

# «Организация и планирование производства».

Основы управления персоналом

Гиндуллина Тамара Камильевна,  
к.т.н., доцент кафедры АСУ

# Основы управления персоналом

- **Кадровая политика**
- **Сущность управления персоналом**
- **Задачи управления персоналом**
- **Концепция управления персоналом**
- **Методы управления персоналом**
- **Система компенсации**
- **Профессиональная адаптация**
- **Деловая карьера на предприятии**

# Кадровая политика

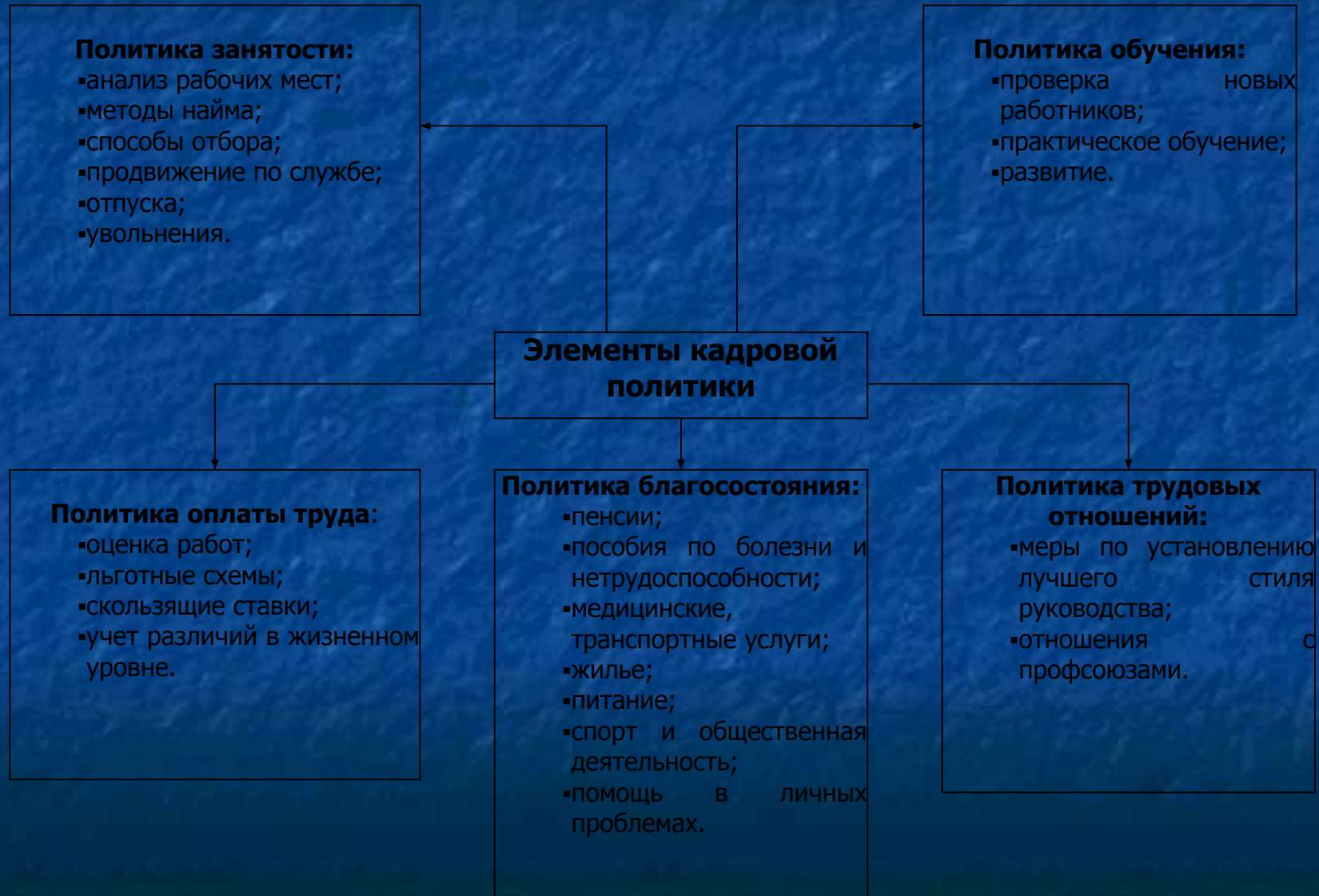
**Кадровая политика** – это система работы с персоналом, объединяющая различные формы деятельности и направленная на создание сплоченного, ответственного и высокопроизводительного коллектива для реализации возможностей предприятия адекватно реагировать на изменение внешней и внутренней среды.

***Цель кадровой политики*** – внести эффективный вклад в осуществление стратегии предприятия и привить персоналу социальную ответственность перед предприятием и обществом.

***Средство реализации кадровой политики*** – управление персоналом.



# Составные элементы кадровой политики



# Сущность управления персоналом организации

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

***Цель системы управления персоналом:***  
*обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития.*

# Задачи управления персоналом

- помощь предприятию в достижении цели;
- обеспечение предприятия квалифицированными и заинтересованными работниками;
- эффективное использование мастерства и способностей персонала;
- совершенствование систем мотивации;
- повышение уровня удовлетворенности трудом;
- развитие систем повышения квалификации и профессионального образования;
- сохранение благоприятного климата в коллективе;
- планирование карьеры, то есть продвижение по службе, как вертикальное, так и горизонтальное;
- совершенствование методов оценки деятельности персонала;
- обеспечение высокого уровня условий труда и качества жизни в целом.



# СТАДИИ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В РАЗВИТЫХ КАПИТАЛИСТИЧЕСКИХ СТРАНАХ

Годы	Модель работника	Признаки управления персоналом	Типичный стиль	Функции служб управления персоналом
20-е	Концепция научного управления. "Экономический человек"	Отсутствие прав наемных работников. Минимизация затрат на рабочую силу. Жесткая регламентация работ, нормирование труда. Соответствие условий труда и функций психофизиологическим особенностям работника.	Авторитарный, ориентация на задачи производства.	Наем, увольнение, учет, техника безопасности, расчет и выдача заработной платы.
20-50-е	Концепция "человеческих отношений". "Психологический человек".	Ориентация на малые группы. Снятие напряженности. Устранение конфликтов. Принципы коллективизма. Лояльность. Основы участия в принятии решений.	Формальное и неформальное лидерство. Ориентация на человека.	То же, + социально-психологическая помощь, разрешение конфликтов, медицинская помощь, повышение квалификации.

# СТАДИИ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В РАЗВИТЫХ КАПИТАЛИСТИЧЕСКИХ СТРАНАХ

Годы	Модель работника	Признаки управления персоналом	Типичный стиль	Функции служб управления персоналом
50-70-е	Концепция "оргразвития" "Профессиональный человек".	Вовлеченность работников в дела фирмы. Квалификация кадров. Признание работника важнейшим капиталом. Система социальных гарантий.	Кооперация, гибкая работа в группах, притупление иерархической структуры.	То же + развитие персонала, переподготовка, ротация, обогащение работ. Оценка персонала. Взаимодействие с профсоюзом.
70-90-е	"Социальный человек"	Ключевой ресурс. Возрастание значения знаний. Повышение затрат на персонал. Конкуренция на рынке труда. Расширение узаконенных прав по участию в управлении. Партнерство. Упор на индивидуальность. Учеба в течение всей жизни.	Кооперация, гибкая работа в группах, притупление иерархической структуры.	Взаимодействие охватывает все стадии воспроизводства персонала.



# СТАДИИ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В РАЗВИТЫХ КАПИТАЛИСТИЧЕСКИХ СТРАНАХ

Годы	Модель работника	Признаки управления персоналом	Типичный стиль	Функции служб управления персоналом
1990-2000	"Информационный человек"	Развивающаяся в настоящее время концепция. Опирается на современные теории управления информационными системами.	Федерации, "сети", работа в "домашнем офисе". Жесткий информационный контроль наряду с отсутствием властных иерархических структур.	Управление информационным и полями.

# Концепции управления персоналом

- Концепция "использования трудовых ресурсов" (экономическая парадигма)
- Концепция "управления персоналом" (административный этап организационной парадигмы)
- Концепция "управления человеческими ресурсами" (социальный этап организационной парадигмы)
- Концепция "управления человеческим потенциалом". (гуманистическая парадигма)

# Концепция "использования трудовых ресурсов"

- Персонал должен быть надежен и предсказуем;
- Ориентированность на отдельные элементы работы без понимания ее общего смысла;
- Доминирование вертикальных управленческих связей;
- Четкое разделения штабной и линейной структур организации;
- Обеспечение единоначалия и постоянного контроля за исполнением и дисциплиной;
- Отбор и продвижение персонала на основе оценки его технической квалификации;
- Подробные инструкции, регламентация деятельности и фиксированные стандарты поведения;
- Подчинение индивидуальных интересов общему делу;
- Обеспечение равенства на каждом уровне организации, основанном на справедливом вознаграждении.



# Концепция "управления персоналом"

- Значимость таких понятий, как цели, потребности, мотивы, роли;
- Создание условий, обеспечивающих восстановление затраченной работником энергии;
- Обеспечение безопасности деятельности;
- Продвижение работника по карьерной лестнице;
- Возможность общения с коллегами;
- Реализацию устремлений работника, его компетентности и самостоятельности, вплоть до самовыражения сотрудников.

# Концепция "управления человеческими ресурсами"

- Персонал организации понимается в качестве одного из ее ресурсов, иногда – особого или самого важного;
- Человек стал рассматриваться как элемент социальной организации, который при соответствующем с ним обращении может приносить организации существенные преимущества;
- "Жизненный цикл" человека в организации стал охватываться комплексно;
- В основу стимулирования стало закладываться обеспечение высокого *качества трудовой жизни*;
- Размер затрат, размах и интенсивность мероприятий по управлению персоналом, в конечном счете, определяются экономическим критерием – реальной отдачей от "человеческого капитала" фирмы.

*Под человеческим капиталом* понимается способность сущностных сил человека (его навыков, знаний, опыта и т.п.) создавать добавочную стоимость, выраженную в издержках на его создание, то есть на развитие способностей, навыков, знаний и опыта человека.

Чем ценнее составляющие этого капитала (высококвалифицированные, творческие сотрудники), тем более оправданы затраты на их жизнедеятельность в организациях.

# Концепция "управления человеческим потенциалом".

- Не человек существует для организации, а организация для человека.
- В центре координации совместных усилий находится самоуправление членов организации,
- приобретение квалификации ведется, прежде всего, посредством опыта (обучения на рабочем месте),
- главным рычагом воздействия на людей является "жесткая" организационная культура.



# Особенности концепции "управления человеческим потенциалом"

- Персонал – главный источник конкурентоспособности организации;
- Управление человеческим потенциалом организации должно осуществляться как совместная деятельность и совместное развитие человека и организации;
- Управление персоналом должно опираться не только на постулаты экономики предприятия, экономики труда, но и на последние достижения психологии, социологии, педагогики и других наук о человеке;
- важнейшую роль в новой концепции должно играть управление процессами коммуникации, информационным взаимодействием и организационной культурой.

# Факторы, воздействующие на человека в организации

Факторы,  
воздействующие  
на человека

```
graph TD; A[Факторы, воздействующие на человека] --- B[Иерархическая структура]; A --- C[Культура]; A --- D[Рынок];
```

Иерархическая  
структура

Культура

Рынок

# Методы управления персоналом

*Методы управления персоналом* – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления производством.





# Административные методы управления персоналом

**Административные методы** – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, которые базируются на власти, дисциплине и взысканиях.

## **Элементы административных методов:**

- организационное воздействие;
- распорядительное воздействие;
- материальная ответственность и взыскания;
- дисциплинарная ответственность и взыскания;
- административная ответственность.

# Экономические методы управления персоналом

*Экономические методы* – это способ осуществления управляющих воздействий на персонал на основе использования экономических законов и категорий.

## **Элементы экономических методов :**

- плановое ведение хозяйства;
- хозяйственный расчет;
- оплата труда;
- маркетинг рабочей силы (трудовых ресурсов);
- рыночное ценообразование;
- ценные бумаги;
- налоговую систему;
- формы собственности;

# Социально-психологические методы управления персоналом

*Социально – психологические методы* - способ осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей психологии и социологии.

## **Элементы социально-психологических методов :**

- социальное планирование;
- социологические методы и исследования;
- личностные качества;
- мораль;
- партнерство;
- соревнование;
- общение;
- переговоры;
- конфликты.



# Система компенсации

**Компенсация** – материальное вознаграждение за труд работника от организации.

**Цель системы компенсации** - стимулировать производственное поведение сотрудников компании, направив его на достижение стоящих перед ней стратегических задач, иными словами, соединить материальные интересы работников со стратегическими задачами организации.

# Элементы компенсационного пакета

Компенсационный пакет  
(вознаграждение)

Базовая оплата

Переменная оплата  
(Премии, бонусы)

Дополнительные  
Выплаты  
(социальный пакет)

Участие  
в прибылях

# Базовая оплата труда

**Базовая оплата труда** - система вознаграждения, при которой размер компенсации работнику является постоянным, и не изменится в зависимости от результатов его работы, результатов работы подразделения или организации в целом.

## БАЗОВАЯ ОПЛАТА

### ТАРИФНАЯ СИСТЕМА

- Универсальная;
- Централизованная;
- Многопараметрическая;
- Адаптируемая к изменению организационной структуры

### БЕСТАРИФНАЯ СИСТЕМА

- Высокие издержки управления;
- Децентрализованная, высокие риски для линейных менеджеров;
- Для ограниченного по численности персонала (не более 30 чел);
- Наблюдаемая связь индивидуального вклада и результата;
- Проектный метод организации работ



# Базовая оплата труда. Бестарифная система.

Уровень заработной платы при **бестарифной** системе можно определить с помощью формулы:

$$Z_{ni} = \Phi OT \frac{KTU_i * T_i * K_i}{\sum KTU_i * T_i * K_i}$$

Где:  $KTU_i$  – коэффициент трудового участия;  
 $T_i$  – индивидуальное отработанное время;  
 $K_i$  – коэффициент сложности работ

# Базовая оплата труда. Тарифная система.

**Тарифная система** - совокупность трёх нормативных источников, на основе и с помощью которых на предприятиях регулируется заработная плата рабочих различных профессий, специальностей и квалификаций:

- тарифно-квалификационные справочники;
- тарифная сетка;
- тарифные ставки.

**Тарифно-квалификационный справочник** - перечень квалификационных характеристик работ и требований, предъявляемых к рабочим определённой тарифной группы (тарифного разряда) в зависимости от сложности и точности работ, от условий труда и от требующихся для выполнения этих работ знаний и практических навыков.

**Тарифная сетка** представляет собой ведомость часовых ставок оплаты труда, присвоенных каждому разряду работ.

Размер оплаты труда рабочего соответствующего разряда за один час называется **часовой тарифной ставкой**.

# Тарифная система. Формы оплаты.

## Формы оплаты

```
graph TD; A[Формы оплаты] --> B[ПОВРЕМЕННАЯ]; A --> C[СДЕЛЬНАЯ];
```

### ПОВРЕМЕННАЯ

- За единицу отработанного времени

- повременная;
- повременно-премиальная.

### СДЕЛЬНАЯ

- За ед-цу результата

- прямая сдельная;
- косвенная сдельная;
- сдельно-премиальная.



# Переменная часть компенсационного пакета и участие в прибылях

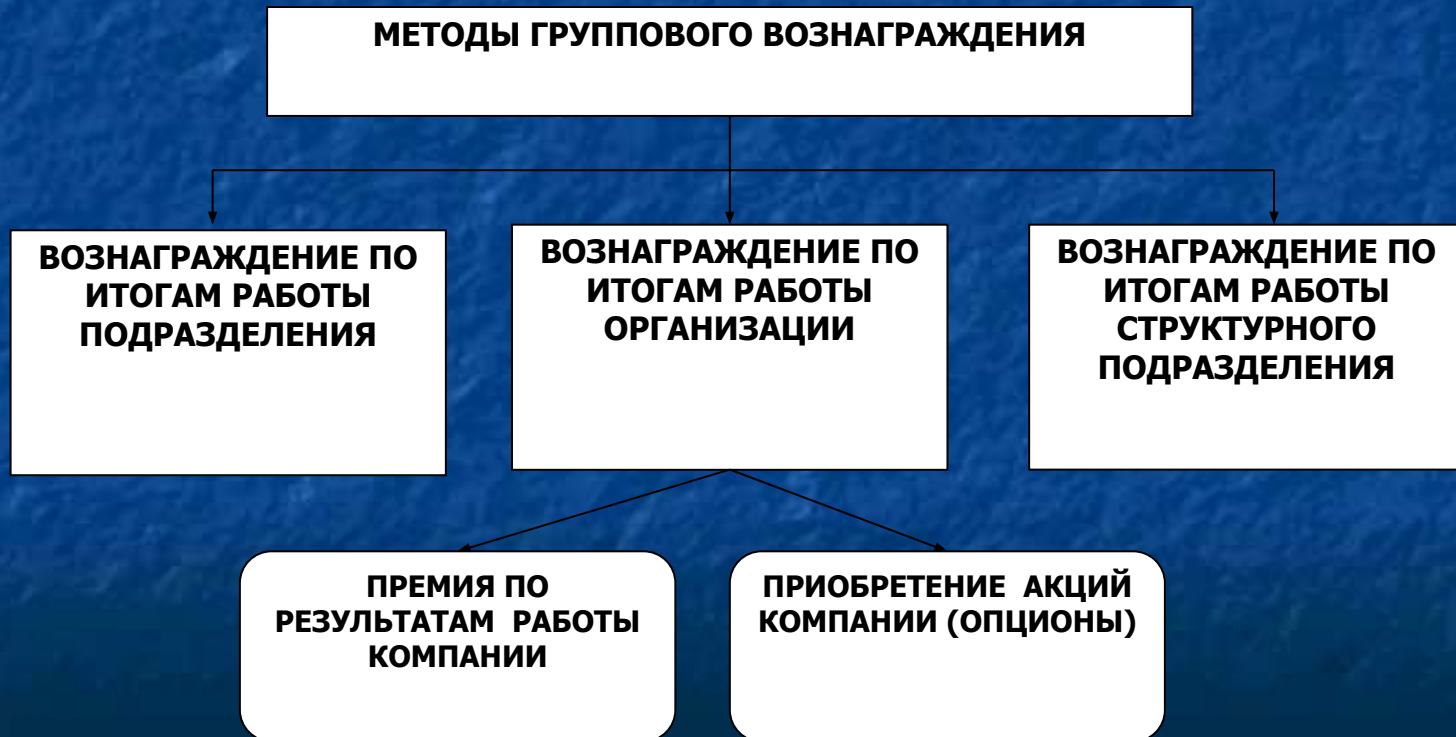
**Переменная заработная плата** – система вознаграждения, при которой размер компенсации работнику не является постоянным, а изменяется в зависимости от результатов его работы, результатов работы подразделения или организации в целом (другое название – плата за результаты, плата за производительность).

## **Принципы применения переменной оплаты**

- увеличение гибкости вознаграждения
- стимулирование сверхвысоких результатов труда, повышенной эффективности
- депремирование
- стимулирование разнородных результатов труда
- групповое стимулирование

# Системы групповой заработной платы

**Групповое вознаграждение** – система компенсации, при которой размеры вознаграждения отдельного сотрудника определяются результатами работы группы – бригады, подразделения, организации.



# Социальный пакет

Социальный пакет в стоимостном выражении должен составлять 15 – 20% от общего вознаграждения.

## **Классификация социальных (дополнительных) выплат:**

- ***отложенные платежи*** (выплата возмещения производится только при наступлении страхового случая) – все виды страхования;
- ***натуральные блага*** – питание, транспорт, парковка, мобильный телефон, доступ в Интернет, досуг, отдых;
- ***субсидии*** – на образование, на приобретение, аренду, благоустройство жилья



# НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ ФОРМЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ

- условия работы (чистота, свежий воздух и т.д.);
- качество оборудования;
- коллектив, в котором работает сотрудник;
- возможность максимально использовать свой интеллектуальный потенциал на рабочем месте;
- возможность самостоятельно принимать решения и руководить людьми;
- возможность карьерного роста

# Формирование кадрового состава

- Подбор кадров
- Адаптация персонала
- Деловая карьера
- Оптимизация численности персонала.

# Стадии подбора кадров

1. Детализация требований к вакантному рабочему месту и к кандидату;
  - составление должностной инструкции (описание должностных функций)
  - квалификационные карты (общее образование, специальное образование, специальные навыки, опыт);
  - карты компетенций (портрет идеального работника)
2. Привлечение кандидатов;
3. Отбор кандидатов;
4. Прием на работу



# Адаптация персонала

## Виды адаптации

- трудовая адаптация;
- профессиональная адаптация;
- социально - психологическая адаптация;
- общественно - организационная адаптация;
- культурно - бытовая адаптация;
- психофизиологическая адаптация;

# Деловая карьера на предприятии

*Под деловой карьерой* понимается индивидуально осознанная позиция и поведение человека, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении всей его рабочей жизни.

*Профессиональная карьера* – это последовательность должностей в течение всей профессиональной жизни человека.

*Планирование карьеры* – это определение целей профессионального развития сотрудника и путей, ведущих к их достижению.

*Развитие карьеры* – это действия, которые предпринимает сотрудник для реализации своего плана и профессионального продвижения.

# Виды карьер

**Деловая карьера**

**Внутриорганизационная**

**Межорганизационная**

**Специализированная**

**Неспециализированная**

**Вертикальная**

**Горизонтальная**

**Скрытая**

**Ступенчатая**



# Модель партнерства по планированию и развитию карьеры



Спасибо за внимание