



Tempus



# Управление персоналом

Tempus JER - 27081 - 2006 «Поддержка и продвижение активного внедрения ИКТ в университетское управление в российских университетах»

Н.С. Рузанова  
О.Ю. Дербенева  
И.А. Попова



Tempus



# Концепция управления персоналом



## «КАДРЫ» -

штатный состав квалифицированных сотрудников организации, т.е. совокупность штатных сотрудников, обладающих конкретными характеристиками.



## «ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ» -

кадры + человеческий потенциал (компетенция, опыт, интеллект, способность к постоянному совершенствованию и развитию).

- ❑ Человеческие ресурсы рассматриваются наряду с другими ресурсами организации.
- ❑ Рассматриваемая совокупность людей не ограничивается штатным расписанием.
- ❑ Приобретает значение не только квалификационные характеристики сотрудников, но и потенциал, что позволяет рассматривать человеческие ресурсы не в статике, а в развитии.



Tempus



# Концепция управления персоналом

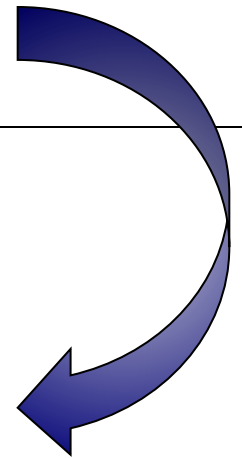


## Подсистемы:

«Штатное расписание»  
«Кадры сотрудников»  
«Зарботная плата»



Система управления персоналом



## ЗАДАЧИ

- Формирование кадрового состава
- Ведение кадрового учета и делопроизводства
- Управление качеством персонала
- Развитие персонала
- Повышение информированности персонала
- Внутренний мониторинг

Отдел кадров



Управление персоналом



Tempus



# Опыт зарубежных вузов в области управления персоналом



## Университет Валенсии

*3535 преподавателей и профессоров, более 45500 студентов, 92 кафедры и 16 исследовательских институтов*

### Служба Развития Персонала

*начальное обучения преподавателей; дальнейшее обучение преподавателей; дальнейшее обучение для служб Университета и административного персонала*

### Отдел охраны труда и качества окружающей среды

### Служба анализа и планирования

*создание инструментов для совершенствования управления; функционирование и сопровождение ИС управления; анализ организационной структуры; разработка стратегических средств управления и осуществление управления*

### Офис диагностики и оценки образования

*управление различными процессами оценки (оценка преподавательской деятельности, курсов повышения квалификации) и повышения качества*

### Отдел Информационных Систем



Tempus



# Опыт зарубежных вузов в области управления персоналом



## Университет Саарланд

- ❑ Компания IMC внедрила систему управления CLIX, составной частью которой является подсистема управления ресурсами. Подсистема управления трудовыми ресурсами реализована в системе SAP HR.
- ❑ Система CLIX, которая обеспечивает управление как традиционным, так и электронным on-line обучение, а также управлением основными бизнес-процессами вуза (кампуса), внедрена во многих вузах Европы, в т.ч. в Техническом университете Мюнхена (Германия). Архитектура системы была построена с помощью технологии ARIS.



Tempus



# Формирование кадрового состава



## ЗАДАЧИ

- Формирование кадрового состава**
- Ведение кадрового учета и делопроизводства
- Управление качеством персонала
- Развитие персонала
- Повышение информированности персонала
- Внутренний мониторинг

### Проектирование структуры организации:

- Территориально (филиалы ... )
- Функционально (по направлениям деятельности)
- Иерархически (подчиненность отделов ...)

### Планирование потребности в персонале:

- Формирование штатного расписания
- Формирование сведений о вакантных местах

### Привлечение квалифицированного персонала:

- Поиск и отбор персонала
- Создание резерва кандидатов на рабочие места с учетом возможных организационных и кадровых изменений



Tempus



# Ведение кадрового учета и делопроизводства



## ЗАДАЧИ

- Формирование кадрового состава
- Ведение кадрового учета и делопроизводства**
- Управление качеством персонала
- Развитие персонала
- Повышение информированности персонала
- Внутренний мониторинг

## Кадровый учет

- Ведение персональной информации о сотрудниках,
- Ведение профессиональных данных о сотрудниках,
- Учет событий, связанных со служебной деятельностью сотрудников: избрание, аттестация, замещение, командировки, отпуска, больничные

## Кадровый документооборот

- Формирование приказов и распоряжений по личному составу (прием на работу, назначение на должность, перевод, увольнение, избрание на должность и т.д.)

## Расчет заработной платы



Tempus



# Управление качеством персонала



## ЗАДАЧИ

- Формирование кадрового состава
- Ведение кадрового учета и делопроизводства
- Управление качеством персонала**
- Развитие персонала
- Повышение информированности персонала
- Внутренний мониторинг

## Оценка количественного и качественного состава персонала:

- Анализ кадровой структуры вуза
- Отслеживание взаимного соответствия между списочным составом и штатным расписанием вуза
- Анализ эффективности использования кадровых ресурсов, в том числе: анализ результативности педагогической и научно-исследовательской деятельности, анализ исполнительской дисциплины

## Оптимизация организационной структуры и штатной численности





Tempus



# Управление качеством персонала



## Оценка количественного и качественного состава персонала

### Показатели эффективности:

- Результаты деятельности ФПК (план-факт по количеству курсов, количеству слушателей)
- Коэффициент обучения (количество прошедших обучение/количество сотрудников)
- Рейтинг профессиональной компетенции сотрудников
- Рейтинг дистанционных курсов преподавателей/кафедр
- Коэффициент стабильности (число уволенных сотрудников со стажем менее 3 лет/число принятых сотрудников за 3 года)
- Процент молодежи, принятой на работу в вуз (количество сотрудников до 30 лет/количество сотрудников)
- Анализ причин увольнения



Tempus



# Развитие персонала



## ЗАДАЧИ

- Формирование кадрового состава
- Ведение кадрового учета и делопроизводства
- Управление качеством персонала
- Развитие персонала**
- Повышение информированности персонала
- Внутренний мониторинг

## Планирование развития персонала:

- Формирование планов повышения квалификации и обучения, переподготовки сотрудников. Планирование карьерного роста.

## Организация обучения и переподготовки персонала

## Оценка персонала:

- Формирование моделей компетентности персонала
- Формирование компетенций, аттестация сотрудников (определение и анализ соответствия профессиональных качеств сотрудника требованиям к уровню квалификации)



Tempus

# Повышение информированности персонала



*Проведение опроса и подсчет рейтинга внутрикорпоративных информационных источников по показателям: доверяю, полезные, пользуюсь, доступные.*

## ЗАДАЧИ

- Формирование кадрового состава
- Ведение кадрового учета и делопроизводства
- Управление качеством персонала
- Развитие персонала
- Повышение информированности персонала**
- Внутренний мониторинг

**Показатели эффективности:**  
 Уровень информированности персонала  
 Уровень удовлетворенности получаемой информацией



Tempus



# Внутренний мониторинг



## ЗАДАЧИ

- Формирование кадрового состава
- Ведение кадрового учета и делопроизводства
- Управление качеством персонала
- Развитие персонала
- Повышение информированности персонала
- Внутренний мониторинг**

- Система сбора и анализа информации об удовлетворенности персонала
- Формирование интегрированной оценки уровня удовлетворенности персонала

## Темы исследований:

- Удовлетворенность персонала возможностями обучения, профессионального развития и карьерного роста
- Удовлетворенность персонала условиями труда
- Удовлетворенность персонала системой мотивации
- Эффективность межфункционального взаимодействия и обмена информацией
- Отношение сотрудников к вузу и руководству
- Понимание и принятие сотрудниками целей и стратегии вуза
- Целостные исследования удовлетворенности персонала в вузе



Tempus

# Положительные практики в управлении персоналом



<p>Формирование кадрового состава</p>	<p><b>SAP R3:</b> МГУ, ЛЭТИ, Волгоградский государственный университет.  <b>БОСС-кадровик:</b> сбор и анализ анкет кандидатов, сопоставление собранных документов с базой требований, определение соответствия кандидатов требованиям к предполагаемым должностям, аудит внутренних резервов организации.  <b>Oracle Управление персоналом – ПС «Интернет-подбор персонала»:</b> выявление потребности в персонале, размещение на сайте вакансий для кандидатов, их поиск по представленным резюме, хранение всей истории подбора и найма.</p>
<p>Ведение кадрового учета и делопроизводства</p>	<p><b>Собственные разработки:</b> Нижегородский государственный университет, Петрозаводский государственный университет, Санкт-Петербургский государственный университет информационных технологий, механики и оптики, Ижевский государственный университет, Томский политехнический университет, Ярославский государственный университет, Воронежский государственный университет</p>
<p>Управление качеством персонала</p>	<p><b>Oracle Управление персоналом:</b> оперативный анализ данных и поддержка принятия решений на базе технологии OLAP; планирование эффективных с точки зрения экономии затрат организационных изменений, включая моделирование структурных и должностных иерархий организации  <b>Собственные разработки:</b> Нижегородский государственный университет, Петрозаводский государственный университет</p>
<p>Развитие персонала</p>	<p><b>Oracle Управление персоналом:</b> выявление потребности в обучении, планирование и проведение обучения, непрерывный контроль за его ходом, выставление счетов за услуги по обучению, хранение персонифицированных результатов обучения, предоставление средств коллективной работы (чаты, форумы, интеграция с веб-конференциями)  <b>e-Learning система повышения квалификации персонала:</b> Представители консорциума «Электронный университет»: Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, Евразийский открытый институт, Международный университет бизнеса и новых технологий; Петрозаводский государственный университет (на базе WebCT)  <b>БОСС-кадровик:</b> определение квалификационных требований к персоналу (профессиональные навыки, личные качества, компетенции); формирование компетенций сотрудников, сравнение знаний и компетенций сотрудника с предъявляемыми требованиями и характеристиками к занимаемой должности.</p>



Tempus



# Соответствие системе менеджмента качества



## ГОСТ Р ИСО 9001-2001

### «Системы менеджмента качества. Требования»

#### 6. Менеджмент ресурсов в системе качества включает управление

##### 6.2. Человеческие ресурсы

Вуз планирует индивидуальные системы поддержания и повышения компетентности преподавательского и учебно-вспомогательного персонала.

Определение соответствия компетентности, осведомленности и подготовки персонала выполняемым обязанностям, полномочиям, деятельности осуществляется путем:

- проведения систематического определения необходимой компетентности сравнением требований с текущим уровнем компетентности;
- определения потребности в повышении квалификации, стажировках, участии в научных, методических и других мероприятиях для ликвидации недостаточного уровня компетентности;
- использования разработанной системы критериев оценки;
- поддержки в рабочем состоянии соответствующих записей об образовании, подготовке, навыках и опыте .

Квалификация может включать степень преподавателей, практический опыт, специальные курсы или сертификаты, обучение на работе, что должно быть частью записью о качестве.



Tempus



# Соответствие типовой модели СК ОУ



## Критерии

1. **Лидирующая роль руководства**
2. **Политика и стратегия**
  - 2.4 Механизмы информирования персонала вуза и студентов о проводимой политике и стратегии
3. **Менеджмент персонала**
  - 3.1 Кадровая политика и принципы управления развитием персонала
  - 3.2 Механизмы определения квалификационных требований к персоналу, его подготовке и повышению квалификации
  - 3.3 Механизмы мотивации, вовлечения и поощрения персонала за деятельность по улучшению качества функционирования вуза
  - 3.4 Обеспечение обратной связи и диалога между персоналом, студентами и руководством вуза
  - 3.5 Повышение качества рабочей среды, обеспечение социальной защиты и повышение благосостояния персонала
4. **Ресурсы и партнеры**
5. **Менеджмент процессов**
6. **Удовлетворенность потребителей**
7. **Удовлетворенность персонала**
  - 7.1. Механизмы сбора и анализа информации об удовлетворенности персонала
  - 7.2. Уровень удовлетворенности персонала
8. **Влияние вуза на общество**
9. **Результаты деятельности вуза**





Tempus

# Спасибо за внимание!



[ruzanova@petrsu.ru](mailto:ruzanova@petrsu.ru)