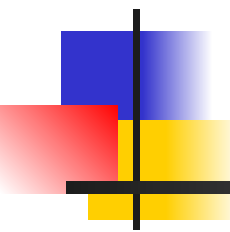


# Тема 2. ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ



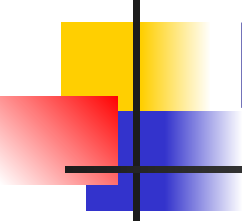
---



# **ВОПРОСЫ ЛЕКЦИИ**

---

- **Понятие системы управления персоналом и ее основные элементы**
- **Кадровая политика как основа системы управления персоналом**
- **Стратегия управления персоналом**
- **Службы персонала и их современные функции**



# СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

---

***совокупность элементов и подсистем  
управления персоналом,  
взаимодействующих между собой и  
обеспечивающих эффективное  
использование потенциала рабочей  
силы на уровне организации***



# ОСНОВНЕ ЭЛЕМЕНТЫ И ПОДСИСТЕМЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

---

- **Цели системы управления персоналом**
- **Функции системы управления персоналом**
- **Организационная структура системы управления персоналом**
- **Методы управления персоналом**
- **Технология управления персоналом**
- **Кадры управления персоналом**
- **Кадровое и делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом**
- *Делопроизводственное обеспечение*
- *Информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом*
- *Техническое обеспечение системы управления персоналом организации*
- *Нормативно-методическое и правовое обеспечение системы управления персоналом*



# КАДРОВАЯ ЦЕЛЬ

---

*является основой формирования целевой направленности системы управления персоналом.*

**Содержит два блока целей:**

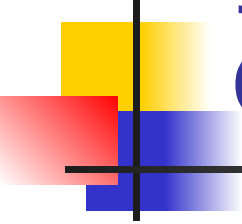
1. С точки зрения работника
  - Нормальные условия труда
  - Мотивация труда
2. С точки зрения администрации:
  - Обеспечение прибыли предприятия через использование персонала в соответствии со структурой и целями организации и достижение рациональной степени мобильности персонала



# ФУНКЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

---

- Определение потребности в персонале
- Обеспечение персоналом
- Развитие персонала
- Использование персонала
- Мотивация результатов труда и поведение персонала
- Правовое и информационное обеспечение процесса управления персоналом



# ГЛАВНАЯ ЗАДАЧА СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

---

обеспечение соответствия  
качественных и количественных  
характеристик персонала целям  
организации



# КАЧЕСТВЕННЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПЕРСОНАЛА

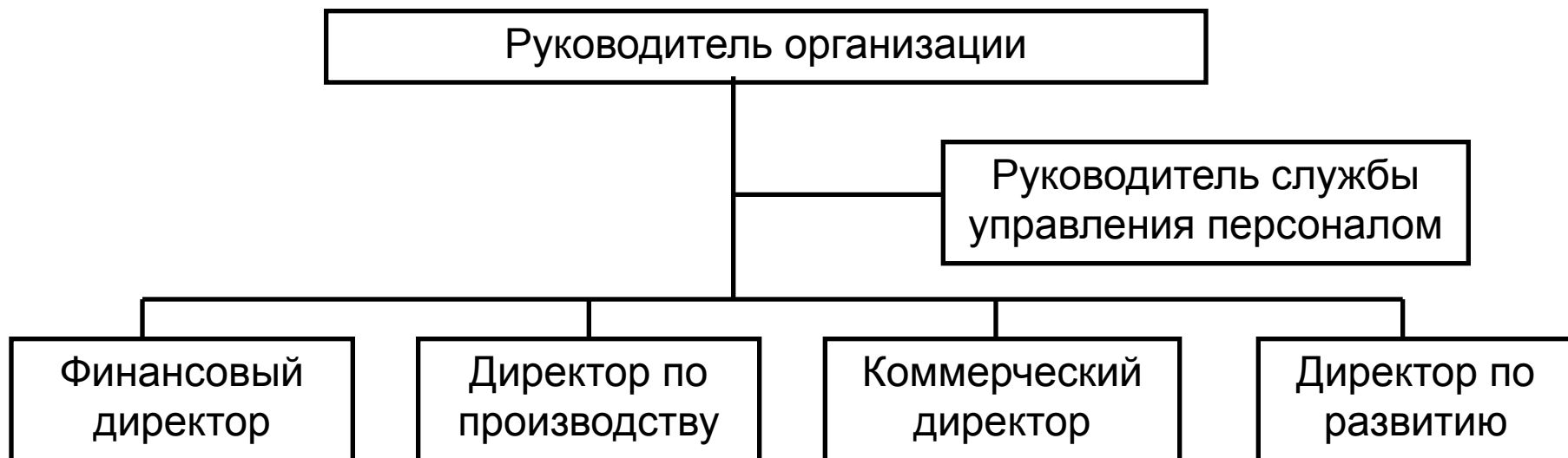
---

- способность (уровень образования, объем знаний, профессиональные навыки, опыт работы в определенной сфере и т.п.);
- мотивация (круг профессиональных и личных интересов, стремление сделать карьеру и т.п.);
- свойства (личностные качества, влияющие на выполнение определенной профессиональной роли).



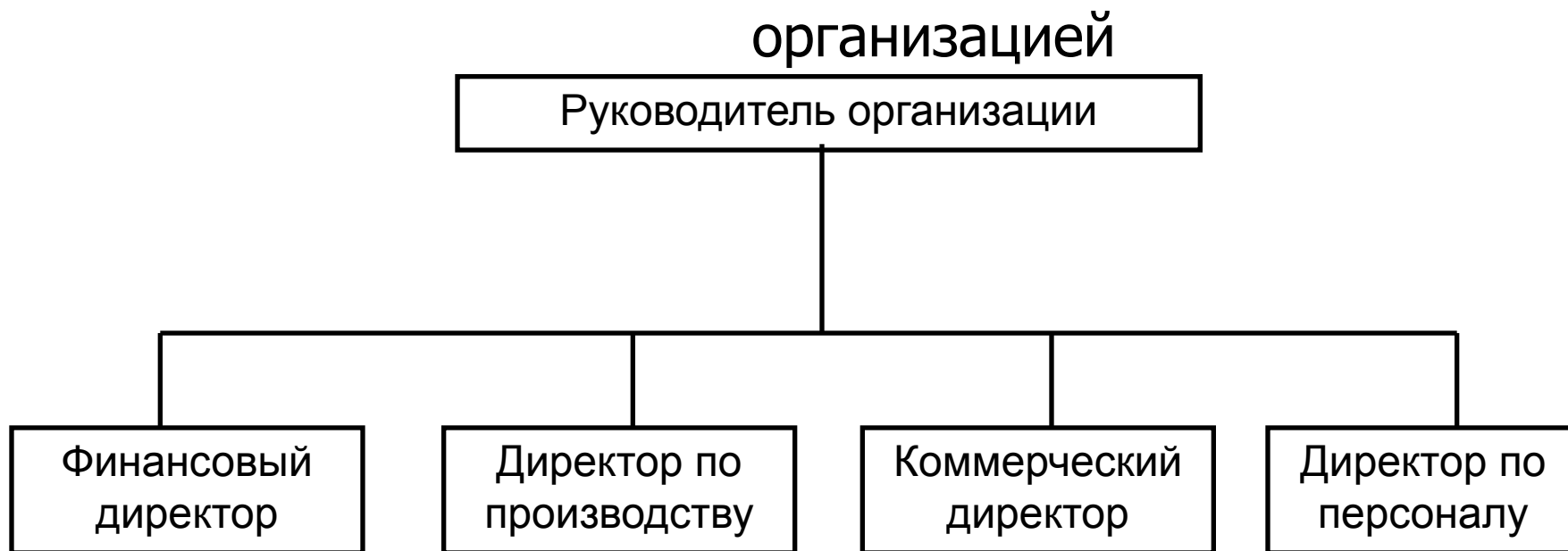
# ВАРИАНТЫ СТРУКТУРНОГО МЕСТОПОЛОЖЕНИЯ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ

Вариант 1. Структурная подчиненность кадровой службы в качестве штатного органа высшему руководству

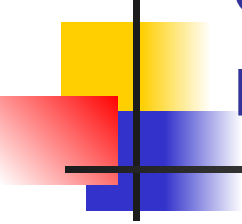


# ВАРИАНТЫ СТРУКТУРНОГО МЕСТОПОЛОЖЕНИЯ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ

Вариант 2. Организационное включение службы  
управления персоналом в руководство



# Этапы формирования внутренней структуры системы управления персоналом



---

- структуризация целей системы управления персоналом;
- определение состава функций управления, позволяющих реализовать цели системы;
- формирование состава подсистемы оргструктуры;
- расчет трудоемкости функций и численности подсистем;
- построение конфигурации оргструктуры.

# Варианты построения службы управления персоналом

Организационная структура системы управления персоналом , ориентированная на обслуживание функциональных сфер организации



# Варианты построения службы управления персоналом

Организационная структура системы управления персоналом при продуктовой организационной структуре организации





# Кадровое обеспечение системы управления персоналом -

---

это необходимый  
количественный и  
качественный состав  
работников кадровой службы  
организации



# Качественная потребность в персонале -

---

это потребность в работниках определенных профессий, специальностей, квалификации.



# Количественный состав службы управления персоналом определяется:

---

- **общей численностью работников организации;**
- **конкретными условиями и характерными особенностями организации, связанными со сферой ее деятельности (производственной, банковской, торговой, страховой и т.д.), масштабами, разновидностями отдельных производств, наличием филиалов;**
- **социальной характеристикой организации, структурным составом ее работников (наличием различных категорий- рабочих, специалистов с высшим и средним специальным образованием, научных работников), их квалификацией;**
- **сложностью и комплексностью решаемых задач по управлению персоналом (стратегическое планирование, выработка кадровой политики, организация обучения и т.п.);**
- **техническим обеспечением управленческого труда**

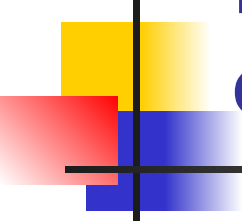


# *Делопроизводственное обеспечение*



---

- обработка поступающей и передаваемой документации;
- доведение документации до соответствующих работников системы управления персоналом для исполнения;
- печатание документов по кадровым вопросам;
- регистрация, учет и хранение документов по персоналу;
- формирование дел в соответствии с номенклатурой, утвержденной по данной организации;
- копирование и размножение документов по кадровым вопросам;
- контроль за исполнением документов;
- передача документации по вертикальным и горизонтальным связям.

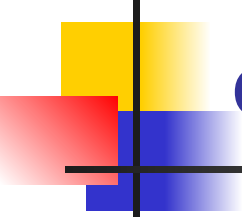


# Информационное обеспечение системы управления персоналом

---

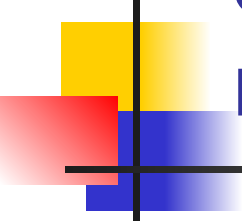
представляет собой совокупность реализованных решений по объему, размещению и формам организации информации, циркулирующей в системе управления при ее функционировании

# Техническое обеспечение системы управления персоналом организации



---

представляет собой комплекс технических средств, взаимосвязанных единым управлением и (или) автономных технических средств сбора, регистрации, накопления, передачи, обработки, вывода и представления информации, а также средств оргтехники



# Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом

---

это совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, нормативно-технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы, устанавливающие нормы, правила, требования, характеристики, методы и другие данные, используемые при решении задач организации труда и управления персоналом и утвержденные в установленном порядке компетентным соответствующим органом или руководством организации.



# РЕГЛАМЕНТ

---

- Это совокупность правил, определяющих порядок деятельности государственного органа, предприятия, учреждения, организации, а также порядок проведения заседаний и конференций.



# КЛАССИФИКАЦИЯ РЕГЛАМЕНТОВ

---

- регламенты, регулирующие деятельность предприятия в целом как единого юридического лица (устав, договор учредителей, философия, правила внутреннего трудового распорядка и др.);
- регламенты, регулирующие работу персонала, рассматриваемого, в свою очередь, как совокупность взаимосвязанных групп работников (положение о подразделениях, модели рабочих мест, должностные инструкции, контракты и др.);
- регламенты по информационному обеспечению (делопроизводство, документы, классификаторы, типовые банки данных и др.);
- регламенты, регулирующие порядок работы с техникой управления (размещение, паспорт, инструкции по эксплуатации и др.);
- регламенты, нормирующие процесс управления (матрица функций, графики процессов, технологические карты и др.).



# ПРАВИЛА ВНУТРЕННЕГО ТРУДОВОГО РАСПОРЯДКА

---

- **общие положения;**
- **порядок приема и увольнения сотрудников;**
- **время труда и отдыха;**
- **основные обязанности сотрудников;**
- **основные обязанности администрации;**
- **меры поощрения и взыскания.**
- **требования к сотрудникам;**
- **условия оплаты труда;**
- **социальные блага и гарантии;**
- **служебная тайна.**

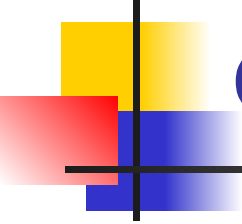
# *Положения о подразделениях*



---

- основной нормативный документ, регламентирующий назначение и место подразделения на предприятии, его структуру, основные функции и задачи управления, права, ответственность и формы поощрения работников подразделения.



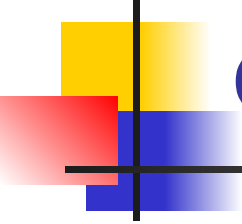


# Основные части Положения о структурном подразделении

---

## 1. Общая часть

- **Указывается подчиненность подразделения руководителю предприятия или его заместителям и основные функции управления, которые оно реализует.**
- **Указывается порядок создания, реорганизации и ликвидации подразделения.**
- **Определяется численно-профессиональный состав работников подразделения.**
- **Приводится схема подчиненности персонала внутри подразделения.**
- **Устанавливается перечень основных нормативных актов, положений и инструкций, которыми руководствуется структурное подразделение.**
- **Указывается главная цель деятельности структурного подразделения.**

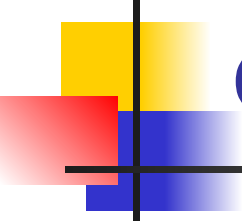


# Основные части Положения о структурном подразделении

---

## **2. Функции и задачи**

- Данный раздел содержит функции и комплексы задач управления, закрепленные за структурным подразделением. В упрощенном виде это может быть перечень функций.

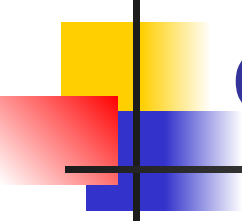


# Основные части Положения о структурном подразделении

---

## **3. Права**

- Права предоставляют возможность использования различных ресурсов (трудовых, информационных, технических, материальных, финансовых, энергетических) для выполнения функций управления, закрепленных за структурным подразделением.

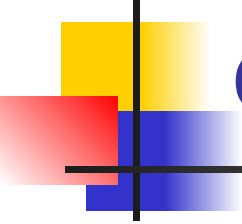


# Основные части Положения о структурном подразделении

---

## **4. Ответственность**

- В зависимости от формы собственности и типа предприятия все работники структурного подразделения несут дифференцированную ответственность (индивидуальную или коллективную) за выполнение установленных собственником предприятия целей и задач, сформулированных в годовом плане экономического развития.



# Основные части Положения о структурном подразделении

---

## 5. Поощрения

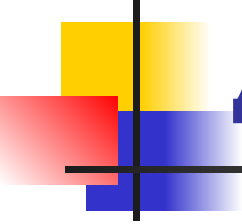
- Указываются формы материального и морального поощрения работников за своевременное и качественное решение задач управления.
- Определяются показатели деятельности структурного подразделения, при этом исходят из основных экономических и социальных показателей работы предприятия в целом.
- Указывается перечень показателей, которые закрепляются за функциональным подразделением.



# Должностная инструкция

---

- основной документ, регламентирующий назначение и место работника в системе управления, его функциональные обязанности, права, ответственность и формы поощрения.



# Основные части должностной инструкции

---

## 1. Общая часть

- Основная функция управления, подчиненность работника, перечень должностных лиц (для руководителей), непосредственно подчиненных по штатному расписанию предприятия.
- Порядок назначения, перевода и освобождения работника по данной должности.
- Квалификационные характеристики кандидата на должность.
- Профессиональные требования к кандидату на должность.
- Перечень основных нормативных актов, положений и инструкций, которыми должен руководствоваться работник при выполнении своих обязанностей
- Основная цель деятельности работника, определяющая главное направление его работы при выполнении функциональных обязанностей.



# Основные части должностной инструкции

---

## **2. Карта функциональных обязанностей**

Определяет функциональные обязанности работника, количественные показатели их выполнения и функциональные взаимосвязи с другими работниками.





# Основные части должностной инструкции

---

## **3. Права**

Права характеризуют возможность использования различных ресурсов (трудовых, информационных, финансовых, материальных, технических, энергетических) для решения задач управления.



# Основные части должностной инструкции

---

## **4. Ответственность**

Определяется персональная ответственность работника за несвоевременное и некачественное выполнение функциональных обязанностей с учетом действующего трудового законодательства.



# Основные части должностной инструкции

---

## 5. Поощрение

Указываются формы морального и материального поощрения за своевременное и качественное выполнение функциональных обязанностей и отсутствие нарушений трудовой дисциплины:

- Формы морального поощрения:
- Формы материального поощрения:
- Оценка эффективности работы конкретного работника осуществляется по результатам выполнения показателей, закрепленных за структурным подразделением.



# *Правовое обеспечение*

---

это использование средств и форм юридического воздействия на органы и объекты управления персоналом с целью достижения эффективной деятельности организации

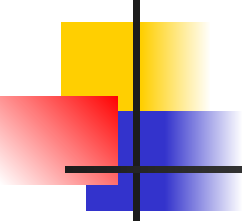


# *Кадровая политика*

---

это общие ориентиры для действий и принятия решений относительно персонала, которые обеспечивают оптимальное достижение целей предприятия (организации)

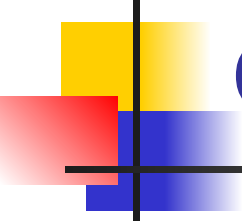
# Концепция развития организации



---

- **Производственная концепция** — развитие производства, изучение рынка, совершенствование товара и т.п.
- **Финансовая концепция** — доходы и расходы фирмы, использование и получение денежных средств.
- **Социальная концепция** — перспективы развития коллектива вообще и персонала в частности, что отражается в кадровой политике фирмы.

# Кадровая политика фирмы охватывает



---

- требования, предъявляемые к персоналу;
- количественное и качественное планирование персонала;
- маркетинг персонала, т.е. его занятость и сокращение или увеличение штатов;
- обучение персонала;
- кадровый контроль;
- политику стимулирования;
- социальную политику;
- информационную (или коммуникационную) политику

# Принципы кадровой ПОЛИТИКИ

---

- полное доверие к сотруднику и предоставление ему максимальной самостоятельности;
- в центре экономического управления должны быть не деньги, а человек и его инициатива;
- результат деятельности организации определяется степенью сплоченности коллектива;
- максимальное делегирование функций сотрудникам;
- совершенствование мотивации труда работников



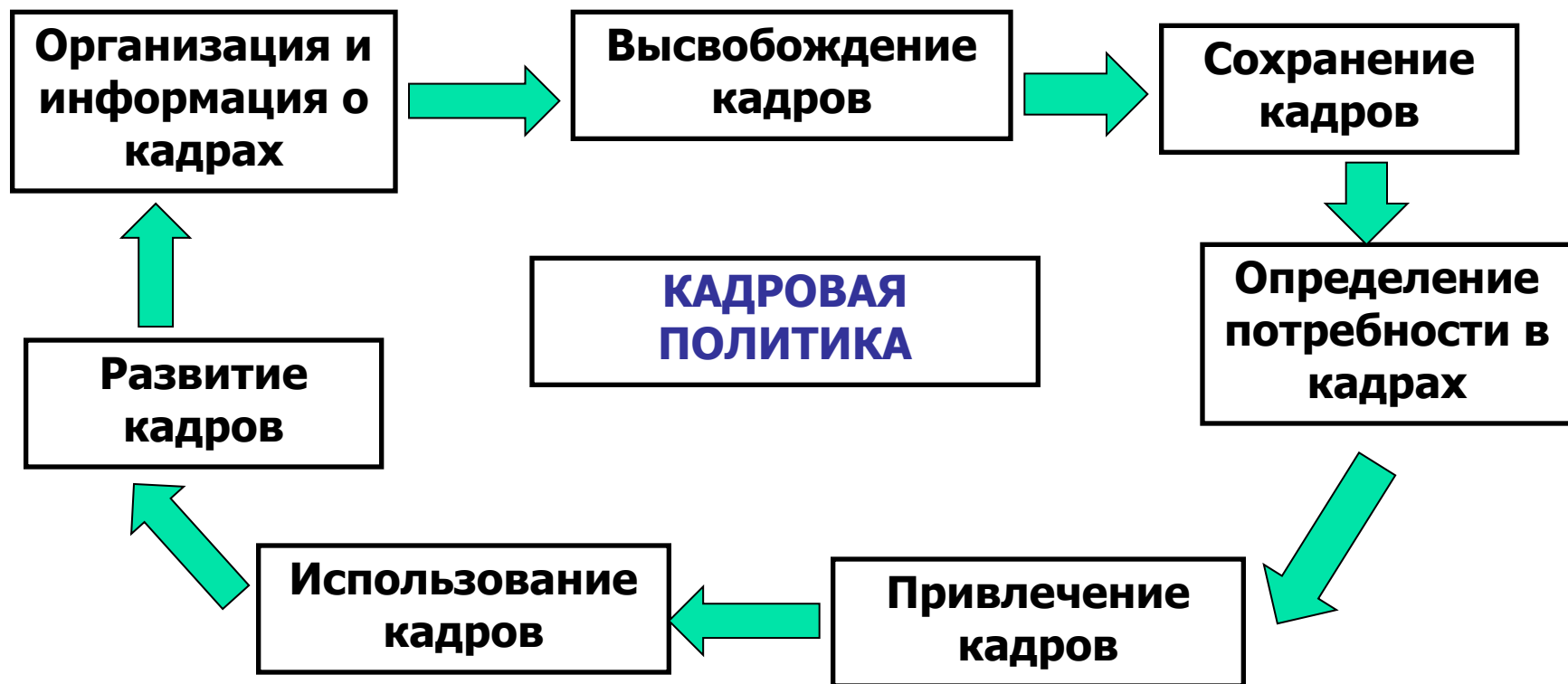


# Кадровая политика должна обеспечивать достижение целей:

---

- цели, связанные с отношениями предприятия (организации) с окружающим миром, например с рынком труда, охраной окружающей среды, взаимоотношениями с государственной и местной властью, профсоюзами;
- цели, реализация которых направлена на улучшение отношений предприятия со своими сотрудниками, например привлечение работников к управлению организацией, совершенствование стиля руководства, решение социальных вопросов, улучшение условий труда и быта работников.

# Контекст кадровой политики





# Виды кадровой политики

---

## ***Пассивная кадровая политика***

осуществляется тогда, когда руководство организации не имеет четко разработанной программы действий в отношении персонала, а работа с кадрами сводится к ликвидации негативных последствий посредством оценки персонала, диагностики кадровой ситуации в целом.



# Виды кадровой политики

---

***Реактивная кадровая политика*** проводится в случае, когда руководство организации осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами возникновения конфликтных ситуаций, отсутствия мотивации к высокопроизводительному труду и владеет ситуацией развития кризиса.



# Виды кадровой политики

---

***Превентивная кадровая политика*** проводится тогда, 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.



# Виды кадровой политики

---

## ***Активная кадровая политика***

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



# Активная кадровая политика

---

- При *рациональной кадровой политике* руководство организации имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды.
- При *авантюристической кадровой политике* руководство организации не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее.

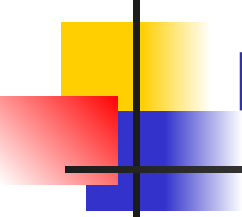


# Виды кадровой политики

---

- *Открытая кадровая политика* осуществляется тогда, когда организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственной ей организациях.
- *Закрытая кадровая политика* осуществляется тогда, когда организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение вакантных должностей происходит только из числа сотрудников.





# Этапы формирования кадровой политики организации

---

- **разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;**
- **планирование потребности в персонале, формирование структуры и штата, создание резерва кадров;**
- **создание и поддержка системы кадровой информации, осуществление кадрового контроллинга;**
- **формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы мотивации и стимулирования труда;**
- **обеспечение программы развития персонала, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка, повышение квалификации и переподготовка кадров;**
- **анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации управлению ее персоналом, выявление узких мест в кадровой работе, оценка кадрового потенциала.**



# Содержательное определение кадровой политики

---

**Кадровая политика организации** — генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации и стратегии управления ее персоналом.

# Теории управления персоналом

## Персонал – издержки

- Принуждение
- Минимизация
- Малый период планирования
- Результаты
- Количество
- Негибкий
- Зависимый

## Персонал – ресурс

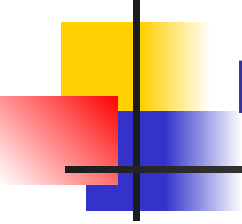
- Целесообразность
- Оптимизация
- Длительный период планирования
- Средства + результат
- Качество
- Гибкий
- Автономный



# ПЕРСОНАЛ - СТРАТЕГИЯ

---

- Внедрение на практике стратегического управления деятельностью фирмы;
- Изменение парадигмы управления и признание персонала основным ресурсом организации.



# Эволюция стратегического подхода к управлению организацией

---

- **Стратегия в своем развитии проходит два этапа (разработку и внедрение);**
- **Стратегия состоит из множества решений, включая анализ ресурсов и формирование общих целей и вариантов возможностей их реализации, но без учета ограничений, которые появляются на этапе реализации;**
- **Стратегия имеет отношение преимущественно к внешней сфере деятельности организации (государство, сбыт продукции, конкуренция), а не к внутренней (культура организации, ожидание персонала, структура).**
- **В стратегии одинаково важны все составляющие (и разработка, и внедрение), так как на стадии внедрения могут возникнуть мало предсказуемые факторы и значительно исказить результаты;**
- **Стратегия имеет отношение и к внутренним факторам деятельности организации: человеческие ресурсы достаточно сильно влияют на реализацию разработанной стратегии и имеют свой стратегический статус;**
- **Стратегия-это процесс, отражающий управленческую философию руководства фирмы.**

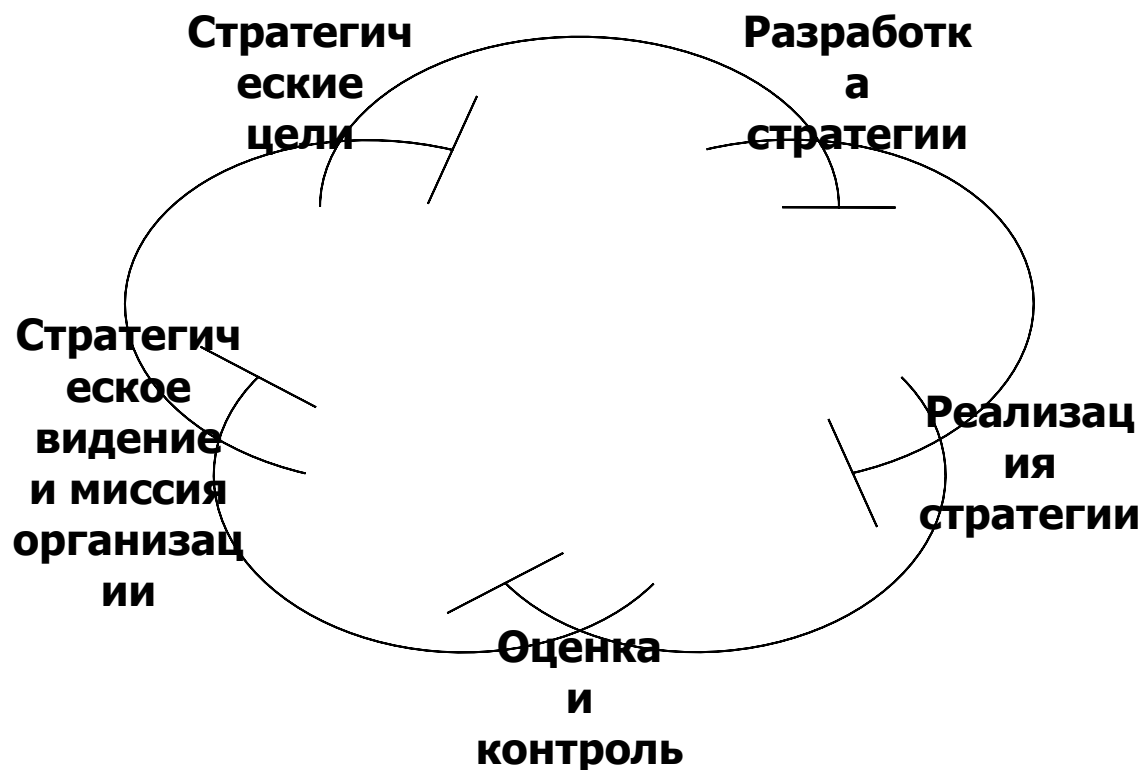
# СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ



---

- Это управление, которое опирается на человеческий потенциал как на основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителя, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе.

# СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ





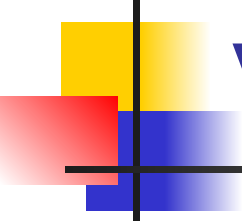
# Факторы анализа человеческих ресурсов организации

---

- квалификация и образование рабочей силы;
- социальный аспект, культура предприятия;
- передвижение персонала;
- качество руководства (квалификация руководителей).



# Составляющие стратегии управления персоналом



---

- цель деятельности организации;
- система планирования организации;
- отношения высших управленческих кадров;
- организационная структура служб управления персоналом;
- критерии эффективности системы управления персоналом;
- ограничения на функционирование системы (финансовые, временные, материальные, возрастные, социальные);
- доступность, полнота и обоснованность используемой информации;
- образование управляющих (всех уровней управления);
- взаимосвязь с внешней средой.

# Стратегия

## предпринимательства

---

- характерна для организаций, которые развивают новые направления деятельности. Это либо предприятия, только начинающие свою жизнь на рынке (у них много проектов, но мало средств для их осуществления); либо предприятия, которые могут себе позволить вкладывать средства в направления с высокой долей финансовых рисков.

# Стратегия

## предпринимательства

---

- **Прием** на работу осуществляется преимущественно из числа молодых людей, новаторов, обладающих высоким потенциалом и компетенцией.
- **Вознаграждение** осуществляется достаточно часто в виде привлечения сотрудников к непосредственному участию в реализации стратегии фирмы, в разработке управленческих решений.
- **Возможности роста** и индивидуального развития достаточно важны, так как сама стратегия основана на высоких индивидуальных возможностях личности.

# Стратегия динамического роста

---

- В рамках такой стратегии предполагается изменение целей и структуры организации. Задача состоит в нахождении баланса между необходимыми изменениями и стабильностью.

# Стратегия динамического роста



---

- **Набор** специалистов осуществляется из числа наиболее способных работников
- **Вознаграждение** основано на оценке индивидуального труда и на эффективной работе в группе, на анализе группового поведения.
- **Развитие компетенции** сотрудников обеспечивается за счет постоянного повышения их квалификации.



# Стратегия прибыли

---

- Организации, применяющие данную стратегию находятся на стадии зрелости и рассчитывают получать постоянную прибыль при помощи хорошо зарекомендовавшего изделия, освоенных технологий и при отлаженном производстве. Основная задача организации в данной ситуации — производить больше продукции и минимизировать затраты.



# Стратегия прибыли

---

- **Система управления** такой сферой деятельности состоит из четких процедур, правил, ориентированных на регулярный и жесткий контроль, на устранение неуверенности, неопределенности. Преобладает бюрократический подход во всем.
- **Набор** специалистов происходит с использованием стандартных процедур и правил; отбираются только те специалисты, в компетенции которых заинтересована организация в данный момент.
- **Участие в управлении** не является необходимым и не особенно поощряется, но если происходит снижение прибыли или ухудшение качества изделия, то возможно применение различных форм привлечения работников к решению возникшей проблемы.



# Стратегия ликвидации

---

- выбирают организации, у которых все или основные направления деятельности находятся в упадке с точки зрения получения прибыли, положения на рынке, качества изделий.
- Персонал фирмы крайне негативно относится к идее внедрения такой программы из-за предстоящих сокращений.
- При реализации стратегии ликвидации большое значение приобретают социальные меры защиты работников фирмы в виде поиска наиболее безболезненных способов сокращения занятых.





# Стратегия ликвидации

---

- **Участие персонала** в разработке и реализации решений не предполагается.
- В создавшихся условиях организация не производит **набора** специалистов.
- **Вознаграждение** работающих осуществляется исключительно в соответствии с должностными окладами, никаких других форм стимулирования не применяется.
- **Оценка** специалистов основана на критериях, выработанных с учетом необходимости сокращения целых направлений деятельности.
- **Повышение квалификации** приобретает важное значение, если организация берет на себя обязательство по трудоустройству высвобождаемых специалистов.

# Стратегия изменения курса



---

- применима в организациях, которые ведут борьбу за быстрое увеличение объемов прибыли, за освоение нового или расширение уже имеющегося рынка.
- Признание данной стратегии означает для фирмы изменение всей системы управления и отношений в организации.

# Стратегия изменения курса



---

- **Набор** в организацию не прекращается, ведется поиск грамотных специалистов на основные (в соответствии с поставленными целями) рабочие места. Преимущественно поиск необходимых работников осуществляется среди своих сотрудников, оценивая и развивая их потенциал
- **Участие** каждого сотрудника в поиске новых решений становится важным.
- **Развитие новых компетенций и повышение квалификации** приобретают большое значение для реализации данной стратегии в связи с тем, что организация планирует принципиальное изменение курса, исходя из внутренних ресурсов.

# Общая стратегия управления персоналом



---

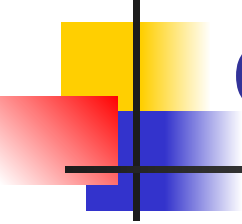
- представляет собой комбинацию перечисленных вариантов стратегий. Причем их последовательность определяется значимостью и ожидаемыми результатами каждой.

# Основные изменения в работе кадровых служб

- переход от подбора и расстановки кадров к участию в формировании стратегии бизнеса и организационных изменений;
- оказание наряду с выполнением традиционных функций помощи линейному руководству;
- профессионализация сферы управления персоналом и сокращение в ней роли технических исполнителей, призванных просто фиксировать состояние кадров;
- участие в формировании и реализации политики социального партнерства;
- ориентация на развитие человеческих ресурсов в тесной связи с целями организации, не сводя этот процесс лишь к тренингу и повышению их квалификации и обеспечивая ее высококвалифицированными, всесторонне развитыми и образованными сотрудниками.

# Основные задачи кадровой службы

- обеспечение организации квалифицированными кадрами;
- создание необходимых условий для эффективного использования знаний, навыков и опыта работников;
- совершенствование системы оплаты труда и мотивации;
- повышение удовлетворенности трудом всех категорий персонала;
- предоставление работникам возможностей для развития, повышения квалификации и профессионального роста; стимулирование творческой активности;
- формирование и сохранение благоприятного морально-психологического климата;
- совершенствование методов оценки персонала; управление внутренними перемещениями и карьерой сотрудников;
- участие в разработке организационной стратегии (в будущем предполагается трансформация корпоративной стратегии в стратегию управления человеческими ресурсами, подбор занятых в соответствии со стратегией бизнеса и культурой организации, максимально широкое развитие социального партнерства).



# Факторы, определяющие создание отдела кадров

---

- размер предприятия,
- сложность законодательства,
- уровень квалификации персонала,
- развитость и сложность социальных отношений,
- возможность руководителя и его интерес к проблемам персонала.

# Блоки структуры кадровой службы



---

- Блок формирования персонала (комплектование, изучение, подготовка, увольнение).
- Блок распределения и перераспределения персонала (первичная расстановка, профессиональная адаптация, перемещения).
- Блок создания условий использования персонала (охрана труда, организация медицинского и социального обслуживания, выработка методов стимулирования).
- Блок разработки нормативов по персоналу (производительности, расхода времени, оплаты труда).
- Блок по созданию и совершенствованию структуры и системы управления, осуществляющие их проектирование и управление процессами формирования.



# Подразделение условий труда



---

- Отвечает за соблюдение требований в области эргономики, технической эстетики, техники безопасности, охраны окружающей среды, психологии.

# Подразделение трудовых отношений



---

- Осуществляет анализ и регулирование групповых и межличностных отношений, конфликтов и стрессов, соблюдение этических норм, социально-психологическую диагностику, взаимодействие с профессиональными союзами.



# Подразделения по оформлению и учету движения кадров

---

- Реализует зачисление, перемещение, увольнение сотрудников;
- Выполняет функции по информационному обеспечению;
- Осуществляет тарификацию;
- Поддерживает занятость.



# Подразделения планирования и прогнозирования персонала

---

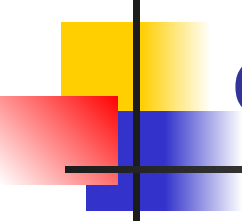
- занимается разработкой стратегии управления, планированием и прогнозированием потребности в кадрах, связями со службой занятости, учебными заведениями и иными «поставщиками» работников, анализом кадрового потенциала, его текущей и перспективной оценкой, маркетингом, оценкой и подбором кандидатур на высшие должности.

# Подразделения развития персонала



---

- Организует техническое и экономическое обучение, переподготовку и повышение квалификации, работу с резервом, профессиональную и социально-психологическую адаптацию.



## Подразделения анализа и развития средств стимулирования труда

---

- Осуществляет нормирование и тарификацию работ, разработку систем оплаты, материального и морального вознаграждения, участие в прибылях, управление мотивацией.



# Подразделения, оказывающие правовые услуги персоналу

---

- Решает вопросы трудовых отношений,
- Согласует распорядительные документы по кадрам.



# Подразделения социального обслуживания

---

- Ведает организацией питания, быта и отдыха работников, детскими учреждениями, развитием физической культуры и спорта, разрешением социальных конфликтов.