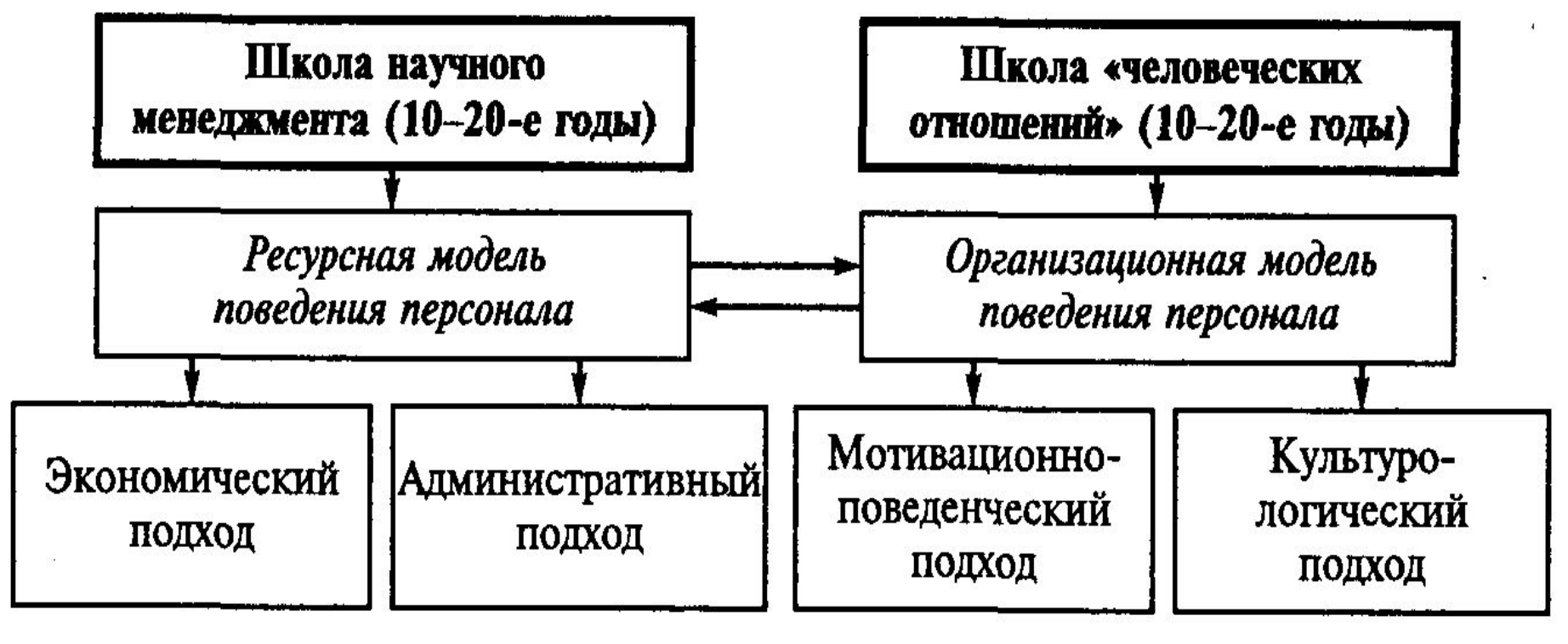
ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Уровни стратегического и тактического управления кадрами организации, имеющей иерархическую структуру

Организационное поведение – предмет кадрового менеджмента

- ***организационное поведение*** персонала, это *вся совокупность производственной, управленческой и социальной активности членов организации, направленной на реализацию их общих и частных целей в динамично развивающейся среде.*

Организационное поведение – предмет кадрового менеджмента



Школы, модели и подходы в теории и практике управления персоналом

Ресурсная модель

- ***Экономический подход*** – когда организация рассматривается как упорядоченное множество технологических операций, своеобразный механизм, в котором человек выступает в качестве слабоструктурированного звена и которого поэтому надо стимулировать и максимально формализовать условия его деятельности.

Ресурсная модель

- ***Административный подход*** – когда в основе управления персоналом представление об организации как цепи команд, направляемой сверху вниз согласно заданной формально организационной структуре в соответствии с иерархией распределения прав и ответственности.
- Мотиватором активности персонала выступает понимание, принятие и усвоение субъектом заданной ему должностной роли.

Организационная модель

- ***Мотивационно-поведенческий*** подход является наиболее развитым направлением использования организационной модели в кадровом менеджменте.
- В его основе лежит представление о работнике как субъекте трудовой деятельности, удовлетворяющем свои потребности, цели, мотивы, интересы, т.е. работник – это **мотивируемый человек, вовлекаемый в организацию в силу желания реализовать свои наиболее настоятельные потребности и**

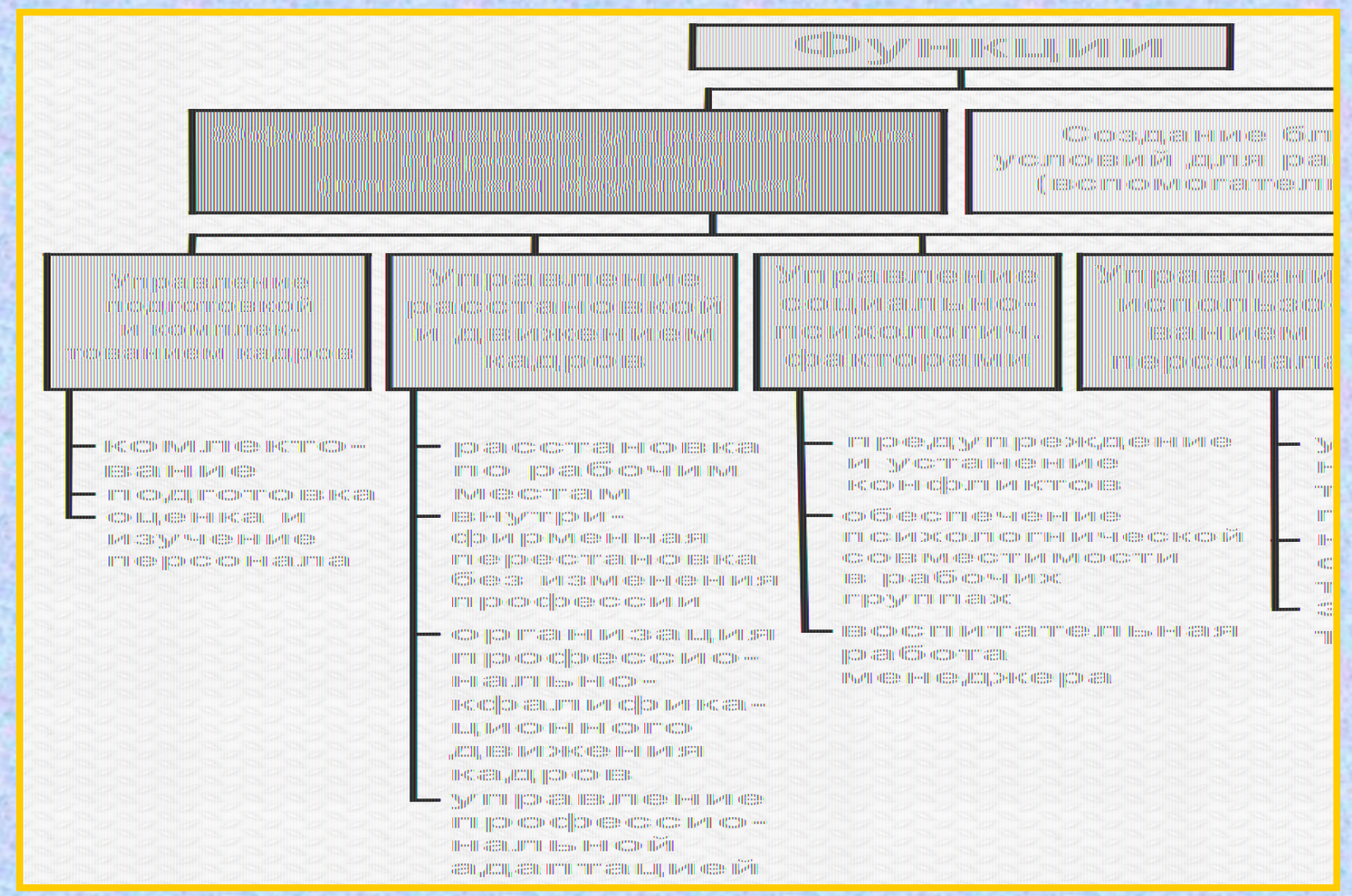
Организационная модель

- В 80-х годах XX в. появляются работы, в которых организационное поведение рассматривается в контексте корпоративной культуры *(**культурологический подход**).*
- Сама организация представляет собой систему взаимосвязанных между собой социокультурных образцов и эталонов человеческого поведения.
- Цели-ценности и нормы-рамки организационной деятельности – базовые элементы этой культуры.

Общая характеристика системы управления персоналом

Система управления персоналом

Общая характеристика системы управления персоналом



Функциональная подсистема и совокупность функциональных задач управления персоналом

Общая характеристика системы управления персоналом

1) управление подготовкой и комплектованием кадров:

- комплектование;
- подготовка;
- оценка и изучение;

2) управление расстановкой и движением кадров:

- расстановка по рабочим местам;
- внутрифирменная перестановка без изменения профессии;
- организация профессионально-квалифицированного движения кадров;
- управление профессиональной адаптацией;

Задачи реализуемые в рамках главной функции

Общая характеристика системы управления персоналом

3) управление использованием персонала:

- управление научно-техническим потенциалом;
- научная организация труда;
- экономика труда;

4) управление социально-психологическими факторами:

- предупреждение и устранение конфликтов;
- обеспечение психологической совместимости в рабочих группах;
- воспитательная работа менеджера.

Задачи реализуемые в рамках главной функции

Общая характеристика системы управления персоналом

- охрана труда;
- медицинское обслуживание;
- социальные и культурные мероприятия.

Задачи второстепенной функции

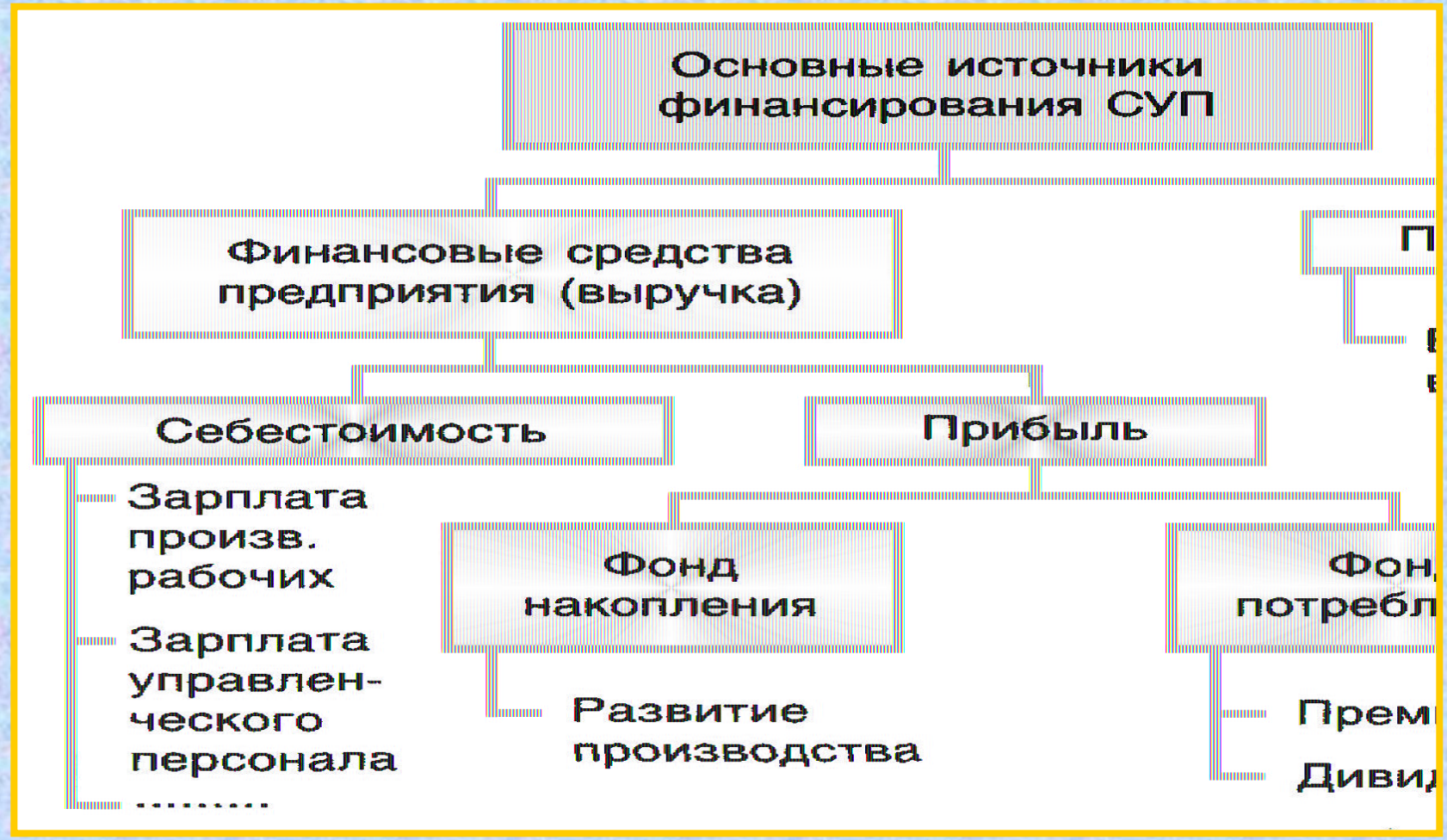
Общая характеристика системы управления персоналом

Информационная подсистема СУП предназначена для сбора, систематизации и анализа информации, необходимой для принятия кадровых управленческих решений.

- анкетные данные работников предприятия и возможных кандидатов на вакантные места;
- выдержки из законов, подзаконных актов и различных распоряжений, касающихся кадровой службы и менеджеров по персоналу (основными из них являются Трудовой Кодекс и Гражданский кодекс;
- методические пособия для расчета различных показателей, связанных с кадровым менеджментом (численности персонала, базовой заработной платы и т. п.);
- сведения, касающиеся мотивации сотрудников (информация о системе премирования и поощрения);
- сведения о прохождении работниками стажировок, курсов повышения квалификации, обучения и т. п.

Информационная подсистема СУП

Общая характеристика системы управления персоналом



Финансовая подсистема СУП

Общая характеристика системы управления персоналом

Социально-психологическая подсистема СУП предназначена для обеспечения социально-психологической поддержки функций управления (мотивация, адаптация, создание благоприятного климата в коллективе, формирование рабочих групп, управление конфликтами)

Общая характеристика системы управления персоналом

государственный уровень:

- Трудовой кодекс РФ;
- Гражданский кодекс РФ;
- Закон РФ о коллективных договорах и соглашениях;
- Закон РФ об образовании;
- Закон РФ о пенсиях;
- Закон РФ об основах налоговой системы РФ и многие другие

уровень предприятия:

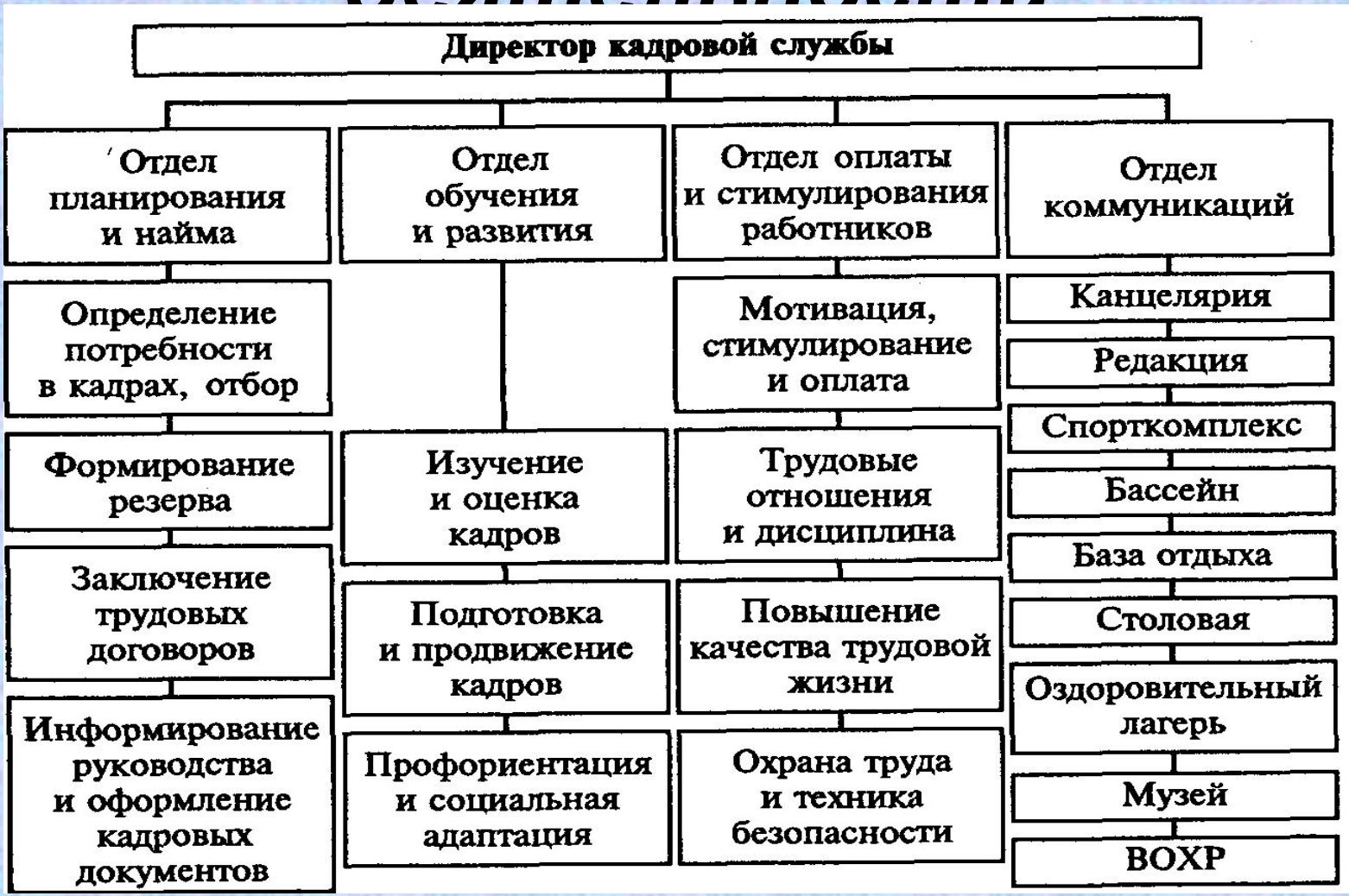
- устав предприятия;
- учредительный договор;
- трудовой договор (контракт) с администрацией (руководством).

Общая характеристика системы управления персоналом

Обеспечивающие подсистемы	Функциональная подсистема			
	Управление подготовкой и формированием кадров	Управление расстановкой и движением кадров	Управление использованием персонала	Управление социально-психологическими факторами
Информационная	X	X	X	X
Правовая	X	X	X	X
Финансовая	X	X	X	X
Социально-психологическая	X	X	X	X

Взаимодействие функциональной и обеспечивающих подсистем

функции кадровой деятельности



Вариант оргструктуры кадровой службы

Формирование кадрового состава организации

- Кадровая служба начинает процедуру ***подбора кандидатов.***
- Предполагается, что все рабочие места в организации достаточно формализованы, т. е. на них имеется необходимая документация: квалификационная карта или карта компетентности, должностная инструкция и т. п.
- В этих документах достаточно подробно описаны выполняемые работником на данном рабочем месте трудовые функции, квалификационные характеристики, профиль идеального сотрудника. Эти данные определяют ***требования*** к кандидатам.

Формирование кадрового состава организации

На основе этих требований начинается следующий этап кадровой работы – ***привлечение кандидатов*** (желательно нескольких) для последующего отбора.

Формы привлечения кандидатов могут быть следующими:

- поиск внутри организации;
- подбор с помощью персонала самой организации;
- использование собственной базы данных о кандидатах, ранее обращавшихся по поводу трудоустройства;
- объявления в средствах массовой информации;
- обращения в заведения подготовки кадров;
- поиск в государственных агентствах занятости
- обращение в рекрутинговые частные агентств
- использование Интернета.

Формирование кадрового состава организации

- ***Отбор будущих сотрудников***
- Первичный отбор нацелен на отсев случайных и явно не соответствующих должности претендентов.
- Здесь используются такие методы, как **анализ анкетных данных, оценка заявочных резюме, тестирова**
- Заключительная стадия отбора – собеседование претендента с его будущим непосредственным руководителем.

Формирование кадрового состава организации

- Другая сторона процесса формирования оптимального кадрового состава организации – ***процедура сокращения численности*** персонала в соответствии с изменениями в стратегии деятельности.
- К этим действиям следует отнести:
- 1) прекращение приема на работу новых сотрудников с одновременным переучиванием части персонала (в том числе с отрывом от работы) для новых видов деятельности;
- 2) стимулирование увольнения сотрудников по собственному желанию с соответствующими компенсационными выплатами;
- 3) перевод части работников на сокращенный режим работы;
- 4) предоставление неоплачиваемых отпусков по желанию работников;
- 5) выработка четких в соответствии с ситуацией в организации и трудовым законодательством критериев отбора сотрудников, подлежащих сокращению;
- 6) разработка и осуществление компенсационных мер для сокращенных работников.

Обучение и развитие персонала

- ***Профессиональное развитие*** – целенаправленный процесс подготовки работников для выполнения новых трудовых функций, возникающих в процессе организационных изменений и требующих развития квалификационных знаний, умений и навыков (*компетенций).*

Обучение и развитие персонала

Целевое обучение

Основными стадиями целевого обучения работников являются:

- выявление потребности в обучении;
- формирование бюджетного обеспечения обучения;
- определение целей и содержания программы обучения;
- отработка методов и технологий обучения;
- получение знаний, отработка умений и навыков;
- оценка уровня подготовки и эффективности системы обучения

Обучение и развитие персонала

- Система обучения персонала предполагает использование различных технологий профессионального обучения, основными из которых являются:
- инструктаж,
- ротация,
- ученичество,
- наставничеств
- деловые игры

Обучение и развитие персонала

- Целевое обучение, дополненное самостоятельной работой, создает базу для ***личной карьеры*** работника, т. е. его делового и статусного продвижения в системе организационной иерархии.
- Одна из задач управления персоналом – ***планирование и развитие карьеры работников.***
- **Карьера** – это последовательная смена статусов (профессиональных, должностных) работником за время работы в организации.
- ***Планирование карьеры*** включает определение целей развития работника, путей и средств их достижения

Обучение и развитие персонала

- ***Развитие карьеры*** – реальное организационное поведение работника в ходе реализации плана профессионально-должностного продвижения.
- План и его реализация – важный стимулятор поведенческой активности персонала, в основе которого лежат мотивы самореализации и самоутверждения личности.
- Существенным компонентом процесса управления развитием карьеры является периодическая аттестация специалистов и руководителей.

Оценка персонала в современных организациях

- ***Аттестация персонала*** – организация процесса оценки эффективности выполнения работником своих должностных обязанностей и планов личностно-делового развития (карьеры). Управление процессом аттестации предполагает следующие процедуры:
- установление даты аттестации и формирование аттестационной комиссии;
- подготовка аттестационных документов (форм, оценочных листов, методик);
- подготовка аттестуемого сотрудника;
- проведение аттестационного собеседования;
- оформление документов оценки сотрудника.

Оценка персонала в современных организациях

- Основная роль в работе по организации аттестационной деятельности отводится **собеседованию**, цель которого – анализ проделанной сотрудником работы, его планов, проблем.
- Результатом собеседования является скорректированный индивидуальный план развития сотрудника, который включает:
- самооценку применительно к занимаемой должности (с указанием сильных сторон его личности и целей совершенствования);
- личный план развития (конкретные действия и пути улучшения своих результатов с указанием форм обучения).

Оценка персонала в современных организациях

- В течение всего послеаттестационного периода линейный руководитель, наставник с помощью сотрудников служб управления персоналом проводят работу по ***текущему контролю*** за деятельностью аттестованного работника.
- Для этого разрабатываются специальные формы регистрации достижений работников.

Оплата труда

- Стоимость рабочей силы определяется стоимостью жизненных средств, необходимых для нормального воспроизводства работника
- Заработная плата — денежная выплата, регулярно производимая нанимателем работнику за отработанное время, произведенную продукцию или другую конкретную деятельность работника. В условиях рыночных отношений заработная плата как форма стоимости рабочей силы может быть определена как основная часть объема жизненных средств, которые должен получить работник в обмен на свой труд

Экономическая природа заработной платы

Оплата труда

- Воспроизводственная — обеспечение возможности воспроизводства рабочей силы
- Стимулирующая (мотивационная) - направлена на повышение заинтересованности работников в развитии производства ;
- Социальная - способствует реализации принципа социальной справедливости ;
- Учетно-производственная - характеризует меру участия живого труда в процессе образования цены продукта, его долю в совокупных издержках производства.

Функции заработной платы

Оплата труда

- **Неуклонный рост номинальной и реальной заработной платы;**
- **Соответствие меры труда мере его оплаты;**
- **Материальная заинтересованность трудящихся в достижении высоких конечных результатов труда;**
- **Обеспечение опережающих темпов роста производительности труда по сравнению с темпами повышения заработной платы**

Принципы организации заработной платы (ОЗП)

Оплата труда

- Тарифные ставки и оклады - определяют величину оплаты труда в соответствии с его сложностью и ответственностью при нормальных условиях работы и соответствующих затратах рабочей силы. Величина средней тарифной ставки по группе рабочих определяется как средневзвешенная по численности рабочих величина
- Доплаты и компенсации - устанавливаются на возмещение дополнительных затрат рабочей силы при существующих отклонениях условий труда.
- Надбавки и премии - предусматриваются для стимулирования высокой творческой активности персонала, повышения качества работы, производительности труда и эффективности производства

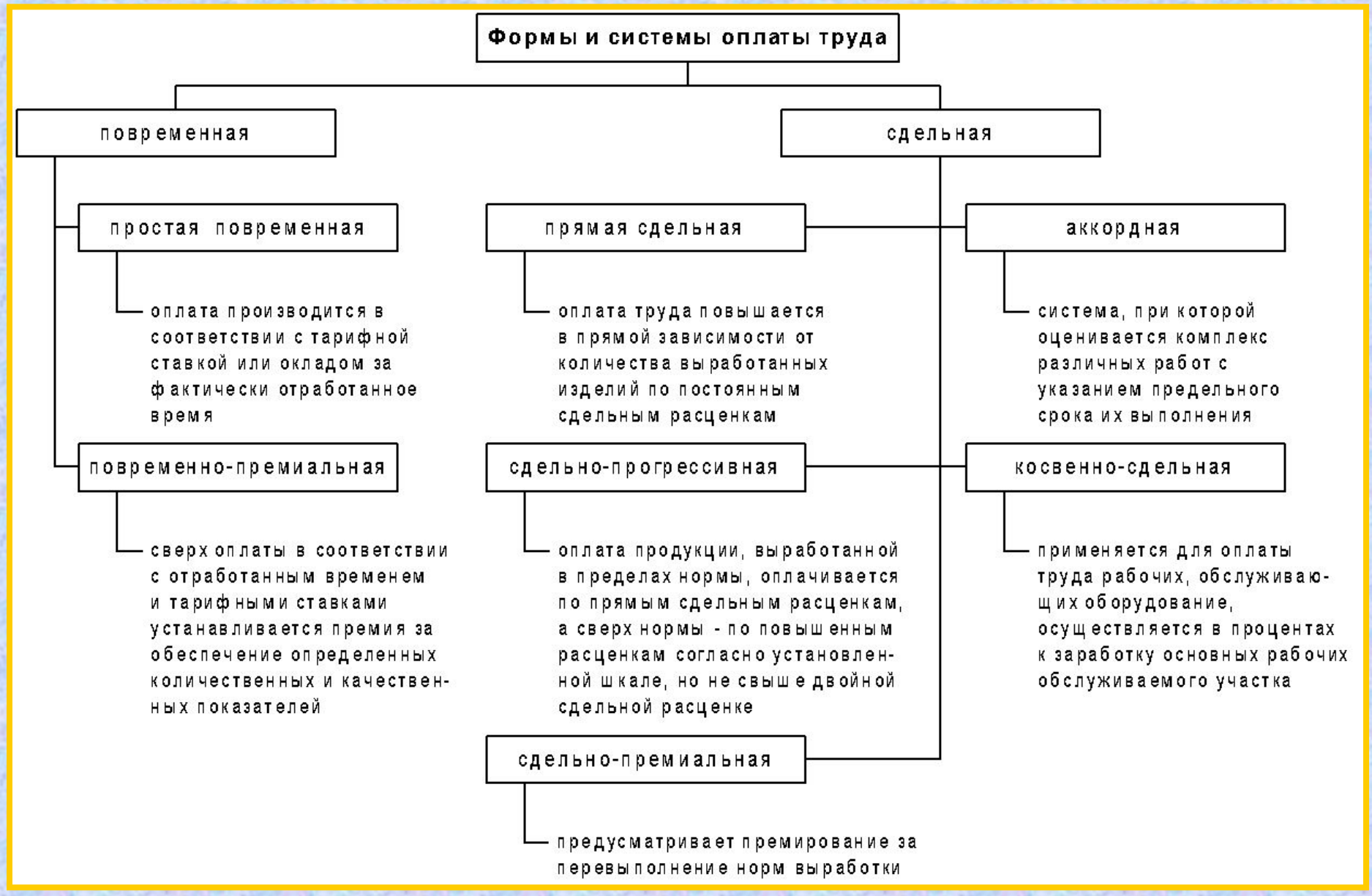
Основные элементы ОЗП

Оплата труда

- Результаты хозяйственной деятельности предприятия;
- Кадровая политика предприятия;
- Стоимость жизни (потребительской корзины);
- Уровень безработицы в регионе, области, среди работников соответствующих специальностей;
- Влияние профсоюзов, конкурентов, государства и др.

Факторы, влияющие на уровень заработной платы

Оплата труда



Формы и системы оплаты труда

Оплата труда

- Тарифная сетка, устанавливающая дифференциацию в оплате труда с учетом разряда работы и отраслевой принадлежности предприятия;
- Тарифные ставки, определяющие абсолютный размер оплаты простого труда (1-го разряда) в единицу времени (день, час);
- Тарифно-квалификационные справочники, подразделяющие различные виды работ на группы в зависимости от их сложности;
- Районные коэффициенты к заработной плате, компенсирующие различия в стоимости жизни в различных природно-климатических условиях (регионах);
- Доплаты к тарифным ставкам и надбавки за совмещение профессий, расширение зон обслуживания, сверхурочные работы, работу в праздничные и выходные дни, вредность, работу во вторую и третью смены и др.;
- Минимальная оплата труда, предоставляющая лицам, работающим по найму, необходимую социальную защиту и устанавливаемая законодательно

Основные элементы тарифной системы

Оплата труда

- Тарифные ставки и оклады - определяют величину оплаты труда в соответствии с его сложностью и ответственностью при нормальных условиях работы и соответствующих затратах рабочей силы. Величина средней тарифной ставки по группе рабочих определяется как средневзвешенная по численности рабочих величина
- Доплаты и компенсации - устанавливаются на возмещение дополнительных затрат рабочей силы при существующих отклонениях условий труда.
- Надбавки и премии - предусматриваются для стимулирования высокой творческой активности персонала, повышения качества работы, производительности труда и эффективности производства.

Основные элементы заработной платы

Оплата труда

Разряды оплаты труда	Тарифные коэффициенты
1	1,00
2	1,11
3	1,23
4	1,36
5	1,51
6	1,67
7	1,84
8	2,02
9	2,22
10	2,44
11	2,68
12	2,89
13	3,12
14	3,36
15	3,62
16	3,9
17	4,2
18	4,5

ТАРИФНЫЕ КОЭФФИЦИЕНТЫ ЕДИНОЙ ТАРИФНОЙ СЕТКИ ПО ОПЛАТЕ ТРУДА РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИЙ

Оплата труда

$$З_П = С_Р \times Т,$$

где $С_Р$ – часовая тарифная ставка рабочего соответствующего разряда (руб.);

Т – фактически отработанное на производстве время.

$$З_{П\text{-}П} = С_Р \times Т + В_П,$$

$В_П$ – премиальные выплаты за достижение и перевыполнение установленных показателей (как количественных, так и качественных)

Повременная и повременно - премиальная оплата труда

Оплата труда

- возможность нормирования труда;
- возможность учета затрат труда;
- возможность учета результатов труда;
- наличие возможности увеличения выработки;
- обеспечение нормативной технологии;
- соблюдение техники безопасности;
- соблюдение норм расхода ресурсов

Условия применения сдельной оплаты труда

Оплата труда

$$З_{Сд} = n \times Р_{Ед},$$

где n – количество изделий;

$Р_{Ед}$ – расценка за единицу выработанной продукции или работы.

$$З^{Б}_{Сд_i} = \frac{З^{Б}_{Сд} \times К_i \times Т_i}{\sum_{i=1}^{n} К_i \times Т_i}$$

где $З^{Б}_{Сд}$ – сдельный заработок бригады;

$К_i$ – тарифный коэффициент i-го рабочего;

$Т_i$ – время, отработанное i-м рабочим в отчетном периоде;

n – число рабочих в бригаде

Сдельная оплата труда

Оплата труда

$$ФОТ = Ч_{СП} \times З_{ПСр},$$

где $Ч_{СП}$ – среднесписочная плановая численность работающих;

$З_{ПСр}$ – средняя заработная плата одного работающего в плановом периоде с доплатами и начислениями.

Состав ФОТ:

- оплата за отработанное время;
- оплата за неотработанное время;
- единовременные поощрительные выплаты;
- выплаты за питание, жилье, топливо

Фонд оплаты труда

Оплата труда

$$ЗП_i = \frac{ФОТ \times \sum_{j=1}^{m} K_{ij}}{\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} K_{ij}}$$

где ФОТ – фонд оплаты труда коллектива, подлежащий распределению между работниками;

Кij – характеристики i-го работника (балы), выраженные в соответствующих показателях (j = 1,2,...,m);

m – количество показателей, характеризующих деятельность i-го работника;

n – количество работников, оплачиваемых из фонда оплаты труда

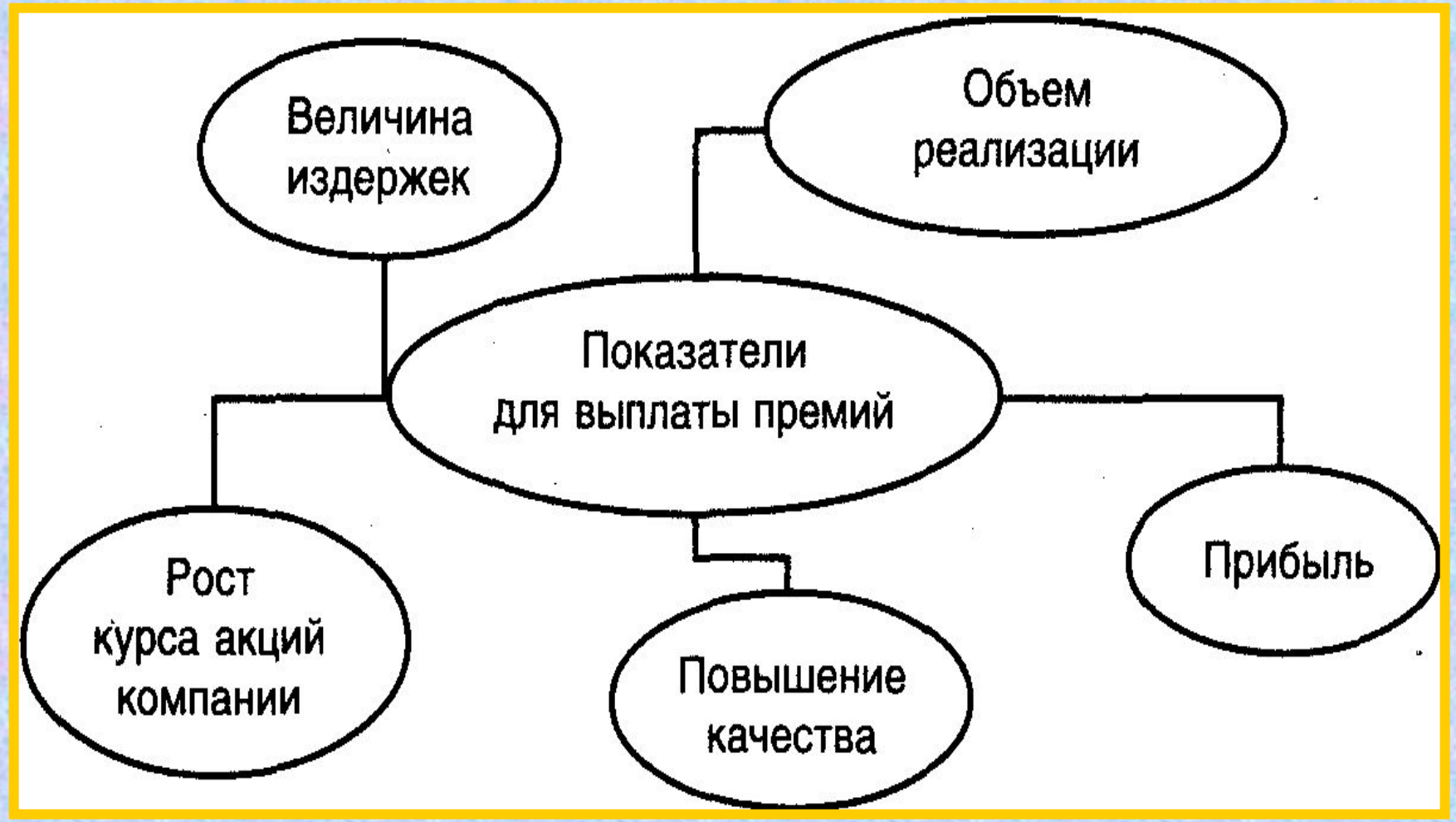
Бестарифное регулирование заработной платы

Оплата труда

- **Квалификационный уровень работника (устанавливается всем членам трудового коллектива и определяется как частное от деления фактической заработной платы работника за прошедший период на сложившийся на предприятии минимальный уровень заработной платы за тот же период);**
- **Коэффициент трудового участия (КТУ) (выставляется всем работникам предприятия, включая руководителя, и утверждается советом трудового коллектива, который сам решает периодичность определения КТУ (раз в месяц, в квартал и т. д.) и состав показателей для расчета КТУ);**
- **Фактически отработанное время**

Факторы бестарифного регулирования заработной платы

Стимулирование труда в организации



Переменная заработная плата (показатели, по которым выплачивается премия)

Стимулирование труда в организации

1) Системы материального стимулирования должны быть просты и понятны каждому работнику.
2) Системы должны быть гибкими, дающими возможность сразу же поощрять каждый положительный результат работы.
3) Размеры поощрения должны быть экономически и психологически обоснованы.
4) Поощрение персонала важно организовать по таким показателям, которые воспринимаются каждым как объективные.
5) Системы поощрений должны формировать у работников ощущение справедливости материальных вознаграждений.
6) Системы поощрений должны способствовать повышению заинтересованности работников в улучшении не только индивидуальной работы, но и работы в «деловых связках» с другими сотрудниками.
7) Работники должны видеть четкую взаимосвязь между результатами своей работы и деятельностью фирмы

Семь общих правил материального поощрения персонала

Рабочий день делится на «до обеда» и «перед уходом».

теории мотивации

Мотивация – это процесс побуждения себя и других для достижения личностных целей и целей организации, это основа управления человеком

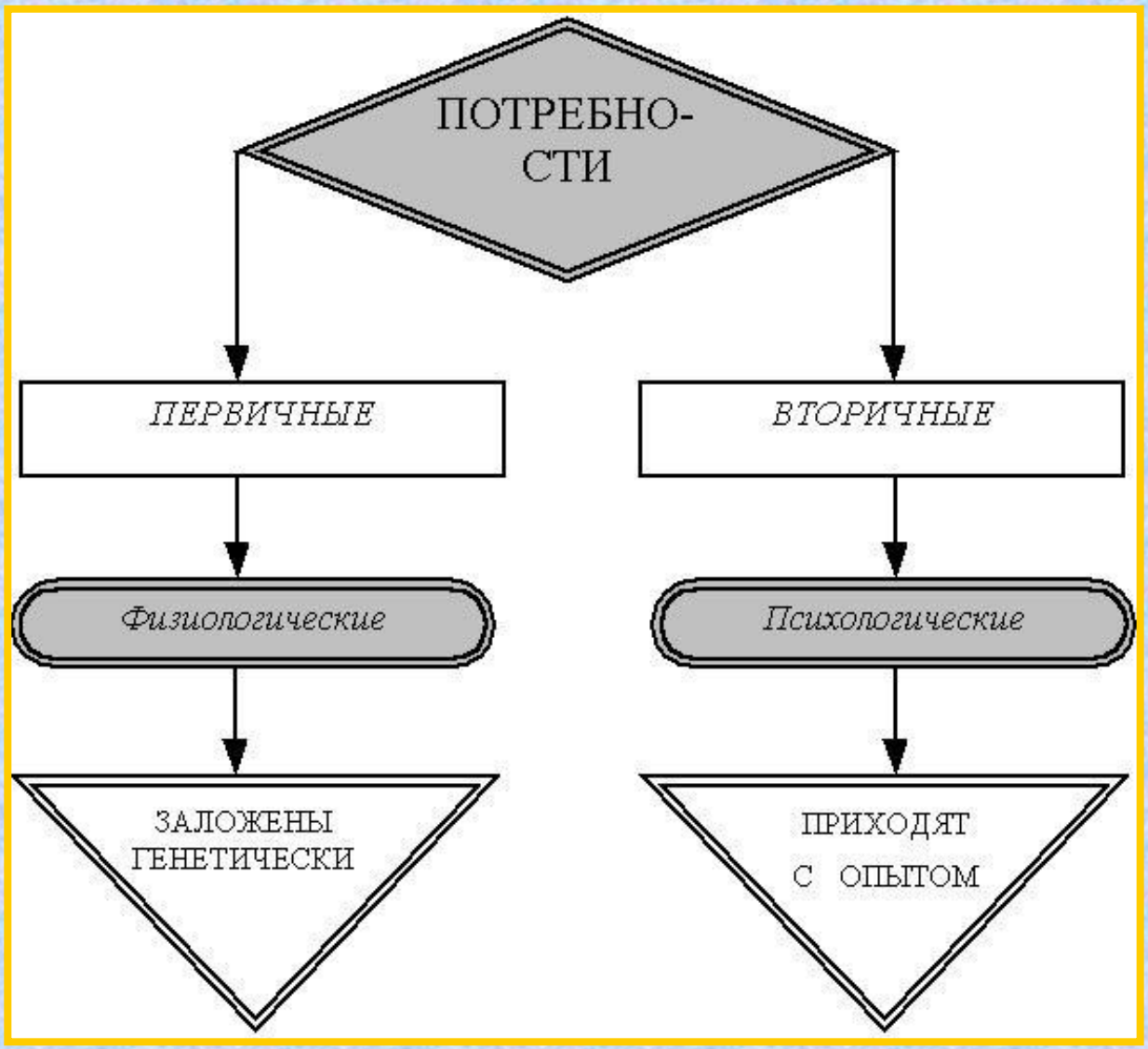
теории мотивации

Процесс мотивации

теории мотивации

Основные виды мотивов деятельности личности по Дж. К. Гэлбрейту

Теории мотивации



Различие первичных и вторичных потребностей людей

теории мотивации

Пирамида А. Маслоу

теории мотивации

Потребности, мотивирующие людей

По А. Маслоу	По Д. Мак Клелланду
Самовыражения	Успеха
Признания, уважения	Власти
В общении, принадлежности	Причастности
Безопасности (подчиненности)	
Физиологические	

В 1961 г. Дэвид Мак Клелланд опубликовал свою знаменитую книгу «Достигающее общество». Потребность в достижении обозначает некоторое состязание с эталонами совершенства, стремление превзойти их. Мотив достижения появляется при соблюдении трех условий:

- человек должен быть готов к тому, чтобы взять на себя всю ответственность за конечный исход дела;
- надо четко представлять себе, чем закончится дело и принесет ли оно вам удачу или поражение;
- успех не должен быть четко определенным, но должен быть связан с умеренным риском, с некоторой неопределенностью.

Теория приобретенных потребностей Д. Мак Клелланда

теории мотивации

Гигиенические факторы	*Мотивация*
Политика администрации Контроль вышестоящего начальника Отношения с руководителем Отношения с коллегами Отношения с подчиненными Безопасность и гарантия работы Личная и семейная жизнь Условия работы Условия оплаты Статус работы	Достижение цели Признание успехов Возможность продвижения по службе Высокая степень самостоятельности Интересная работа Ответственность

Хорошие условия труда (гигиенические факторы) закрепляют работников на предприятии, но не побуждают повышать производительность труда. Мотиваторы относятся к содержанию труда. От них зависит повышение производительности и удовлетворенность работой

Двухфакторная модель мотивации Ф. Герцберга

Ошибки всегда отпечатываются на тех, кто их совершает. Они либо прибавляют мудрости и знаний, либо уничтожают все то, что уже было создано.

Ошибки в системе мотивации дорого обходятся компаниям, поскольку могут подорвать даже грамотно отстроенный бизнес.

МУДРОЕ ЗАМЕЧАНИЕ…