



**Российский государственный университет нефти и газа
(НИУ) имени И. М. Губкина
Кафедра управления трудом и персоналом**

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами»

**Преподаватель:
Ефимочкина Наталья
Борисовна**

Москва, 2018 год

Тема 1
**«Человеческие ресурсы как объект
управления»**

Тема 1. «Человеческие ресурсы как объект управления»

Формирование науки управления персоналом:

- *Классические теории* получили развитие в период с 1880 г. по 1930 г.
- *Теории человеческих отношений* стали применять с начала 1930-х гг.
- *Теории человеческих ресурсов* являются современными.

В настоящее время научное направление «Управление человеческими ресурсами» формируется на стыке теории и организации менеджмента, психологии, социологии, конфликтологии, этики, экономики труда, трудового права, политики и других наук.

Тема 1. « Человеческие ресурсы как объект управления»

Определения:

- *Рабочая сила* - способность человека к труду, т. е. совокупность его физических и интеллектуальных данных, которые могут быть применены в производстве. Практически рабочая сила характеризуется показателями здоровья, образования и профессионализма.
- *Человеческий капитал* – совокупность качеств, которые определяют производительность и могут стать источником дохода для человека, семьи, предприятия и общества. Такими качествами являются здоровье, природные способности, образование, профессионализм, мобильность.
- *Трудовой потенциал работника* – совокупность качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности – это часть потенциала человека, который формируется на основе природных данных (способностей), образования, воспитания и жизненного опыта.

Человеческий капитал – "...сформированный в результате инвестиций и накопленный человеком определённый запас здоровья, знаний, навыков, способностей, мотиваций, которые целесообразно используются в той или иной сфере общественного воспроизводства, содействуют росту производительности труда и производства и тем самым влияют на рост доходов (зарботков) данного человека»

Тема 1. « Человеческие ресурсы как объект управления»

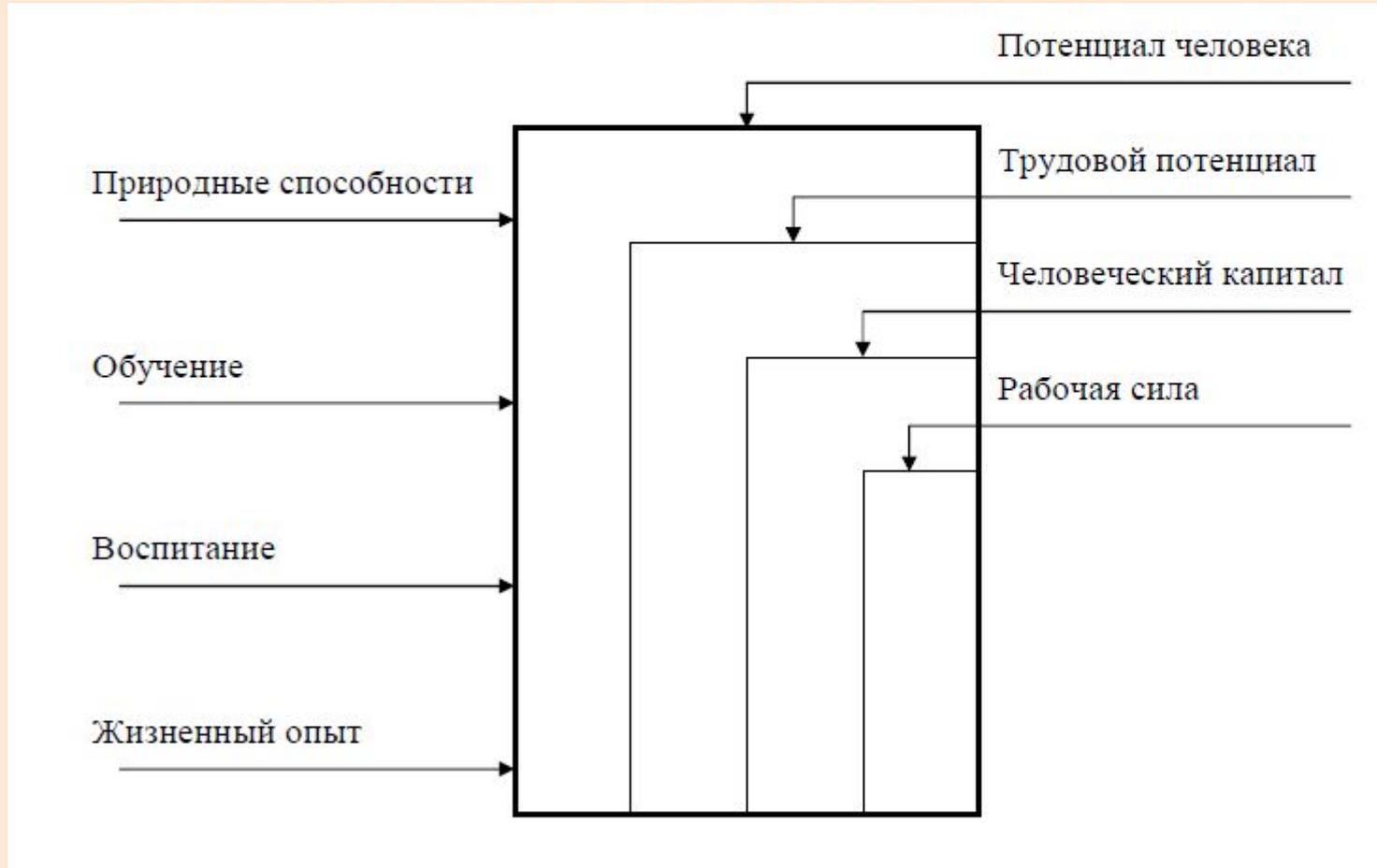


Рисунок 1.1 – Соотношение понятий «потенциал человека», трудовой потенциал», «человеческий капитал», «рабочая сила»

Тема 1. « Человеческие ресурсы как объект управления»

Особенности ЧК:

- является основным фактором экономического роста.
- формирование ЧК требует от самого человека и всего общества значительных затрат.
- ЧК в виде навыков, способностей является определённым запасом, т. е. может быть накапливаемым.
- Инвестиции в ЧК обеспечивают, как правило, его обладателю в будущем получение более высокого дохода.
- Вложения в ЧК дают довольно значительный по объёму, длительный по времени и интегральный по характеру экономический и социальный эффект.
- Инвестиционный период у ЧК значительно длиннее, чем у физического: вложения в образование человека имеют инвестиционный период 12-20 лет, в то время как у физического капитала – 1-5 лет.
- ЧК отличен от физического по степени ликвидности: ЧК неотделим от его носителя – живой личности.
- Независимо от источников формирования (государство, семья, частные средства и пр.) использование ЧК и получение прямых доходов контролируется самим человеком.
- функционирование ЧК, степень отдачи от его использования обусловлены свободным волеизъявлением субъекта, его индивидуальными интересами и предпочтениями, его материальной и моральной заинтересованностью, ответственностью, мировоззрением и общим уровнем культуры, в т. ч. и экономической.

Тема 1. « Человеческие ресурсы как объект управления»

Факторы влияния:

- 1.Рост НТП и повышение роли интеллектуального труда;
- 2.Кризисные явления;
- 3.Интенсивная международная конкуренция;
- 4.Внутригосударственная конкуренция среди компаний;
- 5.Глобальная конкуренция;
- 6.Наличие мировой рабочей силы;
- 7.Этика бизнеса;
- 8.Окружающая среда.

Все вместе эти элементы вплоть до конца 70-х и начала 80-х гг. составляли дисциплину и область науки, именуемую «персональный менеджмент, или управление персоналом», а затем, по мере развития, получили название концепции **«управления персоналом и человеческими ресурсами» или просто «управления человеческими ресурсами».**

Тема 1. « Человеческие ресурсы как объект управления»

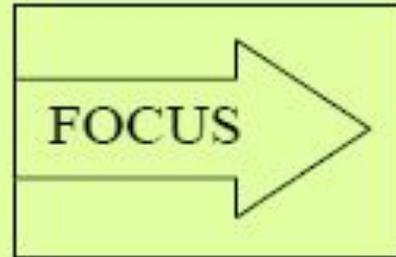
- Управление персоналом (УП) – это вид деятельности, направленный, прежде всего, на работников, не являющихся руководителями. УЧР является менее чётко ориентированным, но оно определённо больше нацелено на руководящих работников.
- Управление человеческими ресурсами (УЧР) – это более комплексная деятельность руководителей подразделений, в то время как руководство персоналом стремится оказать воздействие на руководителей подразделений.
- УЧР подчёркивает важность того, чтобы высшие руководители вовлекались в управление культурой, в то время как управление персоналом всегда с подозрением относилось к развитию организации и связанным с этим унитарным, социально-психологически ориентированным идеям.

Рисунок 1.2 – Основные различия УЧР и УП

Тема 1. « Человеческие ресурсы как объект управления»

УЧР:

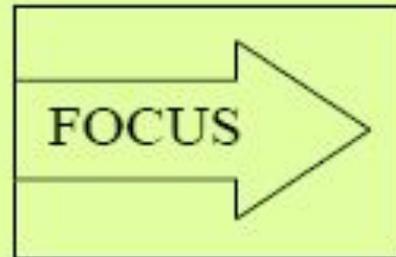
стратегическое планирование и управление человеческими ресурсами для организации



Стратегический

УП:

ряд действий, направленных на текущее управление человеческими ресурсами организации



Административный
и оперативный

Рисунок 1.3 – Основные направления деятельности

Тема 1. « Человеческие ресурсы как объект управления»

Управление персоналом – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом.

Управление персоналом заключается в формировании системы управления персоналом; кадровом планировании, проведении маркетинга персонала, определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале; учёте и нормировании численности работников.

Управление человеческими ресурсами – это стратегический и целостный подход к управлению людьми, которые индивидуально и коллективно вносят свой вклад в достижение целей организации.

Тема 1. « Человеческие ресурсы как объект управления»

Основная цель УЧР – развитие организационной способности достигать успеха за счёт использования людей.

УЧР направлено на:

- помощь организации в приобретении и удержании необходимой квалифицированной, приверженной и мотивированной рабочей силы;
- максимизацию и развитие внутренних способностей людей путём создания возможностей для обучения и постоянного развития;
- развитие высокоэффективных рабочих систем, которые включают «чётко структурированные процессы найма и отбора, системы компенсаций и стимулов на основе результатов труда, а также деятельность по обучению и развитию управленческих кадров, связанную с потребностями организации»;

Тема 1. « Человеческие ресурсы как объект управления»

УЧР направлено на:

- становление действенной практики, ориентированной на признание менеджерами ценности сотрудников как одной из основных заинтересованных сторон в организации, и стимулирование развития атмосферы сотрудничества и взаимного доверия;
- создание климата, способствующего становлению эффективных и гармоничных партнерских отношений между менеджерами и их подчинёнными;
- культивирование среды, благоприятной для командной работы, и обеспечение гибкости процессов;
- помощь компании в разработке сбалансированного и адаптивного подхода к удовлетворению потребностей заинтересованных сторон (владельцев, государственных учреждений или доверительных управляющих, руководства, сотрудников, потребителей, поставщиков и общества в целом).

Тема 1. « Человеческие ресурсы как объект управления»

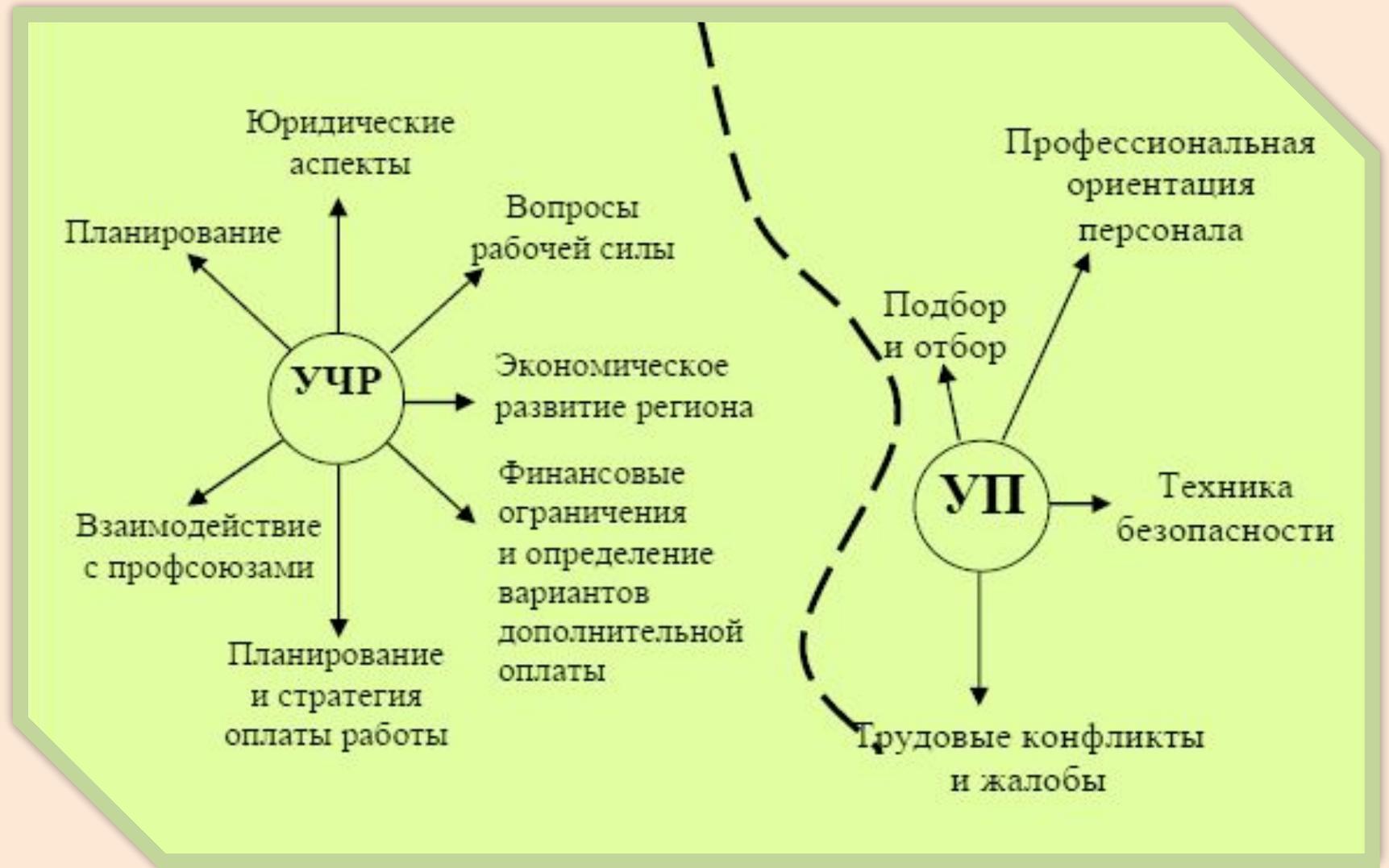


Рисунок 1.4 – Условное разделение УЧР и УП

Отличия управления человеческими ресурсами от управления персоналом:

1. Изменение ориентации с нужд работников на потребности организации в рабочей силе.
2. Повышение активности кадровой политики.
3. Ответственность за работу с кадрами возлагается на руководителей всех звеньев (кадровый менеджмент интегрируется в систему общего менеджмента).
4. Переориентация системы кадрового менеджмента на индивидуальную работу с персоналом.
5. Нацеленность на повышение эффективности инвестиций в персонал, обеспечивающих постоянный профессиональный рост работников предприятия и улучшение качества условий труда.

Тема 1. « Человеческие ресурсы как объект управления»

Отличия управления человеческими ресурсами от управления персоналом:

6. Компетентность менеджеров является ключевым элементом кадрового потенциала современной корпорации.

7. Сильная и адаптивная корпоративная культура, стимулирующая атмосферу взаимной ответственности наёмного работника и работодателя, стремление всех работников корпорации сделать её «лучшей компанией» за счёт поддержки инициативы на всех уровнях организации, постоянных технических и организационных нововведений, открытого обсуждения проблем.

Управление персоналом как и управление человеческими ресурсами – это управление живым трудом, людьми, наиболее сложным и перспективным, потенциально неисчерпаемым ресурсом предприятия, в решающей степени определяющим эффективность

Тема 1. « Человеческие ресурсы как объект управления»

Структура персонала организации – это совокупность отдельных групп работников, объединённых по какому-либо существенному признаку.

Таковыми признаками может быть:

- профессиональная принадлежность (профессиональная структура),
- уровень квалификации (квалификационная структура),
- возраст, пол и образование (половозрастная структура и структура по уровню образования) и др.

Разделение персонала по категориям.

Выделяются две основные группы персонала в соответствии с их участием в процессе производства:

- производственный персонал;
- управленческий персонал.

Персонал организации – работники всех категорий, живой труд которых интегрирован в общие трудозатраты организации, на оплату которого расходуются учитываемые средства организации и /или который связан с выполнением функций по управлению этим трудом.

Тема 1. « Человеческие ресурсы как объект управления»

Понятие «персонал» часто заменяется понятием «человеческие ресурсы»

Роль	Фокус	Курирующий руководитель	Типичная деятельность
Стратегическая	Глобальный, долгосрочный, инновационный	Президент, ген. директор	<ul style="list-style-type: none">• Планирование• Юридические аспекты• Вопросы рабочей силы• Экономическое развитие региона• Организационная перестройка• Слияние/поглощение• Стратегия оплаты работы
Оперативная	Административный, краткосрочный, рутинный	Зам. ген. директора по персоналу, административный вице-президент	<ul style="list-style-type: none">• Набор, отбор• Ориентация• Техника безопасности• Разрешение жалоб/конфликтов• Администрирование программ/льгот

Рисунок 1.5 – Распределение функций по уровням управления

Производственный персонал:

- основной персонал;
- вспомогательный персонал.

Тема 1. « Человеческие ресурсы как объект управления»

Управленческий персонал - совокупность административно-управленческого, инженерно-технического и обслуживающего персонала.

Управленческий персонал:

- руководители;
- специалисты.

В зависимости от уровня в управленческой иерархии можно выделить:

- линейных руководителей;
- функциональных руководителей.

Специалисты:

- ✓ функциональные специалисты управления;
- ✓ специалисты-инженеры;
- ✓ служащие.

Тема 1. « Человеческие ресурсы как объект управления»

Управленческий персонал - совокупность административно-управленческого, инженерно-технического и обслуживающего персонала.

Управленческий персонал:

- руководители;
- специалисты.

В зависимости от уровня в управленческой иерархии можно выделить:

- линейных руководителей;
- функциональных руководителей.

Специалисты:

- ✓ функциональные специалисты управления;
- ✓ специалисты-инженеры;
- ✓ служащие.

Тема 1. « Человеческие ресурсы как объект управления»



Рисунок 1.6 – Виды структур персонала

Тема 1. « Человеческие ресурсы как объект управления»

Организационная структура – это состав и соподчинённость взаимосвязанных звеньев в управлении, которые включают аппарат управления и производственные подразделения.

Функциональная структура отражает разделение управленческих функций между руководством и отдельными подразделениями. Функция управления представляет собой часть процесса управления, выделенную по определённому признаку (качество, труд и зарплата, учёт и т. д.).

Ролевая структура характеризует коллектив по участию в творческом процессе на производстве, по коммуникационным и поведенческим ролям.

Социальная структура характеризует трудовой коллектив как совокупность групп по полу, возрасту, национальному и социальному составам, уровню образования и семейному положению.

Штатная структура определяет количественно-профессиональный состав персонала, состав подразделений и перечень должностей, размеры оплаты труда и фонд заработной платы работников.

Тема 2.
Место и роль управления
персоналом
в системе управления
предприятием

Тема 2. «Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием»

Службы управления персоналом (службы УП) современных компаний выполняют весь комплекс работ, связанных с людьми на производстве, т. е. единство объекта – персонал – определяет централизацию функций по управлению персоналом, сведение их в одно подразделение.

Тема 2. «Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием»

Перечень функций:

- планирование и прогнозирование потребности в персонале и определение источников удовлетворения этих потребностей;
- подбор персонала;
- адаптация;
- профориентация;
- планирование карьеры и обучение персонала;
- мониторинг социально-психологического климата;
- мотивация и стимулирование;
- оценка результатов и аттестация работников;
- разработка системы оценки результатов деятельности трудовых коллективов и отдельных работников, нацеливающих их на достижение конечных целей организации;
- организация и нормирование труда;
- аттестация и рационализация рабочих мест;
- охрана труда и обеспечение его безопасности;
- обеспечение социального партнерства и социальной защиты персонала;
- учёт персонала и отчётность;
- контроль трудовой дисциплины.

Тема 2. «Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием»

Методы управления персоналом

Под методами управления персоналом подразумевают способы воздействия на отдельных работников, рабочие группы и трудовые коллективы для координации их совместной профессиональной (производственной) деятельности.

Тема 2. «Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием»

Таблица 2.1 – Методы управления персоналом

Методы управления	Содержание
Административные	<ul style="list-style-type: none">● формирование структуры и функций органов управления;● формирование штатного расписания;● утверждение административных правил, норм и нормативов;● разработка положений о внутриорганизационных процедурах, должностных инструкций, стандартов организации;● издание приказов и распоряжений;● подбор и расстановка кадров;● юридическое (правовое) обеспечение производственных отношений
Экономические	<ul style="list-style-type: none">● технико-экономический анализ производственного процесса (производственной деятельности);● технико-экономическое обоснование нормирования и тарификации труда;● планирование (в том числе планирование персонала);● материальное стимулирование и оплата труда;● разработка форм участия персонала в прибыли и капитале;● льготы, компенсации страховки
Социально-психологические	<ul style="list-style-type: none">● социальное планирование и социальная поддержка;● социальное развитие коллектива;● поддержание благоприятного психологического климата в организации;● формирование команд;● привлечение работников к участию в управлении;● моральное стимулирование;● создание условий для профессиональной самореализации работников (развитие инициативы и ответственности)

Тема 2. «Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием»

Основные функции системы УЧР:

1. *«Организационный дизайн»;*
2. *Планирование труда;*
3. *Организационное развитие;*
4. *Улучшение качества трудовых отношений;*
5. *Обеспечение ресурсами.*
 - 5.1. *Планирование человеческих ресурсов – планирование будущей потребности;*
 - 5.2. *Наём и отбор;*
6. *Управление эффективностью труда;*
7. *Развитие человеческих ресурсов*
 - 7.1. *Обучение на организационном и индивидуальном уровнях;*
 - 7.2. *Развитие управленческих кадров;*
 - 7.3. *Управление карьерным.*
8. *Управление системами вознаграждения*
 - 8.1. *Системы оплаты труда.*
 - 8.2. *Оплата личного вклада.*
 - 8.3. *Вознаграждение нефинансового характера.*
9. *Управление системой взаимоотношений*
 - 9.1. *Внутриотраслевые.*
 - 9.2. *Вовлечённость и активность сотрудников.*
 - 9.3. *Коммуникации.*

Тема 2. «Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием»

Ключевые требования к системе УЧР:

- поддержка реализации общих стратегий и целей;
- создание дополнительной ценности на основе всех видов деятельности в области ЧР;
- создание базы программ по изменению культуры;
- высвобождение и развитие внутреннего потенциала людей;
- развитие процессов, максимизирующих личный вклад людей в развитие организации;
- помощь перспективным сотрудникам в получении организационных и управленческих ориентиров на раннем этапе их карьерного роста;
- внедрение принципов непрерывного обучения и развития для всех и каждого в компании и превращение их в норму трудовой жизни;
- разработка и внедрение систем, обеспечивающих доступ к необходимому опыту, и управление ими;
- предоставление условий для приобретения конкретных умений и навыков;

Тема 2. «Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием»

Ключевые требования к системе УЧР:

- наём, развитие и обучение людей с нужной комбинацией специализированных знаний и более широких умений и установок, необходимых для гибкого реагирования на быстро меняющиеся требования современного бизнеса;
- управление работниками с разными послужными списками, карьерными устремлениями и внутренними принципами;
- управление коллективными и индивидуальными трудовыми отношениями сотрудников, стимулирование и поддержание приверженности на период осуществления изменений;
- разработка и внедрение систем вознаграждения и повышения эффективности труда, развивающих и мотивирующих людей, как на индивидуальном, так и на групповом уровне, к достижению целей компании с учётом общих приоритетов, а также управление этими системами;
- поддержание и улучшение материального и морального благополучия рабочей силы путём обеспечения качественных условий труда, не угрожающих здоровью и безопасности работников.

Тема 3.

**Стратегия управления
человеческими ресурсами**

Тема 3. Стратегия управления человеческими ресурсами

Стратегическое управление человеческими ресурсами – это управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учётом происходящих и предстоящих изменений в её внешней и внутренней среде, позволяющее организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе.

Цель стратегического управления человеческими ресурсами – обеспечить скоординированное и адекватное состоянию внешней и внутренней среды формирование трудового потенциала организации в расчёте на предстоящий длительный период.

Тема 3. Стратегия управления человеческими ресурсами

Задачи стратегического управления человеческими ресурсами

входит обеспечение того, чтобы:

- управление человеческими ресурсами было полностью интегрировано со стратегией и стратегическими потребностями фирмы;
- политика в отношении человеческих ресурсов была последовательной как во всей политической области, так и на всех иерархических уровнях;
- практическая работа в области человеческих ресурсов была отрегулирована, принята и применялась линейными менеджерами и работниками в их повседневной работе.

Тема 3. Стратегия управления человеческими ресурсами

Стратегия управления человеческими ресурсами – это разработанное руководством организации приоритетное, качественно определённое направление действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплочённого коллектива и учитывающих стратегические задачи организации и её ресурсные возможности.

Основные черты стратегии управления человеческими ресурсами:

- *долгосрочный характер;*
- *связь со стратегией организации в целом, учёт многочисленных факторов внешней и внутренней среды.*

Тема 3. Стратегия управления человеческими ресурсами

- Стратегия управления человеческими ресурсами может разрабатываться
- на 2 уровнях:
 - для организации в целом в соответствии с её общей стратегией – **как**
 - функциональная стратегия на корпоративном, общеорганизационном уровне;
 - для отдельных сфер деятельности многопрофильной, диверсифицированной компании – **как функциональная стратегия каждой сферы бизнеса, соответствующая** целям этой сферы.

Тема 3. Стратегия управления человеческими ресурсами

Основные подходы к формированию стратегии управления человеческими ресурсами:

1. Стратегия управления человеческими ресурсами определяется стратегией организации.
2. Стратегия управления человеческими ресурсами является центральной самостоятельной функцией. Занятые в организации работники рассматриваются как самостоятельные ресурсы, при помощи которых можно решать задачи, возникающие в условиях рыночной экономики.
3. Стратегия организации сопоставляется с имеющимися и потенциальными кадровыми ресурсами, определяется соответствие направлениям кадровой политики. В результате такого сопоставления может быть изменена стратегия всей организации либо – **кадровая политика.**

Тема 3. Стратегия управления человеческими ресурсами

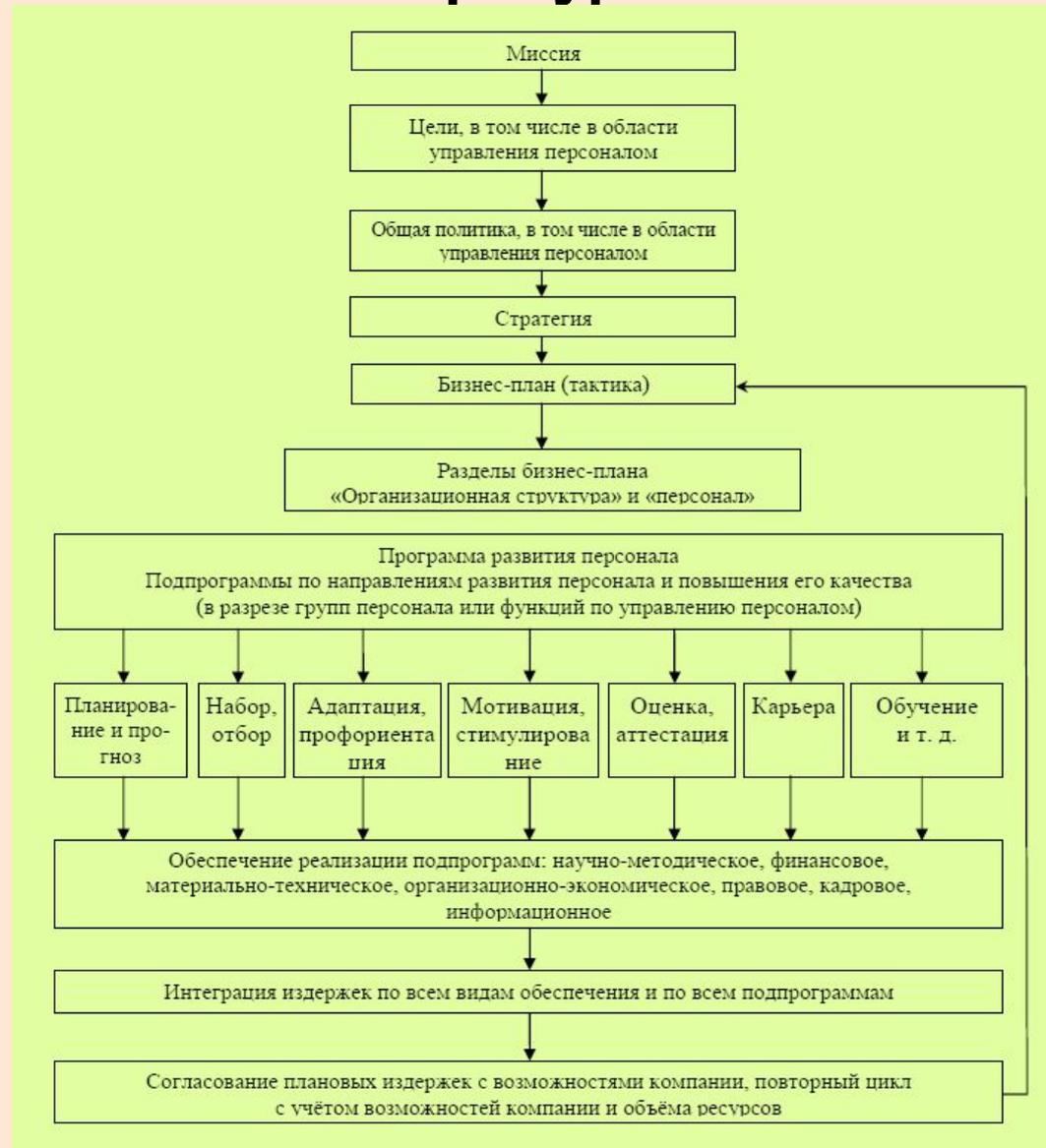


Рисунок 3.1 – Основные элементы разработки стратегии УЧР

Тема 3. Стратегия управления человеческими ресурсами

Задачи:

1. Обеспечение организации необходимым трудовым потенциалом в соответствии с её стратегией.
2. Формирование внутренней среды организации таким образом, что внутриорганизационная культура, ценностные ориентации, приоритеты в по-
требностях создают условия и стимулируют воспроизводство и реализацию
трудового потенциала и самого стратегического управления.
3. Исходя из установок стратегического управления и формируемых им конечных продуктов деятельности, можно решать проблемы, связанные с
функциональными организационными структурами управления, в том числе
управления ЧР. Методы стратегического управления позволяют развивать и
поддерживать гибкость оргструктур.

4. Возможность разрешения противоречий в вопросах централизации

Тема 3. Стратегия управления человеческими ресурсами

В стратегическом управлении персоналом объект управления:

1. «Содержательные» характеристики персонала: знания, навыки, способности, социальный статус, нормы поведения и ценности, профессионально-квалификационные, иерархические и демографические структуры.
2. Технологии управления персоналом: технологии реализации трудового потенциала, воспроизводства, развития персонала.

Тема 3. Стратегия управления человеческими ресурсами

Таблица 3.1 – Взаимосвязь стратегии организации со стратегией УЧР

Тип стратегии организации	Стратегия управления ЧР	Составляющие стратегии управления ЧР
<p>Предпринимательская стратегия (стратегия суперроста). Принимают проекты с высокой степенью финансового риска, минимальным количеством действий. Ресурсное удовлетворение всех требований заказчика. В центре внимания – быстрое осуществление ближайших мер, даже без соответствующей проработки</p>	<p>Поиск и привлечение работников-новаторов, инициативных, контактных, с долговременной ориентацией, готовых рисковать, не боящихся ответственности Важно, чтобы ведущие сотрудники не менялись</p>	<p>Отбор и расстановка кадров: поиск людей, способных идти на риск и доводить дело до конца. Вознаграждения: на конкурентной основе, беспристрастные, по возможности удовлетворяющие вкусам работника. Оценка: основывается на результатах, не слишком жёсткая. Развитие личности: неформальное, ориентированное на наставника. Планирование перемещений: в центре – интерес сотрудников. Подбор рабочего места, соответствующего интересам работника</p>
<p>Стратегия динамического роста. Степень риска меньшая. Постоянное сопоставление текущих целей и создание фундамента для будущего. Политика организации и процедуры фиксируются письменно, поскольку они здесь необходимы и для более строгого контроля, и как основа дальнейшего развития организации</p>	<p>Сотрудники должны быть организационно закреплены, обладать гибкостью в изменяющихся условиях, быть проблемно-ориентированными и работать в тесном сотрудничестве с другими</p>	<p>Отбор и расстановка кадров: поиск гибких и верных людей, способных рисковать. Вознаграждения: справедливые и беспристрастные. Оценка: основывается на чётко оговорённых критериях. Развитие личности: акцент на качественном росте уровня и области деятельности. Планирование перемещений: учитываются реальные сегодняшние возможности и разнообразные формы служебного продвижения</p>
<p>Стратегия прибыльности (стабилизации). В центре внимания – сохранение существующего уровня прибылей. Усилия, требующие финансовых затрат, скромные, возможно даже прекращение найма. Управленческая система хорошо развита, действует обширная система различного рода процедурных правил</p>	<p>Ориентируется на критерии количества и эффективности в области персонала; сроки – кратковременные; результаты – при относительно низком уровне риска и минимальном уровне организационной закреплённости работников</p>	<p>Отбор и расстановка кадров: чрезвычайно жёсткие. Вознаграждения: основываются на заслугах, старшинстве и внутриорганизационных представлениях о справедливости. Оценка: узкая, ориентированная на результат, тщательно продуманная. Развитие личности: акцент на компетентность в области поставленных задач, эксперты – в узкой области</p>

Тема 3. Стратегия управления человеческими ресурсами

Таблица 3.1 – Взаимосвязь стратегии организации со стратегией УЧР
(продолжение)

Тип стратегии организации	Стратегия управления ЧР	Составляющие стратегии управления ЧР
Ликвидационная стратегия. Продажа активов, устранение возможностей убытков, в будущем сокращение работников – насколько это возможно. Почти или вовсе не уделяется внимание попыткам спасти предприятие, поскольку ожидается дальнейшее падение прибылей	Ориентирована на потребность в работниках на короткое время узкой ориентации, без большой приверженности организации	Набор работников – маловероятен из-за сокращения штатов. Оплата: основана на заслугах, медленно растущая, без дополнительных стимулов. Оценка: строгая, формальная, основана на управленческих критериях. Развитие, обучение: ограничены, основаны на служебной необходимости. Продвижения: те, кто имеют требуемые навыки, имеют возможность продвижения
Стратегия сохранения. Основное – спасти предприятие. Меры по сокращению затрат и персонала осуществляются с целью выжить в ближайшее время и обрести стабильность на длительную перспективу. Моральное состояние персонала угнетённое	Сотрудники должны быть гибкими в условиях изменений, ориентироваться на большие цели и дальние перспективы	Требуются разносторонне развитые работники. Оплата: система стимулов и проверки заслуг. Оценка: по результату. Обучение: большие возможности, но тщательный отбор претендентов. Продвижение: разнообразные формы

Тема 3. Стратегия управления человеческими ресурсами

Факторы внешней и внутренней среды, влияющие на разработку стратегии управления персоналом:

1. Внешняя среда: макросреда:

- ✓ факторы международного характера (военная напряжённость, научная активность).
- ✓ политические факторы (политическая стабильность, активность общественных и профсоюзных движений, криминальная ситуация в стране).
- ✓ экономические факторы (тенденции изменения экономических связей, среднегодовые темпы инфляции, структура распределения доходов населения, налоговые показатели).
- ✓ социально-демографические факторы (продолжительность жизни населения, жизненный уровень, рождаемость и смертность, детская смертность в процентах от рождаемости, структура населения по показателям, миграция и др.).
- ✓ правовые (регулирование в сфере труда и социального обеспечения).
- ✓ экологические.
- ✓ природно-климатические.
- ✓ научно-технические и др.

Анализ внешней макросреды, как правило, проводится на основе PEST-анализа.

Тема 3. Стратегия управления человеческими ресурсами

Факторы внешней и внутренней среды, влияющие на разработку стратегии управления персоналом:

2. Внешняя среда: непосредственное окружение:

- местный рынок труда, его структура и динамика.
- кадровая политика конкурентов.
- рыночная инфраструктура (степень удовлетворения потребностей организации в ресурсах и состояние рыночных структур).
- мониторинг окружающей среды (качество внешней среды).
- здравоохранение (фондовооружённость, квалификация и т. п.).
- наука и образование (уровень образования населения, новизна научных разработок и т. п.).
- культура (степень удовлетворения потребностей населения в культурных и подобных объектах).
- торговля.
- общественное питание.
- транспорт и связь.
- пригородное и сельское хозяйство.
- строительство и жилищно-коммунальное хозяйство.
- бытовое обеспечение и др.

Анализ непосредственного окружения может проводиться на основе анализа индивидуальных характеристик конкурентов, пяти сил Портера.

Тема 3. Стратегия управления человеческими ресурсами

Факторы внешней и внутренней среды, влияющие на разработку стратегии управления персоналом:

3. Внутренняя среда:

- принципы, методы, стиль управления.
- кадровый потенциал организации.
- структура персонала.
- текучесть кадров и абсентеизм.
- уровень ротации персонала.
- структура знаний и навыков персонала.
- загруженность работников.
- производительность труда.
- меры социальной защиты.
- финансы организации.
- уровень организации производства и труда.
- перспективы развития техники и технологии в организации.
- организационная культура.
- уровень развития системы управления персоналом и др.

Тема 3. Стратегия управления человеческими ресурсами

Способы анализа внутренней среды организации :

- ✓ анкетирование ключевых сотрудников,
- ✓ анализ цепочки ценностей,
- ✓ Анализ издержек,
- ✓ факторный анализ,
- ✓ финансовый анализ и др.

Итог анализа - профиль среды, который позволяет осуществить оценку относительной значимости отдельных факторов среды.

Каждому из факторов экспертным образом даётся оценка:

- важности для отрасли по шкале:
3 – большая, 2 – умеренная, 1 – слабая;
- влияния на организацию по шкале:
3 – сильное, 2 – умеренное, 1 – слабое, отсутствие влияния;
- направленности влияния по шкале:
+1 – позитивное, – 1 – негативное, 0 –отсутствие влияния.

Тема 3. Стратегия управления человеческими ресурсами

Таблица 3.2 – Профиль среды

Факторы среды	Важность для отрасли, А	Влияние на организацию, В	Направленность влияния, С	Степень важности, $D = A \cdot B \cdot C$
1. Макроокружение:				
1.1. ...				
2. Непосредственное окружение:				
2.1. ...				
3. Внутренняя среда				
3.1. ...				

Тема 3. Стратегия управления человеческими ресурсами

Широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды, является **SWOT-анализ**.

Аббревиатура SWOT означает:

Strengths – сильные стороны;

Weakness – слабые стороны;

Opportunities – возможности;

Threats – угрозы.

SWOT-анализ – это анализ сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз со стороны внешней среды. Этот метод позволяет установить связи между силой и слабостью, которые присущи организации («S» и «W»), и внешними угрозами и возможностями («O» и «T»).

Тема 3. Стратегия управления человеческими ресурсами

Таблица 3.3 – Пример SWOT-анализа УчР

Возможности и угрозы	Возможности	Угрозы
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наличие лучшей стратегии в области персонала и кадровой политики по сравнению с конкурентами 2. Выгодное местонахождение организации 3. Возможность привлечения большего числа кандидатов на вакантные должности 4. Высокий уровень производительности труда по сравнению с конкурентами 5. Высокое качество продукции (услуг) за счёт использования квалифицированной рабочей силы 6. Благоприятный имидж организации у покупателей 7. Приятные в общении, доброжелательные сотрудники и др. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Неблагоприятная социально-экономическая политика в стране 2. Неблагоприятные демографические изменения 3. Ухудшение системы социального обеспечения в городе, районе 4. Слабые позиции в области кадровой политики по сравнению с конкурентами 5. Высвобождение рабочих мест из-за сокращения объёма производства продукции, услуг и др.
Сильные и слабые стороны		
<p>Сильные стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Развитая система управления персоналом 2. Высокий уровень компетентности руководителей 3. Высокий уровень квалификации специалистов 4. Наличие инновационного потенциала у персонала 5. Достаточные финансовые ресурсы, выделяемые для службы управления персоналом 6. Высокий уровень удовлетворённости трудом у работников 7. Развитая система мотивирования персонала к трудовой деятельности 8. Наличие системы социальной защиты 9. Хорошие условия труда 10. Преимущество в уровне оплаты труда по сравнению с конкурентами и др. 	Поле II	Поле I
<p>Слабые стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие стратегических установок в области персонала 2. Недостаток управленческого таланта и глубины владения проблемами управления персоналом 3. Отсутствие необходимого уровня компетентности и квалификации 4. Слабое финансирование мероприятий по управлению персоналом 5. Наличие вакантных должностей 6. Устаревшие должностные инструкции и требования к работникам 7. Низкий уровень оплаты труда и отсутствие системы вознаграждений 8. Отставание от конкурентов в области социального обеспечения 9. Устаревшая система оценки результатов труда персонала 10. Отсутствие системы служебного продвижения и др. 	Поле III	Поле IV

Поле I – сильные стороны и угрозы; поле II – сильные стороны и возможности; поле III – слабые стороны и возможности; поле IV – слабые стороны и угрозы.

Тема 3. Стратегия управления человеческими ресурсами

Основные правила реализации стратегии управления ЧР:

- ✓ цели, стратегии, задачи по управлению ЧР должны быть тщательно и своевременно доведены до всех работников организации с тем, чтобы добиться с их стороны не только понимания того, что делает организация и служба управления персоналом, но и неформального вовлечения в процесс выполнения стратегий, в частности выработки у сотрудников обязательств перед организацией по реализации стратегии;
- ✓ общее руководство организации и руководители службы управления персоналом должны не только своевременно обеспечить поступление всех необходимых для реализации ресурсов (материальных, оборудования, оргтехники, финансовых и др.), но и иметь план реализации стратегии в виде целевых установок по состоянию и развитию трудового потенциала и фиксировать достижение каждой цели.

Тема 3. Стратегия управления человеческими ресурсами



- Рисунок 3.2 – Основные управленческие задачи, решаемые в процессе реализации стратегии УЧР

Тема 3. Стратегия управления человеческими ресурсами

В ходе выполнения стратегии решаются задачи:

1. Устанавливается приоритетность среди административных задач (задач общего руководства), с тем чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии управления ЧР, которую будет реализовывать организация и система управления персоналом.
2. Устанавливается соответствие между выбранной стратегией управления ЧР и внутриорганизационными процессами, процессами внутри системы управления персоналом, с тем чтобы деятельность организации была сориентирована на осуществление выбранной стратегии.
3. Выбор необходимого и соответствующего стратегии управления ЧР стиля руководства организацией в целом и отдельными подразделениями.

Тема 3. Стратегия управления человеческими ресурсами

Этапы реализации стратегии управления ЧР:

- Внедрение стратегии;

Этап внедрения стратегии включает:

- ✓ разработку плана внедрения стратегии управления ЧР;
- ✓ разработку стратегических планов подразделений системы управления ЧР в целом;
- ✓ активизацию стартовых мероприятий по внедрению стратегии.
- Стратегический контроль за её реализацией,
- Координация всех действий по результатам контроля.

На процесс внедрения стратегий влияют следующие факторы:

- наличие механизмов (технологий) внедрения стратегий;
- качество оперативных и тактических решений системы управления ЧР;
- взаимосвязь и характер разделения стратегических, оперативных и тактических полномочий;
- качество организационных структур системы управления ЧР и организации в целом;
- наличие и качество обратных связей с внутренней и внешней средой;
- качество и совместимость с культурными стратегиями (в рамках системы управления организационной культурой);
- качество и состав применяемых методов управления ЧР.

Тема 3. Стратегия управления человеческими ресурсами

Цель этапа стратегического контроля:

- ❖ определить соответствие или отличие реализуемой стратегии управления ЧР состоянию внешней и внутренней среды;
- ❖ наметить направления изменений в стратегическом планировании, выборе альтернативных стратегий.

Тема 3. Стратегия управления человеческими ресурсами

Стратегический контроль представляет собой выполнение триединой задачи:

- контроль состояния системы управления ЧР;
- контроль соответствия стратегии состоянию внешней среды;
- контроль соответствия стратегии внутренней среде хозяйствования.

Стратегический контроль осуществляется:

- ✓ посредством отбора факторов;
- ✓ их анализа и оценки;
- ✓ аккумуляции необходимых данных;
- ✓ адресности выводов.

Тема 3. Стратегия управления человеческими ресурсами

В состав мероприятий по координации реализации стратегии УП входят действия:

- ✓ направленные на изменения в системе стратегического управления ЧР;
- ✓ направленные на изменения во внешней среде стратегического управления ЧР, во внутренней среде системы управления персоналом;
- ✓ по координации стратегий (альтернативные варианты и т. п.).

Для осуществления координации необходимо:

- понимание процессов и принципов стратегического планирования и управления;
- наличие механизмов сбора, обработки и анализа информации;
- наличие методов реализации ситуационного управления (управления по слабым сигналам, управления в условиях неопределённости);
- умение определять состав и структуру ситуации;
- наличие промежуточных критериев активизации координационного вмешательства.

Тема 3. Стратегия управления человеческими ресурсами

Мероприятия:

- разработать кадровую политику, концепцию управления ЧР и план реформирования кадровой службы;
- обновить положения о подразделениях кадровой службы;
- провести необходимые перестановки в руководящем составе организации, опираясь на данные внеочередной аттестации (это должно коснуться главных специалистов, руководителей функциональных и производственных подразделений, бригадиров);
- перейти на контрактную систему найма;
- ввести новые методы подбора, отбора и оценки персонала;
- внедрить систему планирования деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения персонала, ротацию кадров;
- разработать программы профориентации и адаптации персонала;
- разработать новую систему стимулирования и трудовой мотивации;
- разработать меры по управлению трудовой дисциплиной;
- создать информационную систему по законодательству;
- компьютеризировать работу службы управления персоналом;
- создать службу безопасности организации, если её нет;
- разработать систему разрешения конфликтов в коллективе.

Тема 4.
Кадровая политика и стратегия
управления
человеческими ресурсами

Тема 4. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами

Кадровая политика является важнейшей частью стратегически ориентированной политики организации, которая определяет философию и принципы, реализуемые руководством в отношении человеческих ресурсов.

Цель кадровой политики – обеспечение оптимального баланса обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

В широком смысле кадровая политика – это система осознанных и определённым образом сформулированных и скреплённых правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие с долговременной стратегией фирмы.

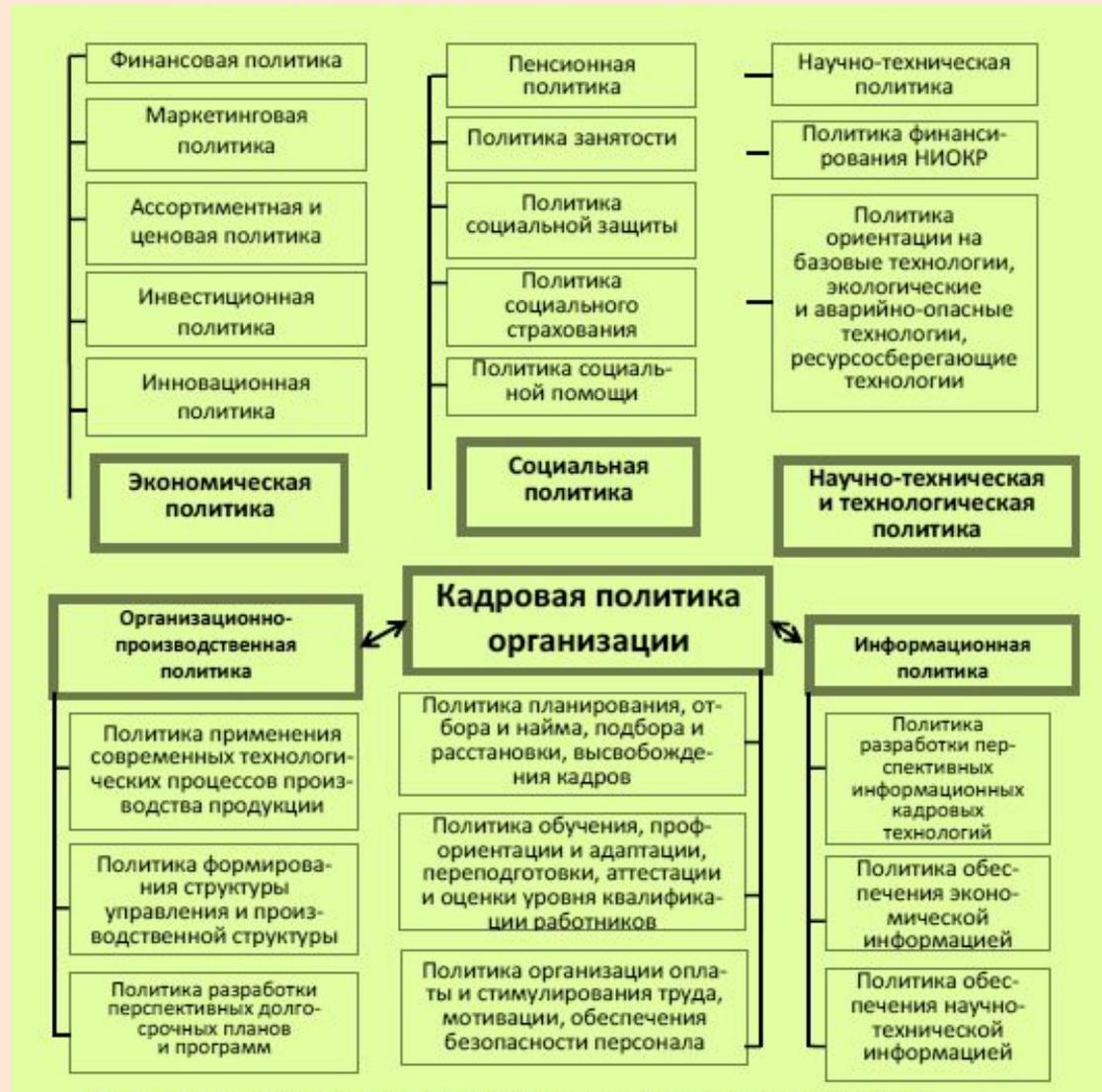
В узком смысле кадровая политика – это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений, реализующихся в процессе непосредственных взаимодействий между сотрудниками и во взаимоотношениях между работниками и организацией в целом.

Тема 4. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами

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 сплочённого коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учётом стратегии развития организации.

Тема 4. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами

Рисунок 4.1 – Место и роль кадровой политики в политике организации



Тема 4. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами

Основные направления кадровой политики организации:

- 1) проведение маркетинговой деятельности в области персонала;
- 2) планирование потребности организации в персонале;
- 3) прогнозирование создания новых рабочих мест с учётом внедрения новых технологий;
- 4) организация привлечения, отбора, оценки и аттестации кадров, профориентация и трудовая адаптация персонала;
- 5) подбор и расстановка персонала; разработка систем стимулирования и мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворённости трудом, оплаты труда;
- 6) рационализация затрат на персонал организации;
- 7) разработка программ развития персонала с целью решения не только сегодняшних, но и будущих задач организации на основе совершенствования систем обучения, служебного продвижения работников и подготовки резерва для выдвижения на руководящие должности;
- 8) организация труда и рабочего места; разработка программ занятости и социальных программ;
- 9) эффективное распределение и использование занятых в организации работников, рационализация их численности; обеспечение безопасности и охраны здоровья персонала; анализ причин высвобождения персонала; обеспечение высокого уровня качества труда, трудовой жизни и результатов труда; разработка проектов совершенствования управления персоналом организации и оценка социальной и экономической эффективности.

Тема 4. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами

Составляющие элементы кадровой политики организации:

- Политика занятости.
- Политика обучения.
- Политика благосостояния .

Тема 4. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами

Политика трудовых отношений – установление определённых процедур для разрешения трудовых конфликтов.

Методы реализации:

- а) в сфере занятости – анализ рабочих мест, методы найма, способы отбора, продвижение по службе, отпуска, увольнения и т. д.;
- б) в сфере обучения – проверка новых работников, практическое обучение, развитие;
- в) в сфере оплаты труда – оценка работ, льготные схемы, скользящие ставки, учёт различий в жизненном уровне и т. д.;
- г) в сфере благосостояния – пенсии, пособия по болезни и нетрудоспособности, медицинские, транспортные услуги, жильё, питание, спорт, общественная деятельность, помощь в личных проблемах;
- д) в сфере трудовых взаимоотношений – меры по установлению лучшего стиля руководства, отношения с профсоюзами и т. д.

Тема 4. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами

Основные принципы отдельных направлений кадровой политики организации:

1. Управление персоналом организации:

- принцип одинаковой необходимости достижения индивидуальных и организационных целей – необходимость искать честные компромиссы между администрацией и работниками, а не отдавать предпочтение интересам организации.

2. Подбор и расстановка персонала:

- принцип соответствия – соответствие объёма заданий, полномочий и ответственности возможностям человека;
- принцип профессиональной компетенции – уровень знаний, соответствующий требованиям должности;
- принцип практических достижений – требуемый опыт, руководящие способности (организация собственной работы и подчинённых);
- принцип индивидуальности – облик, уровень развития интеллекта, характер, намерения, стиль руководства.

Тема 4. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами

Основные принципы отдельных направлений кадровой политики организации:

3. Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности:

- принцип конкурсности – отбор кандидатов на конкурсной основе;
- принцип ротации – планомерная смена должностей по вертикали и горизонтали;
- принцип индивидуальной подготовки – подготовка резерва на конкретную должность по индивидуальной программе;
- принцип проверки делом – эффективная стажировка на руководящих должностях;
- принцип соответствия должности – степень соответствия кандидата на должность в настоящий момент;
- принцип регулярности оценки индивидуальных качеств и возможностей – оценка результатов деятельности, собеседования, выявление склонностей и т. п.

4. Оценка и аттестация персонала:

- принцип отбора показателей оценки – система показателей, учитывающих цель оценок, критерии оценок, частоту оценок;
- принцип оценки квалификации – пригодность, определение знаний, необходимых для выполнения данного вида деятельности;

Тема 4. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами

Основные принципы отдельных направлений кадровой политики организации:

5. Развитие персонала:

- принцип повышения квалификации – необходимость периодического пересмотра должностных инструкций для постоянного развития персонала;
- принцип самовыражения – самостоятельность, самоконтроль, влияние на формирование методов исполнения;
- принцип саморазвития – способность и возможность саморазвития.

6. Мотивация и стимулирование персонала, оплата труда:

- принцип соответствия оплаты труда объёму и сложности выполняемой работы – эффективная система оплаты труда;
- принцип равномерного сочетания стимулов и санкций – конкретность описания задач, обязанностей и показателей;
- принцип мотивации – побудительные факторы, влияющие на повышение эффективности труда.

Тема 4. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами

Основные направления кадровой политики на современном этапе:

- разработка единых принципов стратегического управления и развития персонала;
- определение основных требований к персоналу с учётом прогноза внутренней и внешней ситуации и перспектив развития организации;
- исследование и внедрение новых методов и систем подготовки и переподготовки персонала, его продвижения;
- учёт кадровой работы на всех уровнях стратегического планирования организации;
- разработка и применение экономических стимулов и социальных гарантий;
- мотивация высокопроизводительного труда и вознаграждение персонала;
- работа с представителями профсоюзов при подготовке тарифных соглашений;
- проведение научных исследований и разработка нормативных методических материалов по управлению кадрами:

Тема 4. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами

Основные направления кадровой политики на современном этапе:

- определение концепции оплаты труда, материального и морального стимулирования работников в свете намеченной стратегии бизнеса;
- выбор путей привлечения, использования, сохранения и высвобождения кадров, помощи в трудоустройстве при массовых увольнениях;
- разработка кадровых технологий и процедур, формирование новых кадровых структур;
- стимулирование досрочного выхода на пенсию лиц, не соответствующих изменившимся требованиям и не способных освоить новые направления и методы работы;
- улучшение морально-психологического климата в коллективе, привлечение рядовых работников к участию в управлении организацией, развитие психологических, творческих и личностных характеристик персонала.

Тема 4. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами

Основные направления кадровой политики на современном этапе:

- определение концепции оплаты труда, материального и морального стимулирования работников в свете намеченной стратегии бизнеса;
- выбор путей привлечения, использования, сохранения и высвобождения кадров, помощи в трудоустройстве при массовых увольнениях;
- разработка кадровых технологий и процедур, формирование новых кадровых структур;
- стимулирование досрочного выхода на пенсию лиц, не соответствующих изменившимся требованиям и не способных освоить новые направления и методы работы;
- улучшение морально-психологического климата в коллективе, привлечение рядовых работников к участию в управлении организацией, развитие психологических, творческих и личностных характеристик персонала.

Тема 4. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами

Виды кадровой политики

По уровню влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию выделяют следующие типы кадровой политики:

- ✓ **пассивная;**
- ✓ **реактивная;**
- ✓ **превентивная;**
- ✓ **активная (*рациональная и авантюристическая*).**

По степени открытости организации по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава:

- **открытая;**
- **закрытая.**

Тема 4. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами

Кадровая политика в целом предусматривает осуществление следующих основных мероприятий:

- регулярное предоставление информации работникам о стратегии и деятельности организации;
- количественное и качественное планирование персонала;
- структурирование и планирование расходов на персонал;
- сравнение существующих и перспективных требований к вакантным должностям и кадровому составу;
- введение в специальность вновь нанятых молодых специалистов;
- профессиональный и кадровый мониторинг в учебных заведениях;
- развитие персонала и повышение квалификации работников;
- гибкие структуры окладов и система начисления надбавок.

Тема 4. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами

Таблица 4.1 – Сравнительная характеристика открытой и закрытой кадровой политики

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	открытая	закрытая
Набор персонала. Адаптация персонала	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда, возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предложенных новичками	Ситуация дефицита рабочей силы, отсутствие притока новых рабочих рук. Эффективная адаптация за счёт института наставников («опекунов»), высокой сплочённости коллектива, включение в традиционные подходы
Обучение и развитие персонала	Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового	Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптировано к работе организации
Продвижение персонала	Затруднена возможность роста, так как преобладает тенденция набора персонала	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдаётся сотрудникам компании, проводится планирование карьеры
Мотивация и стимулирование. Внедрение инноваций	Предпочтение отдаётся вопросам стимулирования (внешней мотивации). Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций – контракт, определение ответственности сотрудника и организации	Предпочтение отдаётся вопросам мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии) Необходимость специально инициировать процесс разработки инноваций, высокое чувство причастности, ответственности за изменения за счёт осознания общности судьбы человека и предприятия

Тема 4. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами

Этапы проектирования кадровой политики:

нормирование; программирование; мониторинг.

Нормирование. Цель – согласование принципов и целей работы с персоналом с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом её развития.

Программирование. Цель – разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учётом условий нынешних и возможных изменений ситуации..

Мониторинг персонала. Цель – разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации.

Тема 4. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами

Факторы внешней среды могут быть объединены в две группы:

- 1) *нормативные ограничения. Например, присутствие в нормах некоторых стран запретов на применение тестов при приёме на работу вынуждает сотрудников служб управления персоналом быть очень изобретательными в проектировании программ отбора и ориентации персонала;*
- 2) *ситуация на рынке труда. Ориентируясь на учёт ситуации на рынке труда, необходимо проанализировать наличие конкуренции, источники комплектования, структурный и профессиональный состав свободной рабочей силы.*

Тема 4. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами

Основные направления кадровой политики организации:

- проведение маркетинговой деятельности в области персонала;
- планирование потребности организации в персонале;
- прогнозирование создания новых рабочих мест с учётом внедрения новых технологий;
- организация привлечения, отбора, оценки и аттестации кадров, профориентация и трудовая адаптация персонала;
- подбор и расстановка персонала;
- разработка систем стимулирования и мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворённости трудом, оплаты труда;
- рационализация затрат на персонал организации;
- разработка программ развития персонала с целью решения сегодняшних и будущих задач организации на основе совершенствования систем обучения,
- служебного продвижения работников и подготовки резерва для выдвижения на руководящие должности;

Тема 4. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами

Основные направления кадровой политики организации (продолжение):

- организация труда и рабочего места;
- разработка программ занятости и социальных программ;
- эффективное распределение и использование занятых в организации работников, рационализация их численности;
- управление нововведениями в кадровой работе;
- обеспечение 93793(безопасности и охраны здоровья персонала;
- анализ причин высвобождения персонала и выбор наиболее рациональных его вариантов;
- обеспечение высокого уровня качества труда, трудовой жизни и результатов труда;
- разработка проектов совершенствования управления персоналом организации и оценка социальной и экономической эффективности.

Тема 4. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами

Критерии оценки при анализе кадровой политики :

1. Количественный и качественный состав персонала.
2. Уровень текучести кадров.
3. Уровень заработной платы и производительности труда.
4. Анализ эффективности использования персонала.

Тема 4. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами

Кадровая политика государства – это формирование стратегии кадровой работы, установление целей и задач, определение научных принципов подбора, расстановки и развития персонала, совершенствование форм и методов работы с персоналом в конкретных исторических условиях того или иного периода развития страны.

Тема 4. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами

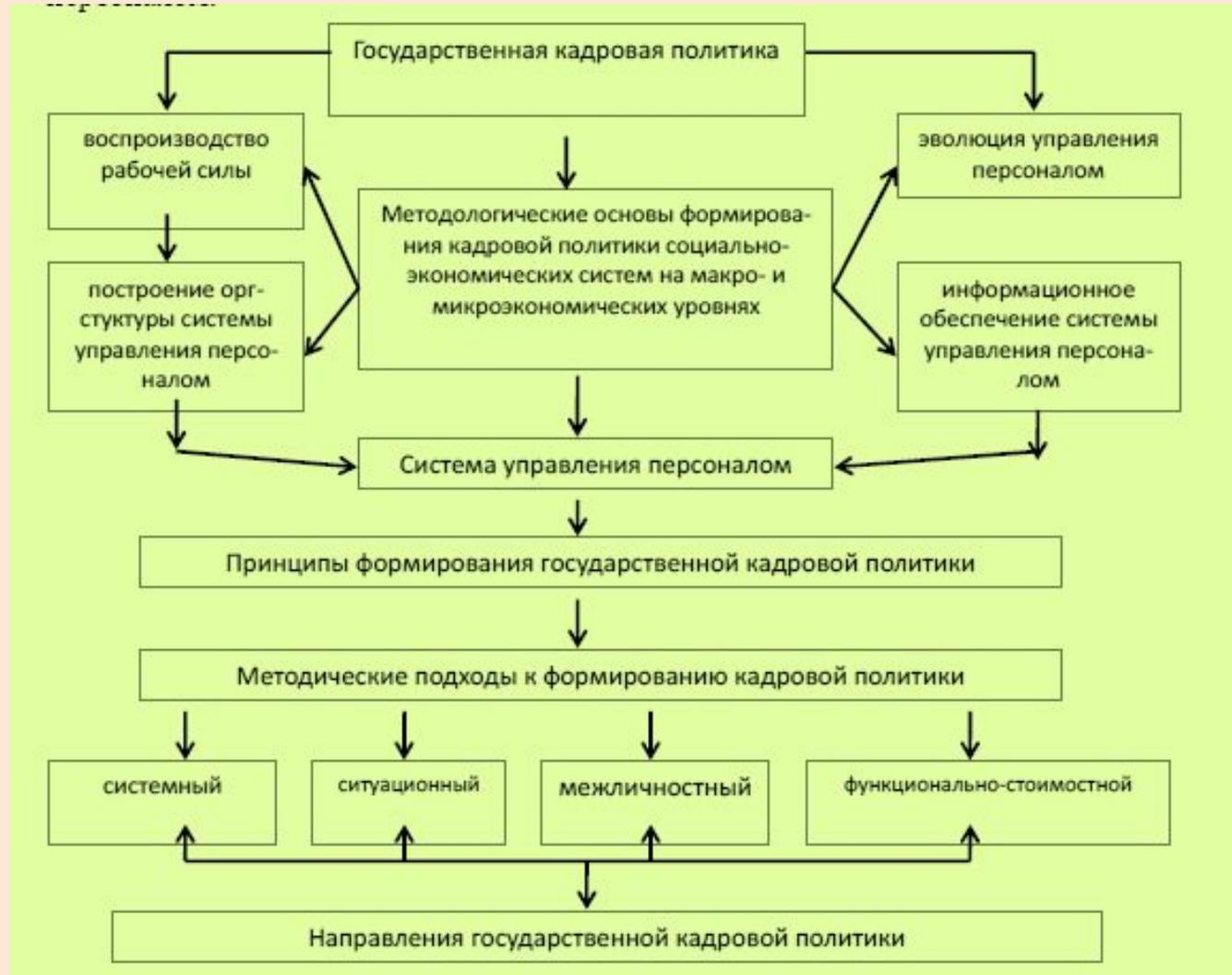


Рисунок 4.2 – Схема механизма формирования государственной кадровой политики в РФ

Тема 5.
Принципы управления
персоналом

Тема 5. Принципы управления персоналом

Принципы управления персоналом – правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом.

Принципы управления персоналом отражают требования объективно действующих экономических законов и закономерностей, поэтому и сами являются объективными.

Тема 5. Принципы управления персоналом

Принципы построения системы управления персоналом:

1. Обусловленности функций управления персоналом целям производства;
2. Первичности функций управления персоналом;
3. Оптимальности соотношения интра- и инфрафункций управления персоналом;
4. Оптимального соотношения управленческих ориентаций;
5. Потенциальных имитаций;
6. Экономичности;
7. Прогрессивности;
8. Перспективности;
9. Комплексности;
10. Оперативности;
11. Оптимальности;
12. Простоты;
13. Научности;
14. Иерархичности;
15. Автономности;
16. Согласованности;
17. Устойчивости;
18. Многоаспектности;
19. Прозрачности;
20. Комфортности.

**СПАСИБО
ЗА
ВНИМАНИЕ!**