

«Организация и планирование производства».

Основы управления персоналом

Гиндуллина Тамара Камильевна,
к.т.н., доцент кафедры АСУ

Основы управления персоналом

- **Кадровая политика**
- **Сущность управления персоналом**
- **Задачи управления персоналом**
- **Концепция управления персоналом**
- **Методы управления персоналом**
- **Система компенсации**
- **Профессиональная адаптация**
- **Деловая карьера на предприятии**

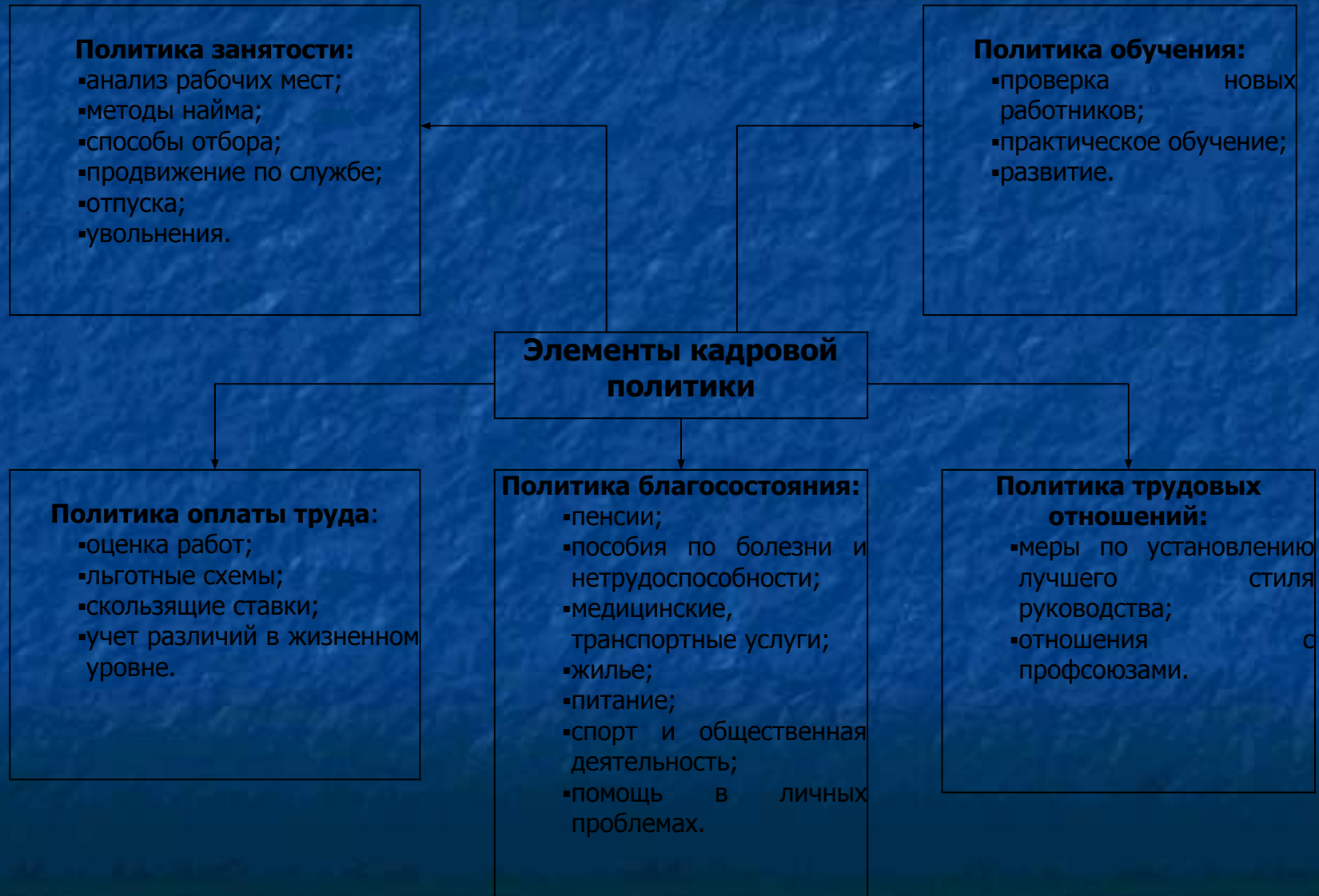
Кадровая политика

Кадровая политика – это система работы с персоналом, объединяющая различные формы деятельности и направленная на создание сплоченного, ответственного и высокопроизводительного коллектива для реализации возможностей предприятия адекватно реагировать на изменение внешней и внутренней среды.

Цель кадровой политики – внести эффективный вклад в осуществление стратегии предприятия и привить персоналу социальную ответственность перед предприятием и обществом.

Средство реализации кадровой политики – управление персоналом.

Составные элементы кадровой политики



Сущность управления персоналом организации

Управление персоналом – функциональная сфера деятельности, задача которой - обеспечение предприятия в нужное время кадрами в необходимом количестве и требуемого качества, их правильная расстановка и стимулирование.

Цель системы управления персоналом:
обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития.

Задачи управления персоналом

- помощь предприятию в достижении цели;
- обеспечение предприятия квалифицированными и заинтересованными работниками;
- эффективное использование мастерства и способностей персонала;
- совершенствование систем мотивации;
- повышение уровня удовлетворенности трудом;
- развитие систем повышения квалификации и профессионального образования;
- сохранение благоприятного климата в коллективе;
- планирование карьеры, то есть продвижение по службе, как вертикальное, так и горизонтальное;
- совершенствование методов оценки деятельности персонала;
- обеспечение высокого уровня условий труда и качества жизни в целом.

СТАДИИ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В РАЗВИТЫХ КАПИТАЛИСТИЧЕСКИХ СТРАНАХ

Годы	Модель работника	Признаки управления персоналом	Типичный стиль	Функции служб управления персоналом
20-е	Концепция научного управления. "Экономический человек"	Отсутствие прав наемных работников. Минимизация затрат на рабочую силу. Жесткая регламентация работ, нормирование труда. Соответствие условий труда и функций психофизиологическим особенностям работника.	Авторитарный, ориентация на задачи производства.	Наем, увольнение, учет, техника безопасности, расчет и выдача заработной платы.
20-50-е	Концепция "человеческих отношений". "Психологический человек".	Ориентация на малые группы. Снятие напряженности. Устранение конфликтов. Принципы коллективизма. Лояльность. Основы участия в принятии решений.	Формальное и неформальное лидерство. Ориентация на человека.	То же, + социально-психологическая помощь, разрешение конфликтов, медицинская помощь, повышение квалификации.

СТАДИИ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В РАЗВИТЫХ КАПИТАЛИСТИЧЕСКИХ СТРАНАХ

Годы	Модель работника	Признаки управления персоналом	Типичный стиль	Функции служб управления персоналом
50-70-е	Концепция "оргразвития" "Профессиональный человек".	Вовлеченность работников в дела фирмы. Квалификация кадров. Признание работника важнейшим капиталом. Система социальных гарантий.	Кооперация, гибкая работа в группах, притупление иерархической структуры.	То же + развитие персонала, переподготовка, ротация, обогащение работ. Оценка персонала. Взаимодействие с профсоюзом.
70-90-е	"Социальный человек"	Ключевой ресурс. Возрастание значения знаний. Повышение затрат на персонал. Конкуренция на рынке труда. Расширение узаконенных прав по участию в управлении. Партнерство. Упор на индивидуальность. Учеба в течение всей жизни.	Кооперация, гибкая работа в группах, притупление иерархической структуры.	Взаимодействие охватывает все стадии воспроизводства персонала.

СТАДИИ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В РАЗВИТЫХ КАПИТАЛИСТИЧЕСКИХ СТРАНАХ

Годы	Модель работника	Признаки управления персоналом	Типичный стиль	Функции служб управления персоналом
1990-2000	"Информационный человек"	Развивающаяся в настоящее время концепция. Опирается на современные теории управления информационными системами.	Федерации, "сети", работа в "домашнем офисе". Жесткий информационный контроль наряду с отсутствием властных иерархических структур.	Управление информационным и полями.

Концепции управления персоналом

- Концепция "использования трудовых ресурсов" (экономическая парадигма)
- Концепция "управления персоналом" (административный этап организационной парадигмы)
- Концепция "управления человеческими ресурсами" (социальный этап организационной парадигмы)
- Концепция "управления человеческим потенциалом". (гуманистическая парадигма)

Концепция "использования трудовых ресурсов"

- Персонал должен быть надежен и предсказуем;
- Ориентированность на отдельные элементы работы без понимания ее общего смысла;
- Доминирование вертикальных управленческих связей;
- Четкое разделения штабной и линейной структур организации;
- Обеспечение единоначалия и постоянного контроля за исполнением и дисциплиной;
- Отбор и продвижение персонала на основе оценки его технической квалификации;
- Подробные инструкции, регламентация деятельности и фиксированные стандарты поведения;
- Подчинение индивидуальных интересов общему делу;
- Обеспечение равенства на каждом уровне организации, основанном на справедливом вознаграждении.

Концепция "управления персоналом"

- Значимость таких понятий, как цели, потребности, мотивы, роли;
- Создание условий, обеспечивающих восстановление затраченной работником энергии;
- Обеспечение безопасности деятельности;
- Продвижение работника по карьерной лестнице;
- Возможность общения с коллегами;
- Реализацию устремлений работника, его компетентности и самостоятельности, вплоть до самовыражения сотрудников.

Концепция "управления человеческими ресурсами"

- Персонал организации понимается в качестве одного из ее ресурсов, иногда – особого или самого важного;
- Человек стал рассматриваться как элемент социальной организации, который при соответствующем с ним обращении может приносить организации существенные преимущества;
- "Жизненный цикл" человека в организации стал охватываться комплексно;
- В основу стимулирования стало закладываться обеспечение высокого *качества трудовой жизни*;
- Размер затрат, размах и интенсивность мероприятий по управлению персоналом, в конечном счете, определяются экономическим критерием – реальной отдачей от "человеческого капитала" фирмы.

Под человеческим капиталом понимается способность сущностных сил человека (его навыков, знаний, опыта и т.п.) создавать добавочную стоимость, выраженную в издержках на его создание, то есть на развитие способностей, навыков, знаний и опыта человека.

Чем ценнее составляющие этого капитала (высококвалифицированные, творческие сотрудники), тем более оправданы затраты на их жизнедеятельность в организациях.

Концепция "управления человеческим потенциалом".

- Не человек существует для организации, а организация для человека.
- В центре координации совместных усилий находится самоуправление членов организации,
- приобретение квалификации ведется, прежде всего, посредством опыта (обучения на рабочем месте),
- главным рычагом воздействия на людей является "жесткая" организационная культура.

Особенности концепции "управления человеческим потенциалом"

- Персонал – главный источник конкурентоспособности организации;
- Управление человеческим потенциалом организации должно осуществляться как совместная деятельность и совместное развитие человека и организации;
- Управление персоналом должно опираться не только на постулаты экономики предприятия, экономики труда, но и на последние достижения психологии, социологии, педагогики и других наук о человеке;
- важнейшую роль в новой концепции должно играть управление процессами коммуникации, информационным взаимодействием и организационной культурой.

Факторы, воздействующие на человека в организации

Факторы,
воздействующие
на человека

```
graph TD; A[Факторы, воздействующие на человека] --- B[Иерархическая структура]; A --- C[Культура]; A --- D[Рынок];
```

Иерархическая
структура

Культура

Рынок

Методы управления персоналом

Методы управления персоналом – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления производством.



Административные методы управления персоналом

Административные методы – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, которые базируются на власти, дисциплине и взысканиях.

Элементы административных методов:

- организационное воздействие;
- распорядительное воздействие;
- материальная ответственность и взыскания;
- дисциплинарная ответственность и взыскания;
- административная ответственность.

Экономические методы управления персоналом

Экономические методы – это способ осуществления управляющих воздействий на персонал на основе использования экономических законов и категорий.

Элементы экономических методов :

- плановое ведение хозяйства;
- хозяйственный расчет;
- оплата труда;
- маркетинг рабочей силы (трудовых ресурсов);
- рыночное ценообразование;
- ценные бумаги;
- налоговую систему;
- формы собственности;

Социально-психологические методы управления персоналом

Социально – психологические методы - способ осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей психологии и социологии.

Элементы социально-психологических методов :

- социальное планирование;
- социологические методы и исследования;
- личностные качества;
- мораль;
- партнерство;
- соревнование;
- общение;
- переговоры;
- конфликты.

Система компенсации

Компенсация – материальное вознаграждение за труд работника от организации.

Цель системы компенсации - стимулировать производственное поведение сотрудников компании, направив его на достижение стоящих перед ней стратегических задач, иными словами, соединить материальные интересы работников со стратегическими задачами организации.

Элементы компенсационного пакета

Компенсационный
пакет
(вознаграждение)

Базовая оплата

Переменная
оплата
(Премии, бонусы)

Дополнительные
Выплаты
(социальный
пакет)

Участие
в прибылях

Базовая оплата труда

Базовая оплата труда - система вознаграждения, при которой размер компенсации работнику является постоянным, и не изменится в зависимости от результатов его работы, результатов работы подразделения или организации в целом.

БАЗОВАЯ ОПЛАТА

ТАРИФНАЯ СИСТЕМА

- Универсальная;
- Централизованная;
- Многопараметрическая;
- Адаптируемая к изменению организационной структуры

БЕСТАРИФНАЯ СИСТЕМА

- Высокие издержки управления;
- Децентрализованная, высокие риски для линейных менеджеров;
- Для ограниченного по численности персонала (не более 30 чел);
- Наблюдаемая связь индивидуального вклада и результата;
- Проектный метод организации работ

Базовая оплата труда. Бестарифная система.

Уровень заработной платы при *бестарифной* системе можно определить с помощью формулы:

$$Z_{ni} = \Phi OT \frac{KTU_i * T_i * K_i}{\sum KTU_i * T_i * K_i}$$

Где: KTU_i – коэффициент трудового участия;
 T_i – индивидуальное отработанное время;
 K_i – коэффициент сложности работ

Базовая оплата труда. Тарифная система.

Тарифная система - совокупность трёх нормативных источников, на основе и с помощью которых на предприятиях регулируется заработная плата рабочих различных профессий, специальностей и квалификаций:

- тарифно-квалификационные справочники;
- тарифная сетка;
- тарифные ставки.

Тарифно-квалификационный справочник - перечень квалификационных характеристик работ и требований, предъявляемых к рабочим определённой тарифной группы (тарифного разряда) в зависимости от сложности и точности работ, от условий труда и от требующихся для выполнения этих работ знаний и практических навыков.

Тарифная сетка представляет собой ведомость часовых ставок оплаты труда, присвоенных каждому разряду работ.

Размер оплаты труда рабочего соответствующего разряда за один час называется **часовой тарифной ставкой**.

Тарифная система. Формы оплаты.

Формы оплаты

```
graph TD; A[Формы оплаты] --> B[ПОВРЕМЕННАЯ]; A --> C[СДЕЛЬНАЯ];
```

ПОВРЕМЕННАЯ

- За единицу отработанного времени

- повременная;
- повременно-премиальная.

СДЕЛЬНАЯ

- За ед-цу результата

- прямая сдельная;
- косвенная сдельная;
- сдельно-премиальная.

Переменная часть компенсационного пакета и участие в прибылях

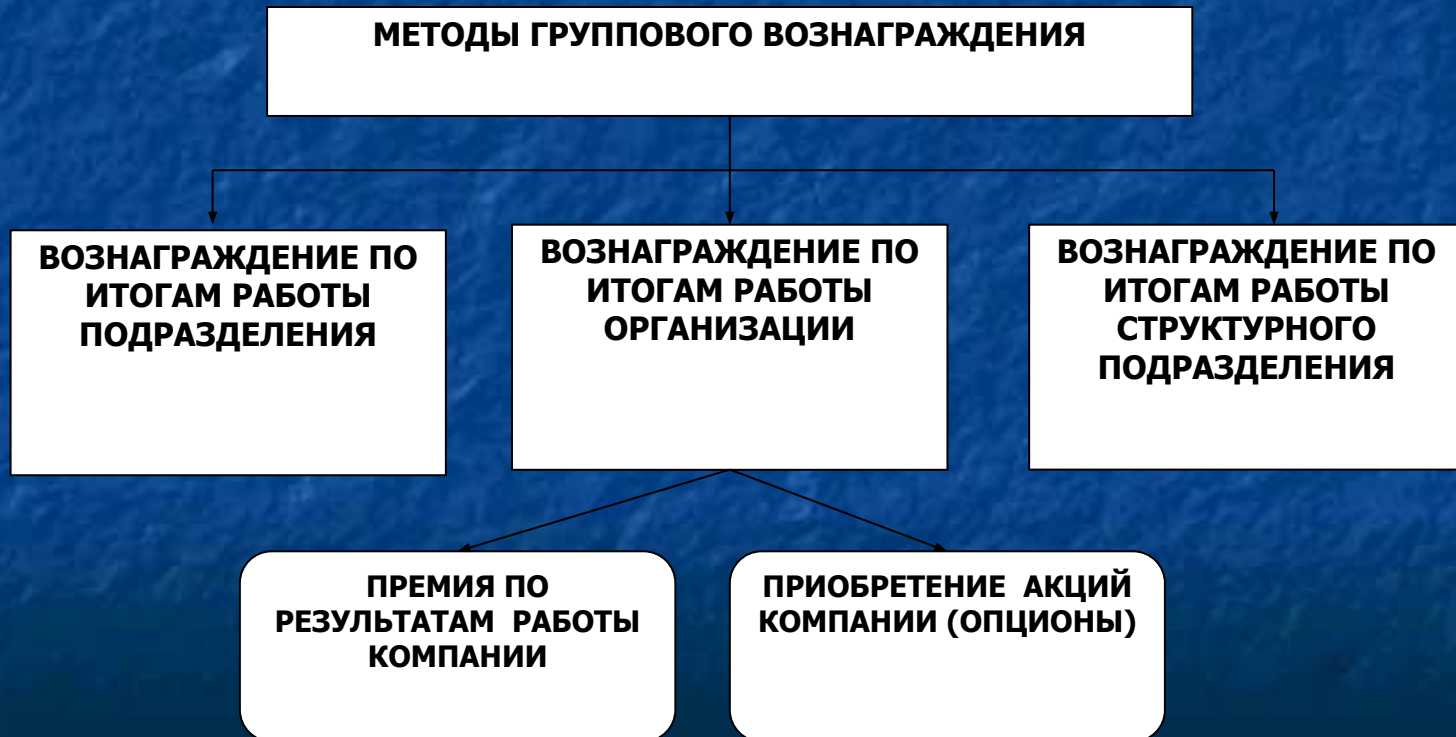
Переменная заработная плата – система вознаграждения, при которой размер компенсации работнику не является постоянным, а изменяется в зависимости от результатов его работы, результатов работы подразделения или организации в целом (другое название – плата за результаты, плата за производительность).

Принципы применения переменной оплаты

- увеличение гибкости вознаграждения
- стимулирование сверхвысоких результатов труда, повышенной эффективности
- депремирование
- стимулирование разнородных результатов труда
- групповое стимулирование

Системы групповой заработной платы

Групповое вознаграждение – система компенсации, при которой размеры вознаграждения отдельного сотрудника определяются результатами работы группы – бригады, подразделения, организации.



Социальный пакет

Социальный пакет в стоимостном выражении должен составлять 15 – 20% от общего вознаграждения.

Классификация социальных (дополнительных) выплат:

- **отложенные платежи** (выплата возмещения производится только при наступлении страхового случая) – все виды страхования;
- **натуральные блага** – питание, транспорт, парковка, мобильный телефон, доступ в Интернет, досуг, отдых;
- **субсидии** – на образование, на приобретение, аренду, благоустройство жилья

НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ ФОРМЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ

- условия работы (чистота, свежий воздух и т.д.);
- качество оборудования;
- коллектив, в котором работает сотрудник;
- возможность максимально использовать свой интеллектуальный потенциал на рабочем месте;
- возможность самостоятельно принимать решения и руководить людьми;
- возможность карьерного роста

Формирование кадрового состава

- Подбор кадров
- Адаптация персонала
- Деловая карьера
- Оптимизация численности персонала.

Стадии подбора кадров

1. Детализация требований к вакантному рабочему месту и к кандидату;
 - составление должностной инструкции (описание должностных функций)
 - квалификационные карты (общее образование, специальное образование, специальные навыки, опыт);
 - карты компетенций (портрет идеального работника)
2. Привлечение кандидатов;
3. Отбор кандидатов;
4. Прием на работу

Адаптация персонала

Виды адаптации

- трудовая адаптация;
- профессиональная адаптация;
- социально - психологическая адаптация;
- общественно - организационная адаптация;
- культурно - бытовая адаптация;
- психофизиологическая адаптация;

Деловая карьера на предприятии

Под деловой карьерой понимается индивидуально осознанная позиция и поведение человека, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении всей его рабочей жизни.

Профессиональная карьера – это последовательность должностей в течение всей профессиональной жизни человека.

Планирование карьеры – это определение целей профессионального развития сотрудника и путей, ведущих к их достижению.

Развитие карьеры – это действия, которые предпринимает сотрудник для реализации своего плана и профессионального продвижения.

Виды карьер

Деловая карьера

Внутриорганизационная

Межорганизационная

Специализированная

Неспециализированная

Вертикальная

Горизонтальная

Скрытая

Ступенчатая

Модель партнерства по планированию и развитию карьеры



Спасибо за внимание