

# ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

# Определение понятий

- **Население**(народонаселение)- совокупность людей, проживающих в пределах определенной территории.
- **Трудовые ресурсы** – трудоспособное население в трудоспособном возрасте (мужчины 16-59 лет, женщины 16-54 года).
- **Персонал** –личный состав учреждения, организации или часть этого состава представляющая профессиональную группу

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ** – это целенаправленная деятельность по эффективному использованию потенциала работающих.

В настоящее время различают три группы **теорий**:

- ✓ классические теории;
  - ✓ теории человеческих отношений;
  - ✓ теории человеческих ресурсов.
- **Классические теории** получили развитие в период с 1880 по 1930 г. Видными представителями классических теорий являются: Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Эмерсон, Л. Урвик, М. Вебер, Г. Форд, А.К. Гастев, П.М. Керженцев и др.
  - **Теории человеческих отношений** стали применять с начала 1930-х годов. К представителям теорий человеческих отношений относятся: Э. Мэйо, К. Арджерис, Р. Ликарт, Р. Блейк и др.
  - **Теории человеческих ресурсов** являются современными. Авторами теорий человеческих ресурсов являются: А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор и др.

# **Подходы к построению системы управления персонала:**

- **инвестиционный;**
- **организационно-правовой;**
- **социально-психологический.**

# Инвестиционный подход

## К активам «совокупного

человеческого капитала» относятся:

- уровень образования (интеллектуальный капитал);
- профессиональную подготовку (навыки и опыт);
- капитал здоровья;
- обладание экономически значимой информацией;
- мобильность работника;
- нравственные устои, готовность к труду.

# Организационно-правовой ПОДХОД

*Внешний рынок труда* отражает территориальный механизм разделения и кооперации труда.

*Внутренний рынок труда* отражает отношения, складывающиеся внутри организации.

**РЫНОК ТРУДА** – это сфера отношений продавцов и покупателей трудовых услуг.

## **Социально-психологический подход**

опирается на концепцию преданности организации. Отношения между работодателем и работником строятся на признании заслуг работника в улучшении деятельности организации, участии работника в управлении предприятием, повышением удовлетворенности к труду.



# Модели управления персоналом:

- **Рынок труда** – характерна для американской (канадской) модели управления персоналом на чала XX в.
- **Управление человеческим ресурсами** – базируется на теории «человеческого капитала».
- **Западноевропейская модель** – сформировалась под влиянием (МОТ) на основе трипартизма.

# **Сравнительная характеристика моделей (Инвестиционный фактор)**

## **Модели управления персоналом – рынок труда:**

- небольшое вложение на обучение работников, но значительные затраты на подбор их со стороны;
- оценка работников носит формальный характер;
- обучение работника узкоспециализированное и ведется как адаптация к рабочему месту.

## **Модели управления персоналом – управление человеческими ресурсами:**

- крупные вложения в обучение и общую подготовку работника;
- неформальная оценка работоспособности работника, способности к групповой деятельности;
- обучение ведется как общее, так и профессиональное, с элементами группового поведения .

# **Сравнительная характеристика моделей Организационно-правовой фактор**

## **Модели управления персоналом – рынок труда:**

- краткосрочный найм работников;
- узкая проф. специализация работников с установлением индивидуальных заданий и контролем;
- узкоспециализированное проф. продвижение работника по служебной лестнице.

## **Модели управления персоналом – управление человеческими ресурсами:**

- долгосрочный найм работника;
- групповые формы организации труда;
- не специализированная схема проф. продвижение работника по служебной лестнице.

# **Сравнительная характеристика моделей социально- психологический фактор**

## **Модели управления персоналом – рынок труда:**

- привлечение работников ориентировано на внешние стимулы (реклама, имидж фирмы);
- для закрепления работников используются в основном экономические факторы – высокая заработная плата;

## **Модели управления персоналом – управление человеческими ресурсами:**

- ориентация работников на внутренние стимулы – ценности и культура организации;
- оплата труда зависит от стажа труда на фирме;
- работники участвуют в управлении организации.

# Работа с новичками (14-25 лет)

Задачи	Мероприятия
Привлечение и комплектование	СМИ, выступление перед молодежью, посещение СУЗов и ВУЗов, организация экскурсий в организации
Адаптация	Ознакомление с работой всего предприятия, выдача положений, должностных инструкций, правил поведения
Социальные льготы	Выдача субсидий на жилье, обеспечение детским учреждениям, создание развлекательных программ, создание спортивно-оздоровительных комплексов

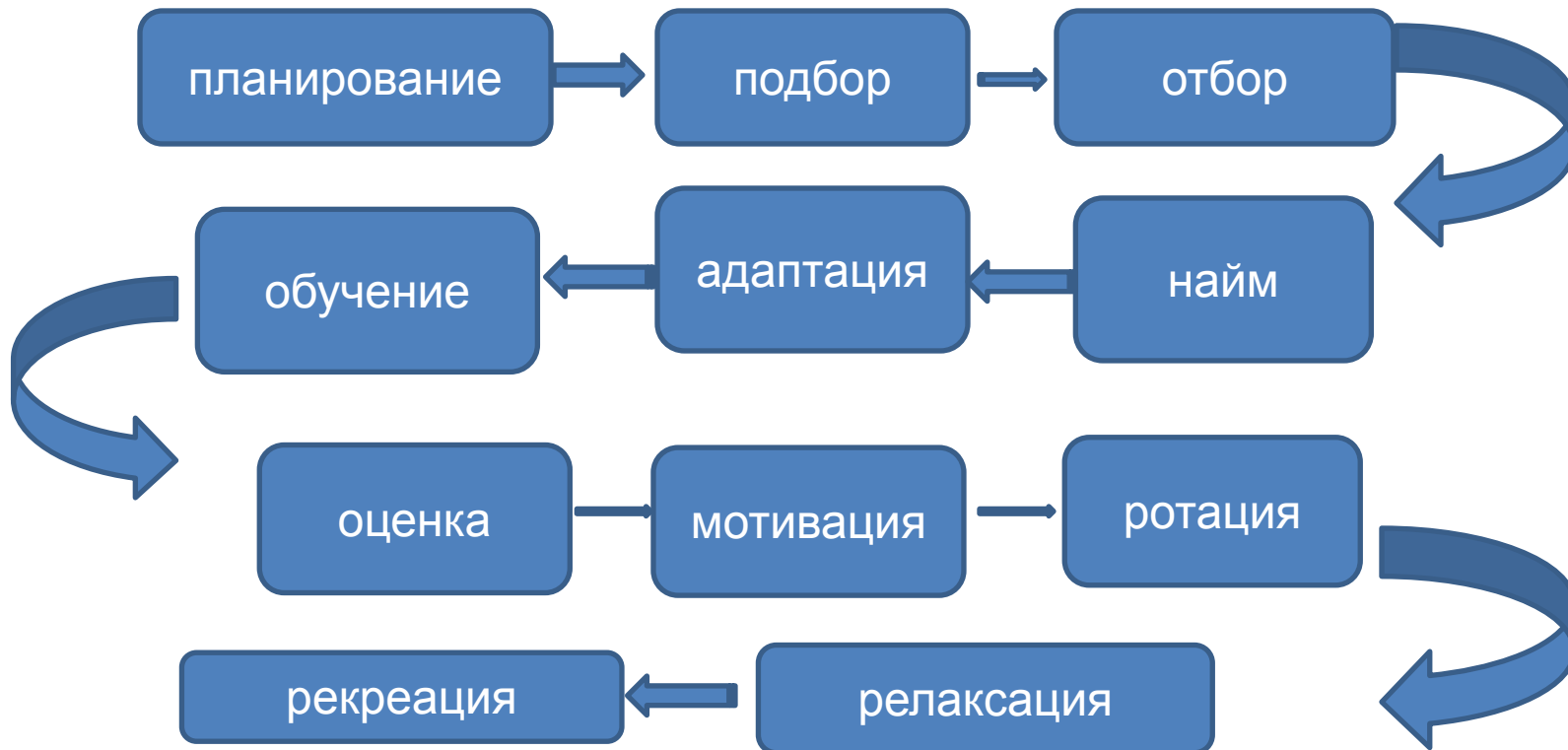
# Работа со взрослыми (25-45 лет)

Задачи	Мероприятия
Повышение квалификации	Создание условий для профессионального роста. Обучение, переобучение, освоение смежных профессий. Построение карьеры, ротация, работа с кадровым резервом.
Участие в управлении	Участие в управление, распределение прибыли, собственности.
Социальные программы	Высокий уровень оплаты труда. Социальные льготы для воспитания и обучения детей. Субсидии на жилье. Деятельность профессиональных клубов. Организация спортивно-оздоровительных комплексов.

# Работа с пожилыми (45 лет и старше)

Задачи	Мероприятия
Повышение квалификации	Освоение новых видов деятельности. Работа в программах с новичками (наставничество, шефство и т.п.). Включение в группу советников, консультантов, аналитиков.
Социальные программы	Социальные программы по оздоровлению. Создание пенсионных фондов организации. Деятельность профессиональных клубов. Организация социального обеспечения.

# Процесс управления персоналом



**Жизненный цикл работника** – определяется периодом с момента прихода его на предприятие и до момента увольнения.



**1. В процесс планирование** входит оценка наличного персонала и оценка будущих потребностей в кадрах.

**7. Оценка** наличного персонала проводится по нескольким направлениям:

- по временным параметрам;
- по группам персонала;
- по принадлежности к процессу производства;
- по отношению к собственности;
- по возрастным параметрам;
- по образованию;
- по квалификации;
- по здоровью;
- по стажу.

# Методы планирования

## персонала:

1. **Балансовый метод** основывается на взаимной увязке ресурсов, которыми располагает организация, и потребностей в них в рамках планового периода. Такой план представляет собой двухстороннюю бюджетную таблицу, в одной части которой отражаются источники ресурсов, а в другой – их распределение.

2. **Нормативный метод.** Суть его состоит в том, что в основу плановых заданий на определенный период включаются нормы затрат различных ресурсов на единицу продукции.

3. **Статистический метод** устанавливает зависимость рассматриваемого показателя от других переменных (экстраполяция - наиболее простой и часто употребляемый метод, который состоит в перенесении сегодняшней ситуации (пропорций) в будущее).

## **2. Подбор кадров – заключается в создании резерва кандидатов для замещения вакантных должностей по всем имеющимся специальностям.**

**Источники подбора :** 1) внешние и внутренние;  
2) организованные и неорганизованные.

### **Методы подбора кадров:**

- публикация объявлений в СМИ;
- публикация в профессиональных изданиях;
- профориентация работников среди школьников и студентов;
- публикация в социальных сетях;
- публикация во внутренних эл. сетях организации;
- публикация на досках объявлений
- рассылка по эл. почте и др.

**3. Процедура отбора** – руководство отбирает наиболее подходящие кандидатуры из резерва, созданного в ходе подбора персонала.

*Отбор должен быть ориентирован:*

- на выбор кандидатов, имеющих наибольшие навыки и компетенцию для выполнения фактической работы по занимаемой должности (а не на продвижение по служебной лестнице);

Отбор проводится с помощью конкурсных процедур осуществляя **оценку профессионального уровня** претендента на занимаемую должность и **соответствие квалификационным требованиям** по должностной инструкции.

# Этапы конкурса

- 1 этап
  - подготовительный
- 2 этап
  - прохождение конкурсных процедур
- 3 этап
  - обжалование результатов оценки
- 4 этап
  - порядок, сроки хранения, использование и уничтожение результатов конкурса

# Виды оценочных процедур:

- анкетирование;
- тестирование;
- аналитическая работа (реферат);
- специальные задания;
- групповые дискуссии;
- индивидуальное собеседование;
- оценка кандидата конкурсной комиссией

## 4. Найм работника

Поступления гражданина на муниципальную службу осуществляется в результате назначения его на мун. должность на условия договора (контракта) – срочного или бессрочного.

Трудовые отношения между работником и работодателем оформляются трудовым договором (сроком не более 5 лет или бессрочный).

**5. Адаптация работника** – это способы ознакомления работника с целями, задачами, правилами поведения, деловой этики, социальными гарантиями и особенностями трудовых отношений и навыков.

**Виды адаптации:**

- **профессиональная** – проводится для быстрого ознакомления вновь принятого с целями и условиями труда уже на стадии оформления документов найма на работу. (регламент режимов работы, условий труда, должностной инструкцией, праздниками, проф. конкурсами, взаимоотношение со структурами и подразделениями);
- **социальная** – знакомство с традициями, общ. организациями, действующими на предприятии, соц. льготами и службами социального обеспечения.



# Формы социальной адаптации работника:

## 1. Формальные:

- закрепление за вновь принятым работником наставника из числа старейших работников организации;
- включение работника в группу по выполнению конкретной работы;
- собеседование с руководителем подразделением.

## 2. Неформальные – неписанные правила организации

## 6. Обучение работников

Различаются три вида обучения:

- **Подготовка персонала** - планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способов общения.
- **Повышение квалификации персонала** - усовершенствование знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.
- **Переподготовка персонала** - освоение новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

# Предметом обучения являются:

- знания - получение теоретических, методических и практических знаний, необходимых для выполнения обязанностей на рабочем месте;
- умения - способность выполнять обязанности на рабочем месте;
- навыки - высокая степень умения применять полученные знания на практике, сознательный самоконтроль;
- способы общения (поведения) - выработка характера поведения, соответствующего требованиям, предъявляемым рабочим местом, социальные отношения, коммуникабельность.

# Виды обучающей деятельности:

**Профессиональное обучение** — процесс получения и закрепления новых знаний и навыков для повышения производительности и эффективности труда.

**Тренинг персонала** — периодическое повышение квалификации с целью улучшения качества выполнения работниками своих функций.

## **МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ:**

**1. Ученичество, наставничество** — это метод тренинга и обучения, включающий аудиторное обучение и практический тренинг на рабочем месте.

**2. Предварительное обучение** — обучение в обстановке, имитирующей рабочую.

**3. Обучение на рабочем месте** — в реальной рабочей ситуации с опытным работником или мастером.

**4. Обучение вне рабочего места** — обучение в классных комнатах или где-либо еще.

**5. Стажировка** (внутренняя и внешняя) — используется для обучения специалистов и руководителей навыкам и знаниям, необходимым для выполнения новой работы.

**6. Рабочая ротация** — перемещение с одного участка работы на другой внутри организации с целью ознакомления с новыми направлениями работы и разными подразделениями организации.

**Уровень требований** к работникам, заложенных ***в системе обеспечения качества рабочей силой*** предполагает:

- наличие полного среднего образования и получения начальной специальности в учебных заведениях;
- получение формально признанной проф. квалификации, основанной на наличии компетенции по широкому кругу знаний в области высоких технологий и навыков поведения, а также воспитание личностных качеств, необходимых для производства;
- организацию систем непрерывного профессионального развития позволяющих обеспечить повсеместное и комплексное внедрение высоких технологий, средств

- наличие высокого уровня исполнительности, профессиональной гибкости и мобильности. Основанных на реализации эффективных методов кадровой политики, организации и мотивации труда, внедрение принципов гуманизации труда и качества трудовой жизни;
- создание системы независимой профессиональной аттестации и сертификации персонала на соответствие национальным профессиональным стандартам.

## **Реализация системы управления качеством рабочей силы позволяет:**

- поддерживать инновационные преобразования рабочих мест с целью повышения производительности труда;
- создать возможности для профессионального роста и повышение мотивации к росту профессиональной квалификации;
- обеспечить единство и сопоставимость квалификационных требований при определении профессиональных (должностных) обязанностей.

# 8. Мотивация персонала

Вспомнить из курса теории управления



# ОПЛАТА ТРУДА

## 1. Сущность и функции заработной платы

**Заработная плата** – это основная часть средств, направляемых на потребление, представляющая собой долю дохода (чистую продукцию), зависящую от конечных результатов работы коллектива и распределяющуюся между работниками в соответствии с количеством и качеством затраченного труда, реальным трудовым вкладом каждого и размером вложенного капитала.

В экономической теории существует две основных **КОНЦЕПЦИИ** определения природы заработной платы:

- а) заработная плата есть цена труда.;
- б) заработная плата – это денежное выражение стоимости товара «рабочая сила» или «превращенная форма стоимости товара рабочая сила».

# Функции заработной платы:

- воспроизводственная функция;
- социальная функция;
- стимулирующая функция;
- статусная функция;
- регулирующая функция;
- производственно-долевая.

# 2. Формы и системы оплаты

## Труда СИСТЕМЫ:

- 1) **Тарифная система** включает следующие элементы:
  - тарифную ставку; тарифную сетку; тарифные коэффициенты и тарифно-квалификационные справочники.
  - Тарифная сетка представляет собой таблицы с почасовыми или дневными тарифными ставками, начиная с первого, низшего разряда.
  - Тарифная ставка – это размер оплаты за труд определенной сложности, произведенного в единицу времени (час, день, месяц). Тарифная ставка всегда выражается в денежной форме, и ее размер возрастает по мере увеличения разряда.
  - Разряд – это показатель сложности выполняемой работы и уровня квалификации рабочего.
- 2) **Бестарифная система** оплаты труда ставит заработок работника в полную зависимость от конечных результатов работы коллектива, к которому относится работник.

**ФОРМА ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ** – это тот или иной класс систем оплаты труда, сгруппированных по признаку основного показателя учета результатов труда при оценке выполненной работником работы с целью его оплаты.

- **Повременная** – форма оплаты труда, при которой заработная плата работнику начисляется по установленной ставке или окладу за фактически отработанное время.
- **Сдельная** – форма оплаты труда за фактически выполненный объём работы (изготовленную продукцию) на основании действующих расценок за единицу работы.

Различают несколько систем ***повременной формы*** оплаты труда:

- простая повременная,
- повременно-премиальная,
- окладная,
- контрактная.

- **Простая повременная система** начисляется по тарифной ставке работника данного разряда за фактически отработанное время. Может устанавливаться часовая, дневная, месячная тарифная ставка.
- **Повременно-премиальная система** – представляет собой сочетание простой повременной оплаты труда с премированием за выполнение количественных и качественных показателей по специальным положениям о премировании работников.
- **Окладной системе оплата** труда производится не по тарифным ставкам, а по установленным месячным должностным окладам.

**Сдельная система оплаты труда** применяется, когда есть возможность учитывать количественные показатели результата труда и корректировать его путем установления норм выработки, нормы времени, нормированного производственного задания:

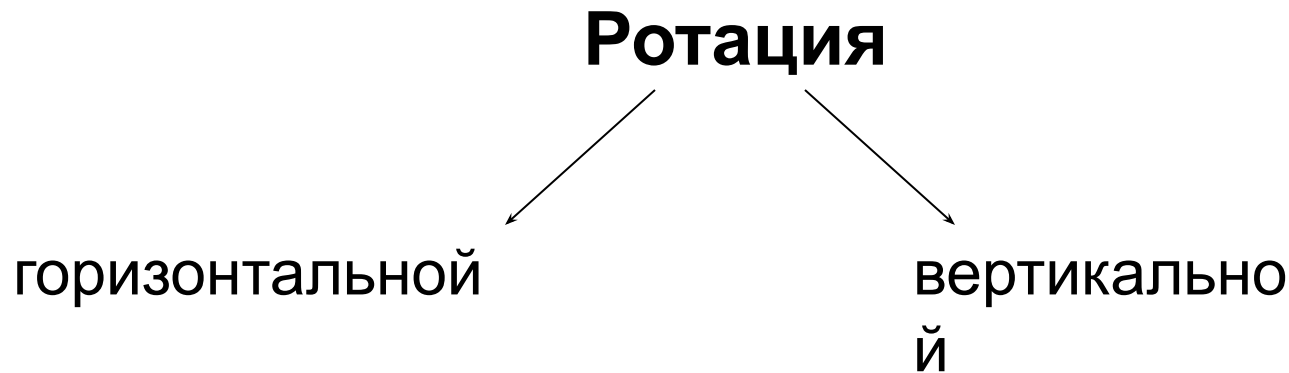
- **Прямая сдельная** система оплаты труда – когда труд работников оплачивается по сдельным расценкам непосредственно за количество произведенной продукции (операций).
- **Сдельно-премиальная** – когда оплата труда включает премирование за перевыполнение норм выработки, достижение определенных качественных показателей: сдачу работ с первого предъявления, отсутствие брака, рекламации, экономии материалов.



- **Косвенно-сдельная** применяется для оплаты труда вспомогательных рабочих (наладчиков, комплектовщиков и др.). Размер их заработка определяется в процентах от заработка основных рабочих, труд которых они обслуживают.
- **Аккордная** – когда совокупный заработок определяют за выполнение тех или иных стадий работы или за полный комплекс выполняемых работ.
- **Аккордно-премиальная** – за сокращение сроков выполнения аккордного задания при качественном выполнении работ рабочим выплачивается премия. Тогда система будет называться

- **Коллективная сдельная** – когда заработок каждого работника поставлен в зависимость от конечных результатов работы всей бригады, участка и т.д.
- **Коллективная (бригадная)** – применяется на работах по сборке, ремонту, эксплуатации подвижного состава железных дорог и т.д.
- **Сдельно-прогрессивная** оплата труда предусматривает начисление заработной платы следующим образом:
  - ✓ за объём работы в пределах трудовой нормы – по стабильной расценке;
  - ✓ за объём работы, превышающий нормы выработки – по повышенным расценкам.

**9. РОТАЦИЯ** – это управление карьерой работника , планомерное продвижение его по служебной лестнице, по заранее разработанным программам по управлению карьерой.



# 10. Релаксация – чередование режимов труда и отдыха.

Время:

- Рабочее время:
  - продолжительность рабочего дня, недели.
  - гибкие смены рабочего времени;
  - Ограничения рабочего времени.
- Нерабочее время:
  - еженедельный отдых;
  - ежегодный отпуск;
  - праздничные дни.

**11. Рекреация** – это подготовительные мероприятия для обеспечения смягченного оставления работником работы в связи с наступлением пенсионного возраста.

Мероприятия:

- организация семейного отдыха работникам;
- организация кружков и занятий по интересам;
- организация дней пожилого человека (чувствование ветеранов и семейных династий);
- благотворительная деятельность;
- шефская помощь;
- создание профессиональных обществ и ассоциаций;
- проведение проф. смотров и конкурсов;
- просветительская деятельность.