационно-распорядительные методы основаны, прежде всего, на применении руководством предприятия власти, принуждения и использовании нормативных актов в области трудового законодательства.

Административные методы реализуются в виде издания приказов, распоряжений или указаний, которые направлены на необходимость соблюдения трудовой дисциплины и предусматривают ответственность за допущенные нарушения.

Административные методы отличаются прямым характером воздействия. То есть любой приказ или распоряжение руководства организации должны быть обязательно исполнены.

Социально-психологические методы

Социально-психологические методы воздействия на интересы личности или коллектива основаны на законах психологии и социологии.

Результатом применения социально-психологических методов является сведение к минимуму проявления личностных конфликтов в трудовом коллективе.

Кроме этого, при помощи социально-психологических методов можно формировать корпоративную культуру и управлять карьерой каждого сотрудника.

Социологические методы управления персоналом позволяют выявить неформальных лидеров, определить место каждого сотрудника в рабочем коллективе и эффективно решать любые производственные конфликты между работниками организации.

Заключение

Главной задачей управления персоналом является наиболее эффективное использование трудовых ресурсов.

Основные функции системы управления персоналом организации: кадровое планирование, адаптация, аттестация, мотивация, оценка, обучение персонала.

**Современные методы управления. Концепции управления персоналом. Управляемое предприятие.**

Персонал организации — самый сложный объект управления. В отличие от материальных активов, люди способны самостоятельно принимать решения и оценивать предъявляемые к ним требования. Кроме того, персонал — это коллектив, каждый член которого имеет свои интересы и весьма чувствителен к управленческим воздействиям, причем реакцию на них нередко сложно предугадать.

Современные концепции управления персоналом основаны на признании возрастающей значимости личности сотрудника, на изучении его мотиваций, умении правильно формировать их и корректировать в соответствии со стратегическими задачами, стоящими перед компанией.

Несмотря на то, что с точки зрения руководства основной целью бизнеса является получение прибыли, современная теория и практика управления персоналом немалое внимание уделяет необходимости удовлетворения не только материальных, но и социальных потребностей сотрудников.

Управление персоналом базируется на нескольких важных принципах:

Принцип подбора персонала по деловым и личным качествам.

Принцип преемственности: сочетание в коллективе опытных и молодых сотрудников.

Принцип должностного и профессионального продвижения работников на основе использования обоснованных критериев оценки их деятельности и обеспечения условий для постоянного карьерного роста.

Принцип открытого соревнования: компания, которая заинтересована в создании кадрового потенциала, должна поощрять соревнование между сотрудниками, претендующими на руководящие должности.

Принцип сочетания доверия к работникам и проверки исполнения распоряжений.

Принцип соответствия — порученная работа должна соответствовать возможностям и способностям исполнителя.

Принцип автоматического замещения отсутствующего сотрудника с учетом служебных должностных инструкций.

Принцип повышения квалификации.

Принцип правовой защищенности — все кадровые управленческие решения должны приниматься только на основе действующих правовых актов.

Управление персоналом должно иметь системный характер, то есть необходим скоординированный подход ко всем направлениям формирования и регулирования кадрового состава компании: набору персонала, расстановке руководящих кадров, подготовке и повышению квалификации, отбору и трудоустройству.

Стратегии управления персоналом

Это главное направление формирования профессионального, конкурентоспособного, ответственного и сплоченного кадрового состава организации. Подразумевается, что такой коллектив помогает достигать долгосрочных целей и следовать общей концепции (стратегии) развития предприятия.

Есть две основных характеристики стратегии управления персоналом. Первая — это долгосрочность. Стратегию, предполагающую разработку и изменение психологических установок, мотивации, всей структуры персонала и даже самой системы управления кадрами, нельзя реализовать за короткий срок.

Вторая характеристика — это тесная связь с общей стратегией (концепцией развития) компании, учет факторов внешней и внутренней среды. Изменение последних обязательно влечет модификацию или даже смену стратегии предприятия и требует соответствующих корректировок численности и структуры кадрового состава, его квалификации, навыков, стиля и методов работы.

Существует четыре типа стратегии организации, с которыми тесно связана и современная стратегия управления персоналом:

Предпринимательская стратегия.

Она характерна для компаний, занимающихся новым видом деятельности, в центре внимания которых удовлетворение всех требований заказчика без тщательной проработки последствий. Стратегия управления персоналом в этом случае отличается следующими чертами:

отбор сотрудников, которые готовы рисковать и обладают такими качествами, как инициативность, контактность, нацеленность на долговременную работу;

вознаграждение на конкурентной основе, удовлетворяющее ожидания сотрудника;

оценка по реальным результатам;

неформальное развитие личности, ориентация на наставника;

планирование кадровых перестановок с учетом интересов сотрудников.

Стратегия динамического роста.

В этом случае степень риска значительно меньшая, закладывается фундамент для будущего компании, все решения принимаются на основе сопоставления целей и средств, необходимых для их достижения. Черты кадровой управленческой стратегии таковы:

отбор и расстановка кадров направлены на поиск гибких и лояльных компании сотрудников, готовых рисковать в случае необходимости;

беспристрастное и справедливое вознаграждение;

оценка по четко оговоренным критериям;

акцент на развитии личности в сфере основной деятельности;

планирование перестановок с учетом реальных возможностей компании и различных форм служебного продвижения.

Стратегия прибыльности.

Центром ее внимания является сохранение существующего уровня прибыли предприятия. Этому же подчинена стратегия управления персоналом:

отбор и расстановка кадров максимально жесткие;

вознаграждение, основанное на заслугах, старшинстве и внутрифирменных представлениях о справедливости;

оценка узкая, ориентированная на конкретный результат;

развитие личности — концентрация на развитии в области поставленных задач;

планирование перестановок жесткое, в соответствии с представлениями руководства о целесообразности.

Стратегия ликвидации.

Продажа активов компании с целью устранения убытков. В будущем возможно сокращение штата, поскольку ожидается дальнейшее падение прибыли. Стратегия управления персоналом в этом случае следующая:

набор служащих маловероятен;

оплата основана на заслугах, практически не повышается, без дополнительного стимулирования;

оценка строгая, формальная, в соответствии с управленскими критериями;

развитие и обучение — только в случае служебной необходимости;

продвижение — только для тех, кто имеет требуемые навыки.

Стратегия круговорота.

Основная цель — спасение компании. С целью выживания нередко принимаются меры по сокращению штатов. Управление персоналом имеет следующие характеристики:

отбор персонала — только разносторонне развитые и квалифицированные сотрудники;

оплата по системе стимулов и проверки заслуг;

оценка по результату работы;

обучение — тщательные отбор претендентов на повышение квалификации;

продвижение может иметь различные формы.

Технологии управления

Это своеобразный инструмент воздействия, использующий специальную систему методов, способов и целей.

Все разработанные технологии можно разделить на несколько групп в зависимости от конечной цели, масштабов применения или происхождения. Последняя классификация является наиболее распространенной в кадровой работе. Согласно ей технологии управления персоналом можно разделить на четыре большие группы:

Традиционные технологии. Используются в любой организационной структуре. Частично они являются результатом профессионального наследования, частично закреплены законодательно. Один из ярких примеров традиционной технологии — система кадрового учета. Практически во всех компаниях она строится по единому принципу на основе ТК РФ.

Отраслевые технологии. Применяются в деятельности специализированных отраслевых служб и органов. При использовании отраслевых технологий управления разрабатывается специальное технологическое сопровождение деятельности отрасли, касающееся кадровых вопросов.

Профессиональные. Технологии этой группы создаются по специальному заказу компании консалтинговыми агентствами. Их преимуществом является возможность учесть специфику конкретной организации и особенность периода, для которого создается технология. Минусы — высокая себестоимость и отсутствие универсальности: сфера их применения очень узкая.

Инновационные. Создаются кадровой службой предприятия для решения актуальных проблем. Для того чтобы разработать и внедрить в компании подобные технологии, необходима высочайшая квалификация специалистов HR-отдела.

Выбор той или иной технологии управления развитием персонала должен опираться на понимание того, какими ресурсами обладает компания и каковы базовые задачи, стоящие перед кадровой службой. Специалисты рекомендуют использовать на практике несколько технологий, чтобы повысить эффективность управления персоналом. Например, сочетание традиционных и инновационных подходов в сфере подбора кадров помогает точнее выявить перспективных кандидатов на должность, определить лидерские качества претендентов.

Методы управления

Это способы воздействия на персонал с целью достижения определенных управленческих целей, необходимых для функционирования компании в целом.

Наука и практика менеджмента выработали три группы методов управления персоналом организации:

Экономические методы. К ним относятся все методы материальной стимуляции сотрудников. Основной экономический метод — это заработная плата, а также участие в прибыли, система поощрений за качество труда и его эффективность, система наказаний в виде вычетов и штрафов. В эту же группу входят некоторые элементы социального обеспечения сотрудников — оплата питания, проезда, предоставление медицинского страхования. Применение экономических методов базируется на их окупаемости. Инвестирование средств в материальное стимулирование должно иметь отдачу в виде прибыли за счет повышения качества работы.

Административные, или организационно-распорядительные методы. В их основе лежит применение власти и нормативное обеспечение трудовой деятельности сотрудников. Обычно реализуются в виде приказов, распоряжений, указаний и ориентированы на такие мотивы человеческого поведения, как чувство долга, осознание необходимости соблюдения трудовой дисциплины, стремление работать в определенной организации. Административные метолы имеют прямой характер воздействия — любой приказ или распоряжение руководства должны быть обязательно выполнены.

Социально-психологические методы воздействия на интересы личности или коллектива основаны на законах психологии и социологии. Один из наиболее важных результатов применения психологических метолов — минимизация личностных конфликтов. Кроме того, с их помощью можно управлять карьерой каждого работника, формировать корпоративную культуру на основе образа идеального сотрудника. Социологические методы помогают определить место каждого в коллективе, выявить неформальных лидеров, решить производственные конфликты.

Современные подходы к управлению персоналом на каждом из уровней

Сегодняшние HR-специалисты используют на каждом этапе своей работы множество самых различных разработок и методик. Каждый уровень — от подбора персонала до его увольнения — имеет определенные приемы, направленные на достижение максимальной эффективности.

Подбор кадров. На этом этапе может применяться целый комплекс подходов:

Агрессивный хедхантинг — охота за перспективными сотрудниками компаний-конкурентов.

HR-брендинг — формирование привлекательного образа компании.

Автоматизация подбора персонала — использование IT-систем, так называемых ATS.

Дистанционный подбор персонала — наём на работу удаленных сотрудников.

Использование социальных сетей для поиска сотрудников.

Адаптация — процесс вхождения новых сотрудников в коллектив и ознакомление их со спецификой работы. Кадровые службы компании должны способствовать быстрой адаптации новых членов команды.

Для этого используются следующие методы:

Наставничество — помощь со стороны опытного сотрудника.

Семинары и тренинги по развитию коммуникативных навыков, по изучению специфики предприятия, обучение технологиям поведения в стрессовых ситуациях.

Специальные ролевые игры, разработанные для сплочения коллектива и укрепления командного духа.

Ознакомительные экскурсии по предприятию, знакомство с коллегами, корпоративной культурой.

Беседа нового сотрудника с менеджером по персоналу, непосредственным руководителем.

Мотивация — материальная и нематериальная. Обычно оба этих вида применяются совместно. В качестве материальной мотивации может применяться система денежных вознаграждений (премий по итогам работы или участия сотрудников в распределении прибыли компании). Нематериальная мотивация выражается в форме повышения самооценки, создания психологического комфорта или формирования у сотрудника гордости за проделанную работу. Система нематериальной мотивации была очень развита в эпоху социализма, когда работникам за отличную работу давали вымпелы, почетные грамоты или присваивали звание “Ударник коммунистического труда”.

Оценка. Необходима для получения объективного представления о профессиональных качествах сотрудников. Наиболее популярные методы оценки персонала:

Аттестация — порядок проведения излагается в официально утвержденных компанией документах. Проводится она один, два или три раза в год с целью определения или подтверждения разряда/категории/квалификации сотрудников. По итогам аттестации сотрудник может быть уволен.

Ассессмент-центр — современный метод оценки, дающий наиболее полную и достоверную информацию о личностных и деловых качествах сотрудников. Это самый сложный в реализации комплексный метод, обычно он применяется только в крупных компаниях.

Тестирование, интервьюирование.

Метод экспертных оценок — заключается в привлечении экспертов, которые на основе собственного опыта и знаний анализируют характеристики сотрудников и делают выводы.

Деловые игры. Метод оценки с помощью имитации деловой активности сотрудника в той или иной сложной ситуации.

Обучение и развитие персонала. В рамках этого подхода к управлению персоналом кадровыми службами могут проводиться:

Профессиональные курсы обучения.

Семинары, лекции, конференции, деловые завтраки, круглы столы, дискуссии.

Обучение руководителей, основанное на самостоятельном решении конкретных задач из реальной практики.

Деловые игры и тренинги.

Самостоятельное обучение.

Система управления персоналом компании с одной стороны зависит от кадровой службы, а с другой — возлагает на нее ответственность за решение массы кадровых вопросов. Последние тесно переплетены с бизнес-стратегией компании. В целом ряде случаев неоценимой бывает помощь профессиональных HR-консультантов. В первую очередь речь идет о решении таких задачах, как:

подбор персонала, особенно работников на ключевых должностях;

объективная оценка эффективности применяемой системы управления персоналом и ее корректировка в соответствии с действующим законодательством;

решение и предупреждение трудовых споров — как личностных, так и групповых конфликтов;

автоматизация кадрового делопроизводства и многое другое.

Таким образом, привлечение профессиональных HR-консультантов вносит важный вклад в развитие компании в целом, обеспечивая системе управления персоналом независимый кадровый аудит и снижение рисков правового характера.

**Выполненное задание присылать на почту:** [**portnyagin.ilia@internet.ru**](mailto:portnyagin.ilia@internet.ru)