Тлехурай-Берзегова Л.Т.
Бюллер Е.А.
Даурова Н.З.

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
ОРГАНИЗАЦИИ:
в помощь студенту-бакалавру**

Учебно-методическое пособие

Майкоп
2017

Министерство образования и науки РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «АДЫГЕЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Тлехурай-Берзегова Л.Т.

Бюллер Е.А.

Даурова Н.З.

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
ОРГАНИЗАЦИИ:
в помощь студенту-бакалавру**
учебно-методическое пособие

Публикуется по решению редакционно-издательского совета
ФГБОУ ВО «Адыгейский государственный университет»

Рецензенты:

д.э.н., проф. Керашев А.А.
д.э.н., проф. Прохорова В.А.

Авторы-составители: д.э.н., профессор Тлехурай-Берзегова Л.Т.,
к.э.н., доцент Бюллер Е.А., к.э.н., доцент Даурова Н.З.

Тлехурай-Берзегова Л.Т., Бюллер Е.А., Даурова Н.З.

Т-49 Управление персоналом организации : в помощь студенту-бакалавру [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие / Л.Т. Тлехурай-Берзегова, Е.А. Бюллер, Н.З. Даурова - Эл. изд. - Электрон. текстовые дан. (1 файл pdf : 145 с.). - Майкоп: ЭлИТ, 2017. – Сист. требования: Adobe Reader; экран 10". doi: 10.18411/elit-041.

Учебно-методическое пособие разработано на основе требований государственных образовательных стандартов высшего образования по курсу «Управление персоналом организации» и предназначено для студентов-бакалавров экономических направлений подготовки.

Пособие включает опорный конспект лекций, контрольные вопросы для подготовки к семинарским и практическим занятиям по каждой теме, а также методические указания по выполнению курсового проекта.

В учебно-методическом пособии в доступной форме рассматриваются методы и стратегия управления персоналом; раскрываются вопросы подбора, отбора и найма персонала; характеризуются показатели деловой оценки и развития персонала.

Пособие призвано оказать помощь студентам-бакалаврам в самостоятельном освоении лекционного материала, подготовке к семинарским и практическим занятиям, а также при выполнении курсового проекта по дисциплине «Управление персоналом организации».

Кроме того, данное пособие может использоваться при изучении следующих тесно взаимосвязанных дисциплин: «Организация управленческого труда», «Экономика управления персоналом», «Оплата труда персонала».

Учебно-методическое пособие может быть полезно для студентов высших учебных заведений, учащихся колледжей, а также для всех, кто заинтересован в изучении вопросов управления персоналом.

Данное издание является деривативным электронным изданием на основе печатного аналога: Управление персоналом организации: в помощь студенту-бакалавру. Учебно-методическое пособие /Л.Т. Тлехурай-Берзегова, Е.А. Бюллер, Н.З. Даурова. – Майкоп: Изд-во «Магарин О.Г.», 2017. – 156 с. - ISBN 978-5-91692-447-3.

УДК 658.310.9 (075.8)

ББК 65.291.6 - 21я 73

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	6
КУРС ЛЕКЦИЙ.....	8
Тема 1. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	9
Вопрос 1. Экономические методы управления	9
Вопрос 2. Административно - правовые методы управления	15
Вопрос 3. Социально-психологические методы управления	19
Тема 2. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	25
Вопрос 1. Подсистемы управления персоналом	25
Вопрос 2. Организационное проектирование системы управления персоналом	28
Вопрос 3. Организационная структура системы управления персоналом.....	30
Вопрос 4. Нормативно-методическое и правовое обеспечение системы управления персоналом.....	32
Вопрос 5. Делопроизводственное и информационное обеспечение системы управления персоналом.....	34
Тема 3. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ	37
Вопрос 1. Понятие, сущность и виды кадровой политики. Кадровая политика организации	37
Вопрос 2. Стратегия управления персоналом, стратегия управления организацией	41
Вопрос 3. Кадровая стратегия организации и её типы.....	42
Вопрос 4. Этапы формирования стратегического управления.....	43
Тема 4. ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ	45
Вопрос 1. Основы кадрового планирования	45
Вопрос 2. Оперативный план работы с персоналом.....	46
Вопрос 3. Маркетинг персонала	48
Вопрос 4. Планирование потребности в персонале.....	49
Вопрос 5. Планирование показателей по труду и производительности труда	51
Тема 5. ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ	56
Вопрос 1. Наём, отбор и приём персонала	56
Вопрос 2. Подбор и расстановка персонала	61
Вопрос 3. Деловая оценка персонала	62
Вопрос 4. Профорientация и трудовая адаптация персонала.....	64
Вопрос 5. Основы организации и труда персонала	67
Вопрос 6. Высвобождение персонала	68
Тема 6. ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ ...	70
Вопрос 1. Организация обучения персонала.....	70
Вопрос 2. Организация проведения аттестации кадров.....	75
Вопрос 3. Управление деловой карьерой персонала	78
Вопрос 4. Управление кадровым резервом	81

Тема 7. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ.....	84
Вопрос 1. Анализ и описание работы и рабочего места	84
Вопрос 2. Оценка результатов деятельности подразделений управления организации ...	90
Вопрос 3. Оценка деятельности подразделений управления персоналом	91
Вопрос 4. Оценка затрат на персонал организации.....	93
Вопрос 5. Оценка экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом	96
Вопрос 6. Аудит персонала	100
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К СЕМИНАРСКИМ И ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ	104
Тема 1. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.	105
Тема 2. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.	106
Тема 3. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ.	107
Тема 4. ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ.	108
Тема 5. ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ.....	109
Тема 6. ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ.	110
Тема 7. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ... ..	111
МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К КУРСОВОМУ ПРОЕКТИРОВАНИЮ	113
Методические указания по выполнению курсового проекта	114
Общие требования к курсовому проекту	115
Тематика курсовых проектов.....	120
Перечень примерных тем курсовых проектов:	120
Задания на проектирование.....	122
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	143

ПРЕДИСЛОВИЕ

Во всех сферах человеческой деятельности достижение успеха тесно связано с эффективным использованием ресурсов: трудовых, материальных, окружающей среды, научно-технического потенциала. Ключевой проблемой является комплексное, результативное управление персоналом. От решения именно этой проблемы, в конечном счете, зависит компетентное и своевременное принятие многих управленческих решений, развитие коммуникаций, формирование сплоченных и результативных трудовых коллективов, поддержание хорошего морально-психологического климата и творческой обстановки в организациях.

Учебная дисциплина «Управление персоналом организации» является обязательной дисциплиной базовой части профессионального цикла ФГОС ВО по направлению подготовки «Управление персоналом».

Целью изучения настоящего учебного курса является формирование у студентов видения целостной системы управления социально-трудовыми отношениями в современной организации, овладение методиками и технологиями планирования и реализации кадровой стратегии, мотивации трудовой деятельности, обучения и развития персонала, регулирования конфликтов и трудовых споров.

Задачи дисциплины связаны с формированием знаний и навыков по следующим направлениям профессиональной деятельности:

- управление персоналом на микроэкономическом уровне;
- использование основных принципов и методов кадровой работы в процессе управления;
- ведение эффективной кадровой политики;
- использование коммуникативного поведения в организации;
- формирование профессионально - квалификационной структуры кадров;
- планирование деловой карьеры;
- управление социальным развитием коллектива;
- управление конфликтами и их профилактика;
- управление поведением работников в организации;
- мотивация и стимулирование деятельности работников;
- стратегическое управление персоналом организации.

Учебный курс «Управление персоналом организации» позволяет овладеть основными принципами и методами кадровой работы, навыками системного формирования и проведения эффективной кадровой политики. Студентам необходимо научиться методам работы с людьми и принятию эффективных кадровых решений.

Учебно-методическое пособие разработано на основе требований государственных образовательных стандартов высшего образования по курсу «Управление персона-

лом организации» и предназначено для студентов-бакалавров экономических направлений подготовки. Оно имеет следующую структуру: конспект лекций, контрольные вопросы по каждой теме, методические указания по выполнению курсового проекта.

Предлагаемое пособие призвано оказать помощь студентам в самостоятельном освоении лекционного материала, подготовке к семинарским и практическим занятиям, а также при выполнении курсового проекта по дисциплине «Управление персоналом организации».

Кроме того, данное пособие может быть полезно при изучении следующих тесно взаимосвязанных дисциплин: «Организация управленческого труда», «Экономика управления персоналом», «Оплата труда персонала».

В учебно-методическом пособии в доступной форме рассматриваются методы и стратегия управления персоналом; раскрываются вопросы подбора, отбора и найма персонала; характеризуются показатели деловой оценки и развития персонала.

В процессе подготовки данного учебно-методического пособия были использованы труды известных авторов в области изучения проблем управления персоналом, таких как Алавердов А.Р., Бухалков М.И., Веснин В.Р., Герчиков В.И., Кибанов А.Я, Моргунов Е.Б.

КУРС ЛЕКЦИЙ

по дисциплине «Управление персоналом организации»

Тема 1. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	9
<i>Вопрос 1. Экономические методы управления</i>	9
<i>Вопрос 2. Административно - правовые методы управления</i>	15
<i>Вопрос 3. Социально-психологические методы управления</i>	19
Тема 2. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	25
<i>Вопрос 1. Подсистемы управления персоналом</i>	25
<i>Вопрос 2. Организационное проектирование системы управления персоналом</i>	28
<i>Вопрос 3. Организационная структура системы управления персоналом</i>	30
<i>Вопрос 4. Нормативно-методическое и правовое обеспечение системы управления персоналом</i>	32
<i>Вопрос 5. Делопроизводственное и информационное обеспечение системы управления персоналом</i>	34
Тема 3. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ	37
<i>Вопрос 1. Понятие, сущность и виды кадровой политики.</i>	
<i>Кадровая политика организации</i>	37
<i>Вопрос 2. Стратегия управления персоналом, стратегия управления организацией</i>	41
<i>Вопрос 3. Кадровая стратегия организации и её типы</i>	42
<i>Вопрос 4. Этапы формирования стратегического управления</i>	43
Тема 4. ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ	45
<i>Вопрос 1. Основы кадрового планирования</i>	45
<i>Вопрос 2. Оперативный план работы с персоналом</i>	46
<i>Вопрос 3. Маркетинг персонала</i>	48
<i>Вопрос 4. Планирование потребности в персонале</i>	49
<i>Вопрос 5. Планирование показателей по труду и производительности труда</i>	51
Тема 5. ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ	56
<i>Вопрос 1. Наём, отбор и приём персонала</i>	56
<i>Вопрос 2. Подбор и расстановка персонала</i>	61
<i>Вопрос 3. Деловая оценка персонала</i>	62
<i>Вопрос 4. Профориентация и трудовая адаптация персонала</i>	64
<i>Вопрос 5. Основы организации и труда персонала</i>	67
<i>Вопрос 6. Высвобождение персонала</i>	68
Тема 6. ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ	70
<i>Вопрос 1. Организация обучения персонала</i>	70
<i>Вопрос 2. Организация проведения аттестации кадров</i>	75
<i>Вопрос 3. Управление деловой карьерой персонала</i>	78
<i>Вопрос 4. Управление кадровым резервом</i>	81
Тема 7. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ	84
<i>Вопрос 1. Анализ и описание работы и рабочего места</i>	84
<i>Вопрос 2. Оценка результатов деятельности подразделений управления организации</i>	90
<i>Вопрос 3. Оценка деятельности подразделений управления персоналом</i>	91
<i>Вопрос 4. Оценка затрат на персонал организации</i>	93
<i>Вопрос 5. Оценка экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом</i>	96
<i>Вопрос 6. Аудит персонала</i>	100

Тема 1. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

План лекции:

1. *Экономические методы управления.*
2. *Административно - правовые методы управления.*
3. *Социально-психологические методы управления.*

Вопрос 1. Экономические методы управления

Экономические методы управления являются способами воздействия на персонал на основе использования экономических законов и обеспечивают возможность поощрять или наказывать в зависимости от конкретной ситуации.

В общем, **методы управления персоналом** – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления организацией.

Эффективность экономических методов управления определяется формой собственности организации, способами ведения хозяйственной деятельности, системой материального поощрения, рынком рабочей силы, рыночным ценообразованием, налоговой системой и структурой кредитования.

Наиболее распространенными формами экономических воздействий на персонал является материальное стимулирование и участие в прибылях предприятия через приобретение ценных бумаг.

Материальное стимулирование осуществляется путем установления уровня материального вознаграждения (зарботная плата, премии), компенсаций и льгот.

Зарплата является частью ВВП, которая отражается в себестоимости продукции и распределяется между отдельными работниками, исходя из количества и качественного затраченного труда, а также спроса и предложения на продукцию.

В рыночной экономике зарплата выражает главный интерес наемных работников, работодателей и государства в целом.

Условием эффективного развития производства является определение оптимального взаимовыгодного механизма реализации этого трехстороннего партнерства.

Структура оплаты труда позволяет определить, какие составляющие включают в оплату труда работника, в каких статьях себестоимости и прибыли они отражаются, каков удельный вес конкретного элемента в общей величине заработной платы.

ГК РФ определяет зарплату, как вознаграждение за труд, в зависимости от квалификации работника, сложности, количества и качества и условия выполнения работы, а также выплаты компенсаций стимулирующего характера.

В области оплаты труда государство определяет следующие гарантии:

1. Величина МРОТ. МРОТ - это гарантированный федеральным законом размер месячной зарплаты за труд неквалифицированного работника, полностью отработавшего норму времени при выполнении простых работ в нормальных условиях труда. В размер МРОТ не включаются: премии, надбавки, иные поощрительные выплаты, а также выплаты за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных и за работу в особых климатических зонах.

2. Минимальный размер тарифной ставки/оклада работников организаций бюджетной сферы.

Тарифная ставка – фиксированный размер оплаты работника за выполнение нормы труда, т.е. трудовых обязанностей определенной сложности за единицу времени.

3. Меры, обеспечивающие повышение уровня реального содержания зарплаты. Включает индексацию зарплаты в связи с ростом потребительских цен на товары и услуги.

4. Ограничение перечня оснований для удержания из зарплаты. По распоряжению работодателей могут осуществляться удержания из заработной платы. Для погашения задолженности работодателю могут производиться следующие удержания:

- для возмещения неотработанного аванса, выданного работнику в счет зарплаты;
- для погашения неизрасходованного и своевременно невозвращенного аванса, выданного в связи со служебной командировкой или переводом на другую работу в другую местность;
- для возврата сумм, излишне выплаченных работнику в результате счетных ошибок;
- для возврата сумм, излишне выплаченных работнику, в случае признания органом по рассмотрению индивидуальных трудовых споров вины работника в невыполнении норм труда и простоя;
- при увольнении работника до окончания того рабочего года, в счет которого он уже получил ежегодный оплачиваемый отпуск за неотработанные дни.

Общий размер удержаний при каждой выплате зарплаты не может превышать 20%, в некоторых случаях, предусмотренные ФЗ - 50 % зарплаты, причитающейся работнику зарплаты.

При удержании зарплаты по нескольким исполнительским листам размер удержаний не может превышать 70 %.

5. Ограничение оплаты труда в натуральной форме. Выплата зарплаты должна осуществляться в денежных единицах, но в соответствии с принятым в организации

коллективным договором или трудовым договором по письменному заявлению работника, допускается производить оплату труда в иных формах, не противоречащих законодательству РФ и международным договорам. При этом доля зарплаты, выплачиваемая в не денежной форме не может превышать 20 % от общей суммы зарплаты.

Запрещается выплата зарплаты в виде спиртных напитков, наркотических, токсических, ядовитых и вредных веществ, оружия, боеприпасов и других предметов, в отношении которых установлены запреты и ограничения на их свободный оборот.

6. Обеспечение получения работником зарплаты в случае прекращения деятельности работодателя и его неплатежеспособности в соответствии с федеральным законом.

Государственный надзор и контроль за полной и своевременной выплатой зарплаты и реализацией государственных гарантий по оплате труда во всех организациях на территории РФ, осуществляют органы федеральной инспекции труда (ФИТ).

Стимулирующие выплаты:

Работодатели имеют право устанавливать различные системы премирования, стимулирующих выплат и надбавок с учетом мнения представительного органа работников.

Такие системы могут устанавливаться также коллективными договорами.

Стимулирующие выплаты устанавливаются законодательно для:

1. Работников, занятых на тяжелых работах с вредными и опасными условиями труда, работах в местностях с особыми климатическими условиями (перечень тяжелых работ с вредными опасными условиями труда определяются Правительством РФ, а повышение зарплаты по указанным основаниям производится по результатам аттестации рабочих мест).
2. Работников, занятых на выполнении работ в условиях, отклоняющихся от нормальных (при выполнении работ различной квалификации) труд оплачивается по работе более высокой квалификации, совмещение профессий и выполнение обязанностей временно отсутствующего работника - производится доплата, размер которой устанавливается по соглашению сторон трудового договора; при выполнении работ за пределами нормальной продолжительности рабочего времени - сверхурочные работы оплачиваются за первые 2 часа работы менее, чем в полуторном размере, за последующие часы – не менее, чем в двойном размере, при выполнении работ в выходные и нерабочие праздничные дни – выходной и не рабочий праздничный день оплачивается не менее, чем в двойном размере, при выполнении работ в ночное время – оплата производится в повышенном размере, установленном работодателем, коллективными и трудовыми договорами.
3. Работников, вынужденных простаивать по вине работодателей по причинам, не зависящих от работодателей и работника – оплата должна составлять не менее 2/3 средней зарплаты работника (простой по вине работодателя) или тарифной ставки оклада (простой по причинам, независящим от работодателей по вине работника).

Гарантии и компенсации:

Гарантия – это средства, способы и условия, с помощью которых обеспечивается осуществление предоставленных работником прав в области социально – трудовых отношений, а **компенсации** – это денежные выплаты, в целях возмещения работникам затрат, связанных с исполнением ими трудовых и иных предусмотренных Федеральным Законом обязанностей.

Кроме общих гарантий работникам предоставляется гарантии и компенсации в следующих случаях:

1. При направлении в служебные командировки – поездки работников по распоряжению работодателя на определенный срок для выполнения служебного поручения вне места постоянной работы, работодатель обязан возмещать работнику расходы: на проезд в обе стороны; по найму жилого помещения, связанные с проживанием вне места постоянного жительства (суточные); иные расходы, произведенные работником с разрешением или ведома работодателей.
2. При приезде в другую местность - компенсации расходов по переезду и обустройству работника и членов семьи.
3. При исполнении государственных и общественных обязанностей.
4. При совмещении работ с обучением.
5. При вынужденном прекращении работ не по вине работника.
6. При предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска.
7. В случае прекращения трудового договора в связи с ликвидацией организации, несоответствия работника занимаемой должности или выполняемой работы, вследствие состояния здоровья, призыва работника на военную службу, восстановление работника на работе, ранее выполняемого эту работу, отказ работника от перевода в связи с перемещением работодателя на другую местность.
8. В связи с задержкой по вине работодателя выдачи трудовой книжки при увольнении работника.

Основная зарплата – обеспечивает МРОТ при условии отработки необходимого количества рабочего времени, стимулирует рост профессиональной подготовки и повышения квалификации сотрудника.

Метод начисления основной зарплате зависит от принятой системы оплаты труда: сдельной или повременной.

Для служащих основная зарплата рассчитывается путем умножения должностного оклада на % выполнения нормативного времени или дневной ставки оплаты труда на число отработанных дней месяца.

Дополнительная зарплата включает в себя различные виды доплаты и компенсации за дифференцированные условия труда и квалификацию сотрудника:

- доплаты за неблагоприятные и вредные условия труда;
- надбавки за совмещение профессий и выполнение дополнительных обязанностей;
- надбавки за ученую степень и звание;

- надбавки за классность водителя и машиниста;
- профессиональные надбавки руководителям и специалистам за квалификацию;
- доплаты за ненормированный рабочий день;
- оплата сверхурочных часов работы в выходные и праздничные дни;
- доплата за выполнение государственных обязанностей.

Вознаграждение за конечный результат - стимулирует групповые интересы, поощряет коллективизм и выплачивается из фонда оплаты труда за достижение определенных результатов отдельными структурными подразделениями, как то:

1. увеличение объема товарной продукции, работ, услуг;
2. рост производительности труда;
3. повышение качества продукции, работ, услуг;
4. экономия ресурсов.

Как правило, конечный результат указывается в планах работы подразделений и при выполнении появляется дополнительный фонд оплаты труда, который идет на выплату вознаграждений.

Премия за основные результаты труда – так же как и вознаграждение стимулирует достижение конечных результатов, однако, выплачивается из прибыли.

В современных условиях из-за недостатков в системе налогообложения коммерческие организации прибыль искусственно занижают, а выплаты премии осуществляют иными способами.

Материальная помощь выплачивается за счет прибыли в виде компенсаций, чаще всего в экстремальных или чрезвычайных ситуациях:

1. смерть сотрудника или его близких родственников;
2. свадьба сотрудника или его близкого родственника;
3. приобретение лекарств или оплата лечения сотрудника;
4. несчастные случаи (пожар, аварии, травмы);
5. приобретение путевок к очередному отпуску;
6. завершение творческой работы (книга, диссертация).

Материальная помощь выплачивается по личному заявлению сотрудника, по распоряжению руководителя организации. Материальная помощь является эпизодической формой материального стимулирования труда.

Политика государства в области зарплаты заключается в использовании экономических рычагов и стимулов:

1. прямые и косвенные налоги на зарплату;
2. рациональное определение МРОТ;
3. индексация доходов и вкладов населения в связи с инфляцией;
4. обеспечение социальных гарантий работникам (пенсии, стипендии, пособия по безработице);
5. финансирование расходов на образование, науку, культуру и здравоохранение;
6. ценовая политика государства в области товаров потребительской корзины;

7. защита государством экспорта товаров и услуг;
8. таможенные пошлины на импорт зарубежных товаров.

Оптимальный размер зарплаты в затратах организации предполагает установление оплаты труда в таком размере, чтобы он обеспечивал рентабельную работу организации, нормальное воспроизводство рабочей силы в соответствии с квалификацией и возрастом организации.

Размер фонда оплаты труда в конкретной организации зависит от следующих факторов:

1. отраслевой специализации организации,
2. занимаемой ниши рынка,
3. от конкурентоспособности продукции и услуг,
4. профессионально - квалификационного состава кадров,
5. от уровня внутренней и внешней специализации,
6. размеров потерь рабочего времени
7. численности работников на единицу продукции.

Материальные льготы и привилегии сотрудникам являются элементом вознаграждения или компенсации, который предоставляет дополнение к различным формам оплаты труда.

Такие формы материального поощрения имеют для персонала количественную ценность и могут быть отложенными или условными (пенсионное обеспечение, страховые взносы, оплата больничных листов), а также могут быть прямыми льготами.

Основными целями льгот являются:

1. мотивировать сотрудника и повышать их ответственность перед организацией;
2. предоставлять финансовую помощь и обеспечивать доходами дополнение к оплате труда;
3. демонстрировать заботу организации о потребностях сотрудников;
4. предоставлять эффективные с точки зрения налогообложения, возможности вознаграждения, которые снижают налоговые обязательства.

Льготы и привилегии включают в себя:

1. Пенсионное обеспечение (является отложенным финансированием с помощью вклада, который дает право на гарантированный доход для работника или его иждивенца при выходе на пенсию или в случае смерти).
2. Обеспечение личной безопасности (индивидуальная безопасность в отношении случаев болезни и различных происшествий на производстве).
3. Обеспечение личной потребности (реализация определенных личных потребностей, связанное с заботой о детях финансовое консультирование и содействием отдыху).
4. Финансовое содействие (кредиты или помощь при покупке жилья и необходимого для нормальных условий жизни товара).

5. Предоставление транспортных средств и бензина организации (дифференциация менеджера по статусу и должности путем предоставления им автомобилей разной степени престижности).
6. Содействие в повышении уровня жизни работников (субсидирование, обеды, возмещение телефонных затрат, предоставление кредитных карт).

Одним из элементов экономических методов управления являются ценные бумаги.

Ценные бумаги – основной инструмент фондового рынка, отражающий право собственности, реализация которого осуществляется путем предъявления их к оплате или продажи.

Вопрос 2. Административно - правовые методы управления

Административно - правовые методы управления являются способами экономических воздействий на персонал, основанный на властных отношениях, дисциплине и системе правовых взысканий.

Различают пять основных способов воздействия:

1. Организационное и распорядительское воздействие.
2. Дисциплинарная ответственность и взыскание.
3. Материальная ответственность и взыскание.
4. Административная ответственность и взыскание.
5. Уголовная ответственность.

Организационное и распорядительское воздействие

Основано на действии, утвержденных внутренних нормативных документов, которые регламентируют деятельность персонала. К ним относят:

- устав организации;
- организационная структура;
- должностные инструкции;
- правила внутреннего распорядка организации.

Эти документы могут быть оформлены в виде стандартов предприятия и вводятся в действие приказом руководителя организации.

Практическая реализация организационного воздействия определяется уровнем деловой культуры организации, желанием сотрудника работать по правилам, подписанных администрацией.

Распорядительское воздействие направлено на достижение поставленных целей управления, соблюдение требований внутренних нормативных документов.

К числу распорядительских воздействий относят:

- приказы;
- распоряжения;
- указания;

- инструкции;
- нормирование труда;
- координация работ.

Приказ является категоричной формой распорядительского воздействия, которая обязывает подчиненных точно исполнять принятые решения в установленные сроки.

Неисполнение приказа влечет за собой соответствующие санкции со стороны руководства. Приказы издаются от имени руководителя организации.

Распоряжение в отличие от приказа не охватывает все функции организации. Оно обязательно к исполнению в пределах конкретной функции управления и структурного подразделения.

Распоряжения обычно издаются от имени зам.руководителей организации по соответствующим направлениям.

Указания и инструкции являются локальным видом распорядительского воздействия. Они ставят целью регулирование управленческого воздействия оперативно и направлены на ограниченное количество сотрудников.

Дисциплинарная ответственность и взыскание

Дисциплина – это обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, определенным в соответствии с ТК РФ, другими законодательными актами, коллективным договором, соглашениями, трудовыми договорами и локальными нормативными актами организации.

Работодатель обязан создавать условия, необходимые для соблюдения работниками дисциплины труда.

Трудовой распорядок организации определяется правилами внутреннего трудового распорядка.

За совершение дисциплинарного проступка, т.е. неисполнение, ненадлежащее исполнение работником возложенных на него трудовых обязанностей по его вине, работодатель имеет право применить следующие дисциплинарные взыскания: замечание, выговор, увольнение по соответствующим основаниям.

Правомерность, обоснованность и целесообразность применения мер дисциплинарного воздействия обеспечивается соблюдением следующих законодательных требований:

1. Дисциплинарная ответственность применяется только по факту совершения дисциплинарного проступка, согласно перечню дисциплинарных взысканий, который является исчерпывающим по конкретному предприятию и не подлежит расширенному толкованию.
2. Наложение дисциплинарного взыскания могут только должностные лица, наделенные дисциплинарной властью по закону.
3. Наложению дисциплинарного взыскания должно предшествовать письменное объяснение провинившегося, а в случае отказа от письменного объяснения должен быть составлен соответствующий акт.

4. Дисциплинарное взыскание применяется непосредственно после обнаружения проступка, но не позднее одного месяца со дня обнаружения, не считая времени болезни или пребывания провинившегося в отпуске, а по результатам финансово – хозяйственной деятельности не позднее двух лет.
5. За каждое нарушение трудовой дисциплины может быть наложено только одно дисциплинарное взыскание.
6. Дисциплинарное взыскание объявляется в приказе, доводится до сведения сотрудников под расписку в 3-х дневный срок и в случае необходимости доводится до сведения всего трудового коллектива.
7. Действие дисциплинарного взыскания прекращается по истечении года со дня его наложения, если работник за этот период не был подвергнут новому взысканию. Дисциплинарное взыскание может быть снято досрочно за положительное поведение сотрудника.

Дисциплинарные взыскания налагаются руководителем организации или должностными лицами организации, к которым в установленные законом порядке делегированы соответствующие права.

Материальная ответственность и взыскание

Материальная ответственность стороны трудового договора наступает за ущерб, причиненный ею другой стороне этого договора, в результате ее виновного противоправного поведения, действия или бездействия, если иное не предусмотрено ТК РФ иными федеральными законами.

Работодатель обязан возместить работнику не полученный им заработок во всех случаях незаконного лишения его возможности трудиться, в том числе, если заработок не был получен в результате:

- Незаконное отстранение работника от работы, увольнения или перевода на другую работу.
- Отказа работодателя от исполнения или в случае не своевременного исполнения решения органов по рассмотрению трудовых споров о восстановлении работника на его прежней работе.
- В случае задержки работодателем выдачи трудовой книжки работнику или внесения в трудовую книжку неправильной и не соответствующей законодательству формулировки причины увольнения сотрудника.

В случае причинения по вине работодателя ущерба имуществу работников, работодатель обязан возместить причиненный ущерб в полном объеме.

Размер ущерба исчисляется по рыночным ценам, действующим в данной местности на момент возмещения ущерба. При согласии работника, ущерб может быть возмещен в натуральной форме.

При нарушении работодателем установленного срока выплаты заработной платы, оплаты отпуска, выплат при увольнении или других выплат, причитающихся работнику, работодатель обязан выплатить их с денежной компенсацией.

Конкретный размер выплачиваемой работнику денежной компенсации определяется трудовым договором, коллективным договором и ТК РФ.

Причиненный моральный вред работнику не правомерными действиями или бездействиями работодателем, возмещается работнику в размерах определенным в соглашении сторон трудового договора.

Работник обязан возместить причиненный ущерб в денежной форме.

Под **ущербом** понимается реальное уменьшение наличного имущества работодателя или ухудшение состояния указанного имущества.

Работник несет материальную ответственность как прямой ущерб, нанесенный работодателю, так и за ущерб, возникающий у работодателя в результате возмещения им ущерба иным лицам, который был нанесен его работником.

Полная материальная ответственность работника состоит в обязанности возместить причиненный ущерб в полном размере и возникает в следующих случаях:

1. Когда на работника законодательно возложена материальная ответственность за ущерб, причиненный работодателю при исполнении работником трудовых обязанностей.
2. В случае недостачи ценностей, вверенных работнику на основании специального письменного договора или полученных по разовому документу.
3. В случае умышленного причинения ущерба причинение ущерба в состоянии алкогольного или наркотического опьянения.
4. В случае причинения ущерба в результате преступных действий работника, установленных приговором суда.
5. Причинение вреда в результате административного проступка, если ущерб установлен соответствующим государственным органом.
6. В случае разглашения сведений, составляющих охраняемых законом или коммерческую тайну.
7. В случае причинения ущерба при неисполнении работником трудовых обязанностей.

Материальная ответственность в полном размере причиненного работодателю ущерба может быть установлена трудовым договором или отдельными письменными договорами.

Размер ущерба, причиненного работодателю при утрате или порче имущества, определяется по фактическим потерям, исчисляемым исходя из рыночных цен, действующих в данной местности на день причинения ущерба, но не ниже стоимости имущества по данным бухучета, с учетом степени износа этого имущества.

Взыскание с виновного работника суммы причиненного ущерба, не превышающего среднемесячного заработка, производится по распоряжению работодателя, которое должно быть сделано не позднее 1 месяца со дня окончательного установления размера причиненного работником ущерба.

Если месячный срок истек или работник не согласен добровольно возместить вред, а сумма превышает среднемесячный заработок работника, то взыскание осуществляется в судебном порядке.

Административная ответственность и взыскание

Применяется в случаях совершения административных правонарушений, регулируемых кодексом «Об административных правонарушениях».

Административной ответственности подлежит физическое лицо, достигшее к моменту совершения правонарушения возраста 16 лет.

Должностные лица подлежат административной ответственности, в случае совершения ими административных правонарушений в связи с неисполнением или ненадлежащим исполнением должностных обязанностей.

Руководители и другие работники организации, совершившие административные правонарушения в связи с выполнением организационно-распорядительных или административно-хозяйственных функций несут ответственность как должностные лица.

Административное правонарушение признается совершенным умышленно, если лицо его совершившее, сознавало противоправный характер своего действия, бездействия, предвидело его последствия, желало наступления этих последствий или сознательно их допускало либо относилось к ним безразлично.

За совершение административных правонарушений могут устанавливаться и применяться следующие административные наказания:

1. Предупреждение – мера административного наказания, выражающаяся в официально-письменном порицании физического или юридического лица.
2. Административный штраф - денежное взыскание, которое может выражаться величиной, кратной МРОТу, стоимости предмета административного правонарушения, сумме неуплаченных налогов или сборов.
3. Возмездное изъятие орудия совершения правонарушения.
4. Конфискация орудия совершения административного правонарушения.
5. Лишение специального права (управления транспортным средством).
6. Административный арест.
7. Дисквалификация – лишение физического лица права занимать руководящие должности в исполнительном органе управления, юридического лица, осуществлять деятельность по управлению юридическим лицом. Дисквалификация устанавливается на срок от 6 месяцев до 3 лет.

Вопрос 3. Социально-психологические методы управления

Социально-психологические методы - это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, основанные на использовании закономерностей социологии и психологии. Эти методы направлены как на группу сотрудников, так и на отдельные личности.

По масштабам и способам воздействия их можно разделить на: **социологические**, направленные на группы сотрудников в процессе их производственного взаимодействия, и **психологические**, целенаправленно воздействующие на внутренний мир конкретной личности.

Целевой задачей теории управления является изучение влияния индивидуального и группового поведения на функционирование организации.

Социологические методы позволяют оценить место и назначение сотрудников в коллективе, выявить неформальных лидеров и. обеспечить им поддержку, использовать мотивацию персонала для достижения конечного результата труда, обеспечить эффективные коммуникации и предупреждение межличностных конфликтов в коллективе. *К числу социологических методов управления относят:* социальное планирование, социологические исследования, оценку личностных качеств, мораль, партнерство, соревнование, управление конфликтными ситуациями.

Социальное планирование позволяет сформировать социальные цели и критерии, разработать социальные нормативы (уровень жизни, оплата труда, условия труда и т.п.) и плановые показатели, способствует достижению конечных социальных результатов: увеличение продолжительности жизни, снижение уровня заболеваемости, рост уровня образования и квалификации сотрудников, сокращение производственного травматизма и т.п. Планы социального развития коллектива ранее широко использовались в деятельности любых предприятий СССР, в настоящее время актуальны для крупных зарубежных компаний и заслуживают возрождения в после кризисной российской практике.

Социологические исследования служат инструментом в работе с персоналом и обеспечивают специалистов по управлению персоналом необходимыми данными, позволяющими принимать обоснованные решения при подборе, оценке, расстановке, адаптации и обучении персонала. Современные методы социологических исследований весьма разнообразны и могут включать в себя: анкетирование, интервьюирование, социометрические наблюдения, собеседования и т.п.

Личностные качества определяют внутренний мир сотрудника, который достаточно стабильно отражается в процессе трудовой деятельности и является неотъемлемой частью социологии личности. Эти качества принято делить на деловые (организационные), которые определяют результативность решения конкретных задач и выполнения ролевых функций, и моральные (нравственные), отражающие личные моральные качества сотрудника.

Мораль является особой формой общественного сознания, регулирующей действия и поведение человека в социальной среде посредством нравственных норм и правил. Вопросы корпоративной морали находят отражение в философии организации.

Партнерство имеет важное значение для обеспечения разнообразных форм взаимоотношений в коллективе. В отличие от формальных связей соподчиненности, которые определяют взаимозависимость сотрудников, в партнерстве все выступают равноправными членами группы. Различают следующие формы партнерства: деловые,

дружеские, по увлечениями и т.п. Партнерские отношения строятся на основе взаимоприемлемых вопросов убеждения, подражания, просьб, советов, похвал. Деловые отношения, строящиеся в форме дружеского партнерства и общих увлечений, всегда способствуют созданию хорошего социально - психологического климата в коллективе.

Соревнование проявляется в стремлении людей к успеху, первенству, достижениям и самоутверждению. Принципы соревнования нашли отражение в современных теориях «Y» и «Z» мотивации персонала.

Психология управления изучает поведение человека в процессе общественного производства. **Психологические методы** управления играют важную роль в работе с персоналом, направлены на конкретную личность и, как правило, индивидуальны. Главной особенностью этих методов является то, что они направлены на внутренний мир человека, его личность, интеллект, чувства, образы, поведение и позволяют сосредоточить внутренний потенциал сотрудника на решении конкретных производственных задач.

Психологическое планирование является новым направлением в работе с персоналом по формированию эффективного психологического состояния коллектива. Оно включает в себя: постановку целей развития и разработку критериев эффективности производственной деятельности, обоснование психологических нормативов, создание методов планирования социально-психологического климата и достижения конечных результатов. Результатами психологического планирования являются:

1. формирование подразделений (групп) с учетом психологической совместимости сотрудников;
2. создание комфортного социально-психологического климата в коллективе;
3. формирование личной мотивации сотрудников исходя из философии организации;
4. минимизация межличностных конфликтов;
5. разработка моделей профессионального продвижения сотрудников на основе психологической ориентации;
6. рост интеллектуальных способностей и уровня квалификации персонала;
7. формирование организационной культуры на основе норм поведения и образов «эффективных» сотрудников.

Способы психологического воздействия являются важнейшими составляющими психологических методов управления. Они обобщают необходимые и разрешенные законодательно приемы психологического воздействия на персонал для координации действий сотрудников в процессе совместной производственной деятельности. К числу разрешенных *способов психологического воздействия* относятся: внушение, убеждение, подражание, вовлечение, побуждение, принуждение, осуждение,

требование, запрещение, порицание, командование, обман ожиданий, намек, комплимент, похвала, просьба, совет и т.д.

Внушение представляет собой целенаправленное психологическое воздействие на личность подчиненного со стороны руководителя при помощи обращения к групповым ожиданиям и мотивам побуждения к труду.

Убеждение основано на аргументированном и логическом воздействии на психику сотрудника для достижения поставленных целей, снятия психологических барьеров, устранения конфликтов в коллективе.

Подражание является способом воздействия на отдельного сотрудника или социальную группу путем личного примера руководителя или иного лидера, образцы поведения которого являются примером для других.

Вовлечение является психологическим приемом, посредством которого сотрудники становятся соучастниками трудового или общественного процесса (принятие согласованных решений, соревнование и т.п.).

Побуждение представляет собой позитивную форму морального воздействия на сотрудника, повышающую социальную значимость сотрудника в коллективе, когда подчеркиваются положительные качества сотрудника, его опыт и квалификация, мотивация к успешному выполнению порученной работы.

Принуждение - это крайняя форма психологического воздействия при отсутствии результатов иных форм воздействия, когда сотрудника заставляют выполнять определенную работу против его воли и желания.

Осуждение является приемом психологического воздействия на сотрудника, который допускает большие отклонения от моральных норм коллектива или результаты труда которого крайне неудовлетворительные. Такой прием не может применяться в отношении сотрудников со слабой психикой и практически бесполезен для воздействия на отсталую часть коллектива.

Требование имеет силу распоряжения и может быть эффективным только в том случае, когда руководитель обладает большой полнотой власти или пользуется непререкаемым авторитетом. Во многих отношениях категорическое требование аналогично запрещению, выступающему в виде легкой формы принуждения.

Запрещение обеспечивает тормозящее воздействие на личность и по сути является вариантом внушения, а также ограничения недозволенного поведения (бездеятельность, попытки хищения и т.п.).

Порицание обладает убеждающей силой только в тех условиях, когда сотрудник считает себя последователем и психологически неразрывно связан с руководителем, иначе порицание воспринимается как менторское назидаание.

Командование применяется тогда, когда требуется точное и быстрое исполнение поручений без обсуждений и критических замечаний.

Обман ожиданий эффективен в ситуации напряженного ожидания, когда предшествующие события сформировали у сотрудника строго направленный ход

мыслей, обнаруживший свою несостоятельность и позволяющий без возражений воспринять новую идею.

Намек - это прием косвенного убеждения посредством шутки, иронического замечания и аналогии. По сути намек обращается не к сознанию и логическому рассуждению, а к эмоциям. Поскольку намек представляет собой потенциальную возможность оскорбления личности, применять его следует с учетом конкретного эмоционального состояния сотрудника.

Комплимент не следует смешивать с лестью, он должен не обижать, а возвышать сотрудника, наталкивать на размышления. Предметом комплимента должны быть вещи, дела, идеи и т.п., косвенно относящиеся к конкретному сотруднику.

Похвала является позитивным психологическим приемом воздействия на личность и оказывает более сильное воздействие, чем осуждение.

Просьба представляет собой весьма распространенную форму неформального общения и является эффективным методом руководства, так как воспринимается подчиненным как доброжелательное распоряжение и демонстрирует уважительное отношение к его личности.

Совет - это психологический метод, основанный на сочетании просьбы и убеждения. В оперативной работе, требующей принятия быстрых решений, использование советов следует ограничить.

Ответной реакцией на психологические приемы и способы управления являются настроение, чувства и поведение.

Настроение представляет собой слабо выраженное эмоциональное переживание, еще не достигшее устойчивой и осознанной определенности.

Чувство - это особый вид эмоциональных переживаний, носящих отчетливо выраженный предметный характер и отличающихся сравнительной устойчивостью.

Они отражают нравственные переживания реальных отношений человека с окружающей средой в виде **эмоций**. Различают: *нравственные эстетические, патриотические и интеллектуальные чувства*. По степени проявления чувств выделяют эмоциональные состояния: *умиротворения, причастности, переживания, угрозы, ужаса*.

Эмоции - это конкретные переживания тех или иных событий в жизни человека, зависящие от его склонностей, привычек и психологического состояния. В зависимости от реакции эмоции могут быть:

положительные (радость, удивление, удовольствие и т.п.),

отрицательные (гнев, злость, раздражение, зависть, обида, печаль, досада и т.п.),

амбивалентные (противоречивые - ревность, соперничество, намек и т.п.)

Поведение выражается в совокупности взаимосвязанных реакций, осуществляемых человеком для приспособления к окружающей среде. Отмечается пять основных форм поведения человека в социальной среде:

1. «ангельское», в форме полного отрицания зла и насилия;

2. *высокоморальное*, провозглашающее неукоснительное соблюдение высоких

принципов поведения (честность, бескорыстие, щедрость, мудрость, искренность и т.п.);

3. *нормальное*, основанное на приверженности к принципам общественной морали, допускающей отклонения и недостатки, па диалектическом единстве добра и зла;

4. *аморальное*, когда личные интересы, мотивы и потребности ставятся выше принятых норм поведения в социальной группе;

5. *«дьявольское»*, т.е. абсолютно аморальное, противоправное и противоречащее законам, общественной морали и нормам.

Современные российские экономические отношения не способствуют поддержанию комфортного социально-психологического климата в коллективе. По этой причине важно прогнозировать воздействие социально-психологических методов управления на работу персонала, учитывая, что данные методы представляют собой наиболее тонкий инструмент воздействия на социальные группы и личность конкретного сотрудника, такой инструмент требует дозированного и дифференцированного применения.

Тема 2. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

План лекции:

1. Подсистемы управления персоналом.
2. Организационное проектирование системы управления персоналом.
3. Организационная структура системы управления персоналом.
4. Нормативно-методическое и правовое обеспечение системы управления персоналом.
5. Делопроизводственное и информационное обеспечение системы управления персоналом.

Вопрос 1. Подсистемы управления персоналом

Подсистема управления персоналом является основой менеджмента организации, т.к. реализует основную задачу менеджмента - организацию эффективной деятельности. Эффективность менеджмента зависит от качества управления персоналом. Для повышения эффективности менеджмента в управлении персоналом, в первую очередь, решают вопросы оптимизации кадрового состава, которые наиболее важны для организации. Управление персоналом на предприятии является подсистемой в глобальной системе управления предприятием в целом.

Система управления персоналом включает следующие подсистемы:

- Кадровое планирование.
- Набор и увольнение персонала.
- Обучение и развитие персонала.
- Вознаграждение и мотивация персонала.
- Организация деятельности работников.
- Оценка и аттестация кадров.

Эффективность управления персоналом определяется степенью реализации общих целей организации. Эффективность использования каждого конкретного работника зависит от его способности выполнять требуемые функции, а также от мотивации, с которой эти функции выполняются.

Каждая организация должна создавать особые методы, процедуры и программы УП и управления процессами, связанными с человеческими ресурсами. В организации эти методы должны систематически обновляться и совершенствоваться. *В совокупности все эти методы, процедуры и программы представляют собой подсистему УП, которая характеризуется следующими параметрами:*

- Соответствие персонала целям и миссии организации (уровень образования, квалификации, чёткое понимание миссии, отношение к работе).

- Эффективность системы работы с персоналом (соотношение затрат и результатов, потребность в инвестициях, выбор критериев оценки результатов работы с персоналом).
- Избыточность или недостаточность персонала, расчет потребностей и планирование необходимого количества персонала.
- Сбалансированность персонала по определённым группам профессиональной деятельности и социально-психологических характеристик.
- Структура интересов и ценностей, господствующих в группах персонала, их влияние на отношение к труду и его результатам.
- Ритмичность и напряжённость деятельности, которые определяют психологическое состояние работника и качество работы.
- Интеллектуальный и творческий потенциал персонала управления, отражающий подбор и использование персонала, и организацию системы его развития.

Структура СУП, ориентированная на эффективную работу в организации, включает следующие **параметры**:

- Миссия, организационная структура, организационная культура;
- Совершенствование организационной структуры;
- Кадровая политика, кадровая стратегия;
- Планирование персонала, обеспечение потребности в персонале;
- Подбор и отбор персонала;
- Адаптация персонала;
- Обучение и развитие персонала;
- Мотивация персонала и стимулирование труда;
- Психология эффективной деятельности персонала;
- Текущая работа службы УП.

Функциональные подсистемы системы управления персоналом

Функциональные подсистемы объединяют однородные, близкие по содержанию функции по важнейшим направлениям работы с персоналом. Носителями этих подсистем являются отдельные функциональные подразделения и должностные лица.

Все функциональные подразделения группируются в **5 комплексных подсистем**:

1. Управление научно-технической деятельностью:

- управление научными исследованиями;
- управление конструкторской подготовкой производства;
- управление технологической подготовкой производства;
- управление инструментальной подготовкой производства;
- управление ремонтным обслуживанием производства;
- управление энергетическим обслуживанием производства;
- управление стандартизацией;
- управление рационализацией, изобретательством и патентованием;
- управление механизацией и автоматизацией производства;

- управлением техническим контролем и испытанием.

2. Управление производством:

- оперативное управление производством;
- оперативное планирование производства;
- оперативное регулирование производства;
- диспетчирование производством;
- управление транспортным обслуживанием;
- управление капитальным строительством.

3. Управление экономической деятельностью:

- управление перспективным технико-экономическим планированием;
- управление текущим технико-экономическим планированием;
- управление финансовой деятельностью;
- управление экономической безопасностью;
- управление бух. учётом и отчётностью;
- управление экономическим анализом;
- управление ценными бумагами и собственностью.

4. Управление внешне хозяйственной деятельностью:

- управление МТС;
- управление внешними взаимоотношениями;
- управление маркетингом и рекламой;
- управление сбытовой деятельностью;
- управление международно – хозяйственными связями.

5. Управление персоналом:

- управление планированием и организацией маркетинга персонала;
- управление наймом и учётом персонала;
- управление трудовыми отношениями;
- управление условиями труда;
- управление развитием персонала;
- управление мотивацией и стимулированием персонала;
- управление социальным развитием организации;
- управление разработкой и развитием орг. структуры управления;
- управление правовым обеспечением СУП;
- управление информационным обеспечением СУП.

При функциональном делении организации на части все специализированные работы, как правило, группируются вокруг имеющихся в организации ресурсов.

Вопрос 2. Организационное проектирование системы управления персоналом

Проектирование работы - это процесс создания как формальной, так и неформальной спецификации выполнения задачи, поставленной перед работником, включающей межличностные отношения и взаимозависимость данной задачи с другими задачами, решаемыми как внутри организации, так и за её пределами.

Организационное проектирование - это процесс разработки проектов организации, производственных систем и систем управления. Организационное проектирование позволяет формировать системы с заранее заданными характеристиками, которые содержатся в проектной документации.

Целью организационного проектирования является придание процессу создания новых систем или развитию существующих действующих систем целенаправленности и научной обоснованности.

При комплексном проектировании предполагается использование системного функционально-целевого подхода, который предусматривает одновременное решение вопросов, связанных с организацией производственной системы и системы управления организацией.

Проектирование СУП тесно связано с проектированием системы управления организацией в целом. СУП включает функциональные подразделения, занимающиеся работой с персоналом, а также всех линейных руководителей и руководителей функциональных подразделений.

Проектированию в организации подлежат все подсистемы:

1. Подсистема линейного руководства.
2. Все функциональные и целевые подсистемы.
3. Подсистемы обеспечения управления.

Факторы проектирования организации - это параметры внешней и внутренней среды, которые необходимо учитывать при создании проекта организационной структуры.

Выделяют 4 группы факторов:

1. Внешняя среда, т.е. всё то, что окружает организацию;
2. Технология работы в организации;
3. Стратегический выбор руководства организации в отношении её целей;
4. Поведение работников (потребности, квалификация, мотивированность);

Элементами организации являются подструктуры, части, отдельные составляющие организации, которые создают единое целое, неповторимость организации и её отличительные особенности от всех других организаций. *Элементами проектирования организации являются:*

1. Разделение труда и специализация.
2. Кооперация.
3. Связи в организации и координация.

4. Масштаб управляемости и контроля.
5. Иерархия в организации и её звенность.
6. Распределение прав и ответственности.
7. Централизация и децентрализация.

Стадии организационного проектирования

В общем виде проектирование системы управления (СУ) организацией состоит из технико-экономического обоснования (ТЭО) целесообразности и необходимости совершенствования СУ, задания на организационное проектирование, организационного общего проекта и организационного рабочего проекта.

Существуют основные стадии организационного проектирования:

1) Стадия предпроектной подготовки - включает 2 этапа:

а) ТЭО - предназначено для обоснования производственно-хозяйственной необходимости совершенствования СУ организацией.

б) Задание на организационное проектирование СУ- является исходным документом для разработки проекта совершенствования СУ организацией.

2) Стадия проектирования - включает 2 этапа:

а) Организационный общий проект СУ организацией - разрабатывается на основе утверждённого задания на проектирование организационной структурой организации.

б) Организационный рабочий проект СУ организацией - разрабатывается на основе организационного общего проекта. Цель рабочего проекта – разработка рабочей документации, необходимой для внедрения СУ, проведения приёмо-сдаточных работ и обеспечения функционирования СУ.

3) Стадия внедрения – включает 1 этап: этап внедрения проекта совершенствования СУ, который включает в себя следующие элементы:

1. Материально-техническую подготовку.
2. Профессиональную подготовку управленческих работников.
3. Социально-психологическую подготовку работников организации.
4. Разработку системы стимулирования внедрения проекта.
5. Опытное внедрение и внедрение проекта.
6. Контроль за ходом внедрения проекта.
7. Расчёт фактической экономической эффективности от внедрения проекта.
8. Проведение приёмо-сдаточных работ.

Разработка проектных документов

Для эффективной работы организации важно чётко определять функциональные обязанности и полномочия администрации и работников организации, а также их взаимоотношения. Добиться эффективной работы можно с помощью схем организации, которые дополняются соответствующими инструкциями и справочниками.

В практической деятельности организации применяются орг.схемы и таблицы. При построении схем необходимо учитывать:

1. Любая схема даёт лишь общие представления о структуре организации.
2. Любая схема должна быть доступна для понимания и должна содержать минимальное количество деталей.
3. Не существует стандартных построений орг.структур, каждая организация имеет свои специфические особенности.

Вопрос 3. Организационная структура системы управления персоналом

В зависимости от специфики отрасли, а также особенностей состояния внешней и внутренней среды организации, характера и содержания миссии организации в ней устанавливаются свои собственные цели, отличающиеся своим набором параметров и количеством. Существуют и сферы, применительно к которым организации устанавливают цели, исходя из своих интересов:

- Доходы организации.
- Работа с клиентами.
- Потребности в благосостоянии сотрудников.
- Социальная ответственность.

Существуют направления, по которым в деловых организациях устанавливают цели:

- Прибыльность.
- Положение на рынке.
- Производительность и финансовые ресурсы.
- Мощности организации.
- Разработка, производство продукта и обновление технологии.
- Изменения в организации и управлении.
- Человеческие ресурсы.
- Работа с покупателями.
- Оказание помощи обществу.

Существуют следующие основные цели орг.структуры управления:

Цель быстрого роста - является наиболее привлекательной, но очень сложной для достижения. Организации следует отдавать предпочтение этой цели в том случае, если руководство организации обладает такими качествами, как глубокое понимание рынка, умение выбрать подходящую часть рынка и сконцентрировать свои усилия, умение хорошо использовать имеющиеся ресурсы и возможность контролировать протекающие процессы.

Цель стабильного роста – при её достижении организация развивается примерно таким же темпом, как и отрасль в целом. При достижении этой цели организация стремится сохранить неизменной свою долю рынка.

Цель сокращения – ставится организацией тогда, когда возникает большое количество причин, по которым она вынуждена развиваться медленнее, чем отрасль в целом, либо сокращать своё присутствие на рынке.

Функции управления – самостоятельные специализированные и обособленные участники управленческой деятельности, которые направлены на повышение эффективности процесса управления в целом и эффективности функционирования организации. Каждая функция обязательно должна содержать конкретный перечень вопросов, должна иметь разработанный процесс её осуществления и определённую структуру, в рамках которой завершается её организация.

Содержание функции должно отвечать на вопрос: «Какие действия осуществляются в рамках данной функции?» Процесс реализации функции должен иметь логическую последовательность осуществляемых действий.

Структура функции должна содержать механизм взаимосвязи различных действий, составляющих процесс выполнения этой функции.

Примерная структура функции:

1. Установление цели, направленной на определение будущего состояния предприятия.
2. Разработка стратегии – определение способов достижения поставленной цели.
3. Планирование работы, т.е. определение задач конкретным исполнителям.
4. Проектирование работы – определение рабочих функций исполнителей.
5. Мотивация к работе – целенаправленное воздействие на работника.
6. Координация работы – согласование усилий отдельных исполнителей
7. Учёт и оценка работы – измерение результатов и их анализ.
8. Контроль работы – сопоставление результата с поставленными целями.
9. Обратная связь – т.е. корректировка в случае необходимости целей организации.

Организационная структура службы управления персоналом:

Организационная структура СУП – совокупность устойчивых взаимосвязей подразделений и служб предприятия, которые обеспечивают выполнение задач по укомплектованию предприятия кадрами. Совокупность подразделений и должностных лиц, носителей функций УП, представляют собой службу УП.

Существуют различные варианты видоизменённой орг.структуры, которые зависят от возможностей предприятия (финансовых возможностей). Основным этапом построения орг.структуры СУП является формирование связей между её звеньями.

Выделяют три классических вида структурных связей:

- Линейная (административное подчинение).
- Функциональная (методическое обеспечение и консультирование смежных подразделений).
- Линейно-функциональная (привлечение более компетентных руководителей, персональная ответственность исполнителей).

Выделяют следующие важнейшие задачи по УП:

1. Анализ человеческих ресурсов и потребности в персонале.
2. Оценка и подбор кандидатов на вакантные должности.
3. Маркетинг персонала.
4. Планирование деловой карьеры.
5. Профессиональная и социально-психологическая адаптация работников предприятия.
6. Управление трудовой мотивацией.
7. Регулирование правовых вопросов трудовых отношений.
8. Соблюдение требований психофизиологии, эргономики и эстетики труда.
9. Анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений, а также отношений руководителя с подчинёнными.
10. Управление производственными и социальными конфликтами.

Вновь формирующиеся службы УП создаются на базе традиционных подразделений:

1. Отдела кадров.
2. Отдела организации труда и зарплаты.
3. Отдела охраны труда и техники безопасности.
4. Отдела подготовки кадров.

Новым службам вменяется в обязанность реализация кадровой политики и координация деятельности по управлению трудовыми ресурсами на предприятии. В связи с этим они начинают расширять круг своих функций, выполняя не только кадровые операции, но и функциональные управленческие операции (разработка систем стимулирования трудовой деятельности, управление профессиональным продвижением).

Вопрос 4. Нормативно-методическое и правовое обеспечение системы управления персоналом

Нормативно-методическое обеспечение СУП – это комплекс документов организационно-распорядительного, нормативно-технического, технико-экономического характера, устанавливающий нормы, правила и требования, используемые для решения конкретных задач по вопросам УП. К таким документам относятся:

1. Устав (положение о предприятии).
2. Правила внутреннего трудового распорядка.
3. Коллективный договор между трудовым коллективом и работодателем в лице администрации предприятия.
4. Положения о структурных подразделениях предприятия.
5. Инструкции организационно-методического характера.
6. Должностные инструкции руководящего состава, специалистов и ряда работников, которые составляются на основе тарифно-квалификационных характеристик работников кадровых служб.

Нормативно-методическая база – это совокупность законов, нормативно-правовых актов и методических документов, регламентирующих технологию создания, обработки, хранения и использования документов в текущей деятельности предприятия, а также регламентирующих работу службы делопроизводства, её структуру, функции, штаты и техническое обеспечение. *Нормативно-методическая база включает в себя:*

1. Законодательные акты в сфере информации и документации.
2. Указы и распоряжения президента РФ, регламентирующие вопросы документационного обеспечения на Федеральном уровне.
3. Правовые акты Федеральных органов исполнительной власти.
4. Правовые акты органов представительной и исполнительной власти субъектов РФ и их территориальных образований, регламентирующие вопросы делопроизводства.
5. Правовые акты нормативного и инструктивного характера, методические документы по делопроизводству учреждений, предприятий, организаций.
6. Государственные стандарты на документацию.
7. Общероссийские классификаторы технико-экономической документации.
8. Государственная система документационного обеспечения управления.

Правовое обеспечение СУП состоит в использовании средств и форм юридического воздействия на органы и объекты УП с целью достижения эффективной деятельности организации. *Основной задачей правового обеспечения СУП является правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателем и наёмными работниками, защита прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений.*

Правовое обеспечение СУП включает:

1. Соблюдение, исполнение и применение норм действующего законодательства в области труда и трудовых отношений.
2. Разработка и утверждение локальных нормативных актов организационного, организационно-распорядительного, экономического характера.
3. Подготовка предложений об изменении действующих или отмене устаревших и фактически утративших силу нормативных актов.

Правовое обеспечение и его осуществление в организации возлагается на руководителя и других должностных лиц в пределах предоставленных им прав и полномочий. Кроме того, к осуществлению правового обеспечения в организации привлекаются руководитель СУП и её работники по вопросам, входящим в их компетенцию.

В идеале на предприятии для осуществления правового обеспечения должен быть создан юридический отдел. *Его основные задачи:*

1. Разработка проектов нормативных актов организации.
2. Правовая экспертиза нормативных актов, разработанных в СУП на их соответствие законодательству и визирование этих нормативных актов.
3. Организация систематизированного учёта и хранения законодательных и нормативных актов, поступающих в организацию и издаваемых ею.

4. Информирование подразделений и служб о действующем законодательстве о труде.
5. Разъяснение действующего законодательства и порядка его применения.

К нормативным актам о труде относятся: генеральные, отраслевые и региональные соглашения, коллективные договоры и др. правовые акты, применяемые непосредственно в организациях, кроме правовых актов.

Существует система актов ненормативного характера - это распоряжения и указания, которые могут издавать руководители СУП и отдельных подразделений по вопросам объявления дисциплинарных взысканий, поощрения работников, техники безопасности, отпусков, прекращения трудового договора.

Вопрос 5. Делопроизводственное и информационное обеспечение системы управления персоналом

Делопроизводственное обеспечение СУП – это совокупность документов организационно-распорядительного, информационно-справочного и учётного характера по персоналу организации, обработка и организация движения по всем уровням управления, включая передачу в другие подразделения и сдачу в архив.

Документационное обеспечение представляет собой организацию работы с документами, обращающихся в СУП. Основой документационного обеспечения является делопроизводство на предприятии.

Делопроизводство – это полный цикл обработки и движения документов с момента их создания работниками кадровой службы до завершения исполнения и передачи в другие подразделения.

Основными средствами по документальному обеспечению СУП являются:

1. Своевременная обработка поступившей и переданной документации.
2. Доведение документации до соответствующих работников СУП для исполнения.
3. Печатание документов по кадровым вопросам.
4. Регистрация, учёт и хранение документов по персоналу.
5. Формирование дел в соответствии с номенклатурой, утверждённой для данной организации.
6. Копирование и размножение документов по кадровым вопросам.
7. Контроль за исполнением документов.
8. Передача документации по вертикальным и горизонтальным связям.

В зависимости от размеров организации делопроизводство может осуществляться непосредственно в одном подразделении (централизованное), либо рассредоточено по различным звеньям (децентрализованное).

В СУП внедрены и ведутся следующие унифицированные системы документации:

1. Плановая.
2. Первичная учётная.

3. Отчётно-статистическая.
4. Документация по социальному обеспечению.
5. Организационно-распорядительная.

Информационное обеспечение СУП

Основными функциями процесса УП, реализуемого на различных уровнях СУ организацией является выработка управленческих решений и контроль за их реализацией.

Информационное обеспечение СУП представляет собой совокупность реализованных решений по объему, размещению и формам организации информации, которая циркулирует в СУ при её функционировании.

Информационное обеспечение включает оперативную информацию, нормативно-справочную информацию, технико-экономическую информацию и различные системы документации. При проектировании и разработке информационного обеспечения СУП наиболее актуальным является установление состава и структуры информации, необходимой и достаточной для принятия управленческих решений согласно выбранной технологии управления на предприятии. Информационное обеспечение условно подразделяется на:

1. Внемашинное.
2. Внутримашинное.

Внемашинное информационное обеспечение включает:

1. Систему классификации и кодирования информации.
2. Системы управленческой документации.
3. Систему хранения, внесения изменений и организацию документации.

Внемашинная информация представляет собой совокупность сообщений, сигналов и документов в форме, воспринимаемой человеком непосредственно, без применения средств вычислительной техники.

Во внемашинной сфере в процессе управления обмен информацией реализуется в виде движения документов между управляющей и управляемой подсистемами. Внемашинное информационное обеспечение позволяет провести идентификацию объекта управления, формализовать информацию и представить данные в виде документов.

Внутримашинная информационное обеспечение содержит массивы данных, формирующие информационную базу СУП на машинных носителях, а также систему программ организации, накопления, введения и доступа к информации этих массивов. Основным элементом внутримашинного информационного обеспечения является информационный массив, представляющей собой совокупность однородных записей.

Структура массива, состав и порядок следования записей в массиве не зависят от типа машинного носителя, поэтому на логическом уровне оценивается структура информационного массива, а на физическом уровне осуществляется реализация информационной базы с использованием современных технологий.

К разработке информационного обеспечения СУП предъявляется ряд организационно-методических требований:

1. Рациональная интеграция обработки информации при минимальном дублировании информации в информационной базе.
2. Сокращение числа форм документов.
3. Возможность машинной обработки информации, содержащейся в документах и во внутримашинной сфере.
4. Необходимая избыточность информационного обеспечения, позволяющая пользователям различного уровня получать информацию с различной степенью детализации.

Тема 3. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

План лекции:

1. *Понятие, сущность и виды кадровой политики.
Кадровая политика организации.*
2. *Стратегия управления персоналом, стратегия управления организацией.*
3. *Кадровая стратегия организации и её типы.*
4. *Этапы формирования стратегического управления.*

Вопрос 1. Понятие, сущность и виды кадровой политики. Кадровая политика организации

Кадровая политика государства – это формирование стратегии кадровой работы, установление целей и задач, определение научных подходов и принципов подбора, расстановки и развития персонала в конкретных условиях какого-либо периода развития страны.

Основной задачей кадровой политики государства является своевременное формулирование целей в соответствии со стратегией развития государства, постановка проблем и нахождение способов организации достижения целей.

Кадровая политика разрабатывается с учётом внутренних ресурсов организации, традиций и достижений, а также с учётом возможностей, предоставляемых организации внешней средой.

Кадровая политика организации – это генеральный план направления кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм и организации механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплочённого коллектива, способного своевременно отреагировать на изменяющиеся требования рынка с учётом стратегии развития организации. **Цель кадровой политики организации** состоит в обеспечении своевременного обновления и сохранения количественного и качественного состава работников и развитие в соответствии с потребностями организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда, внешней и внутренней среды.

Виды кадровой политики:

В зависимости от уровня влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию, выделяют следующие виды кадровой политики:

Пассивная кадровая политика – осуществляется тогда, когда руководство организации не имеет чётко разработанной программы действий в отношении персонала, а

работа с кадрами сводится к ликвидации негативных последствий внутри организации. Руководство при этом работает в режиме экстренного реагирования на возникшие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми способами и как правило это происходит без анализа причин и возможных последствий.

Реактивная – осуществляется тогда, когда руководство организации осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами возникновения конфликтных ситуаций, отсутствием мотивации и владеет ситуацией развития кризиса. Руководство предпринимает меры по ликвидации кризисной ситуации, ориентируясь на анализ причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы таких организаций как правило располагают средствами диагностики существующей ситуации и средствами адекватной экстренной помощи.

Превентивная – проводится в том случае, когда руководство имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Кадровая служба таких организаций располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах развития организации содержатся краткосрочные и среднесрочные прогнозы потребности в кадрах, а также сформулированы основные задачи по развитию персонала.

Активная – осуществляется в том случае, когда руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать целевые антикризисные кадровые программы, может проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ с учётом внешних и внутренних факторов.

Кадровая политика также может быть *рациональной и авантюристической*.

При **рациональной кадровой политике** руководство организации имеет качественный диагноз сложившейся ситуации и обоснованный прогноз развития.

При **авантюристической кадровой политике** – руководство организации не имеет качественного диагноза и обоснованного прогноза ситуации, но стремится активно влиять на неё.

В зависимости от ориентации на собственный или на внешний персонал, степени открытости организации по отношению к внешней среде выделяют два типа кадровой политики: *открытая и закрытая*.

Открытая кадровая политика – осуществляется тогда, когда организация абсолютно прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне. Можно начать работать в организации с самой низшей должности и с должности на уровне высшего руководства. Кадровая политика такого типа ведётся в организациях ведущих агрессивную политику завоевания рынка. Такие организации ориентируют свою деятельность на быстрый рост и стремительный выход на первые позиции внутри отрасли.

Закрытая кадровая политика – осуществляется в том случае, когда организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение вакантных должностей происходит только из числа сотрудников.

Кадры и документы кадровой политики организации

Кадровая политика организации направлена на подбор и наём эффективной рабочей силы, увеличение эффективности за счёт улучшения условий труда, а также на улучшение отношений рабочих и руководства.

В практике деятельности предприятий существует ряд принципов, которые составляют основу кадровой политики:

- Политика занятости – обеспечение эффективным персоналом и побуждение его к получению удовлетворения от работы путём создания привлекательных условий работы, безопасности и возможности продвижения.
- Политика обучения – обеспечение соответствующими обучающими мощностями, чтобы работники могли улучшить исполнение своих уже существующих обязанностей и могли подготовиться к дальнейшему продвижению.
- Политика оплаты труда – предоставление более высокой зарплаты, чем в других фирмах.
- Политика производственных отношений – установление определённых процедур для простого решения трудовых проблем.
- Политика благосостояния – обеспечение услуг и льгот более благоприятное, чем у других нанимателей. Условия отдыха должны быть оптимальны для работника и взаимовыгодны для персонала и компании.

Документирование кадровой политики

В практической деятельности предприятий существуют две формы оформления кадровой политики: письменная форма и устное оглашение.

Преимущества письменного оформления:

- Ясно определены виды действий, которые должны предприниматься для достижения целей компании.
- Существует полная ясность в понимании проблем руководства и кадров.
- Побуждение к сотрудничеству путём координации деятельности между различными службами и отделами.
- Единообразие и последовательность в принятии решений.
- Менеджеры руководствуются установленными стандартами в различных ситуациях.
- Содействие децентрализации власти, что улучшает производственные отношения.
- Содействие развитию обучения и менеджмента.
- Информирование работников о правилах, которыми они должны руководствоваться.
- Укрепление морали и улучшение общих отношений.

Основные недостатки письменной формы:

- Необходимость принятия контакта, который может связывать организацию и от которого трудно избавиться.

- Трудности в определении всех проблем, которые могут возникнуть в будущем.
- В случае изменения обстоятельств письменного оформления кадровая политика может стать непригодной.
- Письменная форма негибка и может ограничивать свободу менеджера в индивидуальных случаях.

Кадровая политика организации в условиях кризиса

Кризис в развитии организации – это объективное явление, которое отражает циклический характер развития. Кризис в организации необходимо распознавать как можно раньше, прогнозировать возможность его наступления и предпринимать меры по предупреждению.

Антикризисное управление организацией заключается в предотвращении негативного воздействия кризиса, в обеспечении выживаемости и выведения её из кризиса с минимальными потерями.

Основной целью кадровой политики в условиях кризисной фазы развития организации является обеспечение выживания организации в результате более высоких темпов формирования и развития её кадрового потенциала по сравнению с изменениями её внешней среды и других объективных факторов.

Задачей является обеспечение адаптации персонала к изменениям во внешней среде и их последствиям.

СУП в кризисной организации включает комплекс мер, реализуемых руководством и направленных на мобилизацию кадрового потенциала организации в сжатые сроки.

Различают следующие типы кадровой политики в условиях кризисной ситуации:

1. Пассивная политика.
2. Реактивная политика.
3. Привентивная политика.
4. Активно-рациональная.
5. Авантюристическая.

Пассивная политика – предполагает ликвидацию изъянов в структуре организации, препятствующих повышению конкурентоспособности персонала. Этот подход проявляется в устранении отдельных подразделений и должностей, которые сдерживают темпы выведения организации из кризиса. Эта политика характеризуется преобразованием жестких иерархических структур управления в гибкие адаптивные структуры.

Реактивная политика – предполагает переход к гибким структурам, который сопровождается введением новых технологий управления персоналом, основанных на принципах индивидуальной и групповой работы, а также на ценностях и установках, которые направляют поведение творческой личности.

Превентивная политика – разработка руководством организации, с учётом глубины кризиса и поставленных целей по выходу из него, конкретных сценариев работы с персоналом с учётом сложившейся ситуации в организации и специфики выбранной стратегии (динамичное развитие, прибыльность, ликвидация организации).

Активно-рациональная политика – предполагает болезненное проведение процедур сокращения персонала (недерективными методами), сохранение устойчивости организации, максимально избегая ухудшения социально-психологического климата в коллективе.

Авантюристическая политика – предполагает ориентацию в кризисной ситуации на принцип сохранения профессионального ядра кадрового потенциала организации и подбор новых кадров для жизненно-важных и приоритетных для организации областей деятельности.

Вопрос 2. Стратегия управления персоналом, стратегия управления организацией

Стратегия управления персоналом – это планы, направления действий, последовательность принимаемых решений и методы, позволяющие дать оценку, провести анализ и разработать эффективную систему воздействия на персонал для реализации стратегии развития организации.

СУП разрабатывается с учётом интересов руководства организации и интересов персонала. *СУП предполагает:*

1. Разработку целей УП и принятие решений в сфере УП, при этом должны быть учтены экономические аспекты, а также потребности и интересы работников (достойная зарплата, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей работников).
2. Формирование идеологии и принципов кадровой работы. Идеология кадровой работы должна быть отражена в виде документа и реализовываться в повседневной жизни всеми руководителями структурных подразделений организации. Этот документ должен содержать этические нормы, не подлежащие нарушению при работе с кадрами. По мере развития организации и изменения внутренних и внешних условий, документ может изменяться.
3. Определение условий для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью, используя трудовые ресурсы организации.

Обеспечение экономической эффективности в области УП означает оптимальное использование персонала для достижения целей деятельности организации при ограниченности трудовых ресурсов. Социальная эффективность обеспечивается путём реализации системы мер, направленных на удовлетворение социально-экономических ожиданий, потребностей и интересов работников организации.

СУП зависит от стратегии кадровой политики. В настоящее время выделяют три *концепции стратегии кадровой политики:*

1. Предполагает, что СУП определяется стратегией организации. УП выполняет обслуживающую функцию, которая заключается в предоставлении и поддержании работоспособности необходимого для организации персонала.
2. Основывается на том, что СУП является самостоятельной центральной стратегией и не зависит от стратегии организации. Занятые в организации работники рассматриваются как самостоятельные ресурсы, при помощи которых, в зависимости от их качества и способностей, можно решать различные задачи, возникающие в ходе деятельности.
3. Является синтезом первых двух концепций. Здесь стратегия организации сопоставляется с имеющимися и потенциальными кадровыми ресурсами, определяется направление стратегии кадровой политики. В ходе деятельности организации и кадровая стратегия и стратегия организации могут видоизменяться.

Стратегия управления организацией

Стратегия организации – это управленческий персонал со своими представлениями о целях организации и способах их достижения в определённый период существования организации.

Стратегия управления организацией – это управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал, как на основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, что позволяет организации выжить в условиях конкуренции.

Отсутствие стратегического управления проявляется на практике в двух формах:

1. Организации планируют свою деятельность, исходя из того, что окружение либо не будет вообще меняться, либо в нём не будет происходить качественных изменений. При нестратегическом управлении план составляется для конкретных действий в настоящие и будущие периоды, и он базируется на том, что конечное состояние чётко известно и измениться не может.
2. При нестратегическом управлении выработка программы действий начинается с анализа внутренних возможностей и ресурсов организации. Условия внешней среды не учитываются.

Вопрос 3. Кадровая стратегия организации и её типы

Кадровая стратегия – это специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учётом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциалов, а также типа кадровой политики организации.

Кадровая стратегия организации определяется следующими комплексными факторами:

1. Внешней и внутренней средой функционирования организации.
2. Типом стратегии организации.

3. Уровнем планирования.
4. Степенью открытости кадровой политики.
5. Компетенцией персонала.

Типы стратегии организации:

1. Предпринимательская.
2. Стратегия динамичного роста.
3. Стратегия прибыльности.
4. Ликвидационная стратегия.
5. Стратегия круговорота.

Соответствующие кадровые мероприятия зависят от открытости или закрытости кадровой политики. Для формирования в России рыночных отношений характерно повышение роли кадровой политики на предприятиях и в организациях всех форм собственности. Возрастание роли кадровой политики объясняется коренными изменениями социальных и экономических условий, суть которых заключается в переходе от командно-административных методов УП к использованию экономических, социальных и нравственно-психологических стимулов.

В современной России актуальным стало направление стратегического кадрового менеджмента.

Стратегический кадровый менеджмент – одно из направлений современного менеджмента, направленное на развитие и эффективное использование кадрового потенциала организации. В системе кадрового менеджмента выделяют:

1. Оперативный уровень управления (преобладает кадровая работа).
2. Тактический уровень управления (преобладает УП).
3. Стратегический уровень управления (преобладает управление человеческими ресурсами).
4. Политический уровень управления организацией (разработка и контроль за реализацией кадровой политики).

Вопрос 4. Этапы формирования стратегического управления

Стратегическое управление можно рассматривать как совокупность пяти взаимосвязанных этапов управленческой деятельности:

1. Анализ среды – исходный этап формирования стратегического управления, т.к. он обеспечивает базу для определения миссии и цели организации. На основе этого этапа вырабатывается стратегия поведения, которая позволяет организации выполнить миссию и достичь своих целей. Анализ среды предполагает изучение трёх её частей:

- а) анализ макроокружения;
- б) непосредственное окружение;
- в) анализ внутренней среды.

2) Определение миссии и целей – этот этап рассматривают как один из процессов стратегического управления, который состоит из трёх подпроцессов:

а) Определение миссии, которая представляет собой смысл существования организации и её предназначение.

б) Подпроцесс определения долгосрочных целей.

в) Подпроцесс определения краткосрочных целей.

3) Анализ и выбор стратегии – это главный процесс стратегического управления, с помощью специальных приёмов и способов организация определяет методы достижения поставленных целей и реализации миссии.

4) Выполнение стратегии – это критический этап, т.к. он, в случае успешного осуществления, приводит организацию к достижению целей. На этом этапе многие организации оказываются не в состоянии осуществить выбранную стратегию.

5) Оценка и контроль выполнения стратегии – это логически завершающий этап, осуществляется в стратегическом управлении после проведения всех предыдущих этапов. Данный этап обеспечивает устойчивую обратную связь между тем, как идёт процесс достижения цели и целями организации. *Основные цели контроля:*

а) Определение показателей, по которым необходимо контролировать те или иные процессы в организации.

б) Осуществление оценки состояния контролируемого объекта.

в) Выяснение причин отклонений, если таковы обнаружены.

г) Осуществление корректировки, если она необходима и возможна.

Тема 4. ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ

План лекции:

1. *Основы кадрового планирования.*
2. *Оперативный план работы с персоналом.*
3. *Маркетинг персонала.*
4. *Планирование потребности в персонале.*
5. *Планирование показателей по труду и производительности труда.*

Вопрос 1. Основы кадрового планирования

Кадровое планирование – это целенаправленная деятельность по подготовке кадров, обеспечению развития персонала, расчёту его квалификационной структуры, установлению общей дополнительной потребности, а также контролю за его использованием.

Основные задачи кадрового планирования:

1. Разработка процедуры кадрового планирования, согласованной с другими видами планирования.
2. Объединение кадрового планирования с планированием организации в целом.
3. Организация эффективного взаимодействия между плановой группой кадровой службы и плановым отделом организации.
4. Содействие в выявлении основных кадровых проблем и потребностей при стратегическом планировании.
5. Совершенствование системы обмена информацией между всеми подразделениями организации.

Сущность кадрового планирования состоит в том, что оно ставит задачей – обеспечение необходимым количественным и качественным составом персонала в определённый период времени и в соответствии с требованиями производственного процесса для достижения цели организации при использовании двух видов источников: **внутреннего** и **внешнего**. К **внутреннему источнику** относят имеющийся в организации персонал, к **внешнему** – персонал, привлечённый из внешней среды.

Кадровое планирование предусматривает использование различных приёмов удержания людей, обладающими необходимыми качествами в необходимом количестве, наиболее эффективное использование потенциала всего персонала, предвидение проблем, возникающих в связи с избытком или недостатком персонала.

На функциональное содержание кадрового планирования оказывает влияние колебания товарного рынка и изменения структуры спроса на производимые товары и оказываемые услуги.

Кадровое планирование рекомендуется осуществлять, применяя новые технологии. Оно осуществляется в несколько этапов:

1. Информационный – включает сбор информации, статистических данных, обработку и анализ этих данных, анализ кадровой ситуации и вариантов её развития в перспективе.
2. Предусматривает разработку кадрового плана, в котором отражаются различные альтернативные варианты плана и анализируется их влияние на достижение кадровых целей.
3. Заключается в утверждении одного из подготовленных вариантов плана, в качестве обязательного ориентира для организации работы СУП.

Эффективное кадровое планирование возможно в том случае, если оно полностью интегрировано с общим процессом планирования в организации. Кадровое планирование исполняет отдел кадров, в соответствии с информацией, поступающей от различных структурных подразделений организации.

Вопрос 2. Оперативный план работы с персоналом

Содержание оперативного плана работы с персоналом включает:

1. Планирование потребности в персонале.
2. Планирование привлечения персонала.
3. Планирование трудовой адаптации.
4. Планирование высвобождения или сокращения персонала.
5. Планирование использования персонала.
6. Планирование обучения.
7. Планирование деловой карьеры.
8. Планирование расходов на персонал.

Структура оперативного плана включает следующие этапы:

1. Сбор информации о персонале.
2. Определение целей планирования производства.
3. Проверка информации о персонале на соответствие её целям планирования производства.
4. Определение вероятности достижения целей кадрового планирования.
5. Планирование потребности в персонале.
6. Планирование привлечения, адаптации и высвобождения персонала.
7. Планирование использования персонала.
8. Планирование обучения, переподготовки и повышения квалификации персонала.
9. Планирование деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения.
10. Планирование расходов на персонал организации.
11. Регулярный контроль и развитие отдельных видов планирования.

Для разработки оперативного плана необходимо с помощью специально разработанных анкет собрать следующую информацию:

1. Сведения о постоянном составе персонала.
2. Данные о структуре персонала (квалификация, пол, возраст и т.д.).
3. Текучесть кадров.
4. Потери времени по болезни и в результате простоев.
5. Данные о продолжительности рабочего дня (занятые неполный рабочий день, работающие в одну смену, несколько смен и ночную смену, продолжительность отпусков).
6. зарплата рабочих и служащих (её структура, основная з/п, дополнительная з/п, премии, надбавки, доплаты).
7. Данные об услугах социального характера предоставляемые государством и правовыми организациями (расходы на социальные нужды, выделяемые в соответствии с законами и тарифными договорами).

Сведения о персонале делятся на:

1. Переменные данные (простои, прогулы).
2. Базовые данные, которые включают:
 - Постоянные сведения (пол, год рождения).
 - Условно-постоянные (штатное расписание, тарифная сетка).

Информация о персонале представляет собой совокупность всех оперативных сведений и процессов их обработки для кадрового планирования. Информация о персонале должна отвечать следующим требованиям:

1. Простота – информация должна содержать столько данных и только в том объеме, который необходим в определённый момент.
2. Наглядность – сведения должны быть чётко представлены, чтобы можно было из всей информации определить главное, при этом используются таблицы, графики, диаграммы.
3. Однозначность – сведения не должны быть неясными и при изложении информации необходимо следить за синтаксической и логической однозначностью материала.
4. Сопоставимость – сведения должны приводиться в сопоставимых единицах измерения, должны относиться к объектам поддающимся сравнению как изнутри организации, так и за её пределами.
5. Преемственность – сведения о кадрах, подаваемые за равные временные периоды, а также информация за различные периоды времени должны иметь одну методику расчёта и одинаковые формы предоставления информации.
6. Актуальность – сведения должны быть свежими, оперативными и своевременными, т.е. должны предоставляться строго в срок без опозданий.

Вопрос 3. Маркетинг персонала

Маркетинг персонала – это вид деятельности по изучению рынка рабочей силы с целью удовлетворения потребности в персонале, с целью выявления источников и путей обеспечения этой потребности.

Предпосылками маркетинга персонала являются:

1. Составляющие человеческих ресурсов организации;
2. Имидж организации – это репутация, престиж фирмы, качество товара, точность выполнения принятых обязательств и формы общения с клиентами;
3. Наличие вакансии – это незанятое рабочее место или должность, на которую может быть принят новый работник.

Маркетинг персонала включает:

- Исследование рынка труда и рабочей силы.
- Сегментирование рынка рабочей силы – т.е. процесс разбивки рынка труда на различные группы на основе различий квалификации, уровня оплаты труда, демографической ситуации, национальных и культурных особенностей, учебных заведений, подготавливающих и переподготавливающих специалистов, на основе различий пола, возраста, состава семьи, рода занятий, образования, религиозных убеждений, рекламы вакансий.
- Исследование качеств кандидатов и их потребностей.
- Рекламные шаги по представлению имеющихся в организации вакансий.
- Создание базы данных о кандидатах.
- Выявление потенциальных кандидатов и создание резерва внутри организации.

В рамках маркетинга персонала проводится анализ кадровой ситуации. Он особенно важен на стадии формирования организации и бизнес-планирования. Для крупных предприятий для проведения анализа кадровой ситуации целесообразно формирование в составе СУП самостоятельного подразделения маркетинга персонала.

Лизинг персонала – характерен для современного инновационного УП и означает подбор кадров на временные рабочие места за счёт краткосрочной или среднесрочной аренды персонала другой организацией. Лизинг персонала осуществляется на основе долгосрочного или краткосрочного договора между лизингодателем и лизингополучателем. По истечении срока действия договора арендатор либо возвращает рабочую силу лизинговой компании, либо продлевает срок действия договора.

Международный лизинг персонала – это договор, в котором предусматривается нахождение лизингодателя и лизингополучателя в разных странах. В России лизинг персонала появился в середине 90-х годов. Лизинг персонала получает активное развитие и максимально широкое распространение в странах с развитой рыночной экономикой.

Вопрос 4. Планирование потребности в персонале

Планирование потребности в персонале является началом процесса кадрового планирования и базируется на данных, имеющихся в сводных документах, на данных плана проведения организационно-технических мероприятий, на штатном расписании и плане замещения вакантных должностей.

При определении потребности в персонале в каждом конкретном случае рекомендуется участие руководителей соответствующих подразделений.

Основной задачей планирования привлечения персонала является удовлетворение в перспективе потребности в кадрах за счёт внутренних и внешних источников.

Прогнозирование численности персонала, необходимого для реализации краткосрочных и перспективных целей, должно сочетаться с анализом внешнего рынка труда и имеющейся на нём рабочей силы. Определить необходимую численность рабочих и их профессиональный и квалификационный состав позволяют:

1. Производственная программа.
2. Нормы выработки.
3. Планируемый рост повышения производительности труда.
4. Структура выполненных работ.

Расчёт численности персонала может быть текущим (оперативным) или долгосрочным (перспективным).

Текущая потребность в персонале включает:

1. Общую потребность.
2. Базовую.
3. Дополнительную.

Общая потребность в персонале определяется как система базовой потребности в кадрах, которая зависит от объёмов производства и дополнительной потребности в кадрах.

Базовая потребность определяется путём деления объёма производства на выработку на одного работника.

Дополнительная потребность – это различие между общей потребностью и наличием персонала на начало расчетного периода.

Для определения количественной потребности в персонале используются следующие методы расчёта:

1. Метод, основанный на использовании данных о времени трудового процесса.
2. Метод расчёта численности персонала на основе данных о трудоёмкости рабочего процесса.
3. Метод расчёта по нормам обслуживания.

При определении потребности в специалистах применяется метод расчёта, исходя из коэффициента насыщенности специалистами, который исчисляется отношением числа специалистов к объёму производства.

Схема планирования потребности в персонале включает следующие элементы:

1. Планы организации:

- а) план МТС;
- б) финансовый план;
- в) инвестиционный план;
- г) организационный план;
- д) производственный план;
- е) план по труду;
- ж) план сбыта.

На основе перечисленных планов составляется предварительный количественный и качественный расчёт будущей потребности в персонале.

2. Информация о персонале организации – с её помощью осуществляется прогноз количественного и качественного наличия персонала на определённый период времени.

В результате предварительного расчёта и прогнозирования наличия персонала происходит определение потребности в персонале путём сравнения между будущей потребностью и наличием персонала по прогнозу. Затем осуществляется планирование мероприятий по достижению или поддержанию количественного и качественного соответствия между будущей потребностью в персонале и прогнозным наличием.

Все эти мероприятия подразделяют на 3 группы:

- 1. Организационно-технологические мероприятия: размещение производственной структуры, преобразование организационной структуры управления, совершенствование технологических процессов.
- 2. Мероприятия по покрытию потребности в персонале: привлечение, перераспределение, высвобождение, развитие персонала.
- 3. Прочие мероприятия: углубление специализации производства и управления, улучшение социального обслуживания.

Качественная потребность в персонале

Качественная потребность в персонале – это потребность по категориям, профессиям, специальностям, уровню квалификации.

При расчёте качественной потребности необходимо учитывать:

- 1. Профессионально-квалификационное деление работ, зафиксированных в производственно-технологической документации, касающейся производственного процесса.
- 2. Требования к должностям и рабочим местам, которые закреплены в должностных инструкциях и описании рабочих мест.
- 3. Штатное расписание организации и её отдельных подразделений.
- 4. Документацию, регламентирующую различные организационно-управленческие процессы с выделением требований по профессионально-квалификационному составу исполнителей.

Качественная потребность в персонале подлежит предварительному планированию. Планирование качественной потребности определяет способности и знания, которыми должен обладать каждый работник, чтобы соответствовать занимаемому рабочему месту и правильно выполнять обусловленные этим рабочим местом задания. Если задания не изменяются с течением времени, то определить качественную потребность достаточно легко. В том случае, если условия работы постоянно изменяются, то необходимо стратегическое планирование, ориентированное на долгосрочный период. Анализ качественного состава персонала предполагает периодическое целенаправленное изучение работников по характеристикам пола, стажа работы, образования, квалификации и другим социально-демографическим признакам. Подобный анализ предусматривает определение качественного уровня расстановки работника по должностям, определение степени рациональности использования специалистов с высшим образованием и сотрудников со средним-специальным образованием.

Качественная потребность в специалистах и руководителях может быть определена путём последовательной разработки следующих организационных документов:

1. Система целей, как основа организационной структуры управления;
2. Общая организационная структура управления, а также организационная структура подразделений;
3. Штатное расписание;
4. Должностные инструкции специалистов и руководителей.

Типовая должностная инструкция должна иметь следующие разделы:

1. Характеристика организационного статуса должности: место в иерархической системе организации или подразделения, группа оплаты труда.
2. Содержание выполняемых задач: регулярно выполняемые задачи, периодически возникающие задачи и основные предписания по выполнению задач.
3. Описание рабочих требований к исполнителю: знания, опыт, способности, черты характера, которые необходимы в связи со спецификой рабочего места, а также организаторской способности и личного качества руководителя.
4. Права, ответственность и взаимосвязи данного рабочего места: даваемые и выполняемые указания, входная и выходная информация и формы её предоставления, характер участия в процессе принятия управленческих решений, структурные взаимосвязи с другими рабочими местами и подразделениями.

Вопрос 5. Планирование показателей по труду и производительности труда

При переходе от административно-плановой системы к рыночной экономике кардинально меняется вся система планирования деятельности организаций, в том числе **плани-**

рование трудовых показателей. При планировании трудовых показателей основное внимание уделяют величине расходов на персонал, приходящихся на единицу изделия или услуги.

Расходы на персонал - это общепризнанный для стран рыночной экономики интегральный показатель, который включает в себя все расходы, связанные с функционированием человеческого фактора:

1. затраты на заработную плату (нормативный фонд оплаты, поощрительный фонд, резервный фонд);
2. выплаты работодателя по различным видам социального страхования;
3. расходы организации на различного рода социальные выплаты и льготы (пенсионный фонд, фонд занятости, дотации на оплату жилья, оплата транспорта, оказание единовременной помощи и т.п.);
4. на содержание социальной инфраструктуры;
5. затраты на содержание социальных служб;
6. на обучение и повышение квалификации персонала;
7. на выплату дивидендов и покупку льготных ценных бумаг.

При этом расходы на заработную плату (базовые расходы), составляют обычно менее половины общей величины расходов на персонал.

В рыночной экономике установление допустимой величины расходов на персонал является основой планирования показателей по труду. Если в организации величина расходов на персонал превышает подобную величину, установившуюся у конкурентов, то дальнейшая деятельность организации становится проблематичной.

Планирование производительности труда

В условиях рыночных отношений задача повышения производительности труда становится жизненно важной для дальнейшего развития экономики. Производительности труда уделяется значительное внимание на уровне всех отраслей экономики и отдельных предприятий и организаций. Производительность труда является показателем, который оказывает непосредственное влияние на результаты производственно-финансовой деятельности предприятия. Снижение производительности труда и её рост приводит к определённым изменениям в организации.

Изменения производительности труда

Последствия снижения:

1. Повышение удельных затрат.
2. Снижение конкурентоспособности продукции и предприятия.
3. Сокращение объёма продаж.
4. Снижение прибыльности предприятия.
5. Снижение удовлетворительности трудом и падение перспективности имеющейся квалификации.

6. Уход персонала, распад организации.

Последствия повышения:

1. Эффективность использования человеческих ресурсов, оборудования, денежных средств.
2. Снижение удельных затрат.
3. Повышение конкурентоспособности.
4. Увеличение объёма продаж.
5. Максимизация прибыли.
6. Рост удовлетворительности трудом.
7. Закрепление персонала и дальнейшее развитие организации.

Планирование производительности труда - определение уровня производительности труда и темпов ее роста, обеспечивающих конкурентоспособность организации.

На уровень и динамику производительности труда влияет множество факторов, которые можно разделить на две группы:

1. Внешние, т.е. не находящиеся вне организации и неподлежащие управлению со стороны организации (действия правительства, законодательство, инфраструктура, рыночные механизмы, конкуренция, общая социально-экономическая ситуация и положение в конкретной отрасли и в регионе, состояние материально-технического снабжения, обеспеченность природными ресурсами, состояние трудовых ресурсов, культура и социальные ценности и пр.).
2. Внутренние, т. е. находящиеся под управлением организации (стратегические решения, организационные вопросы, трудовые отношения, руководящие кадры структурных звеньев, технология, средства производства, качество продукции, условия труда, информация).

Рост производительности труда обусловлен различными факторами.

Факторы роста производительности труда

<i>Научно-технические</i>	<i>Организационные</i>	<i>Структурные</i>	<i>Социальные</i>
1. Внедрение новой техники и технологий.	1. Увеличение норм и зон обслуживания.	1. Изменение удельного веса отдельных видов продукции и отдельных производств в общем объеме.	1. Изменение качественного уровня персонала.
2. Механизация и автоматизация производства.	2. Специализация производства и расширение объема кооперированных поставок.	2. Прочие факторы	2. Изменение отношения работников к труду.
3. Изменение в структуре парка или модернизация определенного оборудования.	3. Изменение реального фонда рабочего времени.		3. Изменение условий труда.
4. Изменение конструкции изделий, качества сырья.	4. Совершенствование управления организацией.		4. Прочие факторы
5. Применение новых видов материалов.	5. Сокращение потерь от брака продукции.		
6. Прочие факторы	6. Снижение числа работников, не выполняющих установленные нормы выработки.		
	7. Прочие факторы		

Управление производительностью труда на уровне организации включает следующие элементы:

1. обеспечение основы для управления, т.е. концентрация внимания на результативности и производительности труда;
2. разработка стратегических планов обоснования программ повышения производительности труда;
3. разработка подходов к стратегиям и методам измерения и контроля повышения производительности труда;
4. разработка мероприятий по обеспечению организации процесса планирования и эффективного внедрения всех элементов.

Процесс планирования осуществляется с соблюдением основных принципов:

1. Принцип единства – т.е. планирование должно иметь системный характер, обеспечивать совокупность элементов; должно иметь единое направление деятельности всех подразделений организации.
2. Принцип участия – в процесс планирования производительности труда должен быть вовлечен широкий круг работников организации независимо от выполняемых функций и сферы деятельности.
3. Принцип непрерывности – процесс планирования должен осуществляться

постоянно, а разрабатываемые планы и программы должны сменять друг друга непрерывно.

4. Принцип гибкости – все разработанные планы и программы повышения производительности труда должны иметь возможность быть изменёнными с учётом микро и макросреды деятельности организации.
5. Принцип точности – планы должны быть конкретными и детализированными в той степени, в какой позволяют внешние и внутренние условия деятельности организации.

Повышение производительности труда является результатом управления процессами труда. Рост производительности труда обязательно имеет место при соблюдении одного из следующих условий:

1. объем продукции возрастает, затраты уменьшаются;
2. объем продукции возрастает, затраты остаются неизменными;
3. объем продукции возрастает, затраты возрастают, но более низкими темпами;
4. объем продукции остается неизменным, затраты сокращаются;
5. объем продукции сокращается, затраты сокращаются, но более быстрыми темпами.

Тема 5. ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

План лекции:

1. *Наём, отбор и приём персонала.*
2. *Подбор и расстановка персонала.*
3. *Деловая оценка персонала.*
4. *Профориентация и трудовая адаптация персонала.*
5. *Основы организации труда персонала.*
6. *Высвобождение персонала.*

Вопрос 1. Наём, отбор и приём персонала

Основной задачей при найме на работу персонала является удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении.

Найм на работу- ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией.

Управление персоналом в организации начинается с привлечения на работу.

Существует два источника найма: внутренний (из работников организации) внешний (из сторонних для организации людей).

Оба источника привлечения персонала имеют преимущества и недостатки.

Внутренний источник найма:

Преимущества:

- 1.Появление шансов для служебного роста.
- 2.Повышение степени привязанности к организации.
- 3.Улучшение СПК на производстве.
- 4.Низкие затраты на привлечение кадров.
- 5.Претендентов на вакантные должности хорошо знают в организации.
- 6.Претендент на вакантную должность хорошо знает организацию.
- 7.Сохранение уровня оплаты труда, сложившегося в данной организации.
- 8.Освобождение ранее занимаемой должности для роста молодых кадров в данной организации.
- 9.Высокая степень управляемости, сложившаяся в кадровой ситуации.

Недостатки:

- 1.Организационные возможности для выбора кадров.
- 2.Возможно соперничество в коллективе в случае

3.Возможность появления панибратства при решении деловых вопросов, т.к. претендент на вакантную должность был на равнее со своими коллегами.

4.Нежелание отказать в чем-либо сотруднику, имеющему большой стаж работы в данной организации.

5. Снижение активности рядового сотрудника, претендующего на должность руководителя, т.к. автоматически приемником является заместитель руководителя.

6. Количество переводов на новую должность не удовлетворяет потребности в кадрах.

7.Удовлетворяется потребность только качественная, но через подготовку или повышение квалификации, что связано с определенными затратами.

Внешний источник найма:

Преимущества:

1. Более широкие возможности выбора.
2. Появление новых импульсов для развития организации.
3. Новый человек, как правило, легче добивается признания.
4. Прием на работу покрывает абсолютные потребности в кадрах.
5. Меньшая угроза возникновения интриг внутри организации.

Недостатки:

1. Более высокие затраты на привлечение кадров.
2. Высокий удельный вес работников, принимаемый со стороны способствования росту текучести кадров.
3. Ухудшается СПК в коллективе среди давно работающих.
4. Высокая степень риска при прохождении испытательного срока.
5. Плохое знание организацией претендентов.
6. Длительный период адаптации.
7. Невозможность служебного роста для работников.
8. Нового работника плохо знают в организации.

Цели и этапы отбора персонала

Отбор - способ, позволяющий в любых условиях провести наиболее демократичную и свободную от субъективизма конкурсную процедуру.

Преимущества метода отбора состоит в том, что возможно всестороннее и объективное изучение индивидуальных особенностей каждого кандидата и прогнозирование его эффективности.

Недостатком является длительность и дороговизна используемых процедур.

Основной целью отбора персонала является отбор наиболее подходящих кандидатов при приеме на работу, при этом учитывается образование, квалификация, уровень профессиональных навыков, опыт предшествующей работы личного качества, и психолого-профессиональная пригодность.

Для приятия организацией решения о приеме на работу кандидат должен пройти следующие этапы отбора:

1. Предварительная отборочная беседа.

Предварительная беседа может проводиться различными способами. Чаще всего она проводится линейным менеджером или специалистом отдела кадров.

Основная цель беседы- оценка уровня образования претендента, его внешнего вида и определяющих личностных качеств.

2. Заполнение бланка заявления.

Претенденты успешно преодолевшие предварительную беседу, должны заполнить специальные бланки заявления и анкету.

Количество пунктов анкеты должно быть минимальным и они должны запрашивать информацию, которая позволяет выявить производительность работы претендента. Информация может касаться прошлой работы, склада ума, ситуаций, с которыми приходилось сталкиваться, но все вопросы должны строиться таким образом, чтобы можно было провести стандартизированную оценку претендента. Вопросы анкеты должны быть нейтральны и предполагать любые возможные ответы, включая возможность отказа от ответа.

3. Беседа по найму (интервью).

Существует несколько основных типов беседы по найму.

1. Беседа по схеме.

Беседа носит несколько ограниченный характер, получаемая информация не дает широкого представления о заявителе, ход беседы не может быть приспособлен к особенностям претендента, стесняет его и следовательно сужает возможность получения необходимой информации.

2. Слабо формализованные беседы. Заранее готовятся только основные вопросы, человек проводящий интервью может включать незапланированные вопросы и менять ход беседы. Он должен быть хорошо подготовлен, чтобы иметь возможность увидеть реакцию кандидата перестраивать беседу в связи с этим и выбирать вопросы, которые в данный момент заслуживают большего внимания.

3. Беседа не по схеме. Заранее готовится лишь список тем, которые должны быть затронуты, а все вопросы внутри тем функционируются по ходу беседы.

4. Тестирование.

Тестирование позволяет сформировать мнение о способностях кандидата профессиональному и дальнейшему росту о специфике мотивации и особенностях индивидуального стиля деятельности.

5. Проверка рекомендации и послужного списка.

6. Медицинский осмотр.

7. Принятие решения.

Отбор претендентов на вакантную должность

Осуществляется с помощью оценки делового качества кандидата, при этом используются специальные методики, которые учитывают систему деловых и личностных характеристик, охватывающие следующие группы качеств.

1. Отношение к труду.

2. Уровень знаний и опыт работы.
3. Организаторские способности.
4. Умение работать с людьми.
5. Умение работать с людьми.
6. Умение своевременно принимать и реализовывать решения.
7. Умение видеть и поддерживать хорошие идеи.
8. Морально-этические черты характера.

1 группа. Включает следующие качества:

- чувство личной ответственности за порученное дело
- четкое и внимательное отношение к людям
- трудолюбие
- личная дисциплинированность
- требовательность к соблюдению дисциплины другими
- уровень эстетики работы.

2 группа. Включает наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности

- знания основ управления производством
- знание основных методов руководства
- стаж работы

3 группа включает:

- умение организовать систему управления
- умение организовать свой труд
- проводить деловые совещания
- способность к самооценке

4 группа включает:

- умение работать с подчиненными
- умение работать с руководителями других организаций
- умение создавать сплоченный коллектив
- умение подобрать, расставить и закрепить кадры

5 группа включает:

- умение коротко и ясно формировать цели
- умение составлять деловые письма, приказы и распоряжения
- умение четко формулировать поручения и знание возможностей современной техники

6 группа включает:

- умение своевременно принимать решения
- способность обеспечить контроль за исполнением решений
- умение быстро ориентироваться в сложной обстановке
- умение разрешать конфликтные ситуации
- умение владеть собой

- уверенность в себе

7 группа. включает:

- умение увидеть новое
- умение распознать и поддержать новаторов
- умение распознать и нейтрализовать скептиков и авантюристов
- инициативность
- смелость и решительность в поддержании и введении.

8 группа включает:

- честность
- добросовестность
- принципиальность
- порядочность
- уравновешенность
- вежливость
- настойчивость
- обаятельность
- общительность
- скромность
- простота
- опрятность
- аккуратность внешнего вида
- хорошее здоровье

Организация приема персонала

Организация приема начинается с описания работ и их конкретизации применительно к рабочему месту.

При формировании перечня работ используются тарифно-квалификационные справочники.

При приеме на работу используются следующие методы оценки персонала:

1. *Тесты на профпригодность.* Их цель - оценка психофизических качеств человека и умение выполнять определенную деятельность.

2. *Общие тесты способностей.* Цель - оценить общий уровень развития и отдельные особенности мышления, внимания, памяти и других психических функций.

3. *Оценка личного дела* - анализ, досье, куда вносятся сведения полученные на основании ежегодных оценок.

4. *Личностные тесты* - психодиагностические тесты на оценку уровня развития отдельных личностных качеств или отнесение человека к определенному типу.

5. *Интервью* - беседа, направленная на сбор информации об опыте, уровне знаний и оценку профессионально важных качеств претендента.

6. *Рекомендации*- в случае наличия рекомендации у претендента важно обращать внимание на то, откуда она поступила. Рекомендации оформляются всеми реквизитами организации и координатами обратной связи.

7. *Нетрадиционные методы*- в некоторых случаях используются полиграфический, стрессовый показатель, тесты на честность, алкогольные или наркотические тесты.

Вопрос 2. Подбор и расстановка персонала

Подбор и расстановка персонала важнейшими функциями управленческого цикла, который выполняется руководящим составом организации.

От качества подбора и расстановки кадров зависит эффективность работы организации в целом и всех ее структурных подразделений.

Подбор и расстановка персонала - рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам и рабочим местам в соответствии с принятой в организации системы подразделения труда и с учетом способностей психофизиологических и деловых качеств работников и требованиями к содержанию выполняемой работы.

Процесс подбора и расстановки персонала направлен на достижение основных целей:

1. Формирование активно - действующих трудовых коллективов в рамках структурных подразделений.
2. Создание условий для профессионального роста каждого работника.

Подбор и расстановка персонала основывается на принципах соответствия, перспективности и сменяемости.

Принцип соответствия означает соответствие нравственных и деловых качеств претендентов, требованиям замещаемой должности.

Принцип перспективности основывается на учете следующих условий:

1. Установление возрастного ценза для различных категорий должностей.
2. Определение продолжительности периода работы в одной должности на одном и том же участке работы.
3. Возможность изменения профессии или специальности, организация систематического повышения квалификации.
4. Состояние здоровья.

Принцип сменяемости заключается в том, что для лучшего использования персонала необходимо внутриорганизационный труд перемещения, т.е. процессы изменения места работников в системе разделения труда, а также смены места приложения труда в рамках организации.

Исходными данными для подбора и расстановки персонала являются:

- модели служебной карьеры;
- философия и кадровая политика организации;

- трудовой кодекс;
- материалы аттестационной комиссии;
- контракт сотрудника;
- штатное расписание;
- личное дело сотрудника;
- должностные инструкции;
- положение об оплате и стимулировании труда;
- положение о подборе и расстановке кадров.

Подбор и расстановка кадров в организации должны обеспечивать слаженную эффективную деятельность с учетом объема, характера и сложности выполняемых работ на основе соблюдения следующих условий:

1. Равномерная и полная загрузка работников всех служб и подразделений.
2. Исполнение персонала в соответствии с его профессией и квалификацией.
3. Обеспечение необходимой взаимозаменяемости работников на основе овладения ими смежными профессиями.
4. Обеспечение полной ответственности каждого работника за выполнение своей работы, т.е. точный учет количественных и качественных результатов работы.

Подбор и расстановка персонала подразумевает соблюдение определенных пропорций по квалификации, активности, возрасту и полу. **Основная задача подбора и расстановки персонала** - это решение проблемы оптимального размещения персонала в зависимости от выполняемой работы.

Вопрос 3. Деловая оценка персонала

Оценка персонала - это системные периодические проверки труда работника за отчетный период в соответствии с целями и нормативами деятельности для данной должности, а также оценка соответствия квалификационных навыков требованиям должностной инструкции, анализ отношения работников к своим обязанностям и правилам внутреннего распорядка.

Задачи деловой оценки:

1. Оценка трудового потенциала работника.
2. Оценка индивидуального вклада.
3. Аттестация кадров (соответствие работника занимаемой должности или его готовность занять конкретную должность).

Деловая оценка персонала ставит две основные цели:

1. Помочь работникам повысить результативность своего труда путем наиболее полного использования потенциальных возможностей.
2. Обеспечить информацией работника и менеджера для принятия решения о продвижении работника, об увольнении работника, необходимости обучения, либо о сокращении рабочей силы.

Помимо основных целей выделяют блок **специфических целей**:

1. Деловая оценка - обеспечивает законное и формальное обоснование для принятия решений о продвижении работника, о передвижении внутри организации либо об увольнении.
2. Оценка служит критерием при проверке достоверности теста.
3. Деловая оценка помогает установить цели для программы обучения.
4. Оценка помогает выявить организационные проблемы.

Существует три основных уровня деловой оценки персонала:

1. Повседневная оценка профессиональной деятельности. Периодичность ее проведения - один раз в день или в неделю, при этом используют методы анкетирования и обсуждения.
2. Периодическая оценка исполнения обязанностей. Проводится один раз в год с помощью методов анкетирования, интервью и обсуждения.
3. Оценка потенциала работника - разовая оценка проводимая в период аттестации с помощью методов тестирования и интервью.

По результатам проведения деловой оценки персонала управленцы готовят решение по следующим проблемам:

- подбор кадров;
- определение степени соответствия занимаемой должности;
- улучшение использования кадров;
- определение вклада работника в общие результаты работы;
- продвижение работников, необходимость повышения квалификации;
- улучшение структуры аппарата управления;
- совершенствование управления.

Принципы проведения деловой оценки персонала

1. Принцип концептуальности. Запрещает давать оценки отдельных способностей работника, пока не будет определено, что он собой представляет в основных определяющих свойствах. Недопустимо смешивать основные и второстепенные черты человека, так как это искажает объективные представления о нем.

2. Принцип целевого назначения. Предполагает, что оценка личности не должна выходить за пределы той цели, для которой она проводится.

3. Принцип дополнения. Предполагает, что любая оценка человека может быть дополнена, уточнена и расширена. Данный принцип запрещает давать оценку человека в категорических окончательных формулировках.

4. Принцип последовательных приближений. Предполагает не ограничивать оценку людей отдельным единственным актом. Оценка должна представлять собой упорядоченный во времени процесс, в течение которого проводится различные виды оценок.

5. Принцип минимального числа. Предполагает запрет на оценку с участием большого числа людей.

Методы организации проведения деловой оценки персонала.

1. Метод соучастия работников в процессе оценки. Необходимо привлекать оцениваемого работника к процессу оценки в такой степени, чтобы он чувствовал себя прямым и важным участником выявления собственного потенциала.

2. Метод компенсации. Предусматривает в случае слабого развития какой либо способности человека, т.е. таких способностей его психики и навыков работы, которые позволяют возместить нехватку этой способности.

3. Метод инициирования запросов на оценочную информацию. Заключается в создании ситуации, когда оцениваемый работник сам начинает задавать вопросы о своих способностях и возможностях.

4. Метод машинного предъявления оценочной информации. Исследования доказывают, что оценки качеств работника, полученные с помощью компьютерной техники воспринимаются с большим доверием и гораздо спокойнее чем непосредственная характеристика администрации.

5. Метод внешней интерпретации результатов оценки. Характер восприятия оценки зависит от того, как она осуществляется в прямой форме или косвенной. Предполагается что оценка должна проводится на примерах достижения и упущения работником в реальном процессе деятельности.

6. Метод программ. Состоит в том чтобы оценку работы сопровождать или заменять изложением индивидуальной программы совершенствования технических способностей, которые развиты слабо, но необходимы для выполнения определенных работ.

Результаты проведения деловой оценки могут оглашаться на общем собрании или индивидуально каждому работнику.

Существуют следующие основные условия соглашения результатов оценки:

1. Предварительное изучение реакции людей на оценку и определение способностей предъявляются с учетом ожидаемых реакций на негативную оценку.
2. Создание специальных систем стимулирования побуждает людей к объективному восприятию информации о своих собственных возможностях.

Вопрос 4. Профориентация и трудовая адаптация персонала

Профориентация – система мер по получению профинформации, профконсультаций, профподбору и профадаптации, которые помогают человеку выбрать профессию наиболее соответствующую потребностям общества и его личным способностям и особенностям.

Сущность профориентации состоит в том, что она ставит своей задачей полностью использовать возможности работников в трудовой деятельности, сократить разрыв между профподготовкой и содержанием трудовых функций, выполняемых работником, а также содействовать быстрым структурным сдвигам занятости.

Основными целями системы управления профориентацией персонала являются:

- преодоление дисбаланса потребности в профтруде между работником и организацией;
- обеспечение взаимного приспособления и постепенного вхождения работников в социально-экономические и производственные условия путем развития положительного отношения к новой профессии, экономии времени непосредственного руководителя и работников подразделения и путем сокращения периода привыкания новых работников к профессии.

Одной из задач профориентационной работы и адаптации является установление взаимодействия между общеобразовательными школами, учреждениями профподготовки и предприятиями.

На практике целесообразно иметь в действующих подразделениях по управлению персоналом специалистов или самостоятельное подразделение по управлению профориентацией и адаптацией персонала.

Подразделения по управлению профориентацией и адаптацией должны выполнять следующие функции:

1. Прогнозирование и изучение конъюнктуры рынка труда.
2. Найм и отбор персонала с использованием профессиограмм, тестирования интервьюирования работников с целью их улучшения профориентации.
3. Расстановка кадров по подразделениям, участкам и рабочим местам, закрепление ротации кадров, формирование стабильного трудового коллектива.
4. Отбор лидера из числа молодых работников обладающих организаторскими способностями.
5. Организация взаимодействия с региональной системой управления профориентацией и адаптацией на взаимовыгодных условиях.

Важнейшим направлением деятельности подразделения по управлению профориентацией является:

1. Профессиональная консультация.
2. Профессиональная информация.
3. Психологическая поддержка.
4. Профотбор.

Основные направления деятельности подразделения по управлению адаптацией следующие:

- Санитарно-гигиеническая адаптация.
- Профессиональная.
- Психофизиология.
- Социально-психологическая.
- Организационно-административная.
- Экономическая.

В обязанности профконсультанта входят:

1. Профконсультация для работников предприятия.

2. Сбор, накопление информации, изучение и прогнозирование конъюнктуры рынка.
3. Участие в найме и отборе персонала.
4. Организация работы по профориентации школьников совместно с администрацией школ.
5. Организация оборудования кабинета профориентации на предприятии.
6. Организация проведения в школах лекций, семинаров с приглашением рабочих, специалистов и руководителей предприятия.

Трудовая адаптация персонала

Адаптация – процесс знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды и климата в коллективе.

Основными задачами адаптации являются:

1. Уменьшение начальных издержек, так как пока новый работник плохо знает своё рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат.
2. Снижение озабоченности и неопределённости у новых работников.
3. Сокращение текучести рабочей силы.
4. Экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время всех участников процесса.

Различают: **первичную производственную адаптацию** – когда человек впервые включается в постоянную трудовую деятельность на конкретном предприятии; **вторичную производственную адаптацию** - при последующей смене работы.

Процедуры адаптации персонала направлены на облегчение вхождения новых сотрудников в жизнь организации.

Процесс адаптации условно подразделяется на четыре этапа:

1. Оценка уровня подготовленности новичка с целью разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других предприятий период его адаптации будет типичным. Адаптация должна предполагать знакомство с производственными особенностями организации, а также включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, правилами поведения, уставами и т.д.

2. Ориентация. Практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляют со стороны организации. Программа ориентации включает несколько небольших лекций, экскурсий и практику. В ходе ориентации затрагиваются следующие вопросы:

- общие представления об организации;
- политика организации;
- оплата труда;
- дополнительные льготы;
- охрана труда и соблюдение техники безопасности;

- работник и его отношение с профсоюзом;
- служба сбыта;
- экономические факторы.

3. Действенная адаптация. Состоит в приспособлении новичка к своему статусу и его вхождении в межличностные отношения с коллегами.

На данном этапе необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах с целью получения полной информации об организации.

На данном этапе очень важно оказать поддержку новому сотруднику.

4. Функционирование. Данным этапом завершается процесс адаптации. Он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе.

Управление процессом адаптации – это активное воздействие на факторы, предопределяющие её сроки и снижение неблагоприятных последствий.

Вопрос 5. Основы организации и труда персонала

Организация труда – эта система научно-обоснованных мероприятий направленных на обеспечение условий для оптимального функционирования рабочей силы в процессе производства, способствующих достижению максимальных результатов трудовой деятельности и развитию производства интенсивным путем.

Суть организации труда заключается в установлении определенного порядка построения и осуществления трудового процесса и раскрывается через её элементы.

К элементам организации труда в коллективе относится:

- разделение и кооперация труда, то есть обособление видов трудовой деятельности и систем производственных взаимосвязей работников;
- рациональные приемы и методы труда благодаря которым обеспечивается наиболее экономное выполнение операций;
- организация рабочего места, то есть оснащение необходимыми средствами производства и рациональное размещение на производстве площади;
- организация обслуживания рабочего места – это вид обслуживания, формы, выбор исполнителя.

В рамках оптимальной организации труда персонала происходит реализация трудового потенциала работника, которая также связана с утверждением в трудовом коллективе благоприятной психологической обстановки.

Уменьшение возможностей конфликтов, улучшение социально-психологического климата в трудовом коллективе, четкая система продвижения по службе, а также атмосферы взаимопомощи и поддержки способствуют росту производительности труда.

Вопрос 6. Высвобождение персонала

Высвобождение персонала необходимо отличать от увольнения.

Увольнение – прекращение трудового договора или контракта между администрацией и сотрудником.

Высвобождение персонала – вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержки стороны администрации при увольнении сотрудника.

Увольнение может быть трех видов:

- увольнение по инициативе работников;
- увольнение по инициативе администрации;
- выход на пенсию.

В общем виде система мероприятий по высвобождению персонала включает три этапа:

1. Подготовка.
2. Передача работнику сообщения об увольнении.
3. Консультирование.

I. На подготовительном этапе администрацией создаются все предпосылки для проведения программы мероприятий.

В соответствии с Российским законодательством о труде увольнение по инициативе администрации возможно по следующим причинам:

1. Ликвидирование организации, сокращение штата сотрудников.
2. Несоответствие работника занимаемой должности или выполняемой работы.
3. Неисполнение работниками своих служебных обязанностей без уважительных причин.
4. Прогул, в том числе отсутствие на рабочем месте в течение 3-х часов одного рабочего дня.
5. Неявка на работу вследствие болезни в течении более 4-х месяцев подряд.
6. Восстановление на работе сотрудника ранее выполнявшего эту работу.
7. Появление на работе в состоянии алкогольного и наркотического опьянения.
8. Совершение по месту работы хищения государственного или общественного имущества.

Совершение работником, обслуживающим денежные или товарные ценности, таких действий, которые дают основания для утраты доверия к нему со стороны администрации.

II. Доведение до сотрудника сообщения об увольнении позволяет сделать процесс высвобождения официальным и является исходным пунктом для дальнейшей консультационной работы.

III. Консультирование - наиболее важно в процессе высвобождения персонала.

Данный этап включает три фазы:

На 1 фазе с помощью консультаций со стороны службы управления персоналом и самооценки со стороны сотрудников делается попытка проанализировать все неудачные работы на занимаемой должности и наметить новые профессиональные и личные цели.

На 2 фазе формируется концепция поиска нового рабочего места.

На 3 фазе непосредственно осуществляется проведение поиска рабочего места для увольняемого сотрудника.

Тема 6. ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

План лекции:

1. Организация обучения персонала.
2. Организация проведения аттестации персонала.
3. Управление деловой карьерой персонала.
4. Управление кадровым резервом.

Вопрос 1. Организация обучения персонала

Обучение является важнейшим инструментом, с помощью которого руководство получает возможность оказывать влияние на формирование организационной культуры и повышать потенциал человеческих ресурсов, способствуя успешному достижению целей организации.

Виды обучения: подготовка, повышение квалификации и переподготовка.

Профессиональная подготовка кадров предусматривает приобретение знаний, умений, навыков и обучение способам общения, направленных на выполнение определенных производственных задач. Подготовка считается законченной, если получена квалификация для осуществления конкретной деятельности. Обучается учащаяся молодежь.

Профессиональная начальная подготовка направлена на развитие знаний, умений, навыков и способов общения как фундамента для дальнейшей профессиональной подготовки (например, подготовка бакалавров).

Профессиональная специализированная подготовка предназначена для получения специфической профессиональной квалификации. Углубление знаний и способностей с целью овладения определенной профессией (например, специалист, магистр).

Профессиональное совершенствование (повышение квалификации) направлена на расширение знаний, умений, навыков и способов общения с целью приведения их в соответствие с современными требованиями, а также для стимулирования профессионального роста (обучаются работающие в организации сотрудники, уже имеющие опыт работы).

Совершенствование профессиональных знаний и способностей направлена на приведение знаний и способностей в соответствие с требованиями времени, актуализация и углубление их. Обучаются специалисты (горизонтальная мобильность).

Профессиональное совершенствование с целью продвижения по службе -

это подготовка к выполнению качественно более высоких задач. Обучаются руководители (вертикальная мобильность).

Профессиональная переподготовка (переквалификация) направлена на получение знаний, умений, навыков и овладение способами обучения (поведения) для освоения новой профессии и качественно другой профессиональной деятельности (обучаются занятые и безработные, имеющие практический опыт).

Методы обучения

№	Методы обучения	Характерные особенности метода
1.	Направленное приобретение опыта	Систематическое планирование обучения на рабочем месте, основу планирования составляет индивидуальный план профессионального обучения в котором изложены цели обучения.
2.	Производственный инструктаж	Информация, введение в специальность, адаптация. Ознакомление обучающегося с его новой рабочей обстановкой.
3.	Смена рабочего места (ротация)	Получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены рабочего места. В результате этого за определенный промежуток времени создается представление о многогранности деятельности и производственных задач (специальные программы для молодого поколения специалистов).
4.	Использование работников в качестве ассистентов, стажеров	Обучение и ознакомление работника с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном принятии на себя некоторой доли ответственности.
5.	Подготовка в проектных группах	Сотрудничество, осуществляемое в учебных целях в проектных группах, создаваемых в организации для разработки крупных, ограниченных сроком задач.

Методы обучения в теории группируются на методы обучения на рабочем месте и вне рабочего места. Приведем методы профессионального обучения на рабочем месте. Эта форма подготовки осуществляется с конкретной постановкой задачи на рабочем месте.

Методы обучения персонала на рабочем месте

В обучении на рабочем месте задействованы три стороны.

Руководитель, который проводит индивидуальную оценку (аттестацию) и помогает составить план повышения квалификации для каждого работника, играет самую важную роль в организации обучения на рабочем месте. Для этой цели он разрабатывает такие задания для своего подчиненного, чтобы, выполняя их, можно было обратить особое внимание на отсутствующие пока навыки подчиненного. Здесь руководитель выступает как наставник, как своего рода тренер. Он может сделать критическое замечание по поводу характера выполнения работы, формы и так далее, и через это замечание показать подчиненному, как нужно выполнять ту или иную работу. Руководители, которые заинтересованы в постоянной работе по совершенствованию знаний и опыта своих подчиненных, не посвящают много времени специальному обдумыванию таких обучающих заданий. У них это выходит естественно.

Вторым участником этого процесса является *работник подразделения*, специалист в данной конкретной области. Эксперту можно поручить инструктаж и обучение новых работников, он может оказывать помощь по просьбе работников или может просто присутствовать и принимать участие в дискуссии по конкретному вопросу.

Третий участник - это *сам работник*, который нуждается в конкретной подготовке. В конечном итоге именно от него зависит успех и результат обучения, от его желания и способностей. Поэтому более правильно, если о своем образовании заботятся сами работники, используя для этого все существующие возможности организации. Возможности могут включать как участие в курсах и семинарах, так и просьбу высказать критические замечания по своей работе и готовность спросить у руководителя все, что пока неизвестно. Если работник имеет разработанную вместе со своим руководителем программу подготовки, то он может проявить активность сам. Он сам должен добиваться возможности реализации своего плана и повышения своего уровня в результате этого.

Методы обучения персонала вне рабочего места

№	Методы обучения	Характерные особенности метода
1.	Чтение лекций	Пассивный метод обучения, используется для изложения теоретических и методических знаний, практического опыта.
2.	Программированные курсы обучения	Более активный метод обучения, эффективен для получения теоретических знаний.
3.	Конференции семинары	Активный метод обучения, участие в дискуссиях развивает логическое мышление и вырабатывает способы поведения в различных ситуациях.
4.	Решение конкретных задач из производственной практики	Моделирование организационной проблемы, которую должны решить участники (слушатели) группы. Позволяет соединить теоретические знания и практические навыки, предусматривает обработку информации, конструктивно-критическое мышление, развитие творчества в процессах принятия решений.
5.	Деловые игры	Обучение манере вести себя в различных производственных ситуациях, при ведении переговоров, причем обладатели ролей должны вырабатывать альтернативные точки зрения.
6.	Построение моделей	Моделирование процессов, происходящих на конкурирующих предприятиях. Слушатели распределяют между собой роли конкурирующих между собой фиктивных организаций. С помощью исходных данных слушатели должны принять соответствующие решения для нескольких стадий производства продукции или услуг (производство, сбыт, финансирование, кадровые вопросы и т.д.).
7.	Кружки качества (рабочая группа)	Молодые специалисты разрабатывают конкретные решения по проблемам управления организацией, объединившись в рабочие группы. Разработанные в рабочих группах предложения передаются руководству организации. Которое рассматривает предложения, принимает по ним решения и информирует рабочую группу о принятии или отклонении ее предложений.

Правильно выстроенная система обучения и развития персонала может включать в себя различные виды мероприятий. Это и индивидуальные семинары, и собеседования с периодическими «контрольными работами» и сдачей «зачетов», групповые тренинги, включающие в себя разного рода формы обучения вне работы, поездки на конференции, изучение специальной литературы и т.д.

Формы обучения

Реактивное обучение имеет своей целью устранение возникших проблем. Например, таких, как повторяющиеся отклонения в качестве выпускаемой продукции.

Причины могут быть следующими: несовершенство технологии, несовершенство оборудования и несоответствие квалификации исполнителя. Если проблема заключается в недостаточной квалификации исполнителей, то решение может быть довольно простым - определить пробелы в квалификации и устранить их.

Проактивное обучение направлено на предупреждение проблем. Например, вы собираетесь внедрить систему контроля затрат по местам их возникновения. Эффективность метода не подвергается сомнению, соответствующая процедура и необходимые инструкции разработаны, но есть сомнения в том, что менеджеры реально готовы к исполнению. Можно организовать однодневный тренинг (в прямом его значении) и, таким образом, предоставить необходимую информацию, а заодно выяснить причины возможного сопротивления.

Групповое обучение. Суть группового метода обучения заключается в использовании так называемого «эффекта группы». Дело в том, что деятельность группы людей, объединенных общей целью подчиняется совершенно другим закономерностям, нежели деятельность отдельного индивида. Возникает феномен синергии. То есть сложение отдельных частей дает нечто большее, чем математическая сумма. Иначе говоря, каждый участник группы остается индивидуальностью, но его поведение изменяется в соответствии с действием групповых механизмов. Появляются групповые нормы поведения, групповое мышление, групповая мотивация и т.д. Знание этих механизмов позволяет создавать и использовать в процессе определенные эффекты. Например: решения группы более качественны и более рискованны, чем решения отдельных индивидуумов.

Участие группы сотрудников в одной программе обучения. Эта форма организации позволяет снижать затраты на обучение в расчете на одного сотрудника.

Индивидуальное обучение. Индивидуальным можно назвать обучение, при котором сотрудник обучается либо отдельно от всех остальных сотрудников, либо по индивидуальной программе. Индивидуальное обучение более персонифицировано, более конкретно по цели и, зачастую, по форме организации.

Долгосрочное обучение. Долгосрочным можно считать комплексное обучение растянутое во времени. Самое важное в этом определении то, что итоговая цель обучения является результатом целого комплекса мероприятий. Организация долгосрочного обучения может быть практически любой. Либо это курс, составленный из нескольких коротких модулей, либо это курс с большим объемом материала, рассчитанный на длительное изучение.

Краткосрочное обучение. Как правило это курсы с достаточно интенсивной подачей материала. Направлены на выработку конкретных умений, навыков, расширение объема знаний в узких областях, коррекцию мотивации и поведения.

Вообще определения долгосрочное и краткосрочное обучение довольно относительно. Например, 3-недельный курс изучения делового английского языка можно считать краткосрочным, поскольку предмет изучения слишком велик, чтобы

изучить его за три недели. Зато 3-х недельный курс ораторского мастерства можно считать долгосрочным.

Обучение с полным отрывом от производства. Эту форму можно рассматривать как «внешнее обучение». То есть, когда обучение проводится вне организации и работник не присутствует на рабочем месте. Однако, должность и заработная плата при этом сохраняются.

Обучение без отрыва от производства. Обучение, проводимое непосредственно на рабочем месте или в пределах рабочего времени.

Обучение с частичным отрывом от производства. Сотрудник в течение обычного рабочего дня часть рабочего времени находится на обучении.

Внутреннее обучение. Обучение с использованием внутренних ресурсов. Необходимые ресурсы могут быть выражены в деньгах, информации, новых навыках, новом оборудовании, квалифицированных сотрудниках, осуществляющих преподавание и т.д.

Вопрос 2. Организация проведения аттестации кадров

Аттестация кадров - элемент кадровой работы, представляющий собой освидетельствование профессиональной пригодности и соответствие каждого работнику определенной категории занимаемой должности, а также решение вопроса о присвоении служащему квалификационного разряда. Состав кадров подлежит аттестации, устанавливается в каждой отрасли деятельности согласно перечню должностей руководителей, специалистов и других сотрудников. Аттестация персонала производится не чаще одного раза в два года.

Аттестация представляет собой подведение итогов работы сотрудников по завершении срока действия их трудовых контрактов (примерно 4-5 лет).

Порядок и условие проведения аттестации устанавливаются федеральными законами и законами субъектов РФ. Проведение аттестационных мероприятий требует наличие официальных распорядительных документов об аттестации.

Общие цели аттестации следующие:

1. Улучшение управления персоналом и повышение эффективности кадровой работы.

2. Повышение ответственности и исполнительской дисциплины.

Основными целями аттестации являются:

1. Оценка результатов труда сотрудника.

2. Определение соответствия сотрудника занимаемой должности.

3. Выявление недостатков в уровне подготовки сотрудника.

4. Составление плана развития сотрудника.

Дополнительные цели аттестации:

1. Проверка совместимости с коллективом (умение работать в команде, лояльность по отношению к организации, руководителю и руководству).

2. Проверка мотивации к труду и к работе в данной должности.
3. Определение перспектив развития карьеры работника.

Специфические цели аттестации:

1. Определение круга работников и перечня должностей, подлежащих увольнению или сокращению.
2. Улучшение социально-психологического климата в организации.

В зависимости от используемой информационной базы выделяют *несколько типов аттестации кадров*:

1. По минимальной необходимой информации (автобиографические данные).
2. С использованием частичной дополнительной информации (данные экспертных оценок).
3. С использованием максимально полной дополнительной информации (данные экспертные оценки и индивидуальные психологические характеристики, составленные по материалам психологического обследования).

Основные психологические правила аттестации:

1. Обязательное сообщение результатов аттестации работнику.
2. Нельзя смешивать оценку с критикой.
3. Нельзя одновременно говорить сотруднику о результатах оценки и об оплате труда.
4. В обязательном порядке необходимо объяснять сотруднику что аттестация это обычная процедура подтверждения профессиональной пригодности, а не карательный инструмент для увольнения.

По результатам аттестации составляется индивидуальный план развития каждого специалиста, предусматривающий повышение его квалификации и карьерный рост.

Методы и этапы аттестации

Аттестация проводится в несколько этапов:

1. Подготовка.
2. Сам процесс аттестации.
3. Подведение итогов.

Подготовка. Осуществляется кадровой службой и включает:

1. Разработку принципов и методики проведения аттестации.
2. Издание нормативных документов по подготовке и проведению аттестации (приказ, список аттестационной комиссии, методика проведения аттестации, план проведения аттестации, программа подготовки руководителей и инструкция по хранению персональной информации).
3. Разработка специальных программ по подготовке к проведению аттестационных мероприятий.
4. Подготовка материалов аттестации (различные бланки и формы).

Процесс аттестации включает:

1. Подготовку отчетов аттестуемых и руководителей.
2. Заполнение оценочных форм аттестуемых.

3. Анализ результатов.
4. Проведение заседания аттестационной комиссии.

Подведение итогов включает:

1. Анализ кадровой информации.
2. Подготовка рекомендаций по работе с персоналом.
3. Утверждение результатов аттестации.

Анализ результатов аттестации включает:

1. Оценку труда.
2. Оценку персонала.
3. Сведения по аттестации и их сводная обработка.
4. Собеседование по результатам аттестации.

Оценка труда - выявление работников неудовлетворяющих стандартам труда и существенно превышающих стандартов труда.

Оценка персонала предполагает:

1. Диагностику уровня развития профессионально важных качеств.
2. Сопоставление индивидуальных результатов со стандартными требованиями к работе.
3. Выявление сотрудников с отклоняющимися от стандарта качествами.
4. Оценку перспектив эффективной деятельности.
5. Оценку профессионального роста.
6. Ротацию кадров.

Сведения подлежащие обработке группируются на завершающем этапе проведения аттестации.

Для проведения обобщающих итогов проводятся следующие действия:

1. Составляются сравнительные таблицы эффективности работников.
2. Выделяются группы риска (неэффективно работающие или работники с неоптимальным уровнем развития профессионально важных качеств).
3. Выделяются группы роста (работники ориентированные и способные к развитию и профессиональному продвижению).
4. Готовятся рекомендации по использованию данных проведенной аттестации.

Проведение собеседований обязательно после завершения процесса аттестации. В ходе собеседования осуществляется обратная связь с аттестуемым, уточняются данные и собирается дополнительная кадровая информация. Затем новые и уточненные данные вводятся в обобщенные формы и анализируются.

Для того чтобы кадровой информацией можно было воспользоваться при принятии кадровых и иных решений необходимо правильно организовать хранение информации по результатам аттестации.

Вопрос 3. Управление деловой карьерой персонала

Деловая карьера - поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, . связанных с деятельностью; продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, достижение известности, славы, обогащения; фактическая последовательность занимаемых ступеней конкретным работником.

Карьера - это индивидуально осознанные позиции и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека.

Типовые модели карьеры руководителя или специалиста

Исследование служебной карьеры показали, что все многообразие вариантов карьеры получается за счет сочетания четырех основных моделей, а именно: «трамплин», «лестница», «змея», «перепутье».

Карьера «трамплин» широко распространена среди руководителей и специалистов. Жизненный путь работника состоит из длительного подъема по служебной лестнице с постепенным ростом его потенциала, знаний, опыта и квалификации. Соответственно меняются занимаемые должности на более сложные и лучше оплачиваемые. На определенном этапе работник занимает высшую для него должность и старается удержаться в ней в течение длительного времени. А потом «прыжок с трамплина» ввиду ухода на пенсию.

Карьера «трамплин» наиболее характерна для руководителей периода застоя в экономике, когда многие должности в центральных органах и на предприятиях занимались одними людьми по 20-25 лет. С другой стороны, данная модель является типичной для специалистов и служащих, которые не ставят перед собой целей продвижения по службе. В силу ряда причин: личных интересов, невысокой загрузки, хорошего трудового коллектива, приобретенной квалификации - работников вполне устраивает занимаемая должность, и они готовы оставаться в ней до ухода на пенсию. Таким образом, карьера «трамплин» может быть вполне приемлемой в условиях рыночной экономики для большой группы специалистов и служащих.

Модель карьеры «лестница» предусматривает, что каждая ступенька служебной карьеры представляет собой определенную должность, которую работник занимает фиксированное время, например, не более 5 лет.

Такого срока достаточно, чтобы войти в новую должность и проработать с полной отдачей. С ростом квалификации, творческого потенциала и производственного опыта руководитель или специалист поднимается по служебной лестнице. Каждую новую должность работник занимает после повышения квалификации.

Верхней ступеньки служебной карьеры работник достигнет в период максимального потенциала, когда накоплен большой опыт и приобретены высокая квалификация, широта кругозора, профессиональные знания и умения.

Психологически эта модель очень неудобна для первых руководителей из-за их нежелания уходить с «первых ролей». Поэтому она должна поддерживаться вышестоящим органом управления (советом директоров, правлением) с гуманных позиций сохранения здоровья и работоспособности работника.

После занятия верхней должности начинается планомерный спуск по служебной лестнице с выполнением менее интенсивной работы, не требующей принятия сложных решений в экстремальных ситуациях, руководства большим коллективом. Однако вклад руководителя и специалиста в качестве консультанта ценен для предприятия.

Модель карьеры «змея» пригодна для руководителя и специалиста.

Она предусматривает горизонтальное перемещение работника с одной должности на другую путем назначения с занятием каждой непродолжительное время (1-2 года).

Например, мастер после обучения в школе менеджеров работает последовательно диспетчером, технологом и экономистом, а затем назначается на должность начальника цеха. Это дает возможность линейному руководителю более глубоко изучить конкретные функции управления, которые ему пригодятся на вышестоящей должности. Прежде чем стать директором предприятия, руководитель в течение 6-9 лет работает заместителем директора по кадрам, коммерции и экономике и всесторонне изучает важные участки деятельности.

Главное преимущество данной модели заключается в возможности удовлетворения потребности человека в познании интересующих его функций управления. Это предполагает постоянное перемещение кадров в аппарате управления, наличие четкой системы назначения и перемещения и детальное изучение социально-психологического климата в коллективе. Наибольшее распространение эта модель получила в Японии на крупных фирмах.

Модель карьеры «перепутье» предполагает по истечении определенного фиксированного или переменного срока работы прохождение руководителем или специалистом комплексной оценки (аттестации), по результатам которой принимается решение о повышении, перемещении или понижении в должности.

Эта карьера может быть рекомендована для совместных предприятий и зарубежных фирм, применяющих договор в форме контракта. По своей философии эта американская модель карьеры, ориентированная на индивидуализм человека.

Этапы деловой карьеры и потребности

Предварительный этап (до 25 лет) включает учебу в школе, ВУЗе и других образовательных заведениях, испытания на разных работах. Начало самоутверждения как личности, забота о безопасности существования.

Этап становления (до 30 лет). Освоение работы, развитие навыков, формирование квалифицированного специалиста или руководителя. Продолжается самоутверждение, начало достижения независимости. Появление потребностей в поддержании здоровья, нормальном уровне оплаты труда.

Этап продвижения (до 45 лет). Продвижение по служебной лестнице, приобретение новых навыков и опыта, рост квалификации. Рост самоутверждения,

достижение большей независимости, начало самовыражения. Усилия направлены на увеличение уровня оплаты труда и заботу о здоровье.

Этап сохранения (до 60 лет). Пик совершенствования квалификации специалиста или руководителя. Повышение своей квалификации. Обучение молодежи. Стабилизация независимости, рост самовыражения, начало уважения. Потребность дальнейшего повышения уровня оплаты труда, появление интереса к другим источникам дохода.

Этап завершения (после 60 лет). Приготовление к уходу на пенсию. Подготовка себе смены и подготовка к новому виду деятельности на пенсии. Стабилизация самовыражения, рост уважения. Потребность в сохранении уровня оплаты труда и повышение интереса к другим источникам дохода.

Пенсионный этап (после 65 лет). Занятие новым видом деятельности. Самовыражение в новой сфере деятельности, стабилизация уважения. Основное внимание уделяется размерам пенсии, другим источникам дохода, здоровью.

Для того, чтобы управлять карьерой, необходимо более полное описание происходящего с людьми на различных этапах карьеры. Для этого в организациях, заинтересованных в эффективном управлении карьерой, проводятся специальные исследования.

Отдельные результаты исследований оформляются в виде карьерограмм, которые позволяют наглядно проследить путь, пройденный по карьерной лестнице, и квалификационные характеристики, предъявляющие требования к отдельным должностям.

Управление деловой карьерой

Управление карьерой - это комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организации, по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации.

Главный смысл управления карьерой - чтобы все ценное, чем обладает или может обладать человек в организации, а именно его способности к профессиональной деятельности, было эффективно использовано для достижения целей организации и удовлетворения потребностей личности.

Управление карьерой может быть реализовано за счет решения следующих задач:

1. Планирование индивидуального профессионального развития и должностного перемещения.
2. Организации приобретения персоналом необходимого уровня профессиональной подготовки.
3. Активизации деятельности персонала с целью побуждения раскрывать собственный творческий потенциал. Создание мотивационной среды.
4. Регулирование и координация включенности работников в выполнение задач

карьерной стратегии.

5. Анализ и оценка результатов и способов деятельности, личных и профессиональных качеств.
6. Контроль над деятельностью работников, их профессиональным и должностным ростом.

Инструментом управления карьерой является

Карьерограмма - документ, в котором представлен вариант профессионального развития и должностного перемещения сотрудников организации.

Квалификационная характеристика - документ, в котором содержится перечень того, кем должен быть, что должен иметь, знать, чем должен владеть и о чем иметь ясное представление работник должности.

Личный жизненный план карьеры - документ, который составляет сам работник, в котором оценивает жизненную ситуацию (работу, экономическое, физическое, социальное, психологическое состояние, семейную жизнь); ставит личные конечные цели карьеры; определяет частные цели и планы, способствующие достижению личной карьеры.

На собственную деловую жизнь человека приходится пять этапов:

- 1) период начальной карьеры (вхождение в организацию, нахождение своего места в ней) - 20-24 года;
- 2) этап, характеризующийся стремлением личности заявить о себе, достичь успеха, завоевать признание в организации - около 30 лет;
- 3) фаза достижения высокого профессионализма, расширение сферы приложения своих способностей, упрочения занимаемого в организации положения - примерно 35-40 лет;
- 4) фаза переоценки своих достижений, значения проделанной работы, возможных сомнений в правильности жизненного выбора и т.п. - где-то между 50-60 годами;
- 5) стадия мастерства, когда высококвалифицированный менеджер концентрирует внимание на развитие своих сотрудников, проявляет заботу о более молодых работниках, стремится к благополучию всей организации, демонстрируя искусство управления, - после 60 лет и до выхода на пенсию.

Вопрос 4. Управление кадровым резервом

Работа с кадровым резервом предполагает:

1. Анализ потребностей в резерве.
2. Формирование и составление списка резерва.
3. Подготовку кандидатов.

1. Анализ потребностей в резерве. Вначале данного этапа необходимо определить текущую и перспективную в резервах и оптимальную численность резерва кадров.

Дальнейшая работа состоит в формировании списка резерва.

2. Формирование и составление списка резерва включает формирование списка кандидатов в кадровый резерв и создание кадрового резерва на конкретные должности.

В процессе формирования резерва необходимо определить:

1. Кого необходимо включить в списки кандидатов в резерв.
2. Кто из включенных в список кандидатов должен пройти обучение.
3. Какую форму подготовки применить к каждому кандидату с учетом индивидуальных особенностей и перспективы использования на руководящие должности.

Для формирования списка резерва используются следующие методы:

1. Анализ документальных данных (отчетов, автобиографий, характеристик).
2. интервью по специально составленному плану или вопроснику для выявления интересующих сведений.
3. Наблюдение за поведением работников в различных ситуациях на производстве и в быту.
4. Оценка результатов деятельности сотрудника (производительность труда, качество выполняемой работы).
5. Метод заданной группировки работников. Сравниваются качества претендентов с требованиями должности различных уровней и выбирается кандидат наиболее подходящий.

При формировании списков кандидатов в резерв учитываются следующие факторы:

1. Требования и должности, описание и оценка рабочего места, оценка производительности труда.
2. Профессиональная характеристика специальности.
3. Перечень должностей, занимая которые работник может стать кандидатом на резервируемую должность.
4. предельные ограничения критериев подбора кандидатов на соответствующие должности (возраст, пол, стаж работы, образование).
5. Результаты оценки формальных требований и индивидуальных особенностей кандидата на резервируемую должность.
6. Выводы и рекомендации после последней аттестации.
7. Личные качества и потенциальные возможности (интеллектуальность, внимательность, гибкость, тактичность, коммуникабельность).

По результатам оценки и сравнения кандидатов уточняется и корректируется предварительный список резерва:

3. Подготовка кандидатов. Для формирования кадрового резерва не достаточно просто отобрать способных и продвинутых сотрудников, необходимо и очень важно правильно подготовить их к должности и организовать продвижение.

Для профессиональной подготовки могут быть использованы следующие методы:

1. Индивидуальная подготовка под руководством вышестоящего руководителя.

2. Стажировка в должности на своем и на другом предприятии.
3. Учета в университете или на курсах в зависимости от выбранной должности.

Для подготовки резерва разрабатывается и утверждается администрацией три вида программ:

1. Общая программа. Включает теоретическую подготовку.
2. Специальная программа, предусматривает разделение всего резерва по специальностям.
3. Индивидуальная программа - которая включает конкретные задачи по повышению уровня знаний, навыков и умений каждого специалиста.

Тема 7. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

План лекции:

1. Анализ и описание работы и рабочего места.
2. Оценка результатов деятельности подразделений управления организации.
3. Оценка деятельности подразделений управления персоналом.
4. Оценка затрат на персонал организации.
5. Оценка экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.
6. Аудит персонала.

Вопрос 1. Анализ и описание работы и рабочего места

Анализ работы - это процесс систематического исследования работы по определению наиболее существенных ее характеристик, а также требований к исполнителям данной работы.

Таким образом, анализ позволяет получить данные о требованиях к работе, которые затем используются для описания работы (т.е. описания обязанностей, прав, ответственности) и составления личностной спецификации (т.е. требований к работнику).

Анализ работы может иметь два аспекта:

- анализ с ориентацией на задачу - для определения обязанностей, ответственности, методов выполнения работы и т.д.;
- анализ с ориентацией на работника - для определения характеристик поведения работника, требующихся для успешного выполнения работы.

Различие между аспектами, ориентированными на работу, и аспектами, ориентированными на работника, довольно очевидно. Первые являются описаниями содержания работы, которые связаны с технологическими аспектами выполнения работы и в общем виде отражают то, что делается работником. Аспекты с ориентацией на работника характеризуют связанное с этим обобщенное человеческое поведение.

Анализ работы необходим для выполнения многих функций по управлению персоналом и используется для:

- подготовки описания работы (содержит краткое изложение сути рабочего или управленческого процесса, степень его ответственности, условия работы и т.п.);
- составления личностной спецификации с указанием личностных качеств работника;

- подбора сотрудников и приема их на работу: аналитическая информация учитывается при отборе работников на определенную должность;
- оценки результативности труда работников;
- подготовки кадров и повышения квалификации путем разработки и внедрения программ подготовки кадров. Анализ работы помогает установить знания, навыки и умения, необходимые для выполнения процесса на данном рабочем месте;
- планирования карьеры и служебного продвижения, с учетом достижения работником высоких результатов;
- оплаты труда, так как она должна напрямую увязываться с навыками, умением, условиями работы, риском для здоровья и т.п.;
- обеспечения безопасности труда, поскольку она зависит от правильного расположения рабочих мест, оборудования, соблюдения определенных стандартов и других условий.

Анализ работы (или рабочего места) в действующей организации проходит в определенной последовательности.

Первый, очень важный, этап анализа дает общее представление об организации в целом и организационном расположении каждого рабочего места в ней. На этом этапе составляются схемы структуры организации, показываются связи и отношения между рабочими местами (или должностями). На *втором* этапе решается вопрос, как и для чего будет использоваться информация по анализу работы (для отбора персонала, оценки результатов его деятельности, обучения и т.д.). Анализ всех рабочих мест требует длительного времени и немалых затрат. Поэтому следует выбрать какой-либо типичный образец тех рабочих мест, которые будут конкретно анализироваться *третий* этап. На *четвертом* этапе с помощью определенных, методов (собеседования, наблюдения вопросников) собираются необходимые данные - характеристики работы, выявляются целесообразные режимы работы и качества, необходимые исполнителю данной работы. Информация, полученная на этом этапе, будет использована затем на *пятом* этапе при описании работы (рабочего места). На *шестом* этапе разрабатывается личностная спецификация, т.е. набор требований к работнику, выполняющему данную работу.

При проведении анализа работы должны быть получены такие ее характеристики, которые в полном объеме и всесторонне позволят составить описание работы. Поэтому анализ начинается с составления полного перечня работ. Затем каждый вид работы расчленяется на отдельные процедуры и операции. Изучаются приемы и методы их выполнения, используемое оборудование, аппараты, инструменты; выявляются условия труда; рабочие взаимоотношения; устанавливается уровень профессиональной подготовки, знаний и умений, необходимых для выполнения данной работы на требуемом уровне. С этой целью используются контрольные вопросы.

Существует три основных метода анализа работы, которые по отдельности или в комбинации могут быть применены к процессам сбора информации. К ним относятся; наблюдение, собеседование, вопросники.

Наблюдение. Когда работа является открытой, то прямое наблюдение того, что работник делает, может дать большую часть информации, требующуюся для ответа на вопросы о самой работе и для суждения о личностных требованиях, предъявляемых к работнику. Некоторые виды работы сами предполагают прямое наблюдение, к примеру рутинные работы с высоким содержанием ручного труда, где большинство операций можно наблюдать, так как они не требуют существенных умственных усилий или проявления индивидуальной свободы действий, и где стандартизированные операции с коротким циклом являются нормой. Более сложные работы в области управления менее пригодны для анализа путем наблюдения.

Наблюдение может быть сплошным и выборочным, причем второе является более сложным, чем первое. При выборочном наблюдении за операциями, выполняемыми на рабочем месте, информация собирается в произвольные интервалы времени во время полного рабочего цикла. Целью каждого наблюдения является получение моментной картины того, что работник делает в исследуемом интервале, и фиксация частоты выполнения исследуемых операций. Метод наблюдения достаточно прост и эффективен.

Собеседование. Большинство собеседований представляют собой интервью «индивидуального» типа - прямой диалог между аналитиком и работником и его руководителем. Когда имеет место значительное число идентичных работ, то можно применить «групповые» интервью - собеседование с группой работников, выполняющих одну и ту же работу. Следует, однако, всегда помнить об относительной точности информации, получаемой в процессе собеседования. Это объясняется тем, что одни и те же операции могут по-разному восприниматься исполнителями работы, кроме того, интервьюеры также по-разному могут воспринимать (и записывать) полученную информацию.

Вопросники. Вопросники имеют то важное и очевидное преимущество, что они структурированы и могут быть составлены таким образом, чтобы охватить совокупность рабочих операций. Собеседования также могут быть структурированы, но при их проведении возможны отклонения. Более того, вопросники представляют собой экономичный метод (с позиции времени) сбора информации от большего количества людей, работающих на разных рабочих местах. Очевидно, что информация может изменяться. Вопросник составлен качественно, если в нем преобладают вопросы типа: что? кто? как? почему? когда? где? Несмотря на то что вопросы, указанные в вопроснике, могут быть довольно четкими и ясными, они тем не менее могут быть по-разному интерпретированы отвечающими. Но данные, полученные использованием этого метода, могут быть легко выражены в количественной форме и введены в компьютер. Источником базовой информации для анализа могут служить анкеты типа «Информационный стандарт анализа работы (рабочего места)».

Описания работы могут и должны использоваться в интересах всей организации и самого работника. Они используются организацией для определения задач отдельного исполнителя; изучения производительности труда; создания спецификации работника, пересмотра структуры организации; определения категории работы (ее иерархии); организации оптимального Обучения, подготовки и повышения квалификации кадров; определения непригодности исполнителя и, если необходимо, его увольнения, аргументации в суде в случае трудового конфликта.

Параметры работы определяются на основе ее анализа.

Масштаб работы непосредственно связан с ее содержательной стороной и представляет собой количество задач или операций, которые работник, ответственный за эту работу, должен выполнить.

Сложность работы носит преимущественно качественный характер. Она отражает степень самостоятельности в принятии решений и степень владения трудовым процессом.

Под **отношениями по работе** понимается установление межличностных связей между исполнителями работы и другими работниками как по поводу самой работы, так и в связи с другими видами работ в организации. Отношения по работе являются «мостиком» к формированию структуры организации, основным первичным элементом которой является «должность». Основой для составления по каждой должности должностной инструкции является анализ и описание работы по этой должности.

Считается, что ответственность за составление описания работы (рабочего места) должна лежать на исполнителе работы и его непосредственном начальнике. Здесь выделяют два подхода:

- лучшим подходом является случай, когда исполнитель готовит сам проект описания своей работы, обсуждает и согласовывает его со своим непосредственным начальником. Затем с целью обеспечения согласованности с более широкими задачами проект должен быть рассмотрен и утвержден начальником следующего уровня;
- когда исполнитель работы не может подготовить проект описания без помощи, проект составляется и согласовывается совместно исполнителем и его непосредственным руководителем, затем утверждается у руководителя следующего уровня.

Оказание помощи в составлении описания и обучение этому должно возлагаться на специалиста-аналитика данного вида работы или другого специалиста службы управления персоналом. Описания необходимо разрабатывать для работников всех уровней. Объектом анализа и описания может быть как непосредственно работа, так и рабочее место, на котором выполняется данная работа.

Поскольку «трудовые действия» или «трудовой процесс» это и есть, по сути, «работа», то все, что было рассмотрено выше по поводу анализа и описания работы, относится и к рабочему месту. А так как для категории служащих рабочее место

рассматривается обязательно в сочетании с должностью, то анализ и описание должности также проводится аналогично тому порядку, который был рассмотрен выше.

В чем заключается отличие понятий «должность» и «рабочее место»? Через понятие «должность», характерное для категорий руководителей, специалистов, технических исполнителей, отражается социально-экономическая сторона понятия «рабочее место», которую дополняет и структурно-организационный аспект (наличие обязанностей, прав, ответственности). Но «должность» является лишь частичной характеристикой «рабочего места».

Рабочее место наряду с социально-экономической включает организационно-техническую и пространственную сторону. Задачи (работы), которые должны выполняться на том или ином рабочем месте, определены в количественном и качественном отношении в описании рабочего места.

Описание рабочего места - всесторонняя информация о требованиях, нагрузке и содержании работы на рабочем месте. Оно используется при подборе, отборе и найме персонала, при проведении аттестации рабочих мест и работников. Описание рабочего места включает типовые разделы: наименование рабочего места; классификационная группа рабочего места; количество работников на рабочем месте; характеристика органов управления им; подчиненность органу управления; схема замещения должностей на рабочем месте; содержание работы на рабочем месте (основные трудовые функции); технические характеристики рабочего места (содержание, средства и организация труда); требования, предъявляемые к квалификации работника (уровень образования, профессиональное обучение, профессиональный опыт); требования физического характера (мышечная нагрузка, осанка, острота зрения, слух, влияние окружающей среды); требования психического характера (монотонность работы, способность к регулированию, готовность к кооперации усилий, наличие коллективистского духа).

Оценка результатов труда персонала организации

Оценка результатов труда - одна из функций по управлению персоналом, направленная на определение уровня эффективности выполнения работы. Оценка результатов труда является составной частью деловой оценки персонала наряду с оценкой его профессионального поведения и личностных качеств и состоит в определении соответствия результатов труда работника поставленным целям, запланированным показателям, нормативным требованиям.

Оценка результатов труда разных категорий работников (руководителей, специалистов, других служащих, рабочих) различается своими задачами, значимостью, показателями или характеристиками, сложностью выявления результатов:

Достаточно просто эта задача решается для категории рабочих, особенно рабочих-сдельщиков, так как количественные и качественные результаты их труда выражаются в количестве произведенной продукции и их качестве. Путем сравнения с запланированным заданием и оценивается результат их труда.

Оценка результатов труда *руководителей и специалистов* значительно сложнее, поскольку она характеризует их способность оказывать непосредственное влияние на деятельность какого-либо производственного или управленческого звена. В самом общем виде **результат труда работника аппарата управления** характеризуется уровнем, или степенью достижения цели управления при наименьших затратах. При этом важное практическое значение имеет правильное определение количественных или качественных показателей, отражающих конечные цели организации или подразделения.

Показатели, по которым оцениваются работники, разнообразны. К ним относятся качество выполняемой работы, ее количество, ценностная оценка результатов.

Необходимо выделить и такое ключевое понятие, как *критерий оценки*, - своего рода порог, за которым состояние показателя будет удовлетворять или не удовлетворять установленным (запланированным, нормированным) требованиям.

В связи с разделением управленческого труда **результат труда руководителя**, как правило, выражается через итоги производственно-хозяйственной и иной деятельности организации или подразделений (например, выполнение плана по прибыли, рост числа клиентов и т.п.), а также через социально-экономические условия труда подчиненных ему работников (например, уровень оплаты труда, мотивированность персонала и т.п.).

Результат труда специалистов определяется исходя из объема, полноты, качества, своевременности выполнения закрепленных за ними должностных обязанностей. При выборе показателей, характеризующих ключевые, основные результаты труда руководителей и специалистов, следует учитывать, что они оказывают непосредственное и решающее влияние на результат всей деятельности организации; занимают значительную часть рабочего времени персонала; их сравнительно немного (4-6); составляют по крайней мере 80% всех результатов; приводят к достижению целей организации или подразделения.

На практике при оценке результативности труда руководителей и специалистов наряду с количественными показателями, т.е. **прямыми**, используются и **косвенные**, характеризующие факторы, влияющие на достижение результатов. К таким факторам результативности относятся: оперативность работы, напряженность, интенсивность труда, сложность труда, качество труда и т.п. В отличие от прямых показателей результатов труда косвенные оценки характеризуют деятельность работника по критериям, соответствующим «идеальным» представлениям о том, как следует выполнять должностные обязанности и функции, составляющие основу данной должности, и о том, какие качества должны быть проявлены в связи с этим.

Вопрос 2. Оценка результатов деятельности подразделений управления организации

Оценка результатов деятельности подразделений управления организации - это систематический, четко организованный процесс, нацеленный на интенсификацию управленческого труда, организацию здоровой конкуренции между подразделениями управления организации, соблюдение принципа социальной справедливости, принципа оплаты по труду.

Оценка деятельности подразделений аппарата управления направлена на соизмерение затрат и результатов, связанных с их деятельностью, а также на соотнесение этих результатов с итогами деятельности организации в прошлом, с итогами деятельности других организаций.

Содержание деятельности подразделений управления организации, отдельных руководителей или менеджеров высшего звена определяется составом или совокупностью тех основных функций, которые они призваны выполнять в своей организации. Оценка результатов деятельности подразделений управления должна ориентировать управленческий персонал на достижение конечных результатов производства (рост прибыли и дохода, снижение затрат и расхода ресурсов), поскольку последние и выступают в качестве главных оценочных показателей их деятельности и создаются всем трудовым коллективом организаций. В связи с этим одним из важнейших вопросов оценки результативности деятельности подразделений управления является выбор критериальных показателей эффективности работы организации и формирование комплексной системы показателей оценки результативности, отражающих, с одной стороны, результаты экономического развития организации, а с другой - социальную эффективность работы управленческого персонала. Система критериальных показателей включает три группы.

Первая группа показателей характеризует **общую экономическую эффективность работы организации** и включает такие показатели, как прибыль, являющуюся основным финансовым результатом деятельности организации, себестоимость продукции, затраты на 1 руб. продукции и др. К этой же группе показателей следует отнести затраты на управление, которые рассчитываются либо в виде абсолютной величины расхода на содержание аппарата управления, либо как относительная величина в виде удельного веса в стоимости продукции и характеризуют экономичность управления. Важным показателем, характеризующим эффективность производства с точки зрения будущей стратегии, является показатель внедрения научно-технического прогресса, рассчитываемый как суммарный годовой эффект от внедрения новой техники и технологии.

Вторая группа показателей - **показатели качества, сложности и результативности труда** - должны характеризовать наиболее существенные результаты трудовой деятельности конкретного подразделения управления и организацию труда управленческого персонала. К ним можно отнести

производительность труда, соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы, среднегодовую заработную плату работников, общие потери рабочего времени в расчете на одного работника и др.

Размеры и динамика среднегодовой заработной платы характеризуют денежный эквивалент стоимости рабочей силы и в определенной мере - уровень жизни работников. Показатель общих потерь рабочего времени на одного работника из-за болезней, неявок, целодневных и внутрисменных простоев представляет резерв улучшения использования рабочего времени на производстве.

На практике находят применение следующие виды показателей оценки качества труда: уровень (процент) сдачи продукции ОТКс первого предъявления; количество возвратов продукции в связи с допущенными при ее изготовлении дефектами; сокращение потерь от брака против допустимого уровня или выход годного продукта; снижение количества обоснованных рекламаций, выход высших сортов, балльная оценка и некоторые другие показатели.

В *третью группу* включена совокупность показателей *социальной эффективности работы* подразделений управления, в составе которых такие показатели, как текучесть персонала, уровень трудовой дисциплины, уровень абсентеизма, соотношение различных категорий работающих, надежность работы персонала, равномерность загрузки персонала, социально-психологический климат в коллективе и др.

Показатель текучести кадров свидетельствует об уровне стабильности трудового коллектива и, как следствие, об уровне организации работы с персоналом в подразделении, о состоянии условий труда и быта, об уровне охраны труда и т.п. Надежность работы персонала определяется вероятностной величиной возможных сбоев в работе подразделения из-за несвоевременного предоставления информации, ошибок в расчетах, нарушения трудовой дисциплины и является важным оценочным показателем результативности работы управленческого персонала. Равномерность загрузки персонала характеризует удельный вес потерь и перегрузок работников в общей трудоемкости производства и в значительной степени влияет на конечные результаты деятельности подразделений управления организацией. Уровень трудовой дисциплины отражает отношение числа случаев нарушения трудовой и исполнительской дисциплины к общей численности персонала и позволяет судить о величине потерь рабочего времени, связанных с недобросовестным отношением к выполняемым обязанностям.

Вопрос 3. Оценка деятельности подразделений управления персоналом

Оценка деятельности кадровой службы организации базируется на определении того, насколько она способствует достижению целей организации и выполнению поставленных перед ней задач.

Результаты оценки служат итоговыми индикаторами, фокусирующими внимание на основных проблемах работы с персоналом, таких, как качество выполненной работы, удовлетворенность работников, исполнительская дисциплина, текучесть кадров.

Количественная оценка показателей собственно экономической эффективности деятельности служб управления персоналом предполагает обязательное определение затрат, необходимых для реализации кадровой политики организации. При этом следует учитывать не только общие затраты организации на персонал, но и издержки по содержанию самой кадровой службы, реализации ею функций управления. Поскольку работники службы являются частью коллектива организации, то в общих затратах учтены и затраты, которые касаются непосредственно их. К ним следует добавить лишь материальные затраты и эксплуатационные расходы на содержание кадровой службы (как часть общезаводских расходов).

Еще одним показателем, характеризующим деятельность служб управления персоналом, являются *средние затраты на кадровые мероприятия в расчете на одного работника*, например:

Вторая группа показателей оценки деятельности служб управления персоналом, а именно показатели степени укомплектованности кадрового состава, оценивается количественно путем сопоставления фактической численности работников с требуемой (расчетной) величиной по трудоемкости операций или с плановой численностью и численностью, предусмотренной штатным расписанием; а также качественно - по соответствию профессионально-квалификационного уровня, профиля образования, практического опыта работников требованиям занимаемых рабочих мест (должностей).

Показатели степени удовлетворенности работой оцениваются на основе анализа мнений работников. Такие мнения выявляются с помощью обследования путем анкетирования или интервьюирования для выражения реакции работников на кадровую политику организации и отдельных ее направлений.

Основными косвенными критериями эффективности деятельности служб управления персоналом являются показатели текучести кадров и абсентеизма.

Абсолютные масштабы текучести измеряются количеством увольнений работников по собственному желанию, а также по инициативе администрации (за определенный период).

Относительный показатель текучести - коэффициент текучести кадров - определяется как отношение числа работников, уволившихся по причинам, относимым непосредственно к текучести (по собственному желанию, за нарушения трудовой дисциплины), к среднесписочной численности работников.

Организации могут снизить уровень текучести с помощью следующих мер: улучшение организации труда и производства, сокращение монотонного, малоквалифицированного труда, оздоровление условий труда, устранение несоответствия содержания труда на рабочем месте квалификации, индивидуальным способностям и интересам работников, организация профессионального продвижения кадров и развитой системы повышения квалификации, улучшение жилищных и других

бытовых условий, совершенствование оплаты и стимулирования труда, специальные меры по адаптации молодых работников.

Важно определить **мотивы текучести** - непосредственные причины увольнений отдельных работников или профессиональных групп, которые можно сгруппировать следующим образом:

1. неудовлетворенность производственно-экономическими условиями (условиями и организацией труда, режимом работы, размером заработка, отсутствием возможностей для повышения образования и квалификации);
2. неудовлетворенность жилищно-бытовыми условиями (жильем, культурным и медицинским обслуживанием, обеспеченностью детскими дошкольными учреждениями, транспортом и др.);
3. мотивы личного характера (вступление в брак, рождение ребенка и др.);
4. прочие мотивы.

Вопрос 4. Оценка затрат на персонал организации

Затраты на персонал организации - общепризнанный для стран с рыночной экономикой интегральный показатель, включающий совокупность расходов, связанных с привлечением, вознаграждением, стимулированием, решением социальных проблем, организацией работы и улучшением условий труда персонала.

1. Расходы на оплату труда (фонд заработной платы).
2. Выплаты социального характера.
3. Расходы, не относящиеся к фонду заработной платы и выплатам социального характера.

В состав **расходов на оплату труда** включаются все соответствующие затраты организации независимо от источников их финансирования, в том числе следующие основные виды выплат:

1. Оплата за отработанное время, в том числе:

- заработная плата по тарифным ставкам, окладам, сдельным расценкам; процент от стоимости оказанных услуг, выручки;
- стоимость натурального вознаграждения; денежные и натуральные премии независимо от источников выплаты; стимулирующие доплаты; ежемесячное вознаграждение за стаж и выслугу лет;
- компенсационные выплаты в связи с режимом работы и условиями труда;
- оплата руководителям и специалистам, привлекавшимся к подготовке, переподготовке и повышению квалификации кадров и отвлекаемым от основной работы;
- комиссионное вознаграждение (страховым агентам, брокерам);
- гонорары штатным журналистам;
- оплата специальных перерывов в работе;

- оплата разницы в окладах при временном замещении, работы совместителей и другого не списочного персонала.

2. Оплата за неотработанное время, в том числе:

- оплата ежегодных, дополнительных и учебных отпусков;
- оплата льготного времени и времени выполнения государственных обязанностей, доноров;
- оплата простоев по вине работников и вынужденных прогулов;
- единовременные премии по итогам работы за год; оплата подарков;
- компенсации за неиспользованные отпуска;
- выплаты на содержание жилья, топливо, питание;
- материальная помощь.

К выплатам социального характера относятся:

- надбавки к пенсиям работающим на предприятии;
- единовременные пособия уходящим на пенсию ветеранам труда, выплачиваемые за счет средств предприятия;
- взносы за счет средств предприятия на добровольное медицинское страхование и оплата медицинских услуг;
- оплата туристических и санаторных путевок, занятий спортом;
- возмещение расходов за пребывание детей в детских садах и яслях;
- компенсации женщинам, находящимся в частично оплачиваемом отпуске по уходу за детьми;
- суммы компенсаций за вред, причиненный здоровью работников, профессиональные увечья и заболевания, выплаты иждивенцам погибших, а также возмещение морального ущерба в соответствии с приговором суда;
- выходные пособия в связи с прекращением трудового договора;
- суммы, выплачиваемые в течение периода трудоустройства при увольнении по сокращению штатов;
- оплата проезда к месту работы и транспортных услуг;
- материальная помощь, предоставляемая в связи с семейными обстоятельствами; стипендии лицам, направленным на учебу предприятием;
- помощь на строительство жилья, для погашения различных ссуд.

Расходы, не относящиеся к фонду заработной платы и выплатам социального характера, включают следующие основные статьи:

- дивиденды по акциям, выплаты по облигациям и паям;
- страховые взносы в социальные фонды, негосударственные пенсионные фонды и выплаты из них;
- авторские вознаграждения;
- стоимость форменной одежды и спецодежды;
- расходы, связанные с командировками;
- расходы, связанные с переездом с одного места работы на другое;

- расходы на платное обучение работников;
- расходы по содержанию объектов социальной сферы;
- расходы на проведение социально-культурных и спортивных мероприятий;
- расходы по обслуживанию садовых товариществ.

Затраты на персонал частично подлежат отнесению на себестоимость продукции (работ, услуг), а частично осуществляются за счет прибыли.

В себестоимость включаются следующие затраты на персонал:

- расходы на оплату труда основного производственного персонала за фактически выполненную работу, исчисляемые по сдельным расценкам, тарифным ставкам и должностным окладам в соответствии с принятыми в организации формами и системами оплаты труда, включая премии членам трудового коллектива за производственные результаты, стимулирующие и компенсирующие выплаты, а также на оплату труда работников, не состоящих в штате организации, за выполнение работ по договорам гражданско-правового характера (включая договор подряда);
- выплаты членам трудового коллектива за непроработанное, но подлежащее оплате время в соответствии с действующим законодательством (оплата льготных часов подростков, перерывов в работе кормящих матерей, оплата времени выполнения государственных и общественных обязанностей и т.п., выплата вознаграждений за выслугу лет, очередных и дополнительных отпусков);
- все виды премиальных выплат, обусловленные производственной деятельностью в соответствии с принятой в организации системой премирования и стимулирования труда (включая премии за выполнение особо важных производственных заданий, вознаграждения по итогам года и др.);
- выплаты в соответствии с действующим законодательством по установленным коэффициентам за работу в пустынных, безводных и высокогорных местностях, надбавки к заработной плате за непрерывный стаж работы в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях;
- компенсации по оплате труда в связи с повышением цен и индексацией доходов, а также компенсационные выплаты матерям, состоящим в трудовых отношениях на условиях найма с организациями и находящимся в отпуске по уходу за ребенком от его рождения до достижения им трехлетнего возраста (в пределах норм, предусмотренных законодательством);
- затраты, связанные с обеспечением выполнения санитарно-гигиенических требований, нормальных условий труда и техники безопасности;
- затраты, связанные с подготовкой и переподготовкой кадров, с набором рабочей силы отчисления на государственное социальное страхование и пенсионное обеспечение, по обязательному медицинскому страхованию; платежи по обязательному страхованию отдельных категорий граждан;
- затраты, связанные с содержанием помещений, предоставляемых бесплатно

предприятиям общественного питания, обслуживающим трудовые коллективы.
В фактическую себестоимость включаются также:

- потери от простоев по внутризаводским причинам;
- пособия в связи с потерей трудоспособности из-за производственных травм, выплачиваемые на основании судебных решений;
- выплаты работникам, высвобождаемым из организаций в связи с их реорганизацией, сокращением численности работников и штатов.

В составе затрат по производству затраты на персонал могут быть рассчитаны на единицу мощности и прироста производства продукции, работ или услуг, т.е. в виде удельных затрат на персонал, величина которых используется при составлении планов развития действующих и при проектировании новых организаций, для анализа эффективности систем управления. Удельные затраты на персонал измеряют потребность в финансовых ресурсах на обеспечение кадрами действующей организации.

Не включаются в себестоимость продукции, а финансируются за счет прибыли организации или специальных источников выплаты, непосредственно не связанные с оплатой труда: премии за счет средств специального назначения и целевых поступлений; материальная помощь; беспроцентные ссуды, выданные на улучшение жилищных условий, обзаведение домашним хозяйством; оплата работникам отпусков, дополнительно предоставляемых по коллективному договору (сверх предусмотренных законодательством); надбавка к пенсии; единовременные пособия уходящим на пенсию ветеранам; дивиденды, проценты и т.п.

Помимо общих и удельных затрат организации на персонал в целях анализа эффективности использования персонала рассчитываются также следующие показатели:

- доля затрат на персонал в объеме реализации, показывающая, какая часть валовой выручки организации расходуется на персонал. Это показатель рассчитывается как частное от деления общей величины расходов на персонал на объем реализации за период;
- затраты на одного сотрудника. Этот показатель рассчитывается путем деления общей величины затрат на персонал за период на численность сотрудников организации.

Вопрос 5. Оценка экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом

Разработка и внедрение организационных проектов совершенствования системы управления персоналом требует определенных инвестиций, поэтому при расчете экономической эффективности данных проектов следует пользоваться Методическими рекомендациями по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования.

Данный документ предусматривает *три вида эффективности проектов*:

1. **Коммерческая (финансовая) эффективность**, учитывающая финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных участников;
2. **Бюджетная эффективность**, отражающая финансовые последствия осуществления проекта для федерального, регионального или местного бюджетов;
3. **Народнохозяйственная экономическая эффективность**, учитывающая затраты и результаты, связанные с реализацией проекта, выходящие за пределы прямых финансовых интересов участников инвестиционного проекта и допускающие стоимостное измерение.

Для крупномасштабных (существенно затрагивающих интересы города, региона или всей России) проектов рекомендуется оценивать народнохозяйственную экономическую эффективность.

Коммерческая эффективность проекта определяется соотношением финансовых затрат и результатов, обеспечивающих требуемую норму доходности. Коммерческая эффективность может рассчитываться как для проекта в целом, так и для отдельных участников с учетом их вкладов. При этом в качестве эффекта выступает поток реальных денег.

Показатели **бюджетной эффективности** отражают влияние результатов осуществления проекта на доходы и расходы соответствующего (федерального, регионального или местного) бюджета. Основным показателем бюджетной эффективности, используемым для обоснования предусмотренных в проекте мер федеральной и региональной финансовой поддержки, является бюджетный эффект.

Показатели **народнохозяйственной экономической эффективности** отражают эффективность проекта с точки зрения интересов народного хозяйства в целом, а также для участвующих в осуществлении проекта регионов (субъектов Федерации), отраслей, организаций. При расчетах показателей экономической эффективности на уровне народного хозяйства в состав результатов проекта включаются (в стоимостном выражении):

1. конечные производственные результаты (выручка от реализации на внутреннем и внешнем рынке всей произведенной продукции, кроме продукции, потребляемой российскими организациями-участниками). Сюда же относится и выручка от продажи имущества и интеллектуальной собственности (лицензий на право использования изобретения, ноу-хау, программ для ЭВМ и т.п.), создаваемых участниками в ходе осуществления проекта;
2. социальные и экологические результаты, рассчитанные исходя из совместного воздействия всех участников проекта на здоровье населения, социальную и экологическую обстановку в регионах;
3. прямые финансовые результаты;
4. кредиты и займы иностранных государств, банков и фирм, поступления от импортных пошлин и т.п.

Необходимо учитывать также косвенные финансовые результаты, обусловленные осуществлением проекта: изменения доходов сторонних организаций и граждан, рыночной стоимости земельных участков, зданий и иного имущества, а также затраты на консервацию или ликвидацию производственных мощностей, потери природных ресурсов и имущества от возможных аварий и других чрезвычайных ситуаций.

Социальные, экологические, политические и иные результаты, не поддающиеся стоимостной оценке, рассматриваются как дополнительные показатели народнохозяйственной эффективности и учитываются при принятии решения о реализации и (или) о государственной поддержке проекта.

В состав затрат проекта включаются предусмотренные в проекте и необходимые для его реализации текущие и единовременные затраты всех участников осуществления проекта, исчисленные без повторного счета одинаковых затрат одних участников в составе результатов других участников. Поэтому не включаются в расчет:

- затраты организаций - потребителей некоторой продукции на приобретение ее у изготовителей - других участников проекта;
- амортизационные отчисления по основным средствам, созданным (построенным, изготовленным) одними участниками проекта и используемым и другими участниками;
- все виды платежей российских организаций-участников в доход государственного бюджета, в том числе налоговые платежи. Штрафы и санкции за невыполнение экологических нормативов и санитарных норм учитываются в составе народнохозяйственных затрат только в том случае, если экологические последствия нарушений норм не выделены особо в составе экологических результатов проекта и не включены в состав результатов проекта в стоимостном выражении;
- проценты по кредитам Центрального банка РФ, его агентов и коммерческих банков, включенных в число участников реализации инвестиционного проекта;
- затраты иностранных участников.

В состав затрат при этом включаются только затраты организаций - участников проекта, относящихся к соответствующему региону (отрасли), также без повторного счета одинаковых затрат и без учета затрат одних участников в составе результатов других участников.

При расчетах показателей экономической эффективности на уровне организации в состав результатов проекта включаются:

- производственные результаты;
- выручка от реализации произведенной продукции за вычетом израсходованной на собственные нужды;
- социальные результаты части, относящейся к работникам организации и членам их семей.

В состав затрат при этом включаются только единовременные и текущие затраты организации без повторного счета (в частности, не допускается одновременный учет единовременных затрат на создание основных средств и текущих затрат на их амортизацию).

Оценка экономической эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом

При оценке экономической эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом (принятии решения об экономической целесообразности осуществления проекта, выборе лучшего варианта) могут быть использованы следующие обобщающие показатели.

1. Чистый дисконтированный доход (ЧДД), или интегральный экономический эффект ($\mathcal{E}_{\text{инт}}$), определяется как сумма текущих экономических эффектов за весь период, приведенная к начальному шагу (начальному году расчетного периода), или как превышение интегральных экономических результатов над интегральными затратами. В случае когда ВНД равна или больше требуемой инвестором нормы дохода, реализация проекта оправдана.

2. Срок окупаемости ($T_{\text{ок}}$) - минимальный временной интервал (от начала осуществления проекта), за пределами которого интегральный экономический эффект становится и в дальнейшем остается неотрицательным.

3. Другие показатели, учитывающие интересы участников или специфику проекта, в частности *рентабельность инвестиций*.

Оценка социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом

Оценка эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом требует определения не только экономических, но и социальных последствий их реализации.

Социальная эффективность проектов проявляется в возможности достижения позитивных, а также избежания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

К числу позитивных можно отнести следующие изменения:

- обеспечение персоналу надлежащего жизненного уровня (благоприятные условия труда, достойная заработная плата, необходимые социальные услуги);
- реализация и развитие индивидуальных способностей работников;
- определенная степень свободы и самостоятельности (возможность принимать решения, определять методику выполнения заданий, график и интенсивность работы и пр.);
- благоприятный социально-психологический климат (возможности для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами и пр.).

К числу предотвращенных отрицательных моментов можно отнести:

- ущерб, наносимый здоровью персонала неблагоприятными условиями труда (профессиональные заболевания, несчастные случаи на работе и пр.);
- ущерб, наносимый личности (интеллектуальные и физические перегрузки и недогрузки, стрессовые ситуации и пр.).

Оценка затрат, связанных с совершенствованием системы и технологии управления персоналом

Затраты на совершенствование системы управления персоналом подразделяются на единовременные и текущие. Зачастую эти затраты значительны, поэтому их необходимо учитывать при оценке экономической эффективности совершенствования управления персоналом организации.

Единовременные затраты на совершенствование управления включают такие составляющие:

$$K_y = K_{y1} + K_{y2} + K_{y3} + K_{y4},$$

где K_{y1} - предпроизводственные затраты; K_{y2} - капитальные вложения в управление, связанные с внедрением мероприятий; K_{y3} - сопутствующие капитальные вложения в производство, вызванные осуществлением мероприятий; K_{y4} - сопутствующие капитальные вложения при использовании продукции, произведенной после осуществления мероприятий.

Вопрос 6. Аудит персонала

Аудит персонала - это система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации, которая наряду с финансово-хозяйственным аудитом позволяет выявить соответствие кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития; соответствие деятельности персонала и структур управления организации существующей нормативно-правовой базе; эффективность кадровой работы по решению задач, стоящих перед персоналом организации, ее руководством, отдельными структурными подразделениями; причины возникающих в организации социальных проблем (рисков) и возможные пути их разрешения или снижения их негативного воздействия.

При этом главной, глобальной целью аудита персонала является оценка эффективности и производительности деятельности персонала как одного из важнейших факторов, обеспечивающих прибыльность организации.

В практике менеджмента аудит персонала является, с одной стороны, способом наблюдения подобно финансовому или бухгалтерскому аудиту, а с другой - инструментом управления, который позволяет решить ту или иную проблему, возникающую в сфере трудовых отношений.

Аудит персонала осуществляется на основании общепризнанных для любой аудиторской проверки принципов: профессионализм, независимость, достоверность, честность и объективность, сопоставимость с международным правом.

Объект аудита персонала - трудовой коллектив организации, различные стороны его производственной деятельности, принципы и методы управления персоналом в организации.

Аудиторская проверка в области персонала должна осуществляться по следующим направлениям:

- оценка кадрового потенциала организации, качественных и количественных характеристик персонала;
- диагностика кадровых процессов и процедур управления, оценка их эффективности.

Целью аудита кадрового потенциала является выявление того, обладает ли организация человеческими ресурсами, необходимым и достаточными для ее функционирования и развития; способен ли персонал работать эффективно и в соответствии с выбранной стратегией. Для этого необходимо оценить фактический состав работающих, а также особенности самого персонала, наличие у работников профессионально важных качеств и характеристик.

Оценка кадрового потенциала должна включать:

- анализ списочного состава работников по возрастному, образовательному, половому и другим признакам, естественной убыли и его соответствие организации;
- оценку укомплектованности кадрового состава в целом и по уровням управления, включая оценку обеспеченности персоналом технологического процесса;
- оценку соответствия образовательного и профессионально-квалификационного уровня персонала, степени его подготовленности требованиям производственной деятельности;
- анализ структуры кадрового состава на соответствие требованиям технологии и классификатору должностей;
- проверку и анализ данных об использовании рабочего времени;
- оценку текучести кадров, изучение форм, динамики, причин движения рабочей силы, анализ потоков перемещений внутри организации, состояния дисциплины труда;
- определение в динамике количества работников, занятых неквалифицированным и малоквалифицированным трудом, тяжелым ручным трудом;
- исследование социальных аспектов трудовой деятельности (мотивации труда, профессионально-квалификационного роста, семейного положения, обеспеченности жильем и др.);
- сбор и анализ данных об уровне санитарно-гигиенических производственных и бытовых условий (состояние рабочих мест, бытовок, мест общественного

питания).

Важную методологическую роль в проведении аудита и принятии обоснованных решений играет **мониторинг в области персонала** - научно обоснованная система периодического сбора, обобщения и анализа кадровой информации и представления полученных данных для принятия стратегических и тактических решений руководством организации.

Основными источниками информации, используемой для проведения аудита персонала, являются законы и инструкции в области управления трудом и трудовыми отношениями, трудовые показатели организации, результаты анкетирования и интервьюирования работников.

Сложность и многогранность объекта и целей аудита персонала предполагают использование многообразного методологического инструментария проведения проверки и анализа, который можно разделить на три основные **группы методов**:

1. **Организационно-аналитические методы**, предполагающие проверку документации и отчетности, анализ трудовых показателей, свидетельствующих о результативности деятельности организации и ее персонала. При этом из общего числа трудовых показателей следует выделить только те, которые в наибольшей степени влияют на эффективность (прибыльность) организации, среди них показатели использования рабочей силы, рабочего времени, качества труда, производительности труда, оплаты труда и др. Источниками данной информации служат документация и отчетность организации, в том числе баланс трудовых ресурсов организации, описание работ и спецификации, должностные инструкции, данные об издержках на наем, увольнение, обучение и переподготовку кадров, анкеты и тесты кандидатов на вакантные должности (рабочие места), уровень профессиональной заболеваемости, производственного травматизма, текучести и т.д..
2. **Социально-психологические методы**, заключающиеся в проведении самостоятельных социологических опросов, анкетирования, индивидуальных и коллективных бесед, интервьюирования работников различных уровней и категорий. Данная группа методов наиболее результативна для оценки удовлетворенности трудом, отношения к работе, взаимоотношений в коллективе, мотивации к труду, эффективности деятельности руководства и системы вознаграждений и компенсаций и т.д.
3. **Экономические методы**, позволяющие путем сравнения экономических и социальных показателей деятельности организации с законодательно установленными нормами и нормативами или со средними или лучшими в отрасли (группе аналогичных организаций) показателями оценить: конкурентоспособность организации на рынке труда; эффективность функционирования служб управления персоналом; эффективность самого аудита персонала.

Осуществление аудиторской проверки предполагает разделение работы на четыре этапа.

На **подготовительном этапе** осуществляются: формализация идеи проведения аудиторской проверки, определение ее целей, предполагаемой эффективности для организации; подбор персонала (внутри организации или вне ее) для организации проверки, его обучение в случае необходимости; разработка внутрифирменного документа (приказа, распоряжения), намечающего сроки, задачи, исполнителей и участников проверки, инструктаж исполнителей и участников; разработка плана сбора, предоставления и программы рассмотрения анализируемой информации.

На **этапе сбора информации** осуществляются проверка документации и отчетности, мониторинг персонала, наблюдение, опросы, анкетирование, беседы с сотрудниками, предварительная обработка статистических данных, компоновка бухгалтерской и иной информации. Следует учитывать, что статистические и иные показатели становятся более доступными и содержательными с точки зрения анализа, если для их сбора, хранения и обработки используются компьютерная техника и современные информационные технологии.

На **этапе обработки и анализа информации** полученная в ходе проверки информация обрабатывается и формализуется в виде таблиц, схем, диаграмм, графиков и прочих форм представления данных, удобных для оценки, и вводится в электронную базу данных; на этом же этапе по разработанному алгоритму осуществляются анализ и оценка данных о деятельности персонала путем сравнения с аналогичными особо преуспевающими организациями, научно обоснованными нормами и нормативами, путем применения методов экспертной оценки, ФСА и др.

На заключительном этапе - **этапе обобщения и представления оценочных результатов, выводов и рекомендаций** - готовится итоговый материал, включающий, как правило, отчет о результатах аудиторской проверки. В отчете могут быть рассмотрены различные пути совершенствования управления персоналом, включая внедрение новых технологий (информационной, офисной, телекоммуникационной), сформулированы предложения по модификации существующих процедур управления, совершенствованию документации, уточнения. На этом же этапе осуществляется оценка результативности аудита персонала, заключающаяся, прежде всего, в социально-экономической и социально-психологической эффективности разработанных по итогам проведения аудиторской проверки мероприятий по рационализации организации труда персонала, а также по совершенствованию деятельности кадровой службы организации.

Таким образом, аудит персонала, особенно в условиях рыночной экономики, позволяет повысить прибыльность организации за счет выявления внутриорганизационных резервов повышения эффективности и производительности персонала организации.

**КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ
ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К СЕМИНАРСКИМ
И ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ
по дисциплине «Управление персоналом организации»**

<i>Тема 1. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ</i>	<i>105</i>
<i>Тема 2. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ</i>	<i>106</i>
<i>Тема 3. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ</i>	<i>107</i>
<i>Тема 4. ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ</i>	<i>108</i>
<i>Тема 5. ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ</i>	<i>109</i>
<i>Тема 6. ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ</i>	<i>110</i>
<i>Тема 7. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ</i>	<i>111</i>

Тема 1. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.

1. Экономические методы управления.

- Структура экономических методов управления персоналом.
- Государственные гарантии в области оплаты труда.
- Сущность и состав стимулирующих выплат.
- Гарантии и компенсации.
- Основная и дополнительная заработная плата.
- Премия.
- Материальная помощь
- Материальные льготы и привилегии.

2. Административно - правовые методы управления.

- Организационное и распорядительское воздействие.
- Дисциплинарная ответственность и взыскания.
- Материальная ответственность и взыскания.
- Административная ответственность и взыскания.
- Уголовная ответственность.

3. Социально-психологические методы управления.

- Понятие и структура социально-психологических методов управления персоналом.
- Социологические методы управления персоналом (социальное планирование, социологические исследования, личностные качества, мораль, партнерство, соревнование).
- Психологические методы управления персоналом (психологическое планирование, внушение, убеждение, подражание, вовлечение, побуждение, принуждение, осуждение, требование, запрещение, порицание, комплимент, похвала, просьба, совет).
- Ответная реакция на психологические приемы и способы управления (настроение, чувства, поведение).

Литература: 2, 6, 13, 20.

Тема 2. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.

1. Подсистемы управления персоналом.

- Кадровое планирование.
- Набор и увольнение персонала.
- Обучение и развитие персонала.
- Вознаграждение и мотивация персонала.
- Организация деятельности работников.
- Оценка и аттестация кадров.
- Параметры СУП, ориентированной на эффективную работу в организации.
- Функциональные подсистемы СУП (управление научно-технической деятельностью; управление производством; управление экономической деятельностью; управление внешне хозяйственной деятельностью; управление персоналом).

2. Организационное проектирование системы управления персоналом.

- Понятие проектирования работы и организационного проектирования.
- Цель и факторы проектирования организации.
- Стадии организационного проектирования.
- Разработка организационных документов

3. Организационная структура системы управления персоналом.

- Понятие и цели организационной структуры управления.
- Понятие организационной структуры службы управления персоналом.
- Типы структурных связей.

4. Нормативно-методическое и правовое обеспечение системы управления персоналом.

- Понятие и комплекс документов нормативно-методического обеспечения СУП.
- Нормативно-методическая база.
- Понятие, задачи и структура правового обеспечения СУП.
- Основные функции и задачи юридического отдела предприятия.

5. Делопроизводственное и информационное обеспечение системы управления персоналом.

- Понятие делопроизводства и делопроизводственного обеспечения СУП.
- Основные средства по документальному обеспечению СУП.
- Унифицированные системы документации.
- Понятие информационного обеспечения СУП.
- Структура внешнего информационного обеспечения.
- Структура внутримашинного информационного обеспечения.
- Организационно-методические требования к разработке информационного обеспечения СУП.

Литература: 1, 7, 9, 14.

Тема 3. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ.

1. Понятие, сущность и виды кадровой политики. Кадровая политика организации.

- Кадровая политика государства: понятие и основные задачи.
- Понятие и цели кадровой политики организации.
- Пассивная кадровая политика.
- Реактивная кадровая политика.
- Превентивная кадровая политика.
- Активная кадровая политика.
- Рациональная и авантюристическая кадровая политика.
- Открытая и закрытая кадровая политика.
- Кадры и документы кадровой политики организации.
- Документирование кадровой политики.

2. Стратегия управления персоналом, стратегия управления организацией.

- Понятие и структура стратегии управления персоналом.
- Взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегии кадровой политики.
- Концепции стратегии кадровой политики.
- Понятие и структура стратегии управления организацией.

3. Кадровая стратегия организации и её типы.

- Понятие кадровой стратегии.
- Комплексные факторы кадровой стратегии.
- Стратегический кадровый менеджмент: понятие и структура.

4. Этапы формирования стратегического управления.

- Анализ внешней и внутренней среды организации.
- Определение миссии и целей организации.
- Анализ и выбор стратегии развития организации.
- Реализация выбранной стратегии развития организации.
- Оценка и контроль выполнения стратегии.

Литература: 4, 11, 13, 23.

Тема 4. ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ.

1. Основы кадрового планирования.

- Понятие и задачи кадрового планирования.
- Сущность и источники кадрового планирования.
- Этапы кадрового планирования.

2. Оперативный план работы с персоналом.

- Содержание оперативного плана работы с персоналом.
- Структура оперативного планирования (этапы составления оперативного плана).
- Информационная база оперативного планирования работы с персоналом.
- Требования, предъявляемые к информации о персонале.

3. Маркетинг персонала.

- Понятие и предпосылки маркетинга персонала.
- Структура маркетинга персонала.
- Лизинг персонала.
- Международный лизинг персонала.

4. Планирование потребности в персонале.

- Сущность планирования и прогнозирования потребности в персонале.
- Общая, базовая и дополнительная потребность в персонале.
- Методы расчёта количественной потребности в персонале.
- Элементы планирования потребности в персонале.
- Качественная потребность в персонале.

5. Планирование показателей по труду и производительности труда.

- Структура трудовых показателей.
- Понятие и принципы планирования производительности труда.
- Последствия снижения и роста производительности труда.
- Факторы, влияющие на уровень производительности труда персонала.
- Резервы роста производительности труда.
- Управление производительностью труда на предприятии.

Литература: 2, 6, 8, 13.

Тема 5. ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ.

1. Наём, отбор и приём персонала.

- Понятие и источники найма на работу.
- Преимущества и недостатки внутреннего и внешнего источников найма.
- Цели и этапы отбора персонала.
- Оценка деловых и личностных характеристик кандидата при отборе.
- Методы оценки персонала при приеме на работу.
- Организация приема персонала.

2. Подбор и расстановка персонала.

- Подбор и расстановка персонала: понятие и цели.
- Задача и условия процедуры подбора и расстановки персонала.
- Требования, предъявляемые к процедуре подбора персонала.
- Принципы подбора и расстановки персонала (принцип соответствия, принцип перспективности, принцип сменяемости).
- Исходные данные при подборе и расстановке персонала.

3. Деловая оценка персонала.

- Оценка персонала: экономическая сущность и задачи.
- Основные и специфические цели деловой оценки персонала.
- Три уровня деловой оценки персонала.
- Принципы проведения деловой оценки персонала.
- Методы организации проведения деловой оценки персонала.

4. Профориентация и трудовая адаптация персонала.

- Экономическая сущность и основные цели системы управления профориентацией персонала.
- Функции подразделения по управлению профориентацией и адаптацией персонала.
- Важнейшие направления деятельности подразделения по управлению профориентацией персонала.
- Обязанности профконсультанта.
- Трудовая адаптация: понятие, задачи и виды.
- Четыре этапа процесса трудовой адаптации.
- Важнейшие направления деятельности подразделения по управлению адаптацией персонала.

5. Основы организации труда персонала.

- Экономическая сущность процесса организации труда в коллективе.
- Основные элементы процесса организации труда на предприятии.

6. Высвобождение персонала.

- Понятие увольнение персонала.
- Понятие высвобождение персонала.
- Виды увольнений персонала на предприятии.
- Этапы системы мероприятий по высвобождению персонала.
- Законодательно установленные причины увольнения по инициативе администрации.

Литература: 1, 4, 15, 20.

Тема 6. ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ.

1. Организация обучения персонала.

- Характеристика основных видов обучения.
- Методы обучения персонала на рабочем месте.
- Методы обучения персонала вне рабочего места.
- Реактивная и проактивная формы обучения.
- Групповая и индивидуальная формы обучения.
- Долгосрочная и краткосрочная формы обучения.
- Формы обучения: обучение с полным отрывом от производства; обучение без отрыва от производства; обучение с частичным отрывом от производства; внутреннее обучение.

2. Организация проведения аттестации персонала.

- Экономическая сущность и типы аттестации кадров.
- Цели аттестации (общие, основные, дополнительные, специфические).
- Психологические правила аттестации.
- Методы и этапы аттестации.
- Подведение обобщающих итогов аттестации.

3. Управление деловой карьерой персонала.

- Понятие карьеры и деловой карьеры.

- Модель карьеры «трамплин».
- Модель карьеры «лестница».
- Модель карьеры «змея».
- Модель карьеры «перепутье».
- Этапы деловой карьеры и потребности.
- Управление деловой карьерой: понятие, задачи, экономический смысл.
- Инструменты управления деловой карьерой.

4. Управление кадровым резервом.

- Этапы работы с кадровым резервом.
- Методы формирования списка кадрового резерва.
- Факторы формирования списка кадрового резерва.
- Методы профессиональной подготовки кадрового резерва.

Литература: 2, 5, 9, 13.

Тема 7. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ.

1. Анализ и описание работы и рабочего места.

- Анализ работы: понятие, основные аспекты, цели.
- Этапы проведения анализа работы.
- Три основных метода анализа работы.
- Анализ основных параметров работы (масштаб работы, сложность работы, отношение к работе).
- Описание рабочего места.
- Оценка результатов труда различных категорий работников (руководители, специалисты, служащие, рабочие).

2. Оценка результатов деятельности подразделений управления организации.

- Оценка результатов деятельности подразделений управления организации: понятие, цели, содержание.
- Система критериальных показателей оценки результатов деятельности подразделений управления организации.

3. Оценка деятельности подразделений управления персоналом.

- Оценка деятельности кадровой службы организации: понятие, цели, содержание.
- Система критериальных показателей оценки деятельности кадровой службы организации.

4. Оценка затрат на персонал организации.

- Затраты на персонал: понятие и структура.
- Расходы на оплату труда (фонд заработной платы).
- Выплаты социального характера.
- Расходы, не относящиеся к фонду заработной платы и выплатам социального характера.
- Перечень затрат на персонал, включаемых в себестоимость.

5. Оценка экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.

- Коммерческая (финансовая) эффективность проекта.
- Бюджетная эффективность проекта.
- Народнохозяйственная экономическая эффективность проекта.
- Обобщающие показатели экономической эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.
- Критерии и показатели социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.
- Оценка затрат, связанных с совершенствованием системы и технологии управления персоналом.

6. Аудит персонала.

- Аудит персонала: понятие и цели.
- Объект и направления аудиторской проверки в области персонала на предприятии.
- Структура оценки кадрового потенциала на предприятии.
- Мониторинг в области персонала.
- Три группы методов аудита персонала предприятия.
- Этапы проведения аудиторской проверки в области персонала на предприятии.

Литература: 1, 2, 17, 24.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К КУРСОВОМУ ПРОЕКТИРОВАНИЮ по дисциплине «Управление персоналом организации»

<i>Методические указания по выполнению курсового проекта</i>	<i>114</i>
<i>Общие требования к курсовому проекту</i>	<i>115</i>
<i>Тематика курсовых проектов</i>	<i>120</i>
<i>Перечень примерных тем курсовых проектов:</i>	<i>120</i>
<i>Задания на проектирование</i>	<i>122</i>

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К КУРСОВОМУ ПРОЕКТИРОВАНИЮ

Методические указания по выполнению курсового проекта

Методические указания к курсовому проектированию разработаны на основе программы учебной дисциплины «Управление персоналом организации». В методических указаниях отражены цель курсового проекта, его основное содержание, приводятся тематика курсового проектирования, краткое содержание тем. Курсовой проект выполняется на завершающем этапе подготовки студентов и носит обобщающий характер.

Курсовой проект по дисциплине «Управление персоналом организации» является индивидуальной, самостоятельно выполненной работой студента-бакалавра. Методические указания должны помочь студенту выбрать тему, определить направленность и сущность подхода к разработке курсового проекта. Курсовой проект выполняется с целью:

- расширения знаний по определенному разделу или направлению дисциплины «Управление персоналом организации»;
- систематизации знаний во взаимной увязке нескольких смежных дисциплин: «Основы управления персоналом», «Основы менеджмента», «Оплата труда персонала», «Экономика управления персоналом», «Организация управленческого труда» и т.д.;
- выработки у студента навыков научно-исследовательской работы;
- обучения студентов методам аналитической и проектной работы в области управления персоналом;
- подготовки студента к выполнению выпускной квалификационной работы.

В процессе курсового проектирования студент должен приобрести и закрепить навыки:

- работы со специальной литературой фундаментального и прикладного характера;
- систематизации, обобщения и анализа фактического материала по проблемам управления персоналом организации;
- обоснования выводов и предложений по совершенствованию технологий управления персоналом.

Выполнение курсового проекта предполагает консультационную помощь со стороны преподавателя и творческое развитие студентом тематики и разделов курсового проекта.

Курсовой проект выполняется студентами дневной формы обучения в 7-м семестре. Курсовой проект выполняется и защищается в сроки, определенные графиком учебного процесса.

Общие требования к курсовому проекту

Структура курсового проекта

Предлагаемая тематика охватывает широкий круг вопросов, поэтому структура каждой работы может уточняться студентом совместно с руководителем, исходя из научных интересов студента, степени проработанности данной темы в литературе, наличия информации и т.п.

За основу рекомендуется принять структуру (состав основных разделов) курсового проекта, приведенную ниже.

Введение.

1. Теоретико-методологическая характеристика проблемы.

2. Аналитическая часть.

2.1. Организационно-экономическая характеристика объекта исследования.

2.2. Современное состояние и тенденции развития рассматриваемой проблемы.

2.3. Анализ системы управления по рассматриваемому направлению для конкретного объекта.

2.4. Причины, мешающие эффективному развитию рассматриваемого направления.

3. Разработка организационного проекта по рассматриваемой проблеме.

Заключение.

Список используемой литературы.

Исходя из рекомендуемой структуры курсового проекта, его объем должен составлять примерно 35-40 страниц.

Исходные данные к курсовому проектированию

Курсовой проект основывается на фактических материалах организации, полученных в ходе производственной практики или практической профессиональной деятельности студентов, с широким использованием последних достижений науки и техники, современной научно-технической литературы и передового опыта управления персоналом.

Содержание курсового проекта

Указанные выше основные разделы курсового проекта должны иметь следующее содержание.

Введение. В данном разделе обосновываются: 1) актуальность выбранной тематики, необходимость решения проблемы в современных условиях; 2) цели и задачи, которые намечается реализовать в курсовом проекте; 3) объект исследования; 4) степень разработанности проблемы; 5) структура курсового проекта.

1. Методологическая характеристика проблемы.

В этом разделе необходимо:

- определить сущность исследуемого вопроса, т.е. установить, в чем главная цель реализации рассматриваемой проблемы в деятельности организации и какие процессы

(организационные, экономические, социальные) составляют основу данного вопроса;

- определить состав и краткое содержание принципов и методов реализации изучаемой проблемы на практике;
- дать характеристику степени проработанности темы в литературных источниках (монографиях, журнальных и газетных статьях, материалах конференций и т.п.), что в итоге должно выразиться в достаточно полном перечне литературы, приведенном в конце курсового проекта.

При разработке данного и последующих разделов курсового проекта следует иметь в виду, что те материалы по выбранной теме, которые содержатся в лекциях и имеющихся учебниках и учебных пособиях, должны восприниматься студентом как уже известные истины, и если при этом студентом не высказываются оригинальные суждения, то эти материалы не подлежат описанию.

2. Аналитическая часть.

2.1. Организационно-экономическая характеристика объекта исследования.

В данном разделе необходимо дать краткое описание выбранного объекта исследования (предприятие, организация, фирма): отраслевая принадлежность, организационно-правовая форма, основные и дополнительные виды деятельности, партнеры и конкуренты, рынки сбыта. Также необходимо представить организационную структуру управления предприятием и таблицу основных технико-экономических показателей его деятельности.

2.2. Современное состояние и тенденции развития рассматриваемой проблемы.

В данном разделе необходимо указать, какое место занимает рассматриваемая проблема в сложившейся системе управления организацией; какой опыт (как положительный, так и негативный) накоплен в нашей стране и за рубежом по осуществлению организационного, экономического, правового и т.п. механизма реализации проблемы.

Исходя из характеристики современного состояния проблемы, а также на основании краткого анализа направлений ее развития за определенный период времени необходимо сформулировать прогнозную оценку ситуаций: к каким последствиям (негативным или позитивным) приведет дальнейшее развитие рассматриваемой проблемы в том или ином направлении.

2.3. Анализ системы управления персоналом по рассматриваемому направлению (т.е. тематика проекта) для конкретного объекта.

Основная задача, которую должен решить студент при выполнении данного раздела, формулируется следующим образом: разработать основные положения методики, которая позволяла бы на конкретном объекте (организации) оценить уровень организации процессов управления (имеются в виду процессы, реализующие сформулированную в наименовании темы целевую задачу) и, с помощью этой методики, выполнить анализ проблемы.

Для этого необходимо выполнить пять этапов.

1. Предварительное определение, что же является объектом управления персоналом по рассматриваемой проблеме. Другими словами, на какие процессы и звенья будет направлено управляющее воздействие. Например, при решении таких проблем, как разработка систем управления мотивацией или адаптацией кадров, следует определить, включаются ли в сферу воздействия все категории работников или отдельные из них. Необходимо отметить, что объект управления может уточняться и на последующих этапах разработки проекта.

Кроме того, на данном этапе необходимо определить и зафиксировать особенности объекта исследования, к условиям которого будет привязываться методика анализа. Под особенностями объекта исследования следует понимать, например, размер организации, характерные особенности ее производственной и управленческой оргструктуры, направленность деятельности (производственная, научно-производственная, научно-техническая, оказание тех или иных видов услуг) и характер продукции, организационно-экономический механизм управления организацией.

2 Определение целей системы управления персоналом по рассматриваемой проблеме. На данном этапе можно ограничиться несложной схемой структуризации целей, построенной по аспектному (понятийному) признаку декомпозиции. При необходимости можно довести схему структуризации до факторного признака декомпозиции. Другими словами, на данном этапе определяется, что мы хотим получить в результате совершенствования системы управления. Необходимо отметить, что уточнение структуризации целей в части определения их состава и взаимосвязи по факторному признаку декомпозиции производится по результатам анализа состояния системы управления.

3. Анализ показателей производственной или иной деятельности оказывающих влияние на реализацию поставленных целей. Показатели могут быть как количественными, так и качественными и характеризовать степень достижения целей (или давать ответ на вопрос: достигается данная цель или нет). Так, например, эти показатели могут характеризовать с различных сторон такие направления анализа, как состояние текучести кадров (внутрипроизводственной или внешней), уровень стабильности какого-либо коллектива и состояние его морально-психологического климата, уровень производственной дисциплины, результаты производственной деятельности того или иного коллектива.

При выполнении данного этапа должен быть указан способ получения информации (или исходных данных для расчета), позволяющей оценить фактическое состояние показателя. Описание способов получения информации должно сопровождаться приведением форм аналитических таблиц, бланков экспертных оценок и т.п. с указанием правил их заполнения. Также необходимо указать, какие нормативные (целевые) значения должен принимать тот или иной показатель (со ссылкой на источник информации).

4. Анализ состояния процессов управления персоналом по рассматриваемой проблеме. В начале данного этапа следует определить, что же является субъектом управления или, другими словами, установить состав звеньев управления, воздействующих на

реализацию целей системы. Под звеном управления понимаются подразделения структуры или должностные лица согласно их месту в структуре. Этот состав звеньев может уточняться в процессе анализа.

Далее необходимо провести анализ общих функций управления с точки зрения установления причин отклонений в производственной системе и причин неэффективной организации процесса управления. Под общими функциями управления понимаются следующие: планирование, организация, регулирование, учет и контроль, стимулирование. Для того чтобы данный анализ был полным и системным, его следует проводить по элементам управляющей системы, а именно: конкретные функции управления, технология процесса с учетом состава и последовательности принятия решений, кадры, информационное обеспечение, техническое обеспечение, используемые методы управления, оргструктура (с учетом мощности подразделений, их прав и ответственности, взаимосвязей со смежными подразделениями), финансовые ресурсы.

Другими словами, в рамках рассматриваемой проблемы по каждой общей функции управления (например, планирование поведения квалификации кадров, регулирование процесса управления кадровым резервом и т.д.) следует установить, каковы причины неэффективности управляющей системы или в чем причины негативной ситуации в производственной системе: в невыполнении ряда функций управления, нерациональном процессе, порождающем неоперативность принятия решений, недостаточной численности или квалификации кадров, недостаточном финансовом обеспечении ряда процессов и т.д.

5. Уточнение целей системы управления персоналом. На данном этапе может происходить определение и структуризация целей по факторному признаку декомпозиции.

Система целей, имеющая по факторному признаку уровень элементов управляющей подсистемы, может рассматриваться как взаимосвязь желаемых результатов, условий их достижения, мероприятий по выполнению условий.

Эта система целей может лежать в основе задания на разработку проектных предложений по рассматриваемой проблеме. Необходимо подчеркнуть, что при выполнении всех этапов следует иметь в виду конкретный тип объекта исследования и учитывать его характерные особенности в курсовом проекте.

2.4. Причины, мешающие эффективному развитию рассматриваемого направления.

Этот раздел концентрирует в себе выводы по результатам разработки аналитической части. В тезисной форме следует подвести общий итог, характеризующий современное состояние проблемы, тенденции ее развития, нерешенность ряда методических вопросов как в теоретических разработках, так и в практике предприятий по организации управления персоналом.

3. Разработка организационного проекта по рассматриваемой проблеме

Оргпроект должен обеспечивать реализацию целей, поставленных перед системой управления персоналом по исследуемой проблеме.

Для полноты и системности разрабатываемых проектных мероприятий следует и в данном случае выдержать несложную схему: от одной общей функции через элементы системы к другой общей функции и т.д., соблюдая логическую взаимосвязь мероприятий.

Разработка оргпроекта предполагает создание комплекта проектной документации, основными видами которой являются:

- положение о подразделении;
- должностная инструкция;
- личностная спецификация;
- оперограмма процесса управления персоналом;
- штатное расписание;
- схема организационной структуры управления;
- схема функциональных взаимосвязей;
- матрица прав и ответственности должностного лица (показывающая сбалансированность ответственности и возможностей ее обеспечения);
- сетевой график процесса управления персоналом;
- формы вновь вводимых или усовершенствованных документов;
- схема информационных взаимосвязей (подразделения, функции);
- положения по оплате труда, финансированию экономического и организационного механизмов того или иного мероприятия и т.п.

Естественно, каждый проектный документ должен сопровождаться необходимыми обоснованиями и пояснениями.

Проектная часть завершается технико-экономическим обоснованием проектных предложений, в котором указываются источники социально-экономической эффективности, последовательность их расчета, исходные данные и формулы для расчета, а также возможные затраты (текущие и капитальные) для расчета экономического эффекта от реализации проектных предложений.

В заключении формулируются выводы по проделанной работе, характеризующие степень решения задач, которые ставились при разработке курсового проекта.

Список используемой литературы.

После заключения приводится перечень использованной литературы (в алфавитном порядке). Работа с литературой является неотъемлемой составной частью как научных исследований, так и практических разработок. Поэтому в прилагаемом к данным методическим указаниям перечне рекомендованной литературы приведена только часть литературных источников, необходимая для первого ознакомления с исследуемым вопросом, остальную литературу по разрабатываемой теме студент после «консультации» с руководителем должен подобрать самостоятельно.

Следует учесть, что, кроме изучения учебников и монографий по теме курсового проекта, необходимо изучение материалов по данной теме, публикуемых в периодической печати. При подборе журнальных статей следует иметь в виду, что в последнем за каждый календарный год номере журнала приводятся перечни статей, опубликованных во всех номерах данного журнала за год.

Подбирая литературу (монографии, брошюры, журнальные статьи и т.п.), необходимо учитывать время ее издания. В первую очередь следует использовать литературу последних лет.

Тематика курсовых проектов

Тематика курсового проектирования определяется программой дисциплины «Управление персоналом организации».

Направленность тематики отражена в шести группах тем.

1. Стратегическое управление персоналом организации.
2. Планирование работы с персоналом организации.
3. Технология управления персоналом организации.
4. Технология управления развитием персонала организации.
5. Управление поведением персонала организации.
6. Оценка результатов деятельности персонала организации.

Предлагаемая тематика не исключает возможности выполнения проекта по проблемам, предложенным студентом. При этом тема должна быть согласована с руководителем проекта. При выборе темы необходимо учитывать, в какой мере разрабатываемые вопросы обеспечены исходными данными, литературными источниками, соответствуют индивидуальным способностям и интересам студента.

Перечень примерных тем курсовых проектов:

- Тема 1. Формирование целей системы управления персоналом.
- Тема 2. Совершенствование функционального разделения труда в системе управления персоналом.
- Тема 3. Разработка организационной структуры службы управления персоналом.
- Тема 4. Разработка системы взаимосвязей службы управления персоналом в оргструктуре организации.
- Тема 5. Совершенствование кадрового и делопроизводственного обеспечения системы управления персоналом.
- Тема 6. Совершенствование информационного и технического обеспечения системы управления персоналом.
- Тема 7. Совершенствование нормативно-методического (и правового) обеспечения системы управления персоналом.
- Тема 8. Совершенствование регламентации труда персонала.
- Тема 9. Совершенствование технологии выработки решений по управлению персоналом.
- Тема 10. Формирование кадровой политики организации
- Тема 11. Совершенствование (формирование) системы стратегического управления персоналом.
- Тема 12. Разработка стратегии управления персоналом.
- Тема 13. Совершенствование кадрового планирования в организации.
- Тема 14. Разработка оперативного плана работы с персоналом.
- Тема 15. Разработка плана маркетинговой деятельности в области персонала.
- Тема 16. Совершенствование процесса определения потребности в персонале.

- Тема 17. Совершенствование отбора персонала при приеме на работу.
- Тема 18. Совершенствование путей покрытия потребности в персонале организации.
- Тема 19. Совершенствование организационного механизма проведения отбора персонала (при найме).
- Тема 20. Совершенствование деловой оценки персонала.
- Тема 21. Организация системы оценки персонала для периодической аттестации.
- Тема 22. Организация системы профориентации кадров.
- Тема 23. Проектирование системы управления адаптацией персонала.
- Тема 24. Совершенствование организации труда персонала.
- Тема 25. Совершенствование организации рабочих мест персонала.
- Тема 26. Пути улучшения использования персонала.
- Тема 27. Разработка программы деятельности администрации при увольнении сотрудников.
- Тема 28. Использование результатов проведения деловой оценки персонала.
- Тема 29. Разработка системы организации обучения персонала (подготовки, переподготовки и повышения квалификации).
- Тема 30. Проектирование взаимоотношений организации с учебными заведениями и центрами подготовки кадров.
- Тема 31. Разработка программы проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности.
- Тема 32. Проектирование системы планирования трудовой карьеры работника.
- Тема 33. Проектирование системы контроля и регулирования деловой карьеры сотрудника.
- Тема 34. Совершенствование организационной культуры.
- Тема 35. Совершенствование анализа и описания работы и рабочего места.
- Тема 36. Совершенствование методов оценки результатов труда персонала организации.
- Тема 37. Совершенствование методов оценки результатов деятельности подразделения управления персоналом (и организации в целом).
- Тема 38. Совершенствование планирования затрат на персонал организации.
- Тема 39. Совершенствование оценки социальной и экономической эффективности проектов развития системы и процессов управления персоналом.
- Тема 40. Развитие аудита персонала.

Задания на проектирование

Далее приводится краткое изложение заданий на курсовое проектирование в соответствии с предложенной тематикой.

Тема 1. Формирование целей системы управления персоналом

Цель курсового проекта - разработка «дерева целей» системы управления персоналом, соответствующего конкретным условиям функционирования организации.

Выполнение курсового проекта предполагает решение следующих задач:

- описание основных правил формулировок целей и построения «дерева целей»;
- задание основных параметров деятельности организации, оказывающих влияние на состав и содержание целей системы управления персоналом;
- описание методики анализа и построения системы целеполагания для определенного типа организации (производственной, коммерческой, банковской и т.п.);
- построение концептуального «дерева целей» системы управления персоналом с учетом правил и признаков его построения:
понятийного, временного, территориального и т.п.;
- разработка формулировок и конкретного содержания целевых задач, обеспечивающих достижение целей в конкретных условиях (расширение или сокращение производства или объема услуг, изменение структуры управления и структуры персонала и т.п.).

Тема 2. Совершенствование функционального разделения труда в системе управления персоналом

Цель курсового проекта - разработка системы, взаимно увязывающей организационную структуру управления, функции звеньев оргструктуры и структуру численности исполнителей функций по управлению персоналом.

Выполнение курсового проекта предполагает решение следующих задач.

- определение параметров численности организации и численности системы управления персоналом;
- разработка концептуальной организационной структуры службы управления персоналом;
- описание методики анализа и совершенствования функционального разделения труда в системе управления персоналом;
- разработка состава и краткого содержания функций, выполняемых звеньями оргструктуры службы управления персоналом;
- определение состава и краткого содержания функций по управлению персоналом, выполняемых за пределами соответствующей службы;
- определение примерной трудоемкости выполняемых функций и распределение

на этой основе численности специалистов между звеньями оргструктуры управления персоналом.

Тема 3. Разработка организационной структуры службы управления персоналом

Цель курсового проекта - спроектировать несколько вариантов оргструктуры службы управления персоналом в зависимости от различных особенностей организации.

Выполнение курсового проекта предполагает решение следующих задач:

- выбор нескольких типов оргструктуры предприятия: линейно-функциональной, дивизиональной (в том числе продуктовой, ориентированной на потребителя), матричной; выбор методики анализа и разработки оргструктуры организации в целом;
- выбор масштаба предприятия - крупное, среднее, малое;
- описание методики анализа и разработки оргструктуры организации в целом;
- разработка состава звеньев оргструктуры службы управления персоналом в зависимости от типа общей оргструктуры предприятия (для каждого типа) и его масштаба;
- определение основного перечня функций управления, выполняемых звеньями оргструктуры службы управления персоналом.

Тема 4. Разработка системы взаимосвязей службы управления персоналом в оргструктуре организации

Цель курсового проекта - описание системы взаимосвязей службы управления персоналом с другими подразделениями предприятия.

Выполнение курсового проекта предполагает решение следующих задач:

- определение состава подразделений организации, с которыми взаимосвязана служба управления персоналом (плановая, финансовая служба, производственные звенья, коммерческие и технологические службы и т.п.);
- определение состава вопросов (проблем и решений, принимаемых по ним), по которым имеется взаимосвязь между службой управления персоналом и другими звеньями;
- описание методики анализа и разработки системы взаимосвязей в рамках оргструктуры;
- разработка организационной технологии принятия решений по основным проблемам взаимоотношений служб в области управления персоналом;
- определение состава и содержания входной и выходной информации для службы управления персоналом при взаимодействии с другими подразделениями.

Тема 5. Совершенствование кадрового и делопроизводственного обеспечения системы управления персоналом

Цель курсового проекта - разработка рекомендаций по развитию кадрового и делопроизводственного обеспечения системы управления персоналом конкретной организации.

Выполнение курсового проекта предполагает решение следующих задач:

- обоснование требований к кадровому обеспечению системы управления персоналом (качественные и количественные характеристики работников, выполняющих функции управления персоналом);
- анализ существующего кадрового обеспечения системы управления персоналом организации (качественные и количественные характеристики персонала, выполняющего функции управления персоналом) и его влияния на качество выполнения функций управления персоналом;
- анализ факторов, определяющих состав звеньев системы управления персоналом и их численность в конкретной организации;
- расчет требуемой численности персонала, выполняющего функции управления персоналом, сравнение расчетных данных с фактическими;
- обоснование требований к работникам, выполняющим функции управления персоналом, составление должностных инструкций;
- разработка мероприятий по сокращению численности работников системы управления персоналом или по их дополнительному привлечению;
- разработка организационной процедуры совершенствования кадрового обеспечения системы управления персоналом;
- обоснование требований к делопроизводственному обеспечению системы управления персоналом, критериев оценки качества обеспечения;
- анализ существующего состояния делопроизводственного обеспечения (состав и содержание используемых документов, полнота охвата функций управления персоналом делопроизводственным обеспечением, организация движения, учета и хранения документов, соответствие делопроизводства и оформления документов ГОСТам, выявление повторяющихся и дублирующихся взаимосвязей в движении документов, использование современных компьютерных технологий) и его влияния на качество выполнения функций управления персоналом;
- обоснование необходимости и путей совершенствования делопроизводственного обеспечения системы управления персоналом организации;
- обоснование состава и содержания документов, схем документооборота, используемых при выполнении функций управления персоналом;
- разработка документа, регламентирующего делопроизводственное обеспечение выполнения функций управления персоналом;
- разработка организационной процедуры совершенствования делопроизводственного обеспечения системы управления персоналом.

Тема 6. Совершенствование информационного и технического обеспечения системы управления персоналом

Цель курсового проекта - разработка рекомендаций по развитию информационного и технического обеспечения системы управления персоналом конкретной организации.

Выполнение курсового проекта предполагает решение следующих задач:

- обоснование требований к информационному обеспечению системы управления персоналом;
- анализ существующего состояния информационного обеспечения выполнения функций управления персоналом в конкретной организации (качественные и количественные характеристики информации, используемой при выполнении функций управления персоналом, содержание, объем, размещение, формы организации информационных процессов, достаточность информационного обеспечения для выполнения данных функций) и его влияния на качество выполнения функций управления персоналом;
- обоснование необходимости и путей совершенствования информационного обеспечения выполнения функций управления персоналом в конкретной организации;
- разработка организационной процедуры совершенствования информационного обеспечения выполнения функций управления персоналом в конкретной организации;
- обоснование требований к техническому обеспечению системы управления персоналом (требований к средствам сбора, регистрации, хранения, выдачи информации);
- определение видов работ по управлению персоналом в конкретной организации, которые необходимо выполнять с помощью технических средств;
- анализ существующего состояния технического обеспечения выполнения функций управления персоналом в конкретной организации (состав и назначение технических средств, используемых при выполнении функций управления персоналом, наличие системы автоматизированной обработки информации и пр., полнота охвата функций управления персоналом, достаточность обеспечения для их выполнения) и его влияния на качество выполнения функций управления персоналом;
- обоснование требований к техническим средствам, критериев их выбора;
- обоснование необходимости и путей совершенствования технического обеспечения выполнения функций управления персоналом в конкретной организации;
- разработка организационной процедуры совершенствования технического обеспечения выполнения функций управления персоналом в конкретной организации.

Тема 7. Совершенствование нормативно-методического (и правового) обеспечения системы управления персоналом

Цель курсового проекта - разработка рекомендаций по развитию нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом конкретной организации.

Выполнение курсового проекта предполагает решение следующих задач:

- обоснование требований к нормативно-методическому обеспечению системы управления персоналом;

- анализ существующего нормативно-методического обеспечения выполнения функций управления персоналом в конкретной организации (обеспеченность выполнения функций управления персоналом документами организационного, организационно-распорядительного, организационно-методического, нормативно-технического, технико-экономического характера, нормативно-справочными материалами) и его влияния на качество выполнения данных функций;
- оценка качества используемых документов и нормативно-справочных материалов (структура, полнота, содержание, четкость и ясность изложения, соответствие целям деятельности);
- обоснование необходимости и путей совершенствования нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом;
- обоснование перечня необходимых документов, их рекомендуемой структуры и содержания; разработка проектов документов, регламентирующих выполнение функций управления персоналом (например, положение о персонале, положение о звеньях, выполняющих функции управления персоналом, должностные инструкции специалистов, оперограммы основных процедур управления персоналом и пр.);
- разработка организационной процедуры совершенствования нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом, порядка разработки и утверждения необходимых документов.

Тема 8. Совершенствование регламентации труда персонала

Цель курсового проекта - разработка рекомендаций по развитию регламентации труда персонала конкретной организации.

Выполнение курсового проекта предполагает решение следующих задач.

- определение сущности, необходимости, объектов и видов регламентации труда персонала;
- обоснование выбора персонала, регламентацию труда которого целесообразно исследовать (категория персонала, работники конкретного подразделения в крупной организации);
- анализ существующего состояния регламентации труда персонала (виды и содержание используемых регламентов, полнота охвата основных объектов регламентации - функции, оргструктуры, процессы, информация, персонал, техника) и его влияния на эффективность деятельности персонала;
- обоснование перечня необходимых (отсутствующих) регламентов;
- разработка проектов необходимых регламентов;
- обоснование организационной процедуры разработки и утверждения регламентов труда персонала.

Тема 9. Совершенствование технологии выработки решений по управлению персоналом

Цель курсового проекта - применение этапов и методов принятия решений к задачам управления персоналом.

Выполнение курсового проекта предполагает решение следующих задач:

- выбор нескольких задач по управлению персоналом, для которых разрабатывается процесс принятия управленческих решений (например, решение о приеме или отказе в приеме на работу; решение о проведении внеплановой аттестации персонала и т.п.);
- описание общего процесса (этапов и методов) выработки и принятия управленческого решения;
- описание общей методики анализа и совершенствования процесса принятия управленческого решения;
- разработка процесса выполнения выбранных задач по управлению персоналом;
- привязка этапов и методов выработки и принятия решения к конкретным задачам по управлению персоналом.

Тема 10. Формирование кадровой политики организации

Цель курсового проекта - разработка и обоснование кадровой политики с учетом особенностей функционирования и формы собственности организации.

Выполнение курсового проекта предполагает решение следующих задач:

- изучение опыта формирования кадровой политики на предприятиях различных форм собственности;
- выбор методов анализа и разработки кадровой политики организации;
- описание методики анализа кадровой политики организации;
- описание методики формирования кадровой политики;
- анализ кадровой политики конкретной организации;
- разработка предложений по совершенствованию кадровой политики конкретной организации;
- оценка экономической и социальной эффективности проектных решений.

Тема 11. Совершенствование (формирование) системы стратегического управления персоналом

Цель курсового проекта - разработка рекомендаций по развитию стратегического управления персоналом организации.

Выполнение курсового проекта предполагает решение следующих задач:

- определение необходимости, целей и содержания стратегического управления персоналом в современных условиях;
- обоснование актуальности стратегического управления персоналом в исследуемой организации;
- анализ причин, препятствующих стратегическому управлению персоналом организации;

- обоснование характеристик конкурентоспособного трудового потенциала организации как объекта стратегического управления;
- обоснование требований к технологиям и методам стратегического управления персоналом, обеспечивающим формирование его конкурентоспособного потенциала;
- обоснование требований к информации и информационным каналам, необходимым для осуществления стратегического управления персоналом;
- обоснование возможности и путей формирования организационной структуры стратегического управления Персоналом на базе существующей организационной структуры управления персоналом;
- обоснование содержания деятельности звеньев организационной структуры стратегического управления персоналом;
- разработка проектов документов, регламентирующих стратегическое управление персоналом;
- разработка организационной процедуры формирования системы стратегического управления персоналом.

Тема 12. Разработка стратегии управления персоналом

Цель курсового проекта - разработка рекомендаций по обоснованию и формированию стратегии управления персоналом организации.

Выполнение курсового проекта предполагает решение следующих задач:

- определение сущности и необходимости разработки стратегии управления персоналом;
- анализ внешней и внутренней среды организации с помощью метода SWOT (СВОТ), -выявление сильных и слабых сторон организации в области управления персоналом, возможностей, которыми она располагает, и угроз, которых следует избегать;
- обоснование характеристик конкурентоспособного трудового потенциала исследуемой организации (знания, навыки, способности, социальный статус, нормы поведения и ценности, профессионально-квалификационные, иерархические и демографические структуры);
- обоснование составляющих стратегии управления персоналом, обеспечивающих формирование конкурентоспособного трудового потенциала (совершенствование структуры персонала; оптимизация численности персонала с учетом его динамики; повышение эффективности затрат на персонал, включающих оплату труда, вознаграждения, затраты на обучение и другие денежные расходы; развитие персонала (адаптация, обучение, служебное продвижение); меры социальной защиты, гарантии социального обеспечения; развитие организационной культуры; совершенствование системы управления персоналом организации и т.д.);
- разработка проекта стратегического плана управления персоналом организации.

Тема 13. Совершенствование кадрового планирования в организации

Цель курсового проекта - разработка рекомендаций по обоснованию содержания и организации кадрового планирования.

Выполнение курсового проекта предполагает решение следующих задач:

- определение необходимости, целей и содержания кадрового планирования в современных условиях;
- анализ существующего состояния кадрового планирования в организации (виды разрабатываемых планов, информация, используемая при их разработке, полнота охвата функциональных подсистем управления персоналом кадровым планированием, организация кадрового планирования, нормативно-методическое обеспечение кадрового планирования) и его влияния на эффективность управления персоналом;
- анализ факторов, влияющих на кадровое планирование;
- обоснование целей и приоритетных направлений кадрового планирования в конкретной организации;
- определение порядка проведения кадрового планирования;
- обоснование требований к информации для кадрового планирования, ее содержанию и источникам получения;
- обоснование организационного закрепления процесса кадрового планирования, функций исполнителей - подразделений и специалистов;
- обоснование порядка согласования кадрового планирования с другими планами организации;
- разработка проектов документов, обеспечивающих процесс кадрового планирования;
- обоснование системы показателей оценки эффективности кадрового планирования.

Тема 14. Разработка оперативного плана работы с персоналом

Цель курсового проекта - разработка рекомендаций по обоснованию содержания и организации разработки оперативного плана работы с персоналом.

Выполнение курсового проекта предполагает решение следующих задач:

- определение целей и содержания оперативного планирования работы с персоналом;
- обоснование целей организации и приоритетных направлений работы с персоналом в конкретной организации в период, охватываемый оперативным планированием;
- анализ существующего состояния оперативного планирования работы с персоналом в организации (полнота охвата функциональных подсистем управления персоналом, организация оперативного планирования работы с персоналом, нормативно-методическое обеспечение оперативного планирования);
- обоснование структуры оперативного плана работы с персоналом;
- определение порядка разработки оперативного плана кадровой работы;

- обоснование требований к информации для оперативного кадрового планирования, ее содержанию и источникам получения;
- разработка нормативно-методического обеспечения оперативного планирования работы с персоналом;
- обоснование организационного закрепления процесса оперативного кадрового планирования, функций исполнителей - подразделений и специалистов;
- разработка проекта оперативного плана работы с персоналом (точно обозначенные цели и конкретные мероприятия, направленные на достижение этих целей, а также выделяемые материальные средства с указанием их вида, количества и времени);
- разработка мероприятий по обеспечению контроля выполнения оперативного плана работы с персоналом и по устранению отклонений.

Тема 15. Разработка плана маркетинговой деятельности в области персонала

Цель курсового проекта - разработка подходов к составлению перспективного плана маркетинговой деятельности в области персонала.

Выполнение курсового проекта предполагает решение следующих задач:

- выбор параметров, влияющих на разработку плана маркетинга;
- учет расширения производства, изменения технологий, динамики спроса и предложения на определенные профессии и квалификации и т.п.;
- выбор направлений маркетинговой деятельности в области персонала;
- описание методики анализа и совершенствования персонал - маркетинга;
- приведение конкретных примеров реализации направлений маркетинговой деятельности в области персонала;
- описание источников информации, необходимых для разработки конкретных направлений персонал маркетинга, выбранных ранее;
- описание сходства и различий методологии общего маркетинга и персонал -маркетинга.

Тема 16. Совершенствование процесса определения потребности в персонале

Цель курсового проекта - применение способов расчета потребности в персонале к его определенным группам или категориям.

Выполнение курсового проекта предполагает решение следующих задач:

- выбор конкретных групп или категорий персонала, потребность в которых будет определяться (например, специалисты какого - либо подразделения);
- разработка процесса определения качественной потребности в выбранной группе персонала (по профессиям, специальностям, должностям, квалификационным требованиям и т.п.);
- выбор методов определения количественной потребности в данной группе персонала и описание последовательности расчета численности по данным методам;

- описание методики анализа и повышения качества расчетов потребности в персонале;
- привязка этапов процесса определения качественной потребности в персонале к конкретным условиям его функционирования;
- привязка последовательности расчета численности персонала к конкретным исходным параметрам, необходимым для расчета (например, организационная структура подразделения; работы, определяющие загрузку подразделения, и т.п.).

Тема 17. Совершенствование отбора персонала при приеме на работу

Цель курсового проекта - разработка составных частей и апробация методики оценки внешних кандидатов на замещение вакантной должности.

В процессе курсового проектирования необходимо решить следующие вопросы:

- определение характеристик какой-либо конкретной вакантной должности;
- разработка порядка (организационной процедуры) проведения оценки кандидатов;
- краткое описание заданий (проверочных испытаний), которые необходимо выполнить кандидату на указанную должность;
- разработка состава показателей оценки соответствия кандидата вакантной должности;
- описание способов, которыми будут оцениваться данные показатели, и порядка подведения итогов оценки.

Тема 18. Совершенствование путей покрытия потребности в персонале организации

Цель курсового проекта - разработка организационного проекта выбора наилучшего сочетания различных путей покрытия потребности в персонале, причем данный проект должен быть привязан к конкретным условиям организации.

Проект должен предусматривать:

- оценку всех возможных путей покрытия потребности в персонале, связанных как с внешними, так и с внутренними источниками набора;
- описание методики анализа и совершенствования использования путей покрытия потребности в персонале;
- анализ степени использования путей покрытия потребности в персонале в практике управления персоналом организации, оценку целесообразности применяемого состава путей;
- выбор оптимального состава путей покрытия потребности в персонале во взаимной увязке с факторами внешней и внутренней среды организации: ситуацией на рынке труда, развитием техники и технологии, финансовыми ресурсами организации, расширением или изменением сферы деятельности и т.п.
- привязку проекта к конкретному составу должностей или рабочих мест, потребность в которых испытывает организация.

Тема 19. Совершенствование организационного механизма проведения отбора персонала (при найме)

Цель курсового проекта - разработка проекта взаимодействия основных элементов системы отбора персонала. Разработка проекта должна предусматривать:

- определение состава и содержания элементов системы отбора персонала в организации: цели отбора, функции управления, организационно-технологические процессы реализации функций управления, состав решений, принимаемых в системе, организационно-структурный вариант выполнения отбора персонала, элементы обеспечения процесса: информационный, кадровый, методический;
- описание методики анализа и совершенствования процесса отбора персонала;
- разработку состава и содержания этапов проведения отбора персонала: анализ сопроводительной документации по трудоустройству, анализ анкетных данных кандидата, проведение собеседования и т.д.;
- взаимную привязку элементов системы управления отбором персонала к намеченным этапам процесса отбора;
- конкретизацию проекта применительно к должностям или рабочим местам, на которые проводится отбор кандидатов.

Тема 20. Совершенствование деловой оценки персонала

Цель курсового проекта - разработка и апробация методики текущей периодической оценки сотрудников организации.

В курсовом проекте необходимо отразить следующие вопросы:

- основные качественные характеристики какой-либо должности и конкретного сотрудника, ее занимающего;
- цели деловой оценки данного сотрудника;
- порядок (организационная процедура) проведения оценки сотрудников;
- выбор оценщиков (их должности или место в структуре по отношению к оцениваемому сотруднику);
- состав показателей оценки, характеризующих сотрудника за оцениваемый период;
- способы оценки показателей, порядок подведения итогов оценки.

Тема 21. Организация системы оценки персонала для периодической аттестации

Цель курсового проекта - разработка организационного проекта, включающего комплекс вопросов обеспечения проведения оценки персонала.

При разработке проекта необходимо уделить внимание следующим вопросам.

- определение групп персонала или подразделений, где проводится оценка;
- описание методики анализа и совершенствования процесса оценки персонала;
- установление фактической последовательности и содержания этапов проведения оценки, целесообразности их состава и полноты организационного обеспечения;
- разработка состава этапов оценки, необходимых в конкретных условиях работы

или для иных подразделений организации;

- разработка организационного обеспечения установленных этапов: состав и распределение функций управления; организационно-технологические процессы выполнения функций; состав решений, принимаемых в процессе оценки; порядок подведения итогов; информационное и кадровое обеспечение процесса оценки персонала.

Тема 22. Организация системы профориентации кадров

Цель курсового проекта - разработка проекта организации, осуществляющей профориентационную работу на внешнем рынке труда.

При разработке проекта целесообразно выделить следующие проблемы:

- определение круга организаций (учебные заведения, службы занятости, государственные органы по труду и т.п.), с которыми контактирует работодатель в процессе профориентационной работы;
- описание методики анализа и совершенствования профориентационной работы;
- установление состава и содержания элементов системы управления персоналом по основным видам профориентационной работы: профессиональная информация, профессиональная консультация, профессиональная диагностика;
- определение направлений деятельности службы управления персоналом, на которые повлияет совершенствование профориентационной работы, и показателей работы, на которые может быть оказано воздействие.

Тема 23. Проектирование системы управления адаптацией персонала

Цель курсового проекта - разработка элементов системы управления адаптацией сотрудников предприятия.

При выполнении курсового проекта необходимо рассмотреть следующие вопросы:

- выбор аспектов (направлений) адаптации для молодых сотрудников, новых сотрудников, имеющих опыт работы, для сотрудников при организационных нововведениях на предприятии;
- описание методики анализа и совершенствования управления адаптацией;
- разработка конкретного перечня мероприятий (содержание работ, порядок их проведения, исполнители, информационное обеспечение для контроля успешности адаптации), охватывающего выбранные аспекты адаптации сотрудников;
- разработка перечня и основного содержания инструкционных документов, выдаваемых сотрудникам на период адаптации;
- описание программ деловой оценки (периодичность, информационное обеспечение, показатели) для контроля успешности адаптации.

Тема 24. Совершенствование организации труда персонала

Цель курсового проекта - разработка рекомендаций по совершенствованию организации труда персонала.

Выполнение курсового проекта предполагает решение следующих задач:

- определение сущности и необходимости совершенствования организации труда персонала;
- обоснование выбора персонала, состояние организации труда которого целесообразно исследовать (категория персонала, работники конкретного подразделения крупной организации);
- обоснование экономических, социальных, психофизиологических критериев оценки эффективности организации труда персонала;
- анализ и оценка эффективности существующей организации труда выбранной категории персонала (система производственных взаимосвязей, используемые приемы и методы труда, стандарты выполнения работ, условия труда, состояние нормирования труда, использование рабочего времени, обеспечение необходимыми ресурсами, соответствие номенклатуры и количества оборудования, других технических средств, в том числе связанных с приемом и передачей информации, характеру выполняемой работы и пр.);
- обоснование мероприятий, направленных на совершенствование организации труда;
- разработка проекта нормативно-методической документации, регламентирующей организацию труда персонала;
- оценка экономической и социальной эффективности проекта совершенствования организации труда персонала.

Тема 25. Совершенствование организации рабочих мест персонала

Цель курсового проекта - разработка рекомендаций по совершенствованию организации рабочих мест персонала.

Выполнение курсового проекта предполагает решение следующих задач:

- определение современных требований к организации рабочих мест персонала;
- обоснование выбора персонала, организацию рабочих мест которого целесообразно исследовать (категория персонала, работники конкретного подразделения в крупной организации);
- выявление и анализ факторов, определяющих требования к организации рабочих мест (особенности технологического процесса, применяемое оборудование, механизация и автоматизация и пр.);
- анализ существующего состояния организации рабочих мест и его влияния на эффективность использования персонала;
- обоснование требований к конкретным рабочим местам (в области санитарии,

техники безопасности, эстетических, эргономических и пр.);

- обоснование проекта оснащения рабочих мест необходимыми средствами и предметами труда;
- обоснование внутренней и внешней планировки рабочих мест;
- обоснование мероприятий, обеспечивающих реализацию разработанных проектов;
- оценка экономической и социальной эффективности проекта совершенствования организации рабочих мест персонала.

Тема 26. Пути улучшения использования персонала

Цель курсового проекта - разработка рекомендаций, обеспечивающих повышение эффективности использования персонала организации.

Выполнение курсового проекта предполагает решение следующих задач:

- определение современных принципов и направлений эффективного (рационального) использования персонала;
- обоснование выбора персонала, состояние использования которого целесообразно исследовать (категория персонала, работники конкретного подразделения крупной организации);
- обоснование критериев для оценки эффективности использования персонала;
- анализ существующего состояния использования персонала в организации (принципы расстановки персонала, качественная сбалансированность рабочих мест и работников, соответствие работников требованиям рабочих мест, обоснованность перемещений, гибкость в использовании - количественная и функциональная, удовлетворенность трудом и пр.);
- разработка мероприятий, обеспечивающих улучшение использования персонала;
- разработка организационной процедуры мероприятий, обеспечивающих улучшение использования персонала;
- оценка экономической эффективности мероприятий, направленных на улучшение использования персонала.

Тема 27. Разработка программы деятельности администрации при увольнении сотрудников

Цель курсового проекта - разработка основных направлений программы деятельности администрации предприятия (службы управления персоналом, линейных руководителей) при увольнении сотрудников.

Разработка проекта должна предусматривать:

- содержание мероприятий при увольнении сотрудников: по собственному желанию; по инициативе администрации (сокращение штатов, реорганизация предприятия); в связи с выходом на пенсию;
- указание исполнителей работ, входящих в программу мероприятий, а также

сроки их выполнения относительно времени увольнения сотрудников;

- выделение факторов деятельности администрации по этой программе, которые направлены на «смягчение» негативных последствий увольнения как для сотрудников, так и для предприятия.

Тема 28. Использование результатов проведения деловой оценки персонала

Цель курсового проекта - разработка организационного проекта взаимной увязки деловой оценки персонала с другими направлениями деятельности службы управления персоналом.

При разработке проекта необходимо решить следующие вопросы.

- привязка процесса оценки к конкретной категории персонала или подразделению организации;
- установление взаимосвязи деловой оценки с другими направлениями деятельности службы управления персоналом: обучением, управлением карьерой, адаптацией персонала и т.п.;
- выявление состояния работы в организации по вышеуказанным направлениям деятельности службы управления персоналом;
- разработка процесса подведения итогов деловой оценки персонала;
- разработка функций управления, организационно-технологических процессов и информационного обеспечения направлений деятельности службы управления персоналом, связанных с результатами деловой оценки персонала.

Тема 29. Разработка системы организации обучения персонала (подготовки, переподготовки и повышения квалификации)

Цель курсового проекта - разработка программы подготовки и реализации обучения определенных групп сотрудников предприятия.

Выполнение курсового проекта предполагает решение следующих задач:

- определение целей обучения для конкретных групп сотрудников;
- выбор организационных форм подготовки и реализации обучения;
- выбор методов обучения для конкретных групп сотрудников;
- разработка показателей оценки качественных характеристик обучаемых сотрудников как основы формирования программ обучения;
- описание методики анализа и развития системы организации обучения;
- представление состава и основного содержания способов определения потребности в обучении конкретной группы сотрудников;
- определение способов оценки результативности обучения.

Тема 30. Проектирование взаимоотношений организации с учебными заведениями и центрами подготовки кадров

Цель курсового проекта - разработка организационного проекта процесса подготовки и реализации обучения, связанного с внешней образовательной инфраструктурой.

При разработке проекта необходимо уделить внимание следующим вопросам:

- разработка состава и содержания этапов процесса подготовки и реализации обучения: определение потребности в обучении, установление целей обучения, формирование сметы расходов на обучение и т.д.;
- определение состава этапов, которые выполняются с различной долей участия внешней профессиональной инфраструктуры по обучению (совместное выполнение с организацией-работодателем или самостоятельное выполнение этапа внешней структурой);
- разработка состава и содержания элементов системы управления персоналом, обеспечивающих проведение процесса подготовки и реализации обучения (в соответствии с положениями, установленными выше);
- описание методики анализа и организационного развития взаимодействия участников процесса обучения.

Тема 31. Разработка программы проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности

Цель курсового проекта - разработка организационного проекта, обеспечивающего проведение одного из главных этапов отбора персонала - проверочных испытаний.

При разработке проекта необходимо решить следующие вопросы:

- определить, применительно к каким категориям или группам персонала будут использоваться проверочные испытания;
- описать методику анализа и развития проверочных испытаний;
- установить, какие проверочные испытания проводятся в рассматриваемой организации, определить степень их целесообразности;
- разработать состав проверочных испытаний: тестов, тестовых рабочих заданий для технических исполнителей, рабочих, специалистов технического или управленческого профиля, руководителей различного уровня;
- представить развернутое содержание основных элементов системы проведения проверочных испытаний: функциональное разделение труда оценщиков, организационно-технологические процессы выполнения проверочных испытаний, обеспечение проведения испытаний, порядок подведения итогов и т.д.

Тема 32. Проектирование системы планирования трудовой карьеры работника

Цель курсового проекта - разработка организационного проекта управления карьерой сотрудников организации, причем центральным звеном проекта должна быть функция планирования.

При разработке проекта необходимо решить следующие вопросы:

- привязка проекта к конкретной категории или группе персонала, для которой рассматриваются вопросы управления карьерой;
- анализ действующей в организации системы планирования карьеры сотрудников;
- разработка процесса планирования карьеры, целесообразного для рассматриваемой организации и группы персонала;
- взаимная увязка разработанного процесса с другими элементами системы управления карьерой: функциональным разделением труда, составом принимаемых решений, информационными и структурными взаимосвязями в рамках разработанного процесса планирования;
- проработка взаимного влияния планирования карьеры и других задач службы управления персоналом: регулирования и контроля управления карьерой, деловой оценки, обучения персонала и т.п.

Тема 33. Проектирование системы контроля и регулирования деловой карьеры сотрудника

Цель курсового проекта - разработка элементов организационной системы контроля и регулирования деловой карьеры сотрудников.

При разработке проекта необходимо отразить следующие вопросы:

- направления карьеры, предусмотренные данной системой;
- описание методики анализа и развития системы управления карьерой;
- конкретный инструментарий (методы и формы) управления карьерой;
- состав информации и виды документов, используемые для регулирования и контроля деловой карьеры сотрудников;
- описание способов определения готовности сотрудников к служебному продвижению.

Тема 34. Совершенствование организационной культуры

Цель курсового проекта - разработка рекомендаций, обеспечивающих развитие организационной культуры в соответствии с требованиями организации.

Выполнение курсового проекта предполагает решение следующих задач:

- обоснование значения и сущности управления развитием организационной культуры;
- обоснование состава и содержания критериев, характеризующих состояние организационной культуры;
- обоснование содержания и источников информации, характеризующей состояние организационной культуры;
- выявление факторов, влияющих на организационную культуру;
- разработка методики диагностики организационной культуры;
- диагностика организационной культуры и характеристика ее влияния на эффективность деятельности исследуемой организации;

- обоснование желаемого состояния организационной культуры исследуемой организации в соответствии с выделенными параметрами;
- разработка мероприятий, обеспечивающих приведение организационной культуры в желаемое состояние;
- разработка организационной процедуры реализации мероприятий по развитию организационной культуры.

Тема 35. Совершенствование анализа и описания работы и рабочего места

Цель курсового проекта - разработка рекомендаций, обеспечивающих повышение качества анализа и описания работы и рабочего места.

Выполнение курсового проекта предполагает решение следующих задач:

- определение сущности и целей описания работы и рабочего места;
- обоснование содержания анализа работы и рабочего места;
- обоснование источников и методов сбора информации при проведении анализа работы и рабочего места;
- разработка организационной процедуры проведения анализа работы и рабочего места;
- разработка методических материалов, используемых при проведении анализа работы и рабочего места;
- обоснование выбора работы (рабочего места) в качестве объекта исследования;
- анализ работы (рабочего места);
- обоснование структуры и содержания описания работы (рабочего места);
- составление описания работы (рабочего места).

Тема 36. Совершенствование методов оценки результатов труда персонала организации

Цель курсового проекта - разработка рекомендаций, обеспечивающих повышение качества оценки результатов труда персонала.

Выполнение курсового проекта предполагает решение следующих задач:

- обоснование сущности и целей оценки результатов труда персонала;
- обоснование принципов построения системы оценки результатов труда персонала;
- обоснование выбора категории персонала в качестве объекта исследования;
- обоснование состава показателей, отражающих результаты труда персонала;
- обоснование методов оценки результатов труда персонала;
- обоснование содержания и источников информации для оценки результатов труда персонала;
- разработка организационной процедуры оценки результатов труда персонала;
- разработка документационного и методического обеспечения проведения оценки результатов труда персонала.

Тема 37. Совершенствование методов оценки результатов деятельности подразделений управления персоналом (и организации в целом)

Цель курсового проекта - разработка рекомендаций, обеспечивающих повышение качества оценки результатов деятельности подразделений управления персоналом.

Выполнение курсового проекта предполагает решение следующих задач:

- обоснование сущности и направлений использования показателей оценки результатов деятельности подразделений управления персоналом;
- обоснование критериев оценки результатов деятельности специализированных подразделений по всем (важнейшим) функциям управления персоналом;
- обоснование методов измерения результатов деятельности подразделений управления персоналом;
- обоснование содержания и источников информации, используемой при оценке результатов деятельности подразделений управления персоналом;
- разработка организационной процедуры оценки результатов деятельности подразделений управления персоналом;
- анализ деятельности подразделений управления персоналом конкретной организации и оценка ее эффективности.

Тема 38. Совершенствование планирования затрат на персонал организации

Цель курсового проекта - разработка рекомендаций по обоснованию затрат на персонал организации.

Выполнение курсового проекта предполагает решение следующих задач:

- обоснование необходимости планирования затрат на персонал;
- обоснование состава (классификации) затрат на персонал организации, подлежащих планированию;
- выявление факторов, влияющих на структуру и величину затрат на персонал;
- определение источников информации о затратах на персонал;
- разработка организационной процедуры планирования затрат на персонал;
- разработка нормативно-методического обеспечения планирования затрат на персонал;
- обоснование методов определения затрат на персонал организации;
- разработка организационной процедуры планирования затрат на персонал организации;
- анализ состояния планирования затрат на персонал конкретной организации;
- оценка затрат на персонал организации в соответствии с разработанной методикой.

Тема 39. Совершенствование оценки социальной и экономической эффективности проектов развития системы и процессов управления персоналом

Цель курсового проекта - разработка рекомендаций, обеспечивающих совершенствование оценки социальной и экономической эффективности проектов развития системы и процессов управления персоналом.

Выполнение курсового проекта предполагает решение следующих задач:

- анализ существующих подходов к оценке социальной и экономической эффективности проектов развития системы и процессов управления персоналом;
- анализ методов расчета результатов и затрат, связанных с совершенствованием системы и процессов управления персоналом;
- обоснование (уточнение) системы показателей, характеризующих социальную эффективность проектов совершенствования системы и процессов управления персоналом;
- обоснование источников и содержания информации, необходимой для оценки эффективности проектов совершенствования системы и процессов управления персоналом;
- обоснование методов получения информации для оценки экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и процессов управления персоналом;
- оценка эффективности проекта совершенствования системы (процессов) управления персоналом на примере конкретной организации;
- разработка организационной процедуры оценки социальной и экономической эффективности системы и процессов управления персоналом.

Тема 40. Развитие аудита персонала

Цель курсового проекта - разработка рекомендаций, обеспечивающих повышение качества аудита персонала.

Выполнение курсового проекта предполагает решение следующих задач:

- определение сущности и направлений анализа при проведении аудита персонала;
- обоснование основных этапов аудита персонала, их целей и содержания;
- обоснование параметров аудита по основным функциям управления персоналом;
- определение источников информации, используемой при проведении аудита персонала;
- определение методов сбора информации при проведении аудита персонала;
- разработка организационной процедуры проведения аудита персонала;
- разработка методического и документационного обеспечения аудита персонала;

- обоснование необходимости проведения аудита персонала в выбранной организации;
- аудит персонала организации в соответствии с выработанным методическим подходом;
- анализ результатов аудита персонала.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: учеб. пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. – М.: МФПУ Синергия, 2013. – 192 с.
2. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: учеб. пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 239 с.
3. Бедяева, Т.В. Управление персоналом на предприятии туризма: учебник / Т.В. Бедяева, А.С. Захаров; под ред. проф. Е.И. Богданов. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 180 с.
4. Бугаков, В.М. Управление персоналом: учеб. пособие / В.М. Бугаков, В.П. Бычков, В.Н. Гончаров; под ред. В.П. Быčkova. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 237 с.
5. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: учеб. пособие / М.И. Бухалков. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 192 с.
6. Бухалков, М.И. Управление персоналом: учебник / М.И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 400 с.
7. Валиева, О.В. Управление персоналом: конспект лекций: пособие для подготовки к экзаменам / О.В. Валиева. – М.: А-Приор, 2012. – 176 с.
8. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: учеб. пособие / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2013. – 96 с.
9. Веснин, В.Р. Управление персоналом: теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2010. – 688 с.
10. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: учеб. пособие / В.И. Герчиков. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 282 с.
11. Дементьева, А.Г. Управление персоналом: учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. – М.: Магистр, 2011. – 287 с.
12. Зайцева, Н.А. Управление персоналом в гостиницах: учеб. пособие / Н.А. Зайцева. – М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 416 с.
13. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: учеб. пособие / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 238 с.
14. Кибанов, А.Я. Система управление персоналом: учеб. пособие / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 64 с.
15. Кибанов, А.Я. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 80 с.
16. Колесникова, М.Н. Управление персоналом библиотеки: учеб.-практ. пособие / М.Н. Колесникова. – СПб.: Профессия, 2011. – 192 с.
17. Куприянчук, Е.В. Управление персоналом: ассессмент, комплектование, адаптация, развитие: учеб. пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. – М.: РИОР, 2013. – 255 с.

18. Лукичева, Л.И. Управленческие решения: учебник / Л.И.Лукичева. – М.: ОМЕГА-Л, 2014. – 383 с.
19. Маслова, В.М. Управление персоналом: учеб. для студентов вузов, обучающихся по экон. специальностям / В.М.Маслова. – М.: Юрайт, 2011. – 488 с.
20. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: учеб.-практ. пособие / Е.А. Митрофанова. – М.: Проспект, 2013. – 72 с.
21. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для бакалавров / Е.Б. Моргунов. – М.: Юрайт, 2011. – 561 с.
22. Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: учеб.-практ. пособие / Ю.Е.Мелихов, П.А. Малув. – 2-е изд. – М.: Дашков и К, 2010. – 342 с.
23. Оксинайд, К.Э. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: учеб.-практ. пособие / К.Э. Оксинайд., Е.В. Розина. – М.: Проспект, 2014. – 64 с.
24. Потемкин, В.К. Управление персоналом: учеб. для студентов вузов, специализирующихся на менеджменте организации, экономики труда и упр. персоналом / В.К.Потемкин. – М.: Питер, 2010. – 426 с.
25. Управление персоналом: учеб. для бакалавров / под ред. А.А. Литвинюка. – М.: Юрайт, 2012. – 434 с.

Учебно-методическое электронное издание

Тлехурай-Берзегова Лариса Талибовна
Бюллер Елена Александровна
Даурова Нафисет Зауровна

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ: в помощь студенту-бакалавру

Компьютерная верстка: А. Дубровин
Дизайн обложки: О. Магарин

Минимальные системные требования
определяются соответствующими требованиями программ
Adobe Reader версии не ниже 11-й либо Adobe Digital Editions версии не ниже 4,5
для платформ Windows, Mac OS, Android и iOS; экран 10“

Издатель: Общество с ограниченной ответственностью «Электронные
издательские технологии», 385020, РФ, Адыгея, г. Майкоп, а/я 09.
✉elit - publishing@ya.ru. Объем издания: 2 Mb.

Подписано к использованию: 26 мая 2017 года.