

# 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

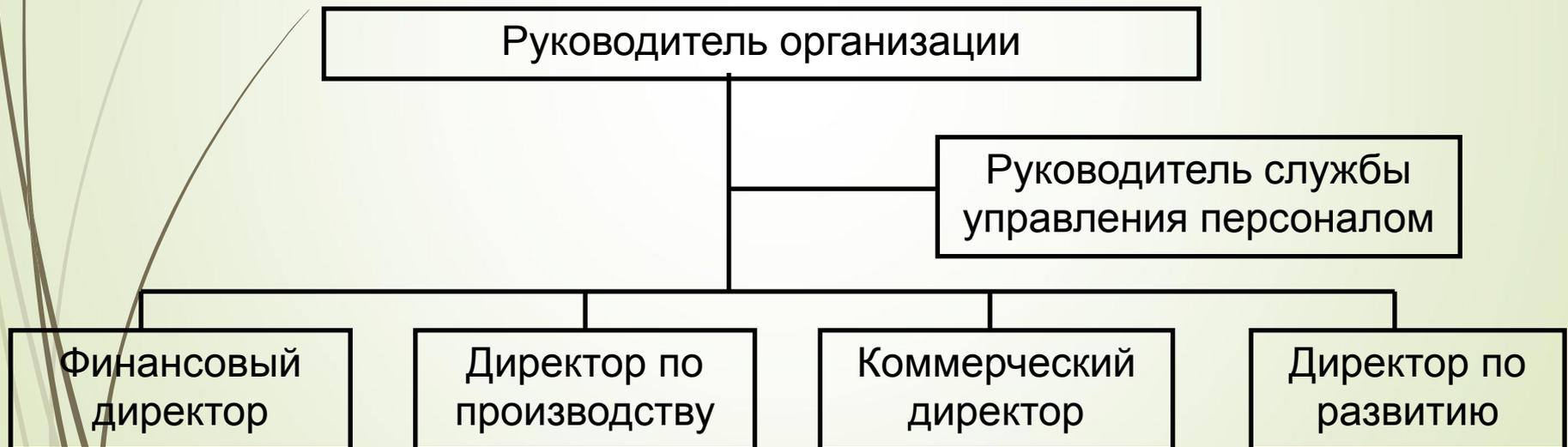


# КАЧЕСТВЕННЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПЕРСОНАЛА

- 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!