

Система управления персоналом организации

Черанёва Е.К., к. психол.н., доцент кафедры ГМУ



СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

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





ОСНОВНЫЕ 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

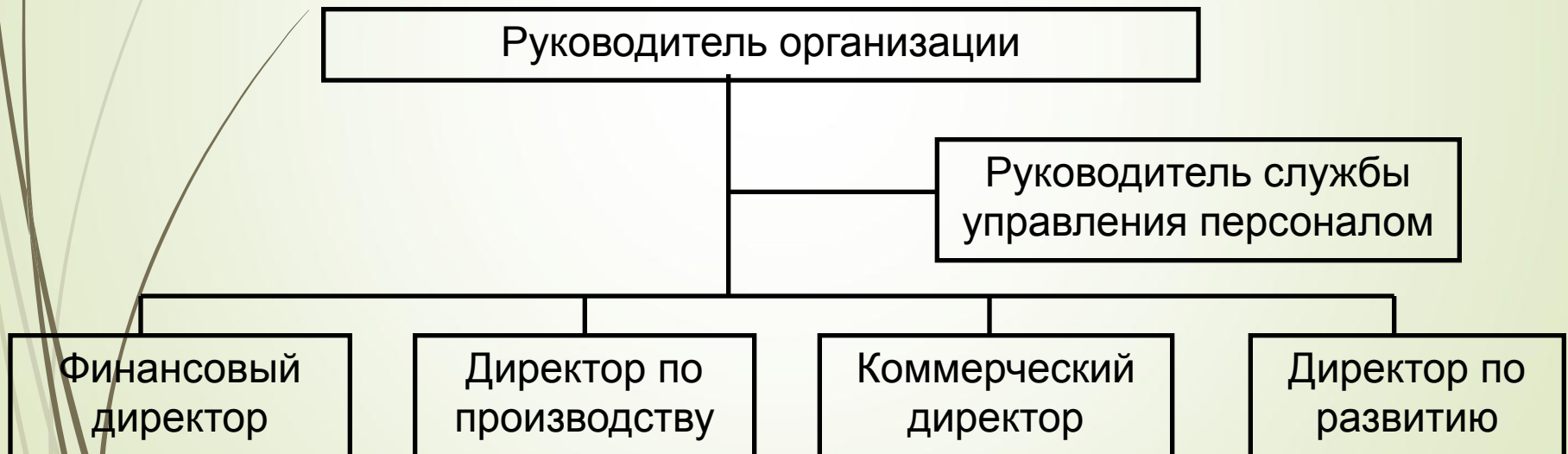


КАЧЕСТВЕННЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПЕРСОНАЛА

- 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 организацией





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




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.



Спасибо за внимание!