

# КУРСОВАЯ

«Управление персоналом как система»  
(на примере ОАО «Мытищинский молокозавод»)

Выполнила \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Проверил \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Содержание

	Стр.
Введение .....	3
Глава 1 Сущность системы управления персоналом .....	5
1.1 Система управления персоналом организации .....	5
1.2 Основные принципы управления персоналом .....	9
1.3 Зарубежный опыт управления персоналом .....	13
1.4 Нововведения в управлении персоналом .....	15
1.5 Модель управления персоналом .....	17
1.6 Выводы по теоретической части .....	20
Глава 2 Существующая система управления персоналом на ОАО «Мытищинский молокозавод» .....	22
2.1 Действующая система управления персоналом предприятия .....	22
2.2 Функции существующей системы .....	22
2.3 Недостатки существующей системы управления персоналом .....	24
Глава 3 Предложения по улучшению системы управления персоналом .....	25
3.1 Слияние отделов в единую службу управления персоналом .....	25
3.2 Система анкетирования (тестов) .....	27
3.3 Внедрение более перспективной информационной системы по управлению персоналом .....	27
Заключение .....	28
Приложение А - Библиографический список .....	29
Приложение Б - Состав функциональных подсистем системы управления персоналом организации и их основные функции .....	32
Приложение В - Принципы построения системы управления персоналом в организации .....	34
Приложение Г - Организационная структура службы управления персоналом .....	37
Приложение Д - Анкета .....	38

## Введение

Целью работы является рассмотрение вопроса управления персоналом как системы предприятия на ОАО «Мытищинский молокозавод».

В работе рассмотрена теоретическая сторона вопроса, сущность, формы и методы управления персоналом, а также современные проблемы управления персоналом на отечественных и зарубежных предприятиях. В работе проведён общий экономический анализ деятельности предприятия в области управления персоналом, исследована структура управления персоналом. В завершающей главе работы обозначены направления совершенствования системы управления персоналом на ОАО «Мытищинский молокозавод».

Проблема эффективности управления персоналом предприятия в целом, а также руководителей и специалистов в частности, на сегодняшний день имеет огромную актуальность.

Тема данной работы: «Управление персоналом как система» (на примере ОАО «Мытищинский молокозавод») - чрезвычайно актуальна.

Целью данной работы является анализ теории управления персоналом.

Объектом изучения и предметом исследования являются, главным образом методы и способы управления персоналом.

Задачами работы являются:

- раскрыть понятие «управление персоналом»;
- изучить основные методологические подходы по управлению персоналом в современных условиях;
- показать особенности управления персоналом в ОАО «Мытищинский молокозавод».

С целью подробного изложения указанной проблемы, использованы статьи и материалы, появившиеся в последнее время и отражающие суть данной проблемы на современном уровне. Сюда относятся:

- научная и учебная литература;

- специализированные журналы, например «Управление персоналом»;
- статьи и публикации иностранных авторов.
- материалы с сайтов, справочная и учебная литература, список которой прилагается.

Курсовая работа состоит из введения, 3-х глав, заключения, библиографического списка и приложений.

Во вступлении необходимо отметить, что в последнее время на предприятиях особое внимание уделяется организации системы и процесса управления персоналом. Вследствие этого многие предприятия начинают перестраивать существующие системы управления персоналом. Но далеко не везде эти изменения повышают эффективность работы персонала и соответствуют действительным потребностям организации. Это происходит в силу того, что система управления персоналом предприятия часто изменяется без предварительного анализа ее работы, без научного обоснования и понимания необходимости каких-либо изменений.

## **Глава 1 Сущность системы управления персоналом**

### **1.1 Система управления персоналом организации**

Управление персоналом - многогранный и исключительно сложный процесс, который характеризуется своими специфическими особенностями и закономерностями. Управлению персонала свойственна системность и завершенность на основе комплексного решения проблем, их воссоздания. Системный подход предусматривает учет взаимосвязей между отдельными аспектами проблемы для достижения конечных целей, определения путей их решения, создания соответствующего механизма управления, которое обеспечивает комплексное планирование и организацию системы.

Система управления - это упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, которые отличаются функциональными целями, действуют автономно, но направленные на достижение общей цели. [8]

Система организационно закрепляет определенные функции за структурными единицами, работниками, а также регламентирует потоки информации в системе управления.

Система управления человеческими ресурсами постоянно развивается и совершенствуется. На каждом этапе развития общества она должна приводиться в соответствии с требованиями развития производительных сил, внося коррективы в отдельные ее элементы.

Управление персоналом обеспечивается взаимодействием управляющей и управляемой системы.

Управляющая система (субъект) - это совокупность органов управления и управленческих работников с определенными масштабами своей деятельности, компетенцией и спецификой исполняющих функций. Она может изменяться под воздействием организующих и дезорганизующих факторов. Управляющая система представлена линейными руководителями, которые разрабатывают комплекс

экономических и организационных мероприятий по воссозданию и использованию персонала. [17]

Управляемая система (объект) - это система социально-экономических отношений по поводу процесса воссоздания и использования персонала.

Управление персоналом является комплексной системой, элементами которой являются направления, этапы, принципы, виды и формы кадровой работы. Основными направлениями является набор и сохранение персонала, его профессиональная учеба и развитие, оценка деятельности каждого работника с точки зрения реализации целей организации, которая дает возможность скорректировать его поведение.

При всем разнообразии организаций, которые есть в современном обществе и видов деятельности, которыми они занимаются, в работе с человеческими ресурсами решают одни и те же задания, независимо от их специфики.

Во-первых, каждая организация привлекает нужное количество работников. Способы подбора зависят от характера и условий работы организации.

Во-вторых, все без исключения проводят учебу своих работников, чтобы объяснить задание и привести их навыки и умения в соответствии с требованиями задания.

В-третьих, организации осуществляют оценку результатов деятельности каждого работника. Формы оценки являются разнообразными, как и типы организаций.

И наконец, каждая организация в той или другой степени вознаграждает своих работников, то есть компенсирует затраты времени, энергии, интеллекта, какие они тратят для достижения поставленных целей. [8]

Названные функции существуют в любой организации, но они могут выражаться в разных формах и разной мере развития.

Следовательно, чтобы успешно развиваться, организация должна управлять набором, учебой, оценкой, вознаграждениями персонала, то есть создавать, совершенствовать методы, процедуры, программы организации этих процессов. В

совокупности и единстве методы, процедуры, программы являют собой систему управление персоналом.

Главными элементами системы управления являются люди, которые одновременно выступают объектом и субъектом управления. Способность человеческих ресурсов одновременно выступать как объектом, так и субъектом управления - основная специфическая особенность управления.

Следовательно, социально экономическая система являет собой единство управляющей и управляемой систем, а механизм управления - это совокупность отношений, форм и методов влияния на формирование, распределение и использование трудовых ресурсов в государстве.

Система управления персоналом в организации состоит с комплекса взаимоувязываемых подсистем (элементов).

Подсистема - это выделенные за функциональными элементами или организационными признаками части системы, каждая из которых выполняет определенные задания, работает автономно, но направлена на решение общей цели.

Система подсистем имеет многостепенную структуру, с большим количеством направлений деятельности.

Традиционно выделяют подсистемы, что отвечают основным функциям управления человеческими ресурсами.

Система управления персоналом - система, в которой реализуются все функции управления персоналом:

- подсистема общего и линейного руководства, которое осуществляет управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями;

- подсистема планирования и маркетинга, который выполняет разработку кадровой политики, стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, организацию кадрового планирования и прогнозирование потребности в персонале, организацию рекламы;

- подсистема управления подбором и учетом персонала. Осуществляет организацию подбора персонала, собеседования, оценки, отбора, учета зачисления,

перемещения, поощрения и освобождения персонала, профессиональную ориентацию организацию рационального использования персонала, управления занятостью, делопроизводства системы управления персоналом;

- подсистема управления трудовыми отношениями. Проводит анализ и регулицию групповых и личностных взаимоотношений, отношений руководства, управления производственными конфликтами и стрессами, социально-психологическую диагностику, соблюдение этических норм взаимоотношений, управления взаимодействием с профсоюзами;

- подсистема обеспечения нормальных условий труда. Выполняет такие функции, как соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, соблюдения требований технической эстетики, охраны труда, военной охраны организации и отдельных должностных лиц;

- подсистема управления развитием персонала. Осуществляет учебу, переподготовку и повышение квалификации, адаптацию новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров, организацию рационализаторской и изобретательской деятельности, реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения;

- подсистема управления мотивацией поведения персонала выполняет такие функции: организацию нормирования и тарификация трудового процесса, разработка систем оплаты труда, разработка форм участия персонала в прибылях, форм морального поощрения персонала;

- подсистема управления социальным развитием. Осуществляет организацию общественного питания, жилищно-бытовое обслуживание, развитие культуры и физического воспитания, обеспечения здравоохранения и отдыха, обеспечение детскими заведениями, организацию социального страхования;

- подсистема развития организационной структуры управления;

- подсистема правового обеспечения;

- подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом.



В зависимости от размера организации, состав подсистемы изменяется: в малых организациях в одну подсистему включают функции нескольких подсистем, а в больших - функции каждой подсистемы выполняют отдельные подразделения.

Комбинация этих подсистем уникальна для каждой организации и определяет ее специфику.

Люди исполняют специальную роль в организации. С одной стороны, они являются творцами организации, определяют ее цели и выбирают методы достижения этих целей, а с другой - люди являются важным ресурсом, который используют все организации для реализации собственных целей. В этом качестве персоналу необходимо управление. Управление персоналом являет собой особенную сферу управления в связи со спецификой его объекта - человека. [17]

## **1.2 Основные принципы управления персоналом**

Персонал является неотъемлемой частью любой организации, т.к. любая организация представляет собой взаимодействие людей, объединенных общими целями. Управление персоналом, впрочем, как и организацией в целом, является необходимым элементом этого взаимодействия, т.к. «всякий непосредственно общественный или совместный труд, осуществляемый в сравнительно крупном масштабе, нуждается в большей или меньшей степени в управлении, которое устанавливает согласованность между индивидуальными работами и выполняет общие функции, возникающие из движения отдельных органов. Отдельный скрипач сам управляет собой, оркестр нуждается в дирижере» [20].

В отечественной литературе нет единого мнения по поводу определения управления персоналом, но можно выделить несколько подходов:

Институциональный подход. С позиций этого подхода управление персоналом рассматривается как разнообразная деятельность различных субъектов (среди которых чаще всего выделяют специализированные службы управления персоналом, линейных и высших руководителей, выполняющих функцию

управления по отношению к своим подчиненным), направленная на реализацию целей стратегического развития организации и выполнение тактических задач по наиболее эффективному использованию занятых на предприятии работников.

Содержательный (функциональный) подход. Данный подход основывается на выделении функций управления персоналом, его целей и задач функционирования в рамках организации, он показывает какие действия, процессы должны быть осуществлены для того, чтобы достичь этих целей, в отличие от институционального подхода, который акцентирует внимание на «том, что должно дать управление персоналом для организации. Это позволяет говорить об управлении персоналом как об особом виде деятельности, как о целостной системе, имеющей свое специфическое содержание. Состав функциональных подсистем системы управления персоналом и их основные функции представлены в приложении Б.

Организационный подход. С точки зрения этого подхода управление персоналом можно определить как комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности и конкурентоспособность предприятий. Здесь речь идет о взаимодействии объекта и субъекта, рассматриваются механизмы, технологии, инструменты и процедуры реализации функций управления персоналом.

Интересен подход, полагающий объектом системы управления персоналом процесс целенаправленного взаимодействия и взаимовлияния в совместной продуктивной деятельности управленцев и персонала. Данный подход определяет систему управления как единство субъекта и объекта управления, которое достигается в результате не только саморегулирования в сложных социальных системах, но и целенаправленного воздействия объекта управления на субъект. При этом объектом управления выступают социальные отношения, процессы, группы, а также социальные ресурсы и сам человек, неизбежно вступающий в социальные отношения, участвующий в социальных процессах и группах, в реализации ресурсов [17].

Исходя из этого, можно говорить об управлении персоналом, как системе, которая имеет объект и субъект управления, между которыми существуют организационные и управленческие отношения, а также функции управления, которые реализуются через систему определенных методов.

Управление персоналом, являясь социальным, содержит в себе несколько аспектов. В частности, выделяют следующие аспекты управления персоналом:

- технико-экономический - отражает уровень развития конкретного производства, особенности используемых в нем техники и технологий, производственные условия и т.д.;

- организационно-экономический - содержит вопросы, связанные с планированием численности и состава работающих, моральным и материальным стимулированием, использованием рабочего времени и т.д.;

- правовой - включает вопросы соблюдения трудового законодательства в работе с персоналом;

- социально-психологический - отражает вопросы социально-психологического обеспечения управления персоналом, внедрения различных социологических и психологических процедур в практику работы;

- педагогический - предполагает решение вопросов, связанных с воспитанием персонала, наставничеством и др. [24, с.54].

Помимо того, что управление персоналом имеет множество аспектов, оно может основываться на различных концептуальных положениях. Концепции отражают ту философию и исходные принципы в управлении персоналом, на которых базируется согласование интересов организации и работников. Они существуют объективно, могут быть осознаны и организационно оформлены, а могут реализовываться интуитивно, без определенного организационного оформления.

Концепция управления персоналом содержит базовые принципы управления и его общую направленность, ее положения уникальны в отдельно взятой организации, но, тем не менее, содержание управления персоналом включает в

себя элементы, которые являются общими. Так, в содержание управления персоналом включают:

- определение потребности в кадрах с учетом стратегии развития предприятия;
- формирование численного и качественного состава кадров (набор, отбор и расстановка персонала);
- кадровую политику (принципы подбора и расстановки персонала, условия найма и увольнения, обучение и повышение квалификации, оценку персонала и его деятельности);
- систему общей и профессиональной подготовки кадров;
- адаптацию работников на предприятии;
- оплату и стимулирование труда (формы оплаты труда, пути повышения производительности труда и т.д.);
- оценку деятельности и аттестацию кадров;
- систему развития кадров (обучение, планирование трудовой карьеры и т.д.);
- формирование кадрового резерва;
- организационную культуру фирмы, а также межличностные отношения между работниками, администрацией и общественными организациями [14].

Система управления персоналом является неременной составляющей управления и развития любой организации, она является объективной, т.к. возникает с возникновением самой организации и не зависимо от чьей-то воли. Являясь, по сути, одной из важнейших подсистем организации, система управления персоналом определяет успех ее развития.

Чтобы как можно лучше понять, что же представляет собой система управления персоналом и как добиться наиболее эффективного ее функционирования, необходимо рассматривать ее в непротиворечивом единстве всех подходов к управлению персоналом.

Для эффективного функционирования система управления персоналом должна быть построена на научно-обоснованных принципах, должна использовать

оптимальные методы и технологии, соответствующие принципам, лежащим в ее основе, а также не противоречить общей концепции развития организации.

Изменение, усовершенствование системы управления персоналом представляет собой сложный процесс, требующий учета многих переменных. При этом само изменение системы управления персоналом целесообразно рассмотреть с точки зрения инновации. Для этого представляется разумным рассмотреть инновацию вообще и особенности инновационного процесса.

### **1.3 Зарубежный опыт управления персоналом**

В практике управления персоналом в последние годы четко прослеживается переплетение разных его моделей: американской, японской и западноевропейской. В этом проявляется процесс интернационализации современного менеджмента. Важным этапом этого процесса стали ассимиляция идей системного подхода, разработка разных моделей организации, как системы - не только функционирующей, но и такой, которая развивается, на основе которых формируется новый подход в кадровом менеджменте - управлении человеческими ресурсами.

В современной теории и практике управления персоналом на фирмах индустриально развитых стран доминируют 2 диаметрально противоположных подхода: американский и японский.

Американский - предусматривает начальное определение профессионально-квалификационной модели «должности» и «подтягивания» к наиболее соответствующим работникам по схеме «должность-работник». Особенности системы управления в американских фирмах следующие: персонал рассматривается как основной источник повышения эффективности производства; ему предоставляется определенная автономия; подбор осуществляется за такими критериями, как образование, практический опыт работы, психологическая совместимость, умение работать в коллективе; ориентация на узкую специализацию менеджеров, инженеров, ученых.

Американские менеджеры традиционно ориентированы на индивидуальные ценности и результаты. Вся управленческая деятельность в американских компаниях основывается на механизме индивидуальной ответственности, оценке индивидуальных результатов, разработки количественных выражений целей, какие имеют краткосрочный характер. Управленческие решения, как правило, принимают конкретные лица и несут ответственность за их реализацию.

Характерными условиями труда является:

- уменьшение объемов работы в центральных службах и сокращения административного аппарата;
- более широкий перечень профессий и должностных инструкций;
- переход на гибкие формы оплаты труда;
- объединение инженеров, ученых и производителей в сквозные коллективы - проектно-целевые группы. Традиционно в индустриальных странах, Канаде, США как малые, так и большие предприятия придерживаются открытой политики «вход-выход», при которой процедура подбора кадров простая, поэтому рабочего можно освободить или переместить, если это нужно фирме.

Японская модель предусматривает начальное изучение сильных и слабых сторон личности работника и подбор для него соответствующего рабочего места (система «работник-должность»).

Японской модели характерная ориентация на:

- длинную перспективу работы на одном предприятии;
- качество образования и личный потенциал рабочего;
- оплата труда определяется комплексно, с учетом возраста, стажу работы, образования и способностей к выполнению поставленного задания;
- участие работников в профсоюзах, которые создаются в пределах организации, а не отрасли.

Основными принципами управления персоналом является:

- переплетение интересов и сфер жизнедеятельности фирмы и работников;

- высокая зависимость работников от фирмы, предоставление ему значительных гарантий в обмен на преданность фирме и желание защищать ее интересы;

- приоритет коллективным формам, поощрение трудовой кооперации в середине фирмы в рамках небольших групп;

- атмосфера равенства между работниками независимо от их должностей;

- поддержание баланса влияния и интересов 3-х основных сил, что обеспечивают деятельность фирмы: руководителей, инвесторов и работников.

В Японии не существует традиции распределения работников на три категории (высококвалифицированных, малоквалифицированных и неквалифицированных). Все работники во время принятия их на работу являются неквалифицированными. Они обязательно будут повышать свою квалификацию. К тому же, здесь нет четкого предела между инженерно-техническим персоналом и рабочими.

В Европе и США четко определены служебные обязанности инженера, техника и рабочего. Обе модели - американская и японская имеют как «плюсы», так и «минусы». Поэтому в мировой практике наметилась тенденция применения смешанной системы управления человеческими ресурсами. [8]

#### **1.4 Нововведения в управлении персоналом**

В настоящее время не существует общего подхода к определению инновации в системе управления персоналом.

Большинство авторов стоят на позициях того, что смысл этого понятия сводится к генерированию, принятию и внедрению новых идей, процессов в системе управления персоналом.

Основными причинами проявления проблем внедрения управленческих инноваций являются:

- противоречивость целей, мотивов деятельности, интересов участников инновационного процесса;

- сопротивление персонала новому;

- возникновение бюрократических барьеров на пути внедрения управленческих нововведений;

- дезинтеграция инновационного процесса, его разорванность, распределение отдельных стадий (разработка, распространение и внедрение) между различными участниками;

- неудовлетворительная работа разработчиков нововведения и специалистов, организующих процесс его внедрения;

- решение о внедрении нововведения в значительной степени зависит от свойств самой организации. Те из них, кто чаще и быстрее осваивают новые методы и формы управления, - более восприимчивы к нововведениям, обладают большим инновационным потенциалом.

Восприимчивость организации к управленческому нововведению представляют как функцию:

$$V=f(L,C,K), \quad (1)$$

где L - личностно-психологические характеристики персонала;

C - характеристики организационной структуры (структурные переменные);

K - характеристики внешнего окружения (контекстуальные переменные).

Решающим фактором эффективного внедрения инновации является персонал организации и его отношение к ней. Поэтому задача руководителей при внедрении инновации - сформировать психологическую готовность персонала, которая проявляется в осознании производственной и экономической необходимости осуществления нововведения, личной и коллективной значимости нововведения, а также способов личного включения в осуществление нововведения.

Выделяют 6 форм отношения работников к нововведениям: принятие нововведения и активное участие в его реализации; пассивное принятие



нововведения; пассивное неприятие нововведения; активное неприятие нововведения, выступления против; активное неприятие, связанное с оказанием противодействия нововведению; крайние формы неприятия нововведения (игнорирование и саботаж внедрения нововведения) [19].

Эти позиции формируются на основе психологических барьеров, которые необходимо учитывать при внедрении инновации. Необходимо учитывать, что сопротивление персонала нововведениям обусловлено тремя основными причинами: неопределенность, ощущение потерь и убеждение, что перемены ничего хорошего не принесут. Поэтому в инновационном процессе необходима максимальная поддержка персонала со стороны руководства и обеспечение его как можно более полной информацией о предстоящих изменениях.

Хочется отметить и тот факт, что сопротивление переменам направлено пропорционально силе ломки культуры и структуры власти, проходящей из-за перемен. Следовательно, инновации необходимо внедрять поэтапно, т.к. организация и ее работники могут выдержать лишь ограниченное число изменений в единицу времени.

Вообще главным вопросом управления работой по развитию является равновесие между изменениями и стабильностью. Основным в управлении развитием представляется умение видеть состояние целей деятельности организации в динамике. Цель - это направление, а не пункт назначения, поэтому достижение цели предполагает постоянную готовность к изменениям и реагирование на необходимость внутренних и внешних изменений. К изменениям нужно привыкнуть.

## **1.5 Модель управления персоналом**

Так для того чтобы развитие управления персоналом имело управляемый, регулируемый характер и давало необходимые качественные изменения, оно должно происходить на основе научных принципов и непротиворечиво.

Исходя из этого, проектирование системы управления персоналом должно начинаться с формирования (выбора) концепции управления персоналом, построения его модели, а также разработки стратегии и политики управления персоналом.

Модель управления персоналом можно представить как научно-обоснованное описание управления персоналом (его состояния, структуры и процесса), отвечающее заданным требованиям и намечаемое к построению в будущем. Модель детально описывает основные элементы системы управления персоналом и их взаимосвязи.

Стратегия управления персоналом представляет собой установленную в соответствии с моделью на определенный (достаточно длительный) период совокупность ориентиров, направлений, сфер, способов и правил деятельности в области управления, это - своеобразный «мостик» между теорией и ее практической реализацией [17].

Политика управления персоналом - это система целей, принципов и вытекающих из них форм, методов, критериев работы с персоналом. Выбранная стратегия реализуется с помощью политики управления персоналом (кадровой политики).

Что касается концепции управления персоналом, то она была рассмотрена ранее. Однако хочется отметить, что до определения концепции будущих изменений, необходимо осознать потребность в нововведении, оценить имеющиеся ресурсы, выявить возможности организации и существующей системы управления персоналом и определить главное направление изменений (наиболее оптимальное из альтернативных) [4, с.56].

И здесь хочется сказать, что концепция управления персоналом отражает видение генерального руководства организации, а система управления персоналом призвана преобразовать его в реально работающие и эффективные механизмы управления.

При разработке системы управления персоналом необходимо учитывать определенные принципы построения (см. прил. В), а также определить факторы, в

которых тот или иной вариант управления персоналом дает необходимый результат, т.к. разные организации, имея свою внутреннюю специфику, осуществляют свою деятельность в разных внешних условиях.

Под факторами понимаются все те объекты, явления, процессы, которые воздействуют на управление персоналом и тем или иным образом определяют изменение его основных характеристик и особенностей. Таким образом, развитие системы управления персоналом можно определить как процесс качественных изменений в принципах, процедурах, методах, технологиях и т.д. управления персоналом, происходящих под воздействием факторов.

Учет факторов, влияющих на управление персоналом, позволяет:

- выбрать оптимальные для организации подход, концепцию, общие принципы и стратегию управления персоналом;
- оценить существующее положение в управлении персоналом с точки зрения его адекватности сложившейся ситуации;
- определить направления изменения действующей системы управления персоналом в соответствии с изменениями в действии факторов;
- спрогнозировать развитие управления персоналом на основе ожидаемой динамики факторов.

Укрупненно выделяют 3 фактора, оказывающих воздействие на людей в организации:

- иерархическая структура организации, где основное средство воздействия - отношения власти-подчинения, давление на человека сверху с помощью принуждения, контроля над распределением благ;
- культура, т.е. вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, установки поведения, которые регламентируют действия личности;
- рынок, сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя» [13, с.24].

Необходимо отметить, что управление персоналом, впрочем, как и любое управление, имеет свои определенные цели, и основным элементом управления, с чего оно начинается, является целеполагание.

Исходя из этого, «жизненность» системы управления зависит от того, насколько реальны поставленные цели, насколько они непротиворечивы и соответствуют стратегии развития организации.

Изменяя систему управления персоналом, следует учитывать определенные законы управления. К ним относятся закон необходимого разнообразия, закон специализации и интеграции управления, закон экономии времени, закон приоритетности стратегических целей организации и закон возрастающей субъективности и интеллектуальности в управлении.

К особенностям внедрения системы управления персоналом можно отнести все ранее перечисленные, относящиеся к инновациям вообще. Отдельно хотелось бы выделить контроль над внедрением изменений в системе управления персоналом, который показывает, насколько были реализованы цели, связанные с внедрением нововведения. Контроль является объективной необходимостью, т.к. даже оптимальные планы не могут быть реализованы, если они не будут доведены до исполнителей и за их исполнением не будет налажен объективный и постоянный контроль.

## **1.6 Выводы по теоретической части**

Во-первых, система управления персоналом представляет собой:

- относительно автономную и специфическую подсистему общей системы управления организацией;
- совокупность взаимосвязанных процессов управления человеческой деятельностью;
- исполнительскую деятельность различных субъектов, воздействующих на процесс труда и персонал организации;

- совокупность методов воздействия на поведение человека в процессе трудовой деятельности;

- сам процесс взаимодействия субъекта и объекта управления.

Во-вторых, осуществляя разработку и внедрение изменений системы управления персоналом, необходимо оценить их своевременность, возможность и результативность, сделать все необходимое, чтобы сопротивление персонала было как можно меньше, а эффективность инновации как можно больше.

И, наконец, говоря о специфических чертах системы управления персоналом, можно выделить такие, как необходимость построения концепции и модели, выработки стратегии и политики управления персоналом, а также учета различных факторов, влияющих на управление персоналом.

Также, система управления персоналом, как и система управления вообще, предполагает постановку определенных целей и разработку механизмов контроля их выполнения.

## **Глава 2 Существующая система управления персоналом на ОАО «Мытищинский молокозавод»**

### **2.1 Действующая система управления персоналом предприятия**

Изначально на предприятии существовало 2 отдела, занимавшихся непосредственно работой с персоналом. Численность занятых работой с персоналом составляла 7 человек:

- 3 человека в должности «экономист по труду»;
- начальник отдела кадров;
- инспектор отдела;
- инспектор по пенсионным вопросам;
- инженер по обучению.

Структура во многом характерная для большинства предприятий постсоветского времени.

### **2.2 Функции существующей системы**

К функциям этих отделов в части работы с персоналом относились:

- контроль за установлением тарифных разрядов рабочим;
- составление проектов перечней профессий и должностей для персонала, занятого на работах с вредными и тяжелыми условиями труда;
- участие в составлении штатного расписания, контроль за соблюдением штатной дисциплины;
- участие в разработке рациональных режимов работы;
- организация и проведение систематического изучения использования рабочего времени всеми категориями работников предприятия;
- доведение до сведения работающих условий оплаты труда;

- участие в разработке проекта коллективного договора и контроль за выполнением принятых обязательств;

- осуществление контроля за соблюдением на предприятии действующего трудового законодательства и правил внутреннего трудового распорядка;

- обработка поступающей от подразделений учетной и отчетной информации;

- разработка положений на вновь создаваемые структурные подразделения;

- планирование потребности в персонале и его набор;

- оформление приема, перевода и увольнения, ведение установленной документации, учет персонала, ведение личных дел и их архива, контроль за трудовой дисциплиной;

- учет пенсионеров и оформление документов для назначения пенсий;

- оформление и учет больничных листов, работа с райвоенкоматами, управление документацией отдела;

- организация обучения персонала и повышения квалификации.

Таким образом, если использовать содержательный подход к управлению персоналом, то в совокупности данные 2 отдела выполняли следующие функции управления персоналом:

- разделения и кооперации труда;

- стимулирования трудовой деятельности;

- планирования персонала;

- учета и оформления персонала;

- развития персонала;

- высвобождения персонала.

В тоже время практически не велась работа по следующим направлениям деятельности в управлении персоналом:

- отбор персонала;

- адаптация персонала;

- оценка персонала;

- трудовые перемещения персонала (ротация, работа с резервом, планирование карьеры).

### **2.3 Недостатки существующей системы управления персоналом**

В организации системы управления персоналом необходимо выявить следующие недостатки:

- устаревшая постсоветская система управления персоналом;
- низкая управленческих квалификация кадров;
- невыполнение существующих функций по управлению персоналом кадровыми службами;
- отстранение работников организации от самоуправления коллективом;
- отсутствие должной информационной поддержки системы управления персоналом.

Причиной невыполнения ряда функций явилось отсутствие необходимых знаний у сотрудников отдела кадров. Хотя они и обладают обширными практическими умениями, никто из них, в то же время, не является по образованию экономистом-трудовиком и не обладает теоретическими знаниями, необходимыми для выполнения отсутствующих у отдела функций.

В связи с выявленными недостатками предлагаются меры по их устранению.



### **Глава 3 Предложения по улучшению системы управления персоналом**

В данной главе работы предложены меры по устранению недостатков кадровых служб по управлению персоналом.

В качестве самой первой меры можно предложить нижеследующее.

#### **3.1 Слияние отделов в единую службу управления персоналом**

На фоне общей квалификационной подготовки сотрудников служб по управлению персоналом провести слияние отделов в единую службу управления персоналом.

Это преследует следующие цели:

- обеспечение предприятия хорошо подготовленными и заинтересованными в труде сотрудниками;
- эффективное использование работоспособности, квалификации, практического опыта и мастерства всех сотрудников предприятия;
- достижение максимальной отзывчивости служащих на цели и нужды предприятия, сближение интересов работников и ожиданий предприятия, связанных с профессиональной деятельностью;
- систематическое доведение до служащих политики предприятия и собственной политики службы управления персоналом.

Для достижения этих целей в функциональной структуре службы управления персоналом необходимо выделить следующие блоки:

- блок разработки оргструктуры управления: выполнение функций по проектированию оргструктуры предприятия, разработка положений о подразделениях и должностных инструкций;
- блок анализа и развития средств стимулирования труда: оплата труда, стимулирование труда, работа по нормированию и научной организации труда,

разработка режимов труда и отдыха, графиков сменности, изучение и анализ причин текучести персонала, нарушений трудовой дисциплины и т.д.;

- блок планирования, прогнозирования и маркетинга персонала: отбор, адаптация, развитие, оценка, трудовые перемещения персонала, контроль за созданием и поддержанием в коллективе позитивного социально-производственного микроклимата.

- блок оформления и учета персонала: выполнение функций по учету и оформлению персонала.

В состав службы управления персоналом необходимо включить следующие должности:

- начальник службы - с главной задачей по организации, координации и контролю за деятельностью отдела;

- экономист по труду (3 человека) - для выполнения задач по 1 и 2 блоку;

- менеджер по обучению (из ОК) - для выполнения задач по 3 блоку;

- инспектор отдела кадров (из ОК) - для выполнения задач по 4 блоку;

- инспектор по пенсионным вопросам (из ОК) - для выполнения задач по 4 блоку.

Помимо вышеперечисленных, в отдел необходимо ввести новые должности:

- экономист по отбору и адаптации персонала (менеджер по персоналу) - для выполнения задач по 3 блоку;

- экономист по оценке и трудовым перемещениям персонала (менеджер по персоналу) - для выполнения задач по 3 блоку.

Возможная организационная структура службы управления персоналом в организации представлена в приложении Б.

Обоснование численности отдела основывается на том, что при численности отдела в 9 человек (начальник отдела и 8 подчиненных) соблюдается норма управляемости -  $1:7\pm 2$ , и соблюдается рекомендованная норма численности - 1:100 (1 работник службы управления персоналом на 100 работников предприятия).

Таким образом, основными изменениями в системе управления персоналом организации является формирование единого отдела, занимающегося работой с

персоналом, и внедрение в работу с персоналом таких технологий, как отбор персонала, адаптация персонала, оценка персонала и трудовые перемещения персонала, отсутствовавшие в существовавшей системе управления персоналом организации.

### **3.2 Система анкетирования (тестов)**

Для того чтобы рядовые сотрудники организации могли участвовать в системе управления персоналом необходимо разработать ряд анкет. Эти анкеты (тесты) позволят делать мониторинг психологического микроклимата организации в режиме реального времени. Это в свою очередь даст гарантию эффективного и своевременного управления коллективом организации.

В анкетах предлагается использовать следующие вопросы по областям управления персоналом:

- отношение к руководству;
- удовлетворенность заработной платой;
- участие в организационной культуре организации;
- необходимость внеорганизационной деятельности на ОАО (см. прил. Д).

### **3.3 Внедрение более перспективной информационной системы по управлению персоналом**

Внедрение более перспективной информационной системы по управлению персоналом.

В век современных компьютерных технологий необходимо усовершенствовать системы информационной поддержки кадровой службы.

Для организации такого размера вполне подойдет система «1С:Предприятие» с дополнительным модулем «Кадры».

## Заключение

В заключение хотелось бы еще раз подчеркнуть большое практическое значение темы данной работы.

Итак, подводя итоги, следует сказать, что:

- основными изменениями в системе управления персоналом ОАО должны явиться формирование единого отдела, занимающегося работой с персоналом, и внедрение в работу с персоналом таких технологий, как отбор персонала, адаптация персонала, оценка персонала и трудовые перемещения персонала, отсутствовавшие в существовавшей системе управления персоналом ОАО;

- изменения в системе управления персоналом ОАО, прежде всего, должны быть нацелены на улучшение работы в области управления персоналом и на повышение эффективности работы персонала предприятия;

- внедрение нововведений в системе управления персоналом предприятия должно пройти все стадии инновационного процесса. Потребность в изменениях системы управления персоналом должна быть осознана под действием внешних факторов (развитие практического применения последних разработок в области управления персоналом и управления качеством) и изменений в финансовой подсистеме организации;

- разработка нововведений в системе управления персоналом должна быть осуществлена на основе проведенного исследования существующей системы управления персоналом, выявления ее недостатков и возможностей, а также с учетом требований последних тенденций в области управления персоналом и специфики развития предприятия.

Однако теоретические разработки, впрочем, не всегда могут реализоваться на практике.

## Приложение А - Библиографический список

### Источники:

1. Гражданский кодекс РФ.
2. Конституция РФ.
3. Трудовой кодекс РФ.

### Литература:

4. Алехина О., Павлуцкий А. Служба персонала. // Управление персоналом. 2000, №11. - С.56-59.
5. Андреев В.В. Проблемы мотивации руководителей и специалистов на промышленных предприятиях. // Управление персоналом. 1998, №10.
6. Базарова Т.Ю., Ерёмина Б.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ, 2000. - 423с.
7. Блинов А.О., Василевская О.В. Искусство управления персоналом: Учебное пособие для экономических колледжей и вузов. - М.: ГЕЛАН, 2001. - 411с.
8. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. - М.: ЮРИСТ, 1998.
9. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы. - М.: БИНОМ, 1997.
10. Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник, 3-е изд. - М.: Гардарики, 1998. - 528с.
11. Генкин Б.М. Основы управления персоналом. - М.: Высшая школа, 1996. - 256с.
12. Генкин Б.М., Конакова Г.А., Кочетков В.И. и др. Основы управления персоналом. - М.: Высш.шк., 1997.
13. Дергунов В. Развитие системы управления персоналом организации. // Бизнес. 1999, №10-12. - С.24-25.
14. Егоршин А.П. Управление персоналом. - Н.Новгород: НИМБ, 2001. - 607с.
15. Зайцева О.А., Радугин А.А. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов. - М.: Центр, 1998. - 432с.

- 16.Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления персоналом. - М.: Дело, 1993. - 306с.
- 17.Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник, 2-е изд. - М.: ИНФРА-М., 2001. - 638с.
- 18.Ковалёв В.И. Мотивы поведения и деятельности. - М.: Наука, 1998. - 192с.
- 19.Коротков Э.М. Концепция менеджмента. - М.: Дека, 1997. - 304с.
- 20.Маркс К. Капитал: Т.1.
- 21.Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие. - М.: Инфра-М, 1998. - 315с.
- 22.Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. - М.: Интел-синтез, 2000. - 264с., ил.
- 23.Оганесян И.А. Управление персоналом организации. - М.: Амалфея, 2000. - 256с.
- 24.Одёгов Ю.Г., Журавлёв П.В. Управление персоналом: - М.: Финстатинформ, 1997. - 395с.
- 25.Пугачёв В.А. Руководство персоналом организации: Учебник. - М.: Аспект Пресс, 1999. - 279с.
- 26.Скопылатов И.А., Ефремов О.Ю. Управление персоналом. - СПб., 2000. - 399с.
- 27.Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. - СПб.: Питер, 2000. - 416с.
- 28.Суровикин Н.В. Управление персоналом. // Служба управления персоналом. 2010.
- 29.Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. - М., 1998.
- 30.Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Управление персоналом организации: Учебное пособие. - М.: Экзамен, 2003. - 368с.
- 31.Цветаев В.М. Управление персоналом. - СПб.: Питер, 2000. - 192с.
- 32.Чижов Н.А, Кадровые технологии. - М.: Экзамен, 2000. - 352с.
- 33.Шекшня С.В. Управление персоналом организации: Учебно-практическое пособие. - М.: Бизнес-школа, 1998. - 352с.

34. Шибалкин Ю.А. Основы управление персоналом: Учебное пособие. - М.: МГИУ, 2000. - 260с.
35. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии: 2-е изд. - М.: Высшая школа, 2000. - 304с.
36. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам: 2-е изд. - М.: НОРМА, 2000. - 560с.
37. Rogers E.M., Shoemaker F.F. Communication of innovation. N.Y., 2007, p.19.
38. Thompson V. Bureaucracy and innovation. - Adininistr. Sci. Quail., 2006, p2.

**Приложение Б - Состав функциональных подсистем системы управления  
персоналом организации и их основные функции**

Подсистема	Состав
Подсистема условий труда	Соблюдение требований психофизиологии труда
	Соблюдение требований эргономики труда
	Соблюдение требований технической эстетики
	Охрана труда и техника безопасности
	Охрана окружающей среды
Подсистема трудовых отношений	Анализ и регулирование групповых и межличностных отношений
	Анализ и регулирование отношений руководства
	Управление производственными конфликтами и стрессами
	Социально-психологическая диагностика
	Соблюдение этических норм взаимоотношений
	Управление взаимодействием с профсоюзом
Подсистема оформления и учета кадров	Оформление и учет приема, увольнений и перемещений
	Информационное обеспечение системы кадрового управления
	Профорientация
	Обеспечение занятости
Подсистема планирования, прогнозирования и маркетинга персонала	Разработка стратегии УП
	Анализ кадрового потенциала
	Анализ рынка труда, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организация рекламы
	Планирование кадров
	Взаимосвязь с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами
	Оценка кандидатов на вакантную должность
	Текущая оценка кадров
Подсистема развития кадров	Техническое и экономическое обучение
	Переподготовка и повышение квалификации
	Работа с кадровым резервом
	Планирование и контроль деловой карьеры
	Профессиональная и социально-психологическая адаптация работников



**Продолжение приложения Б - Состав функциональных подсистем системы  
управления персоналом организации и их основные функции**

Подсистема	Состав
Подсистема анализа и развития средств стимулирования труда	Нормирование и тарификация трудового процесса
	Разработка систем оплаты труда
	Использование средств морального поощрения
	Разработка форм участия в прибылях и капитале
	Управление трудовой мотивацией
Подсистема юридических услуг	Решение правовых вопросов трудовых отношений
	Согласование распорядительных документов по УП
	Решение правовых вопросов хозяйственной деятельности
Подсистема развития социальной инфраструктуры	Организация общественного питания
	Управление жилищно-бытовым обслуживанием
	Развитие культуры и физ. воспитания
	Обеспечение охраны здоровья и отдыха
	Обеспечение детскими учреждениями
	Управление социальными конфликтами и стрессами
Подсистема разработки оргструктур управления	Анализ сложившейся оргструктуры управления
	Проектирование оргструктуры управления
	Разработка штатного расписания
	Построение новой оргструктуры управления

## Приложение В - Принципы построения системы управления персоналом в организации

Наименование принципа	Содержание принципа
Обусловленность функций управления персоналом целями производства	Функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями и целями производства.
Первичность функций управления персоналом	Состав подсистем системы управления персоналом, организационная структура, требования к работникам и их численность зависят от содержания, количества и трудоемкости функций персоналом.
Оптимальность соотношения интра- и инфрафункций	Определяет пропорции между функциями, направленными на организацию системы управления персоналом (интрафункции), и функциями управления персоналом (инфрафункции).
Оптимальное соотношение управленческих ориентаций	Необходимость опережения ориентации функции управления персоналом на развитие производства по сравнению с функциями, направленными на обеспечение функционирования производства.
Потенциальные имитации	Временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс осуществления каких-либо функций управления. Каждый работник системы управления персоналом должен уметь имитировать функции вышестоящего, нижестоящего сотрудника и 1-2-х работников своего уровня.
Экономичность	Предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию системы управления персоналом, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства. Увеличение затрат на управление должно перекрываться эффектом в производственной системе.
Прогрессивность	Соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам.
Перспективность.	При формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации.
Комплексность	При формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления.

**Продолжение приложения В - Принципы построения системы управления персоналом в организации**

Наименование принципа	Содержание принципа
Оперативность	Своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства.
Простота	Чем проще система управления персоналом, тем лучше она работает. При этом исключается упрощение системы управления персоналом в ущерб производства.
Научность	Разработка мероприятий по формированию системы управления персоналом должна основываться на достижениях науки в области управления и учитывать изменения законов общественного производства в рыночных условиях.
Иерархичность	В любых вертикальных разрезах системы управления персоналом должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления, принципиальной характеристикой которого является несимметричная передача информации «вниз» и «вверх» по системе управления.
Автономность	В любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом должна обеспечиваться автономность структурных подразделений или отдельных руководителей.
Согласованность	Взаимодействия между иерархическими звеньями по вертикали, а также между относительно автономными звеньями системы управления персоналом должны быть в целом согласованны с целями организации и синхронизированы во времени.
Устойчивость	Для обеспечения устойчивого функционирования системы управления персоналом необходимо предусматривать специальные «локальные регуляторы», которые при отклонении от заданной цели организации ставят того или иного работника или подразделение в невыгодное положение и побуждают их к регулированию системы управления персоналом.

**Продолжение приложения В - Принципы построения системы управления персоналом в организации**

Наименование принципа	Содержание принципа
Многоаспектность	Управление персоналом может осуществляться по различным каналам:
	- административно-хозяйственному,
	- экономическому, - правовому и т.д.
Прозрачность	- система управления персоналом должна обладать концептуальным единством, содержать единую доступную терминологию;
	- деятельность всех подразделений и руководителей должна строиться на единых «несущих конструкциях» (этапах, фазах, функциях) для различных по экономическому содержанию процессов управления персоналом.
Комфортность	Система управления персоналом должна обеспечивать максимум удобств для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации решений человеком.
Концентрация	- концентрация усилий работников отдельного подразделения или всей системы управления персоналом на решение основных задач;
	- концентрация однородных функций в одном подразделении системы управления персоналом.
Специализация	Разделение труда в системе управления персоналом.
Параллельность	Одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышение оперативности управления.
Адаптивность (гибкость)	Приспосабливаемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы.
Преимственность	Общая методическая основа проведения работ по совершенствованию системы управления персоналом на разных ее уровнях и разными специалистами, стандартное их оформление.
Непрерывность	Отсутствие перерывов в работе работников системы управления персоналом их подразделений, уменьшение времени пролеживания документов, простоев технических средств управления и т.п.
Ритмичность	Выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом.
Прямоточность	Упорядоченность и целенаправленность необходимой информации по выработке определенного решения.

**Приложение Г - Организационная структура службы управления персоналом**

## Приложение Д - Анкета

№	Вопрос	Ответ		Прим.
		Да	Нет	
1	Довольны ли Вы системой управления персоналом?			
2	Устраивает ли Вас коллектив?			
3	Устраивает ли Вас руководство организацией?			
4	Устраивает ли Вас з/п?			
5	Что Вы хотите поменять в деятельности организации?			
6	Готовы ли Вы возглавить организацию (цех, отдел)?			
7	Готовы ли Вы уволиться?			
8	Готовы ли Вы к переменам в организации?			