

ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ



Стратегическое управление организацией



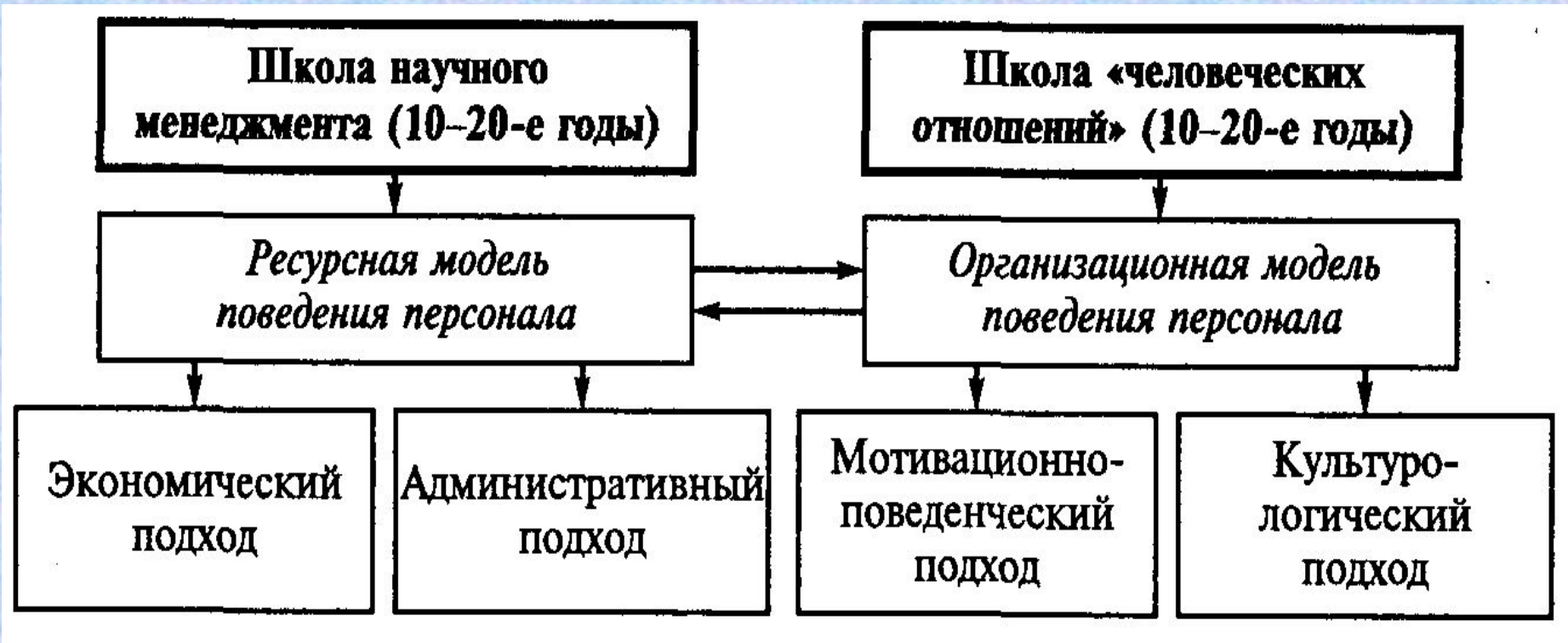
Уровни стратегического и тактического управления кадрами организации, имеющей иерархическую структуру

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

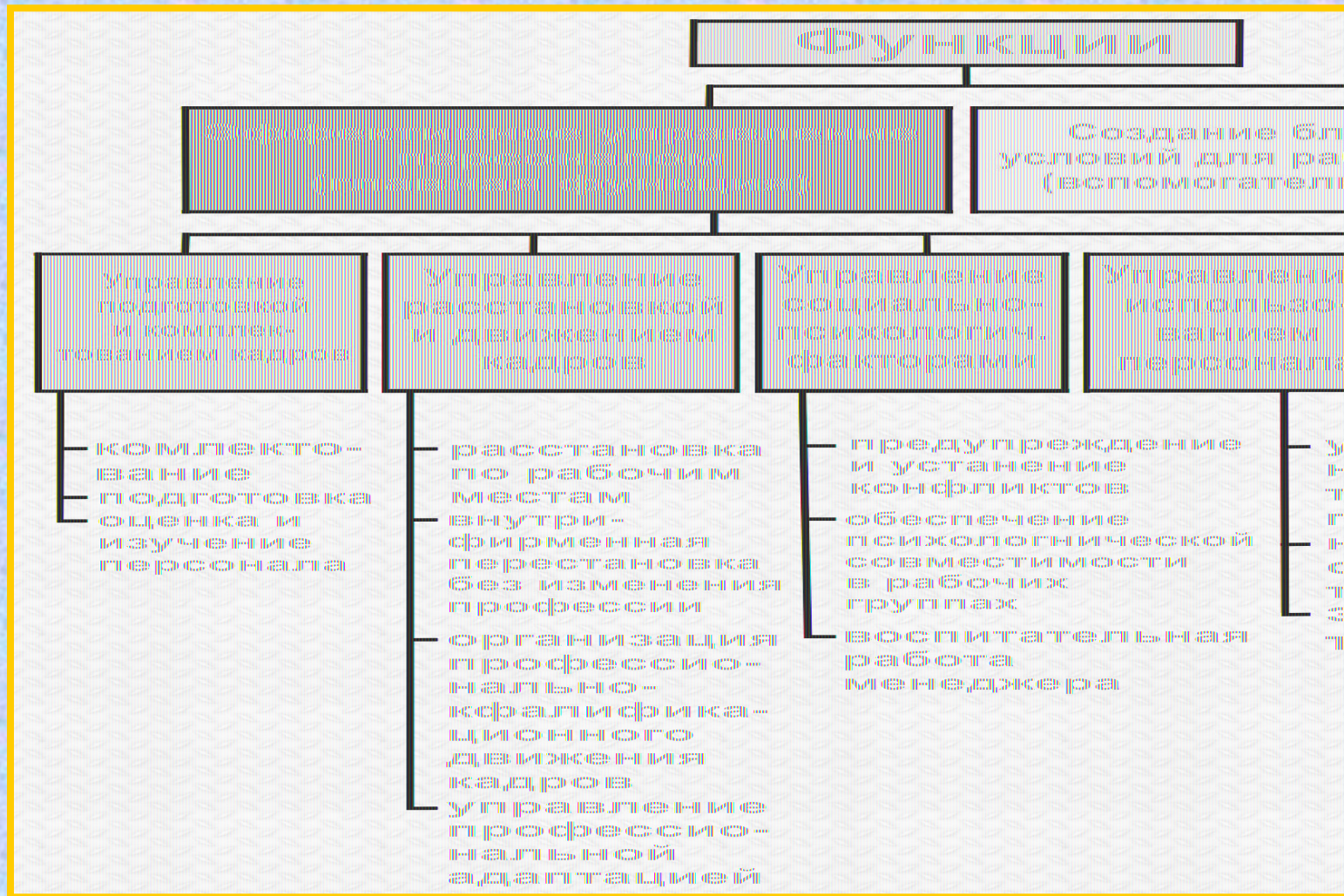
- В 80-х годах XX в. появляются работы, в которых организационное поведение рассматривается в контексте корпоративной культуры (*культурологический подход*).
- Сама организация представляет собой систему взаимосвязанных между собой социокультурных образцов и эталонов человеческого поведения.
- Цели-ценности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

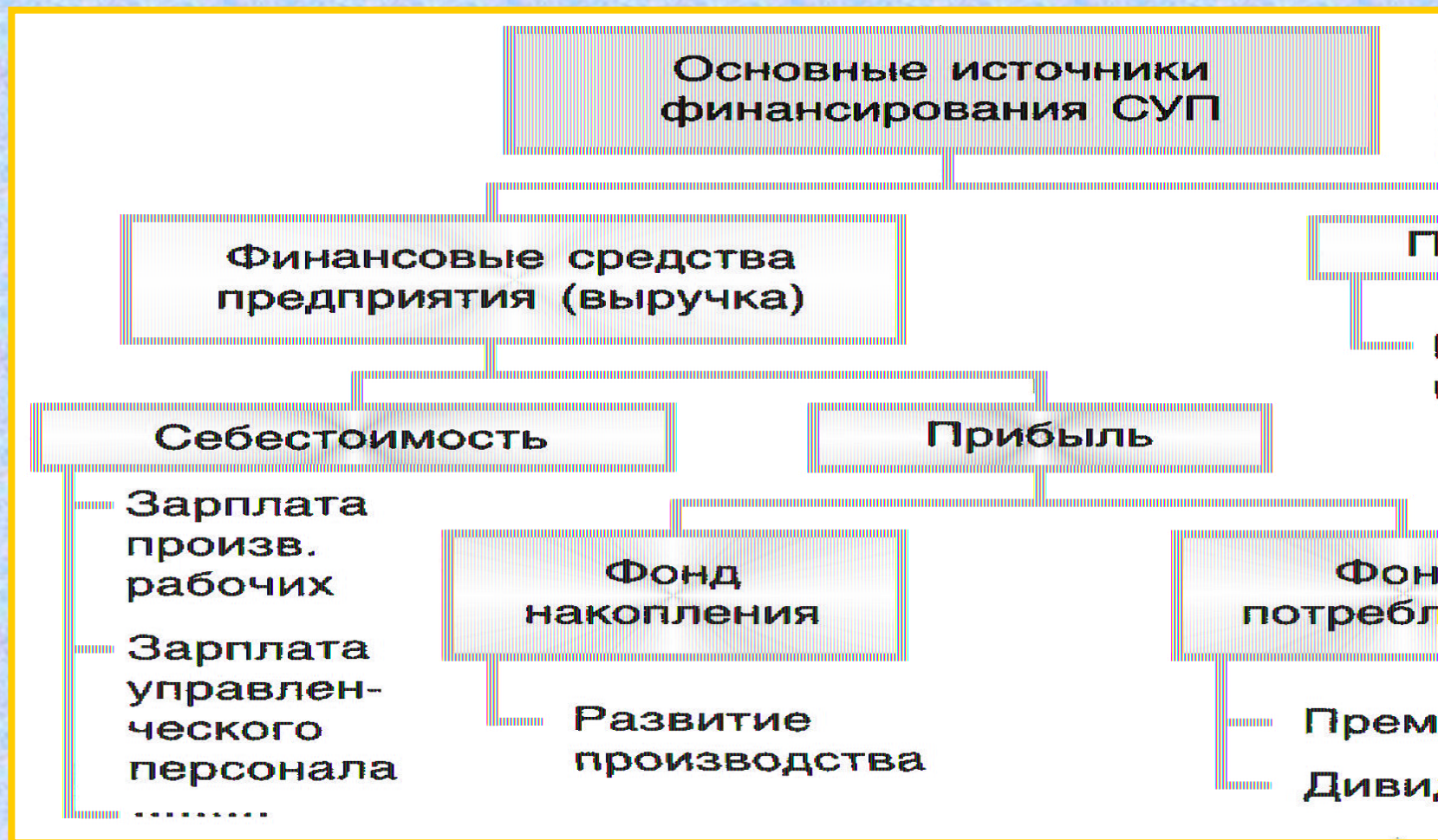
Общая характеристика системы управления персоналом

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)

Социально-психологическая подсистема СУП

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:

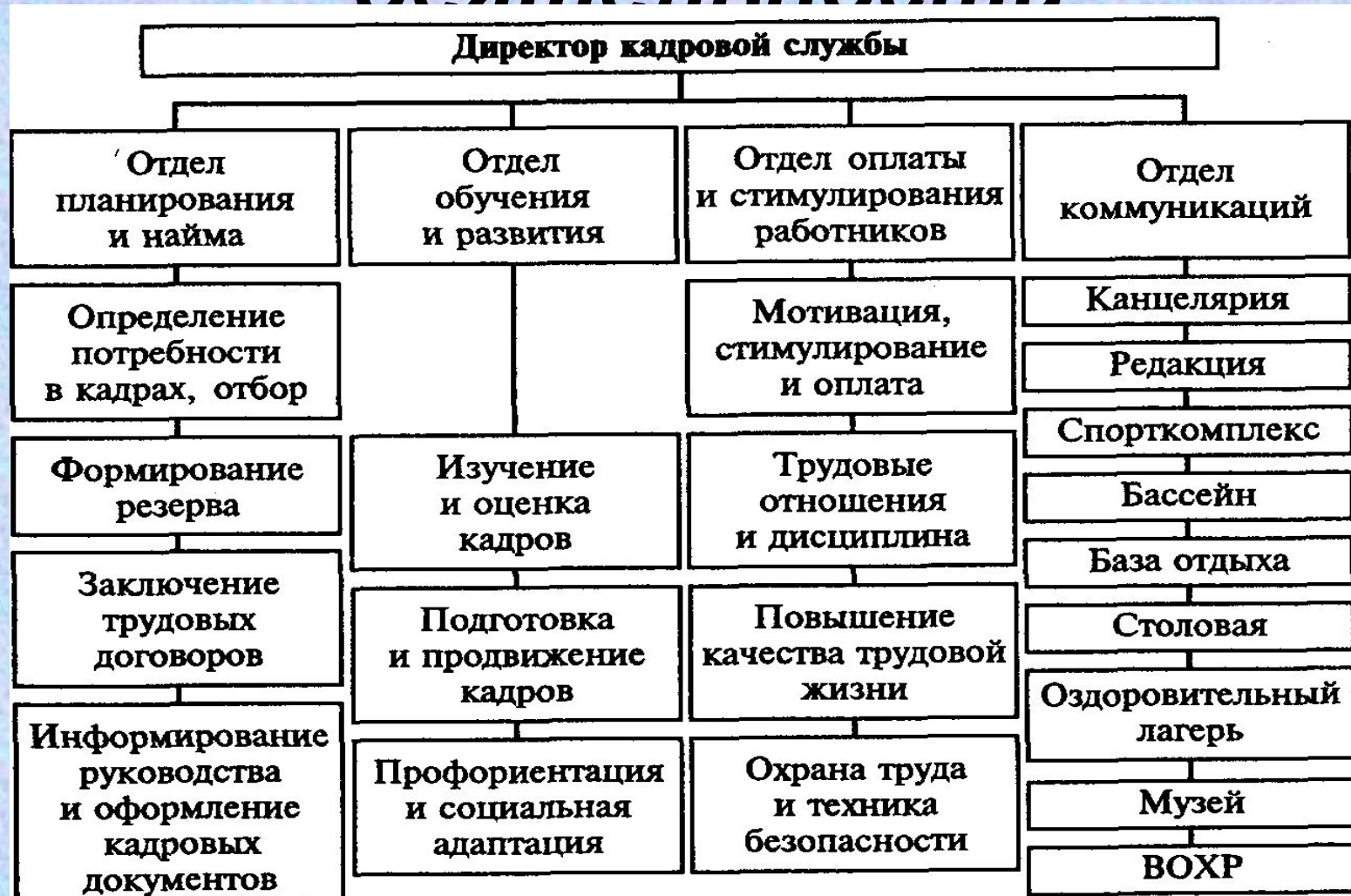
- устав предприятия;
- учредительный договор;
- трудовой договор (контракт) с администрацией (руководством).

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 агентства;
- использование Интернета.



Формирование кадрового состава организации

- **Отбор будущих сотрудников**
- Первичный отбор нацелен на отсеивание случайных и явно не соответствующих должности претендентов.
- Здесь используются такие методы, как **анализ анкетных данных, оценка заявочных резюме, тестирование**
- 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,
 - наставничество
 - 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

Оплата труда

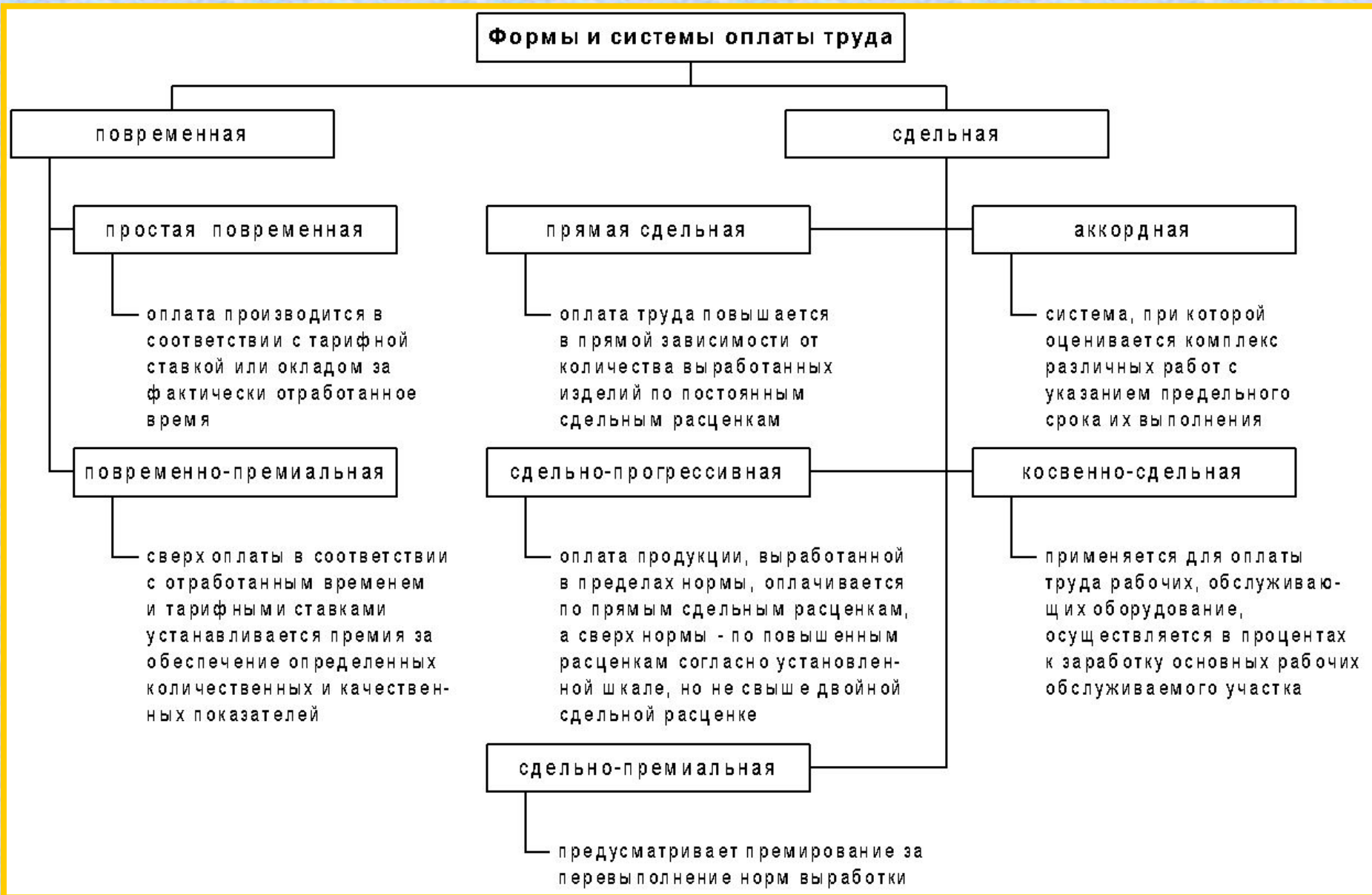
- Тарифные ставки и оклады - определяют величину оплаты труда в соответствии с его сложностью и ответственностью при нормальных условиях работы и соответствующих затратах рабочей силы. Величина средней тарифной ставки по группе рабочих определяется как средневзвешенная по численности рабочих величина
- 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

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

$$Z_{\text{п}} = C_{\text{р}} \times T,$$

где $C_{\text{р}}$ – часовая тарифная ставка рабочего соответствующего разряда (руб.);

T – фактически отработанное на производстве время.

$$Z_{\text{п-п}} = C_{\text{р}} \times T + B_{\text{п}},$$

$B_{\text{п}}$ – 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

$$Z_{\text{Сд}} = n \times P_{\text{Ед}},$$

где n – количество изделий;
 $P_{\text{Ед}}$ – расценка за единицу выработанной продукции или работы.

$$Z_{\text{Сд}_i}^{\text{Б}} = \frac{Z_{\text{Сд}}^{\text{Б}} \times K_i \times T_i}{\sum_{i=1}^n K_i \times T_i}$$

где $Z_{\text{Сд}}^{\text{Б}}$ – сдельный заработок бригады;
 K_i – тарифный коэффициент i -го рабочего;
 T_i – время, отработанное i -м рабочим в отчетном периоде;
 n – число рабочих в бригаде

Сдельная оплата труда

Оплата труда

$$\text{ФОТ} = \text{Ч}_{\text{СП}} \times \text{З}_{\text{ПСр}}$$

где $\text{Ч}_{\text{СП}}$ – среднесписочная плановая численность работающих;

$\text{З}_{\text{ПСр}}$ – 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

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

где ФОТ – фонд оплаты труда коллектива, подлежащий распределению между работниками;
 K_{ij} – характеристики i -го работника (балы), выраженные в соответствующих показателях ($j = 1, 2, \dots, m$);
 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 личных целей и целей организации, это основа управления человеком

теории мотивации



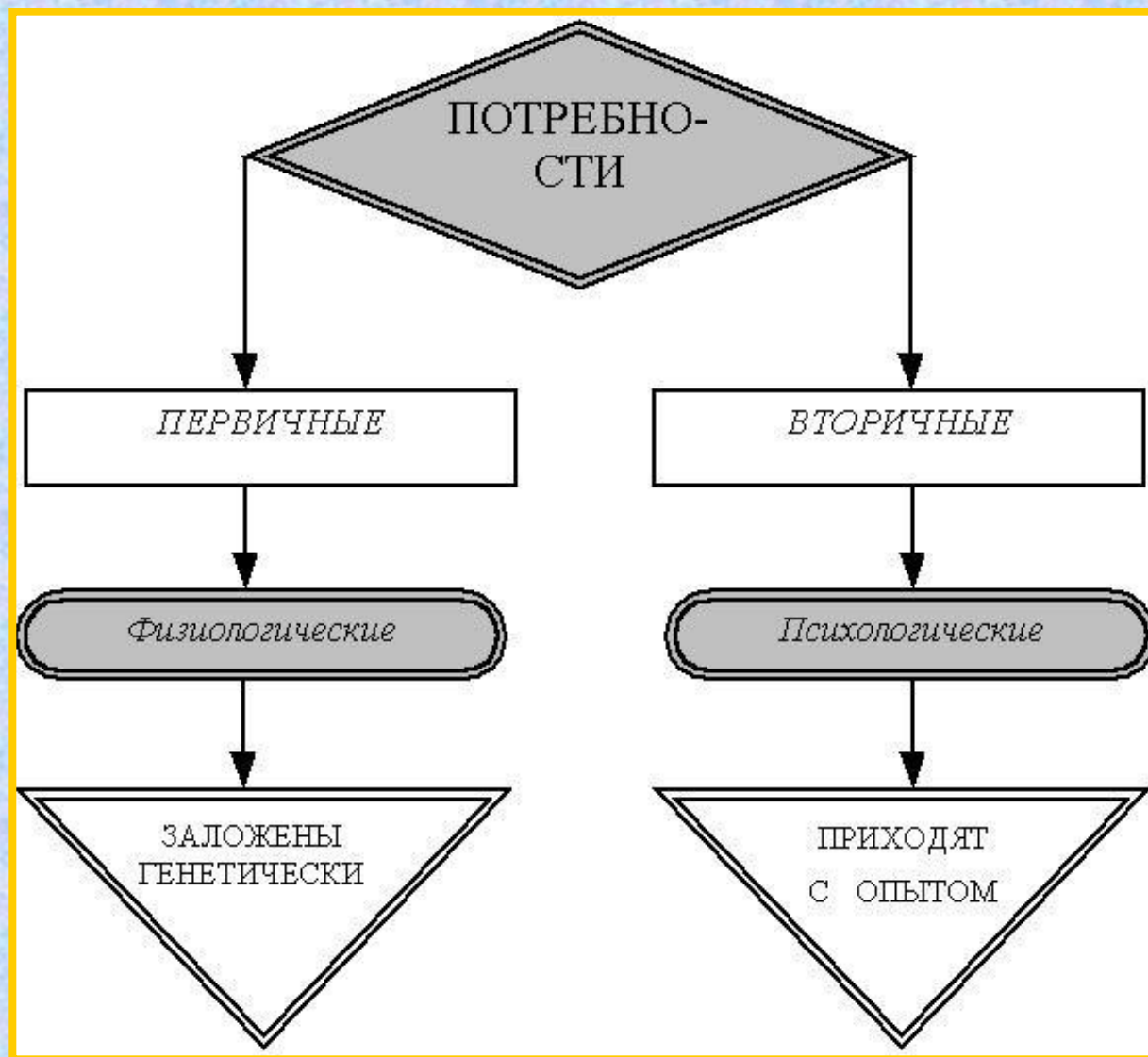
Процесс мотивации

теории мотивации



Основные виды мотивов деятельности личности
по Дж. К. Гэлбрейту

Теории мотивации



Различие первичных и вторичных потребностей людей

теории мотивации



Поведение человека определяет самая низкая неудовлетворенная потребность структуры!

Пирамида А. Маслоу

теории мотивации

Потребности, мотивирующие людей

<i>По А. Маслоу</i>	<i>По Д. Мак Клееланду</i>
Самовыражения	Успеха
Признания, уважения	Власти
В общении, принадлежности	Причастности
Безопасности (подчиненности)	
Физиологические	

В 1961 г. Дэвид Мак Клеелланд 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 Клеелланда

теории мотивации

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

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...