

# Система управления персоналом

# СОДЕРЖАТЕЛЬНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

- определение потребности в кадрах с учетом стратегии развития предприятия, объема производства продукции, услуг;
- формирование численного и качественного состава кадров (система комплектования, расстановка);
- кадровая политика (взаимосвязь с внешним и внутренним рынком труда, высвобождение, перераспределение и переподготовка кадров);
- система общей и профессиональной подготовки кадров;
- адаптация работников на предприятии;
- оплата и стимулирование труда, система материальной и моральной заинтересованности;

- оценка деятельности и аттестация кадров, ориентация ее на поощрение и продвижение работников по результатам труда и ценности работника для предприятия;
- система развития кадров (подготовка и переподготовка, повышение гибкости в использовании на производстве, обеспечение профессионально-квалификационного роста через планирование рабочей (трудовой) карьеры;
- межличностные отношения между работниками, между работниками, администрацией и общественными организациями;
- деятельность многофункциональной кадровой службы как органа, ответственного за обеспечение предприятия рабочей силой и за надежную социальную защиту работника.

# Целями управления персоналом предприятия (организации) являются:

- повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;
- повышение эффективности производства и труда, в частности достижение максимальной прибыли;
- обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

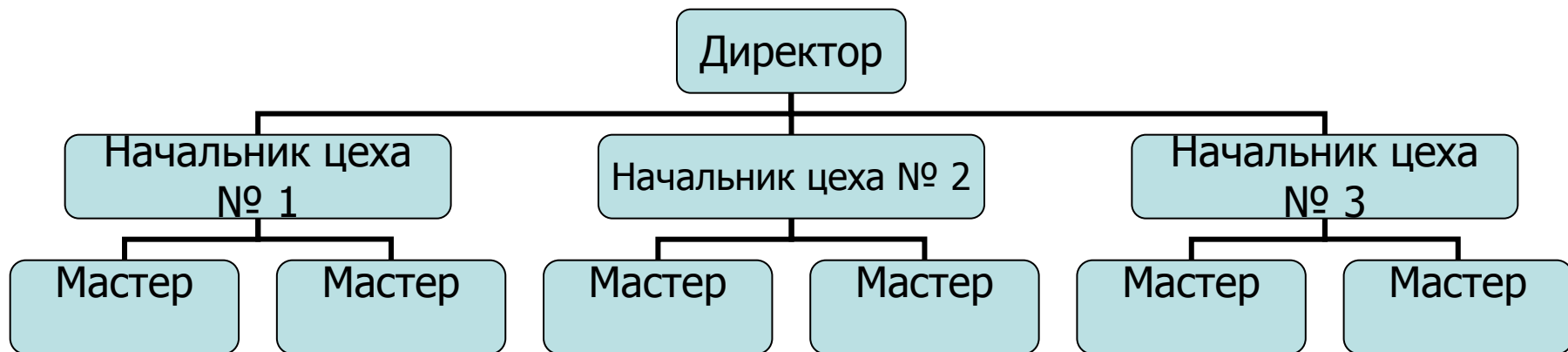
# Масштаб управляемости для различных звеньев организационной иерархии и типов производств.

Уровень организации	Штучное производство	Массовое производство	Опытное производство
Высшее звено	4	7	10
Нижнее звено	23	48	15

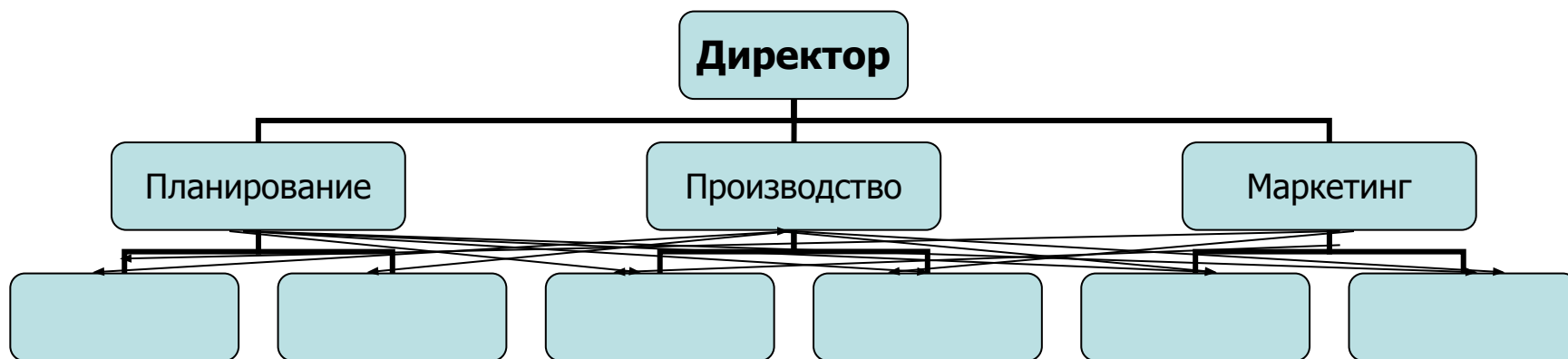
## Рекомендации по нормам управляемости:

- для верхних уровней управления, когда подчинённые выполняют разные функции - **3 + 7 человек**
- для среднего звена управления, когда подчинённые выполняют схожие функции - **8 + 20 человек**
- для нижнего звена управления, когда подчинённые выполняют одинаковые функции - **21 + 40 человек**

# Линейная структура

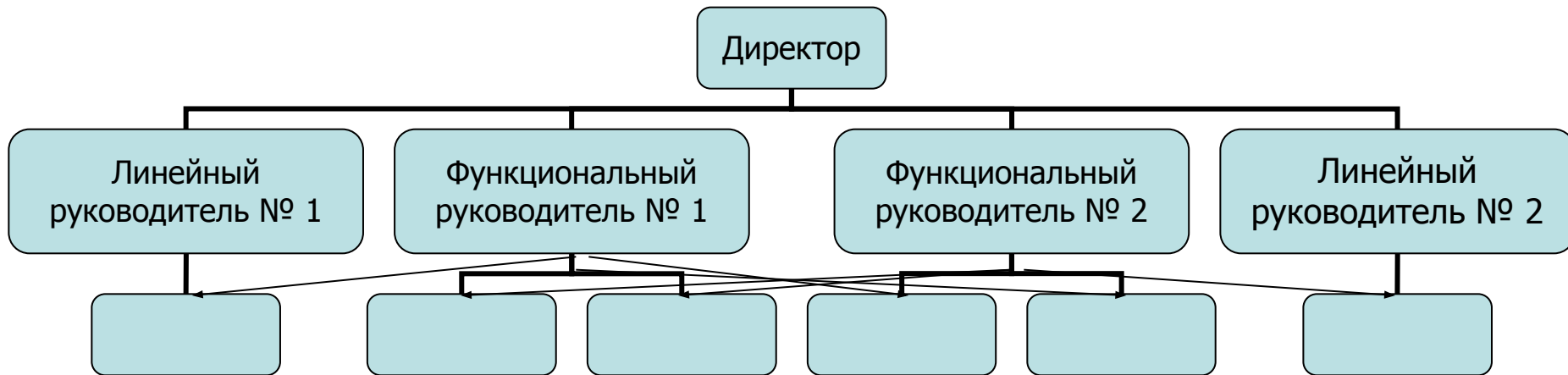


# Функциональная структура



Исполнители

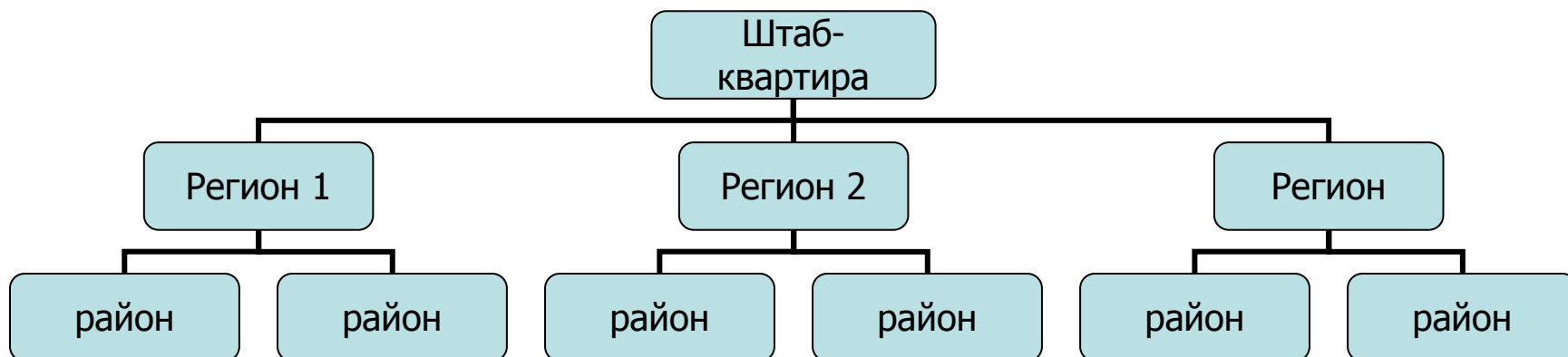
# Линейно-функциональная структура



Исполнители



# Региональная структура



# Матричная организационная структура



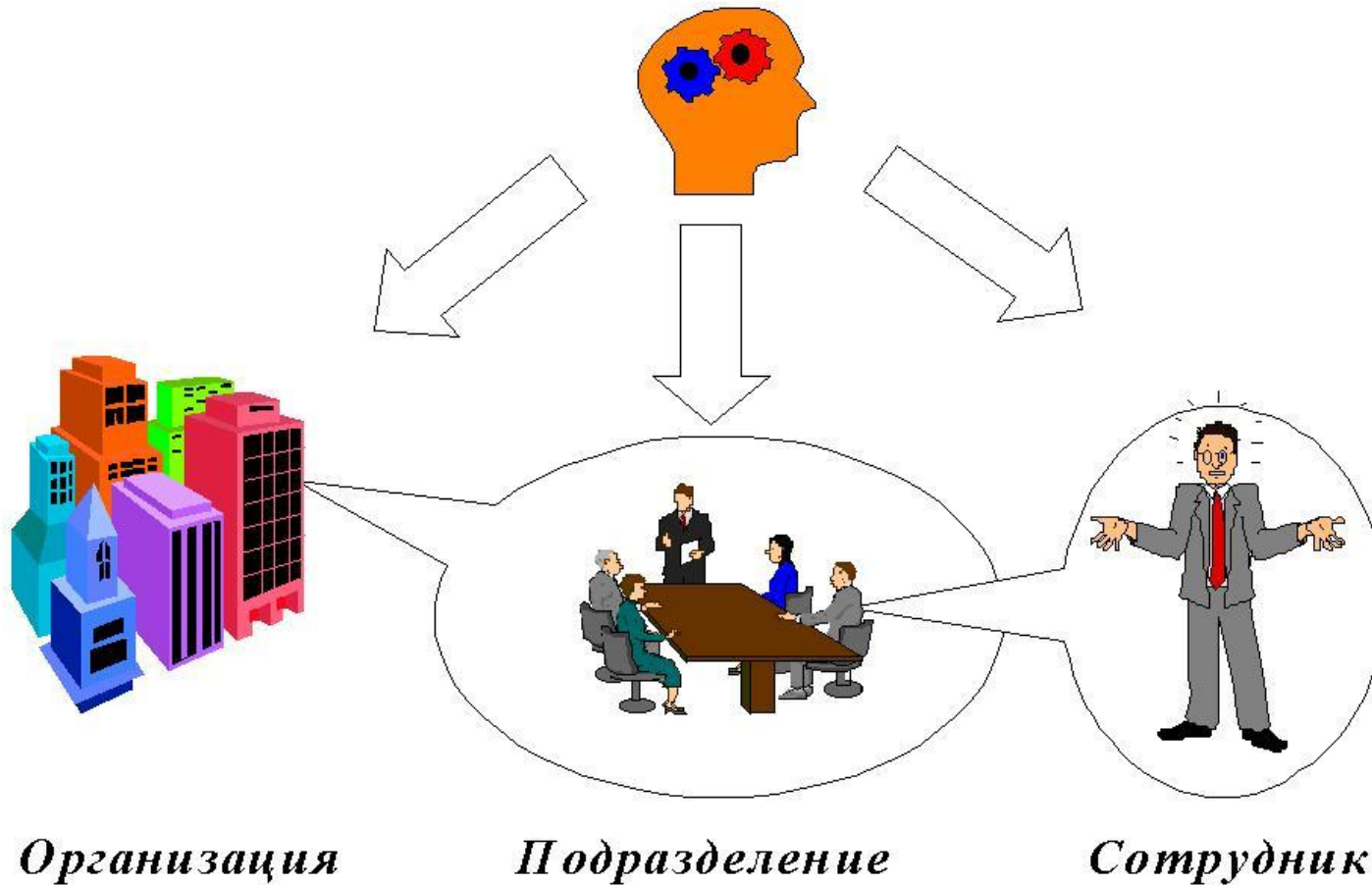
# Кадровая политика

- система принципов и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы (отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами — отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение — заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации)

# *КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ НА РАЗНЫХ СТАДИЯХ ЕЕ РАЗВИТИЯ*

- Учёт персонала и трудовые отношения.
- Управление составом персонала.
- Обучение персонала.
- Система мотивации.
- Оценка персонала.
- Организационное развитие.
- Корпоративная культура.

# Три уровня управления



# Перечень типовых подобластей кадровой политики

	Уровень организации	Уровень подразделения	Уровень сотрудника
<b>1) Учёт персонала и трудовые отношения</b>	<p>Система кадрового делопроизводства</p> <p>Система трудовых договоров</p> <p>Правила внутреннего трудового распорядка</p> <p>Коллективный договор</p>	<p>График работы</p> <p>Ведение табеля</p>	<p>Предоставление трудовой книжки и других необходимых документов</p> <p>Предоставление личной информации</p> <p>Индивидуальные условия контракта</p>
<b>2) Управление составом персонала</b>	<p>Анализ рынка рабочей силы</p> <p>Реклама вакансий</p> <p>Сбор и анализ резюме кандидатов</p> <p>Предварительный отбор</p> <p>Планирование карьеры</p> <p>Организация сокращения избыточного персонала</p>	<p>Анализ вакансии</p> <p>Подача заявок на набор персонала</p> <p>Участие в предварительном отборе при найме и сокращении персонала</p>	<p>Выяснение всех условий трудоустройства и увольнения, в т. ч. на пенсию</p> <p>Информирование руководителя о своих личных ограничениях и преимуществах как сотрудника</p>

<b>3) Обучение персонала</b>	Система выявления потребностей в обучении Планирование и бюджетирование обучения Организация обучения	Выявление потребностей в обучении сотрудников подразделения Проведение обучения без отрыва от работы в подразделении Подача заявок на обучение	Работа с индивидуальными потребностями в обучении Организация наставничества
<b>4) Система мотивации</b>	Планирование и бюджетирование затрат на персонал Анализ рынка труда (зарплат) Система оплаты труда Система неденежной мотивации Система социальных компенсаций	Премиальная (бонусная) система Система управления по целям	Работа с индивидуальными мотивами к успешной деятельности Отношение сотрудников к организации (удовлетворённость трудом, преданность организации)
<b>5) Оценка персонала</b>	Система регулярной оценки персонала Обучение руководителей методам оценки	Оценочное собеседование	Индивидуальные планы развития
<b>6) Организационное развитие</b>	Планы организационных изменений Коммуникация по поводу изменений	Переработка положений о подразделениях и описаний должностей	Переподготовка сотрудников Перемещения сотрудников

<b>7) Корпоративная культура</b>	Корпоративная идеология Система внутрифирменной коммуникации Система корпоративной диагностики Корпоративные мероприятия	Стиль управления и взаимодействия Коммуникация Управление конфликтами	Отношение сотрудников к корпоративной культуре
----------------------------------	---	---	--



На кадровую политику в целом, содержание и специфику конкретных программ и кадровых мероприятий влияют факторы двух типов — внешние по отношению к организации и внутренние.

***Факторы внешней среды*** могут быть объединены в две группы:

- Нормативные ограничения.
- Ситуация на рынке труда.

# **Факторы внутренней среды**

- *Цели предприятия, их временная перспектива и степень проработанности.*
- *Стиль управления, закрепленный, в том числе, и в структуре организации.*

# Типы кадровой политики

- пассивная;
- реактивная;
- превентивная;
- активная.

**Открытая кадровая политика** характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низкой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственных ей организациях. Таким типом кадровой политики характеризуются современные телекоммуникационные компании или автомобильные концерны, которые готовы “покупать” людей на любые должностные уровни независимо от того, работали ли они ранее в подобных организациях. Такого типа кадровая политика может быть адекватна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации. Такого типа кадровая политика характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов

# Теории мотивации

## 1. Теории потребностей

- все работники одинаковые
- все ситуации одинаковые
- существует наилучший способ

## **2. Теории процесса**

- поведение определяется комбинацией факторов
- люди сами принимают решения
- разные люди имеют разные типы потребностей, желаний и целей
- люди выбирают разные варианты поведения, основываясь на своих восприятиях

### **3. Теории диспозиции**

- Люди разные
- Разные люди имеют разные потребности
- Личность влияет на мотивацию



***К основным демотивирующим факторам в российских компаниях относятся:***

- Низкая зарплата, неуверенность в завтрашнем дне,
- низкий уровень социальной защиты.
- Плохие условия труда
- Нечеткость поставленных руководством целей.
- Неинформированность персонала о делах и перспективах развития компании.
- Формирование завышенных ожиданий нового сотрудника, которые расходятся с действительным положением вещей в компании.
- Неиспользование каких-либо навыков сотрудника, которые он сам ценит.
- Игнорирование идей и инициативы.
- Отсутствие чувства причастности к компании. Данный демотиватор наиболее актуален для сотрудников, работающих вне штата компании или для вспомогательного персонала.
- Рутинная однообразная деятельность.
- Отсутствие ощущений достижения, отдаленность результатов.
- Отсутствие личного и профессионального роста.
- Отсутствие признания достижений и положительных результатов со стороны руководства.
- Отсутствие изменений в статусе сотрудника, замедление и остановка карьерного роста.
- Субъективизм руководства при решении о перемещении сотрудников.



# Комментарий к схеме:

- Физиологические потребности побуждают человека трудиться ради зарплаты, позволяющей обеспечить возможность нормальной жизнедеятельности.
- Потребности в безопасности и защищенности побуждают человека находиться в безопасном и стабильном состоянии в настоящий момент и думать о будущем.
- Потребности в принадлежности и причастности говорят о стремлении человека быть членом коллектива, общаться с другими людьми внутри своей социальной группы, испытывать чувства дружбы, привязанности.
- Потребности в признании и уважении отражают желание быть заслуженно оцененными.
- Потребности в самовыражении, самореализации говорят о творческой натуре, о стремлении к наиболее полному использованию своих знаний, талантов при решении задач.

# Самооценка

- Увлечены содержанием работы, инициативны, берутся за трудные задания.
- Не любят рутину, отдают предпочтение творческой работе.
- Любят учиться.
- Стремятся работать на максимуме своих возможностей, не всегда доводят дело до конца.
- Любят независимость. Не любят правил, не любят начальников.
- Могут быть критично настроены по отношению к самой организации.
- Упорно защищают свою точку зрения.

# Самореализация

- Чувствительны к оценкам окружающих, руководства.
- Стремятся быть лучшими, стараются демонстрировать свои достижения.
- Придают большое значение престижу в одежде, в выборе машины, в условиях работы.

# Коммуникации, образование

- Стремятся к общению, к объединению в профессиональные или неформальные группы.
- Получают удовольствие от командных игр.
- Любят делиться своим мнением, перед тем как принять решение.
- Выступают против перемен, если это беспокоит группу.

# Потребность в безопасности

- Одеваются чисто и аккуратно.
- Имеют давно установившиеся личные привычки;
- Любят вдаваться в подробности;
- Избегают волнующих ситуаций, любят порядок, четкие правила, ясные структуры.

# Физиология

Мало интересуются содержанием работы, концентрируют свое внимание на оплате, условиях труда, удобстве рабочего места.



# Мотивационный потенциал рабочего места

$$\text{МП} = \frac{\text{набор навыков} + \text{определённость задания} + \text{важность задания}}{3} \times \text{автономность} \times \text{обратная связь}$$