

---

# Основные роли, направления и функции деятельности службы управления персоналом (HR- службы)

ст.преподаватель ИЭУП  
Гумилевская Е.П

---

Именно с 50–60-х гг., когда технократический подход в управлении уступает свои позиции, на смену концепции управления кадрами приходит концепция *управления персоналом*.

*В новой концепции, где работник рассматривается уже не только как личность, но и как субъект трудовых отношений, изменяется роль и место кадровых служб в организационной структуре управления предприятий.*

*Система управления персоналом уже охватывает широкий круг управленческих проблем: планирование потребностей в персонале, подбор и профессиональную адаптацию новых работников, разработку компенсационных программ, корпоративное обучение сотрудников и др.*

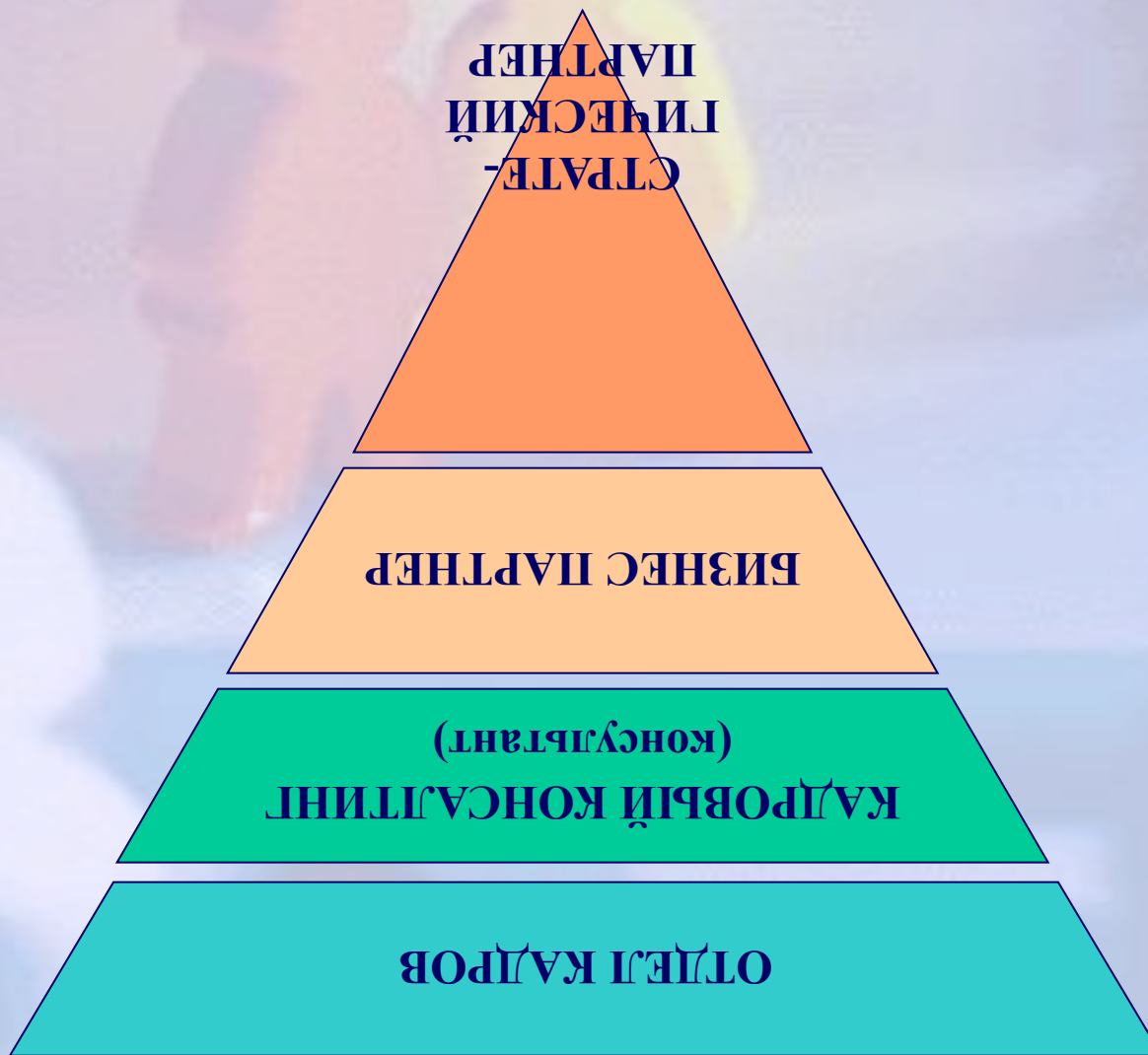
*Но пока службы по управлению персоналом, как правило, выполняют обслуживающую роль, являясь функциональными подразделениями, а персонал рассматривается как издержки, которые надо оптимизировать.*

---

Начиная с 80-х гг. с развитием социально-экономических аспектов в менеджменте, усилением интеллектуализации и компьютеризации бизнеса, ускорением инновационных процессов формируется концепция *управления человеческими ресурсами, рассматривающая знания, способности, умения людей как ключевой ресурс и нематериальные активы организации, обеспечивающие их эффективность и конкурентоспособность.*

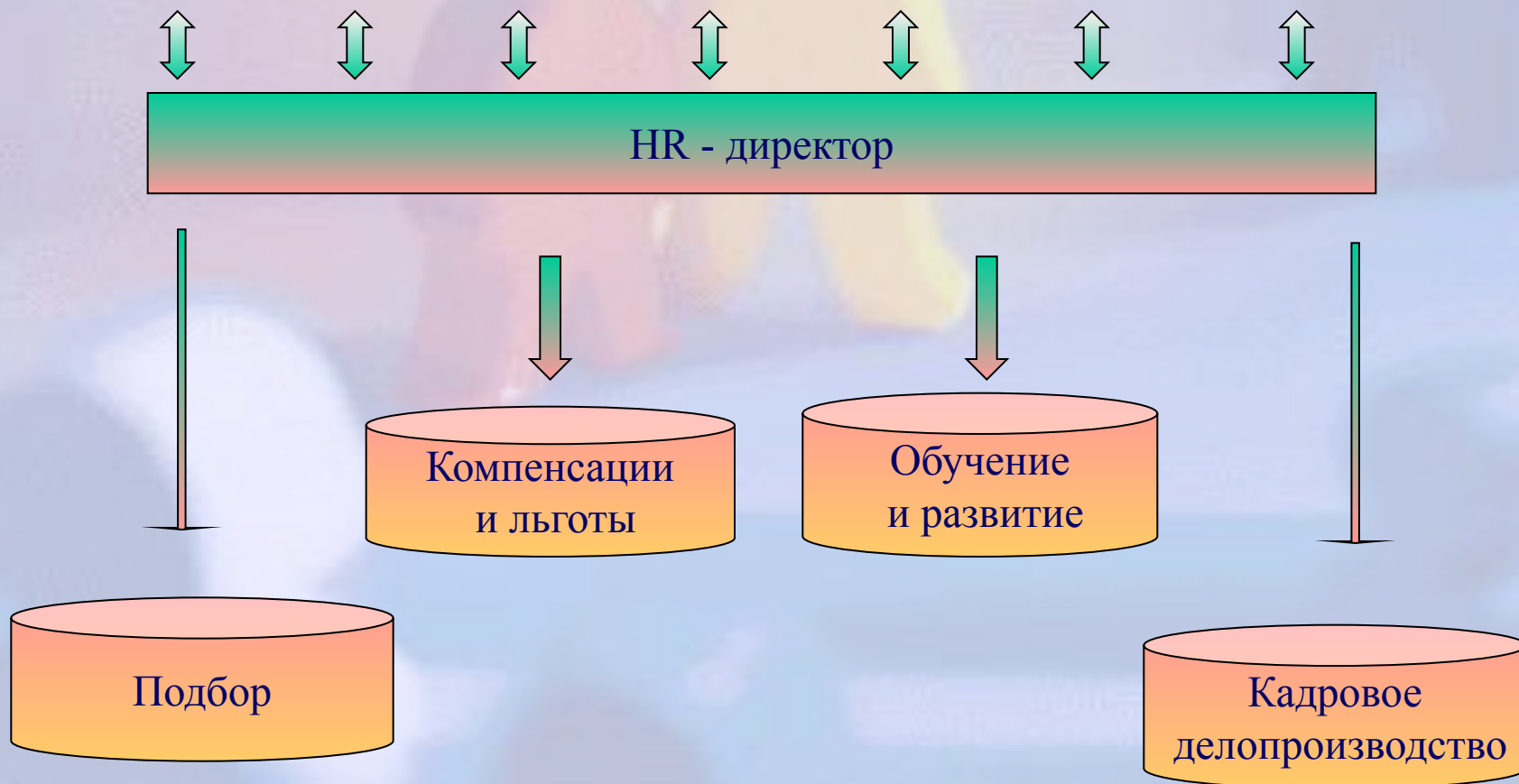
# Роли службы персонала в организации.

---



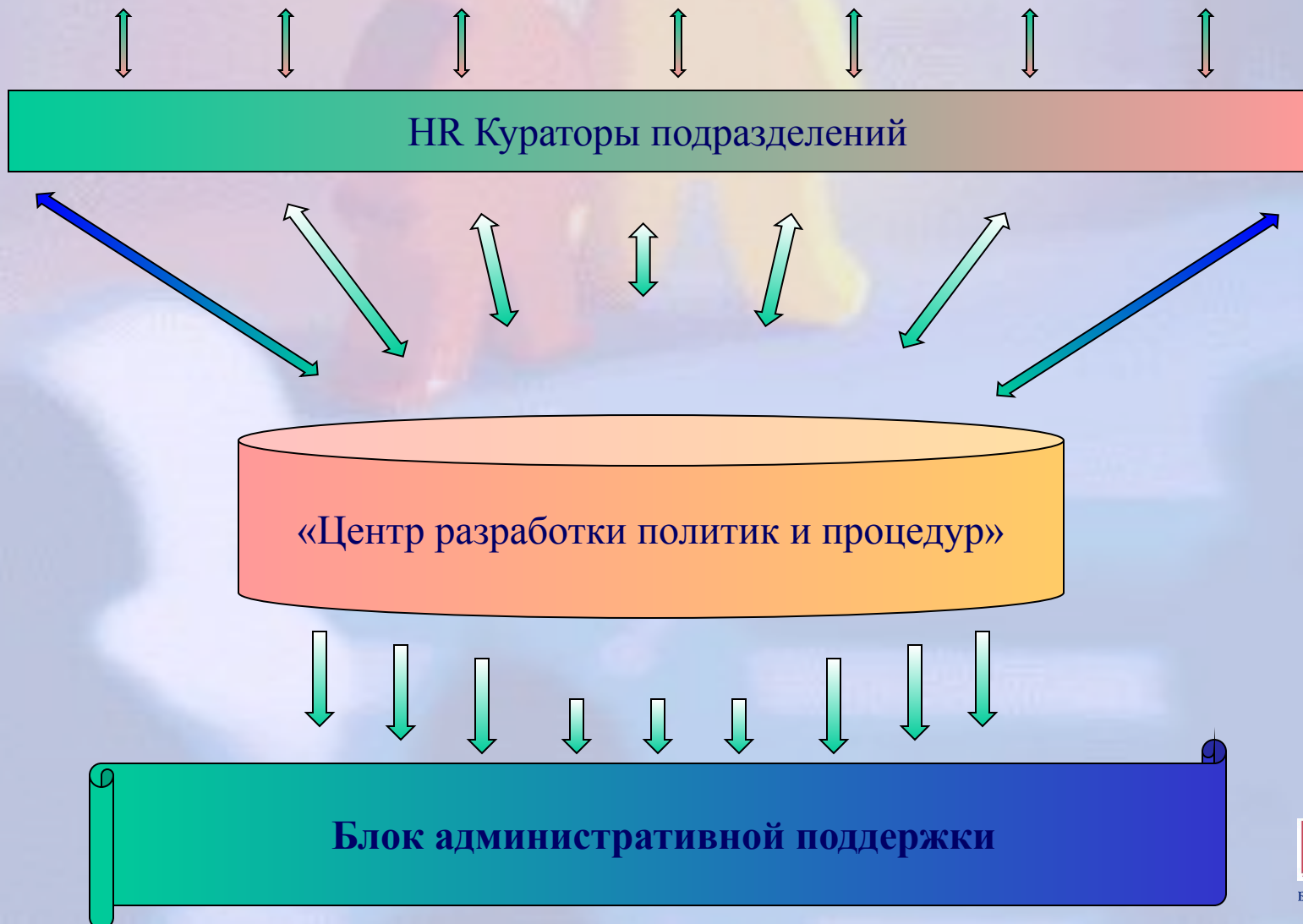
# HR – внутренний консультант

Внутренние клиенты - бизнес подразделения



# HR - бизнес партнер

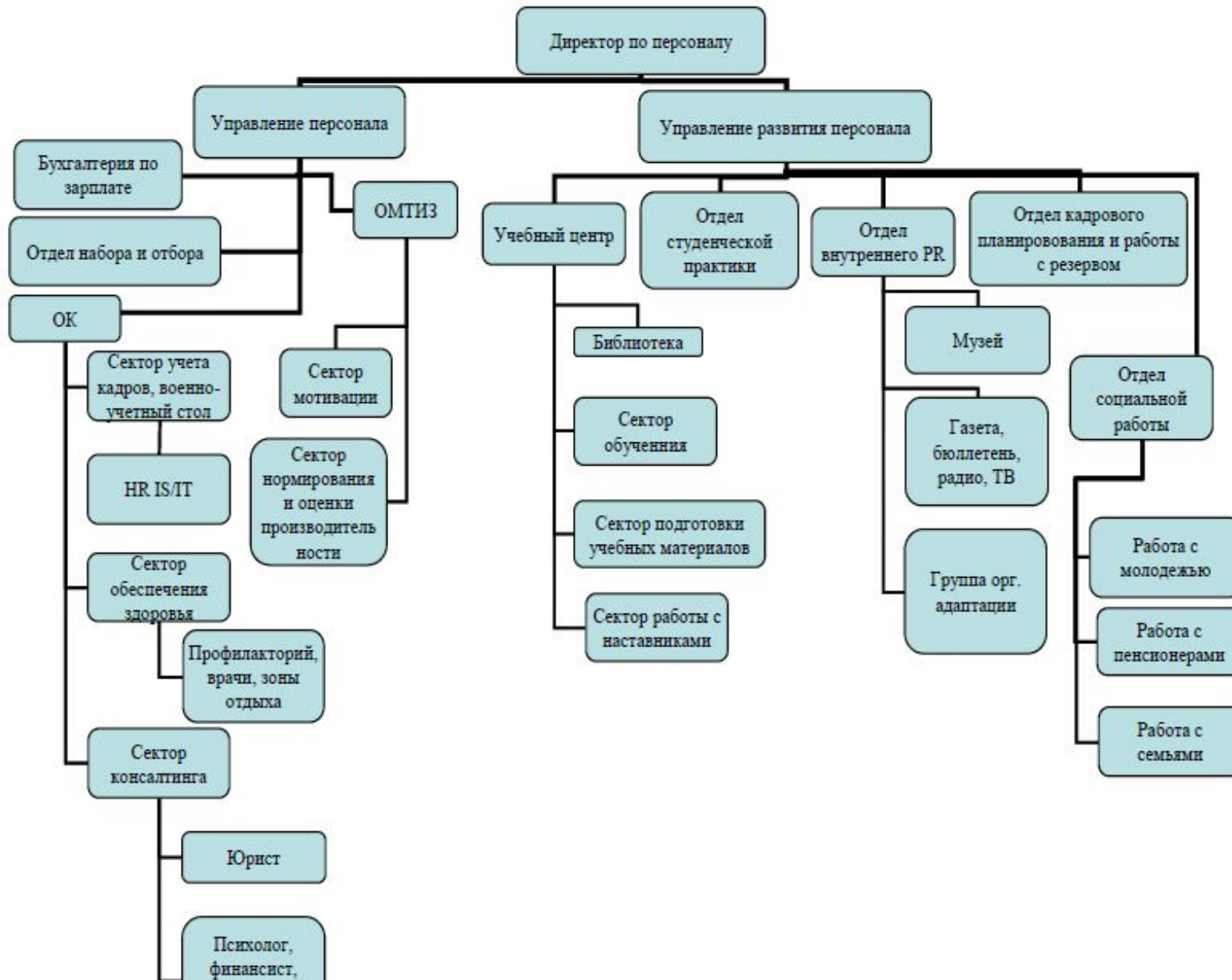
Внутренние клиенты - бизнес подразделения



# HR – стратегический партнер



# Структура службы персонала крупной компании





# Направления деятельности HR- службы .

---

- 1. Планирование персонала.
- 2. Наем и отбор персонала
- 3. Адаптация персонала
- 4. Обучение и развитие персонала.
- 5. Служебно-профессиональное продвижение персонала.
- 6. Организация труда на рабочем месте
- 7. Управление корпоративной культурой.
- 8. Мотивация, вознаграждение и оплата персонала.
- 9. Контроллинг и оценка персонала.
- 10. Маркетинг персонала.
- 11. Информационное обеспечение и организация процесса управления персоналом.

# 1. Планирование персонала.

---

- оценка наличных ресурсов;
- определение качественной и количественной потребности в персонале;
- определение расходов на персонал;
- составление текущих и перспективных планов по персоналу

# Кадровое планирование позволяет определить:

---

- сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы;
- какие требования предъявляются к тем или иным категориям работников (профессионально-квалификационные модели должностей);
- каким образом привлечь нужный и сократить ненужный персонал;
- как использовать персонал в соответствии с его потенциалом; как обеспечить развитие этого потенциала, повысить квалификацию людей;
- как обеспечить справедливую оплату труда, мотивацию персонала и решить его социальные проблемы;
- каких затрат потребуют проводимые мероприятия.

## 2.Наем и отбор персонала

---

- взаимодействие с организациями, обеспечивающими компанию рабочей силой (рекрутинговые агентства службы занятости);
- сбор и анализ информации по рынку труда( в том числе и условий труда по вакансиям и регионам);
- создание и ведение базы данных соискателей;
- разработка профиля требований к должности (профессиограмм и психограмм);
- разработка методик и стандартов комплексной оценки кандидатов;
- организация подбора персонала на основе профессиограмм, должностных инструкций, положений о подразделениях;
- организация и проведение тестирования претендентов;
- оценка профессиональных и личностных качеств кандидатов

# Исходными данными для подбора кадров являются:

---

- модели рабочих мест;
- **Профессиограммы, психограммы;**
- миссия, философия предприятия;
- Корпоративный кодекс;
- правила внутреннего распорядка;
- организационная структура производства;
- штатное расписание предприятия;
- положение о подразделениях;
- контракт сотрудника;
- должностные инструкции;
- **модели компетенций;**
- положение об оплате труда;
- положение о служебной и коммерческой тайне.

---

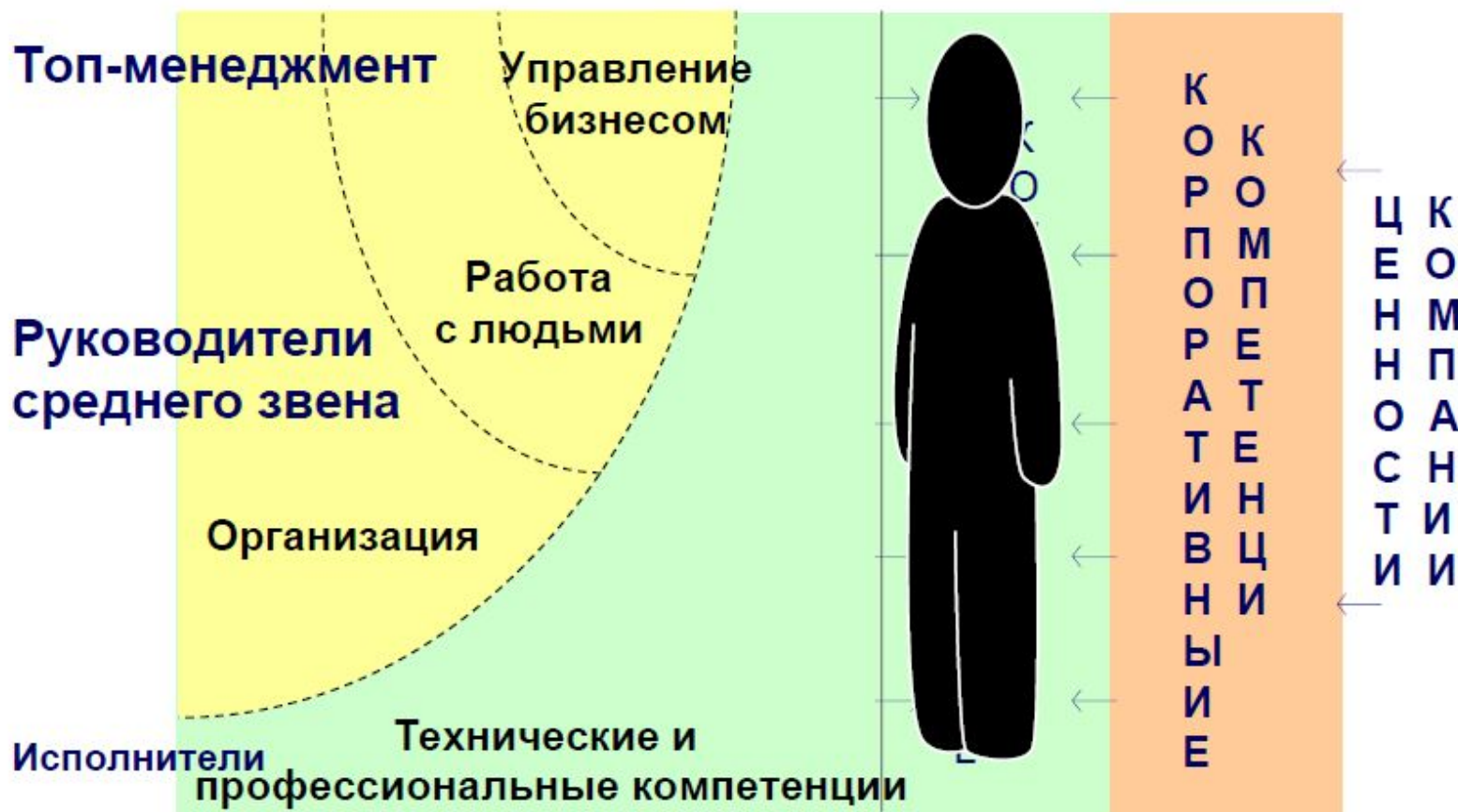
Существует два подхода к оценке пригодности претендента для прилагаемой работы:

1. Принцип соответствия человека организации.
2. Принцип соответствия человека работе.





## Карта компетенций организации



- 
- **Профессиограмма-** описание социально-экономических, психологических. производственно-технических и др. характеристик профессии.
  - **Психограмма-** описание требований к психическим состояниям, волевым процессам, объему памяти, творческому воображению, глазомеру и др.



### 3. Адаптация персонала

---

- разработка системы адаптации и мониторинг ее эффективности;
- подготовка предложений по инновациям в системе адаптации;
- материально-техническое обеспечение новых сотрудников;
- разработка системы наставничества (кураторства);
- организация обучения корпоративным стандартам;
- представление и введение в должность;
- оценка результатов сотрудников по итогам адаптационного периода

---

## **Виды адаптации:**

1. **Профессиональная** (промышленная)-вхождение в профессию, дообучение.
2. **Социальная** – вхождение в коллектив.
3. **Организационная** – жизнь по правилам организации, изучение организационной структуры, корпоративного кодекса.
4. **Физиологическая** – привыкание организма к новым условиям труда.
5. **Психологическая** – настрой на работу, привыкание к психологическим особенностям в работе.

## **Адаптационные инструменты:**

- Тренинг «Добро пожаловать»;
- Обучающие курсы;
- Книга сотрудника;
- Адаптационный лист;
- Наставничество, кураторство;

## 4. Обучение и развитие персонала.

---

- анализ потребности в обучении сотрудников;
- планирование обучения;
- мониторинг рынка образовательных услуг, поиск и выбор учебных центров;
- сотрудничество с консалтинговыми и тренинговыми компаниями;
- методическое обеспечение процесса обучения (разработка или привлечение учебных программ с учетом специфики компании);
- организационная работа по проведению обучения;
- оценка результатов обучения

## 5. Служебно-профессиональное продвижение персонала.

---

- диагностика кадрового резерва;
- разработка алгоритма формирования и организация системы кадрового резерва;
- планирование карьеры;
- разработка моделей компетенций;
- разработка программ обучения кадрового резерва;
- внедрение системы развития в смежных специальностях;
- обеспечение служебных перемещений

## 6. Организация труда на рабочем месте

---

- разработка должностных инструкций, положений и правил;
- разработка стандартных трудовых контрактов;
- нормирование труда;
- анализ содержания и результатов труда на рабочих мест на соответствие требованиям по охране труда и технике безопасности;
- оптимизация численности персонала и штатного расписания;
- контроль дисциплины труда;
- контроль рабочего времени, поощрений и взысканий;
- ведение кадровой статистики;
- высвобождение персонала;
- взаимодействие с органами государственного надзора

## 7. Управление корпоративной культурой.

---

- разработка принципов корпоративной культуры;
- создание корпоративного кодекса;
- формирование кадровой политики в соответствии с системой ценностей, принятых в организации;
- оптимизация социально-психологического климата;
- проведение корпоративных мероприятий;
- создание корпоративного музея;
- оценка корпоративных ценностей

## 8. Вознаграждение и оплата персонала.

---

- создание системы диагностики мотивации;
- анализ зарплат по регионам и должностям;
- разработка системы оплаты труда;
- внедрение социальных программ;
- разработка компенсационных пакетов для отдельных категорий сотрудников

---

**Мотивация**- внутренне состояние человека направляющее поведение человека ;позиция предполагающая субъекта действовать определенным целесообразным образом.

- Система мотивации сотрудников должна способствовать достижению трёх серьёзных целей:
  - **1) удержание сотрудников в организации;**
  - **2) повышение результативности и эффективности сотрудников;**
  - **3) обеспечение преданности (приверженности) сотрудников.**



---

**К материальной мотивации** относятся: заработная плата, различные бонусы и премии, компенсации, повышение в должности

- Некоторые компенсации определяются Трудовым Кодексом РФ. К их числу относятся : **оплата отпусков, оплата больничных листов ,компенсации за вредность рабочего места ,льготные ссуды на неотложные нужды, государственное пенсионное страхование.**
- Кроме того, к числу льгот, встречающихся в организации , относятся такие дополнительные по отношению к заработной плате услуги или выплаты как: **медицинское страхование; дополнительное пенсионное страхование, страхование жизни и от несчастных случаев; материальная помощь к отпуску ; путёвки для отдыха и лечения, полностью или частично оплачиваемые компанией ; пользование спортклубами; оплата расходов на обучение; льготные ссуды; льготы при покупке товаров и услуг компании. материальная помощь в особых ситуациях ,дополнительный отпуск; бесплатное питание; пользование автомобилем компании, льготные ссуды; льготы при покупке товаров и услуг компании, материальная помощь в особых ситуациях , дополнительный отпуск; бесплатное питание; пользование автомобилем компании**
- **К нематериальной мотивации** относятся: **видимые и публичные вознаграждения.**

## 9. Контроллинг и оценка персонала.

---

- разработка концепции оценки;
- разработка методических материалов по оценке персонала;
- разработка критериев оценки эффективности профессиональной деятельности по отдельным должностям;
- привлечение внешних консультантов в области оценки;
- организация процедур оценки;
- анализ степени удовлетворенности персонала;
- контроль социально-психологического климата;
- контроль издержек на персонал

## 10.Маркетинг персонала.

---

- организация рабочего места в соответствии с требованиями рынка труда;
- проведение исследований в целях создания эффективных рабочих групп, стимулирование персонала в соответствии с потребностями фирмы и условиями рынка труда;
- выбор методов и источников привлечения кадров в соответствии с потребностями отдельных подразделений;
- реализация условий трудовых соглашений;
- организация кадровой рекламы, внутри- и межотраслевых связей;
- формирование положительного имиджа компании

# 11. Информационное обеспечение и организация процесса управления персоналом.

---

- разработка технологий сбора и анализа информации о кадрах;
- обеспечение учета, хранения и периодичности обновления кадровой информации;
- документационное обеспечение управления персоналом;
- создание системы информирования работников о задачах и успехах предприятия, его подразделений и отдельных работников;
- внедрение внутрикорпоративных СМИ (печатные издания, бизнес-телевидение и т.д.);
- пропаганда нововведений (PR-кампании);
- организация процесса получения информации от сотрудников (обратная связь);
- взаимодействие с другими подразделениями и линейными менеджерами по кадровым вопросам;
- информирование внешних организаций по кадровым вопросам

**Спасибо за внимание !**

---

