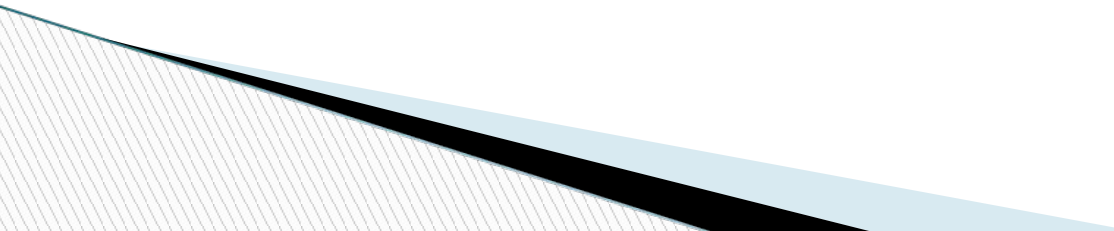


СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

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



ОСНОВНЕ ЭЛЕМЕНТЫ И ПОДСИСТЕМЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

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

КАДРОВАЯ ЦЕЛЬ

является основой формирования целевой направленности системы управления персоналом.

Содержит два блока целей:

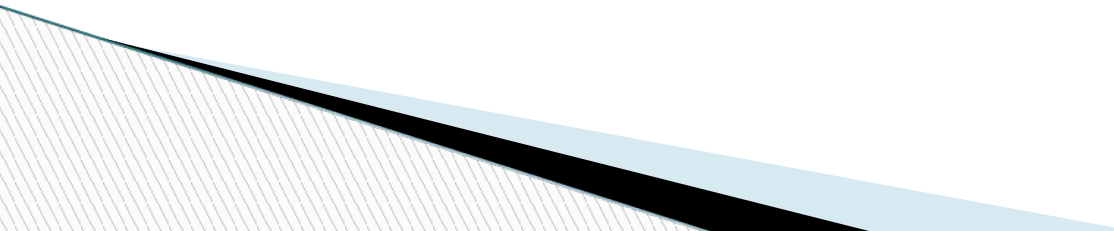
1. С точки зрения работника

- ▣ Нормальные условия труда
- ▣ Мотивация труда

2. С точки зрения администрации:

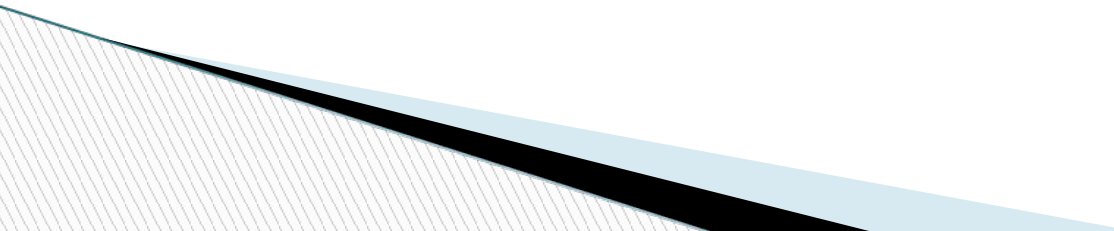
- ▣ Обеспечение прибыли предприятия через использование персонала в соответствии со структурой и целями организации и достижение рациональной степени мобильности персонала

ФУНКЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

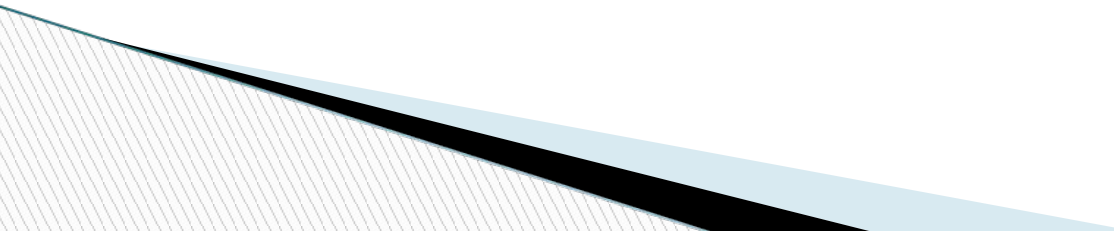
- ▣ Определение потребности в персонале
 - ▣ Обеспечение персоналом
 - ▣ Развитие персонала
 - ▣ Использование персонала
 - ▣ Мотивация результатов труда и поведение персонала
 - ▣ Правовое и информационное обеспечение процесса управления персоналом
- 

ГЛАВНАЯ ЗАДАЧА СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

обеспечение соответствия
качественных и количественных
характеристик персонала целям
организации

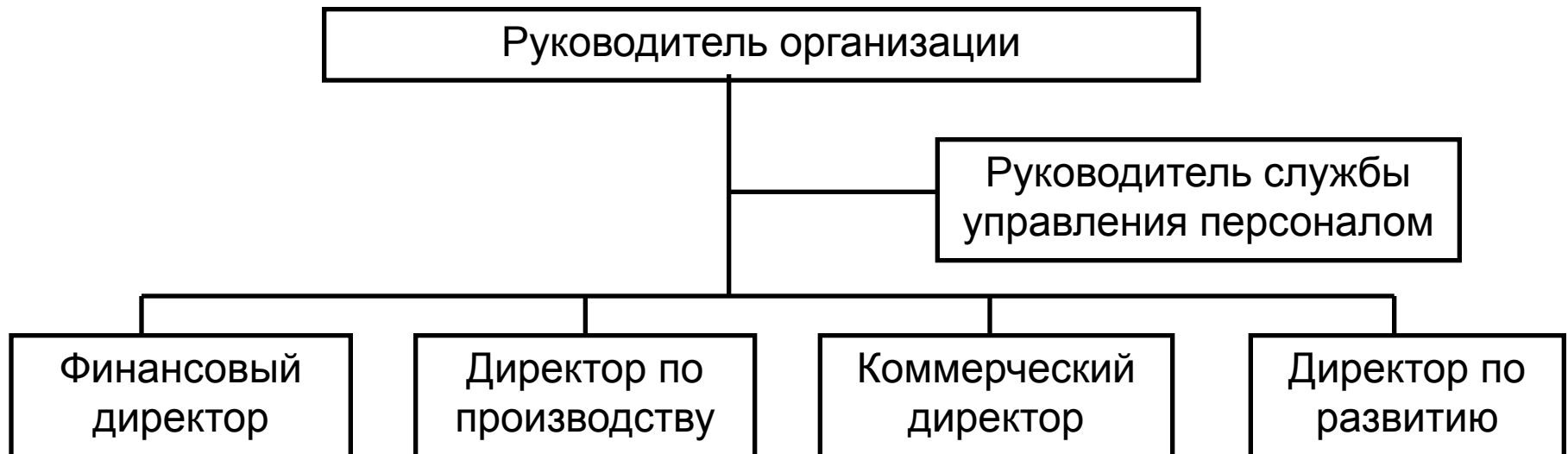


КАЧЕСТВЕННЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПЕРСОНАЛА

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

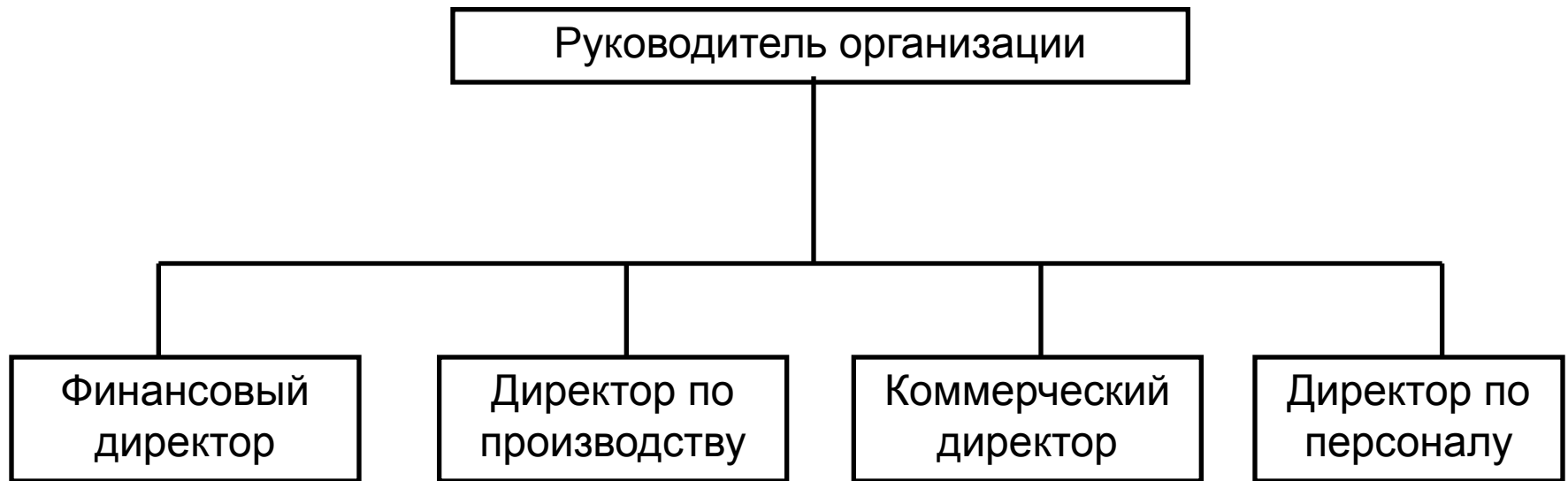
ВАРИАНТЫ СТРУКТУРНОГО МЕСТОПОЛОЖЕНИЯ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ

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

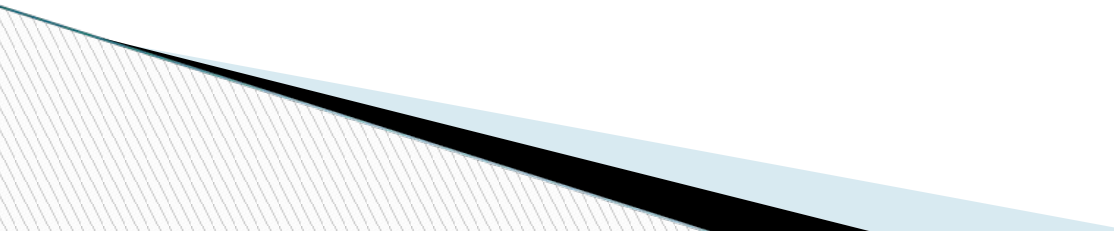


ВАРИАНТЫ СТРУКТУРНОГО МЕСТОПОЛОЖЕНИЯ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ

Вариант 2. Организационное включение службы управления персоналом в руководство организацией

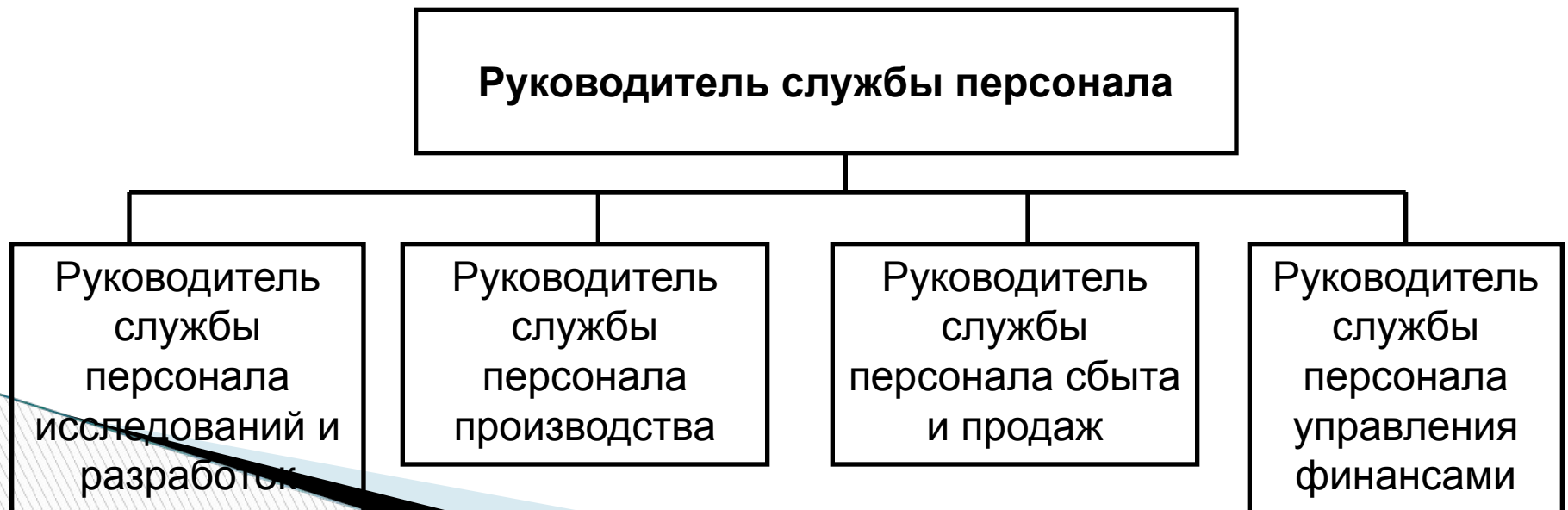


Этапы формирования внутренней структуры системы управления персоналом

- 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

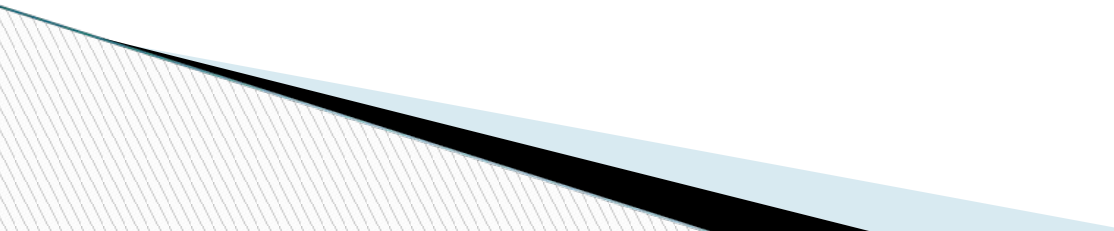


Варианты построения службы управления персоналом

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**

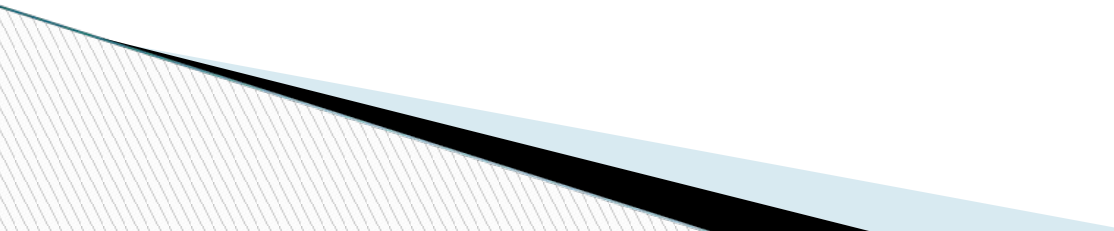


Качественная потребность в персонале -

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.

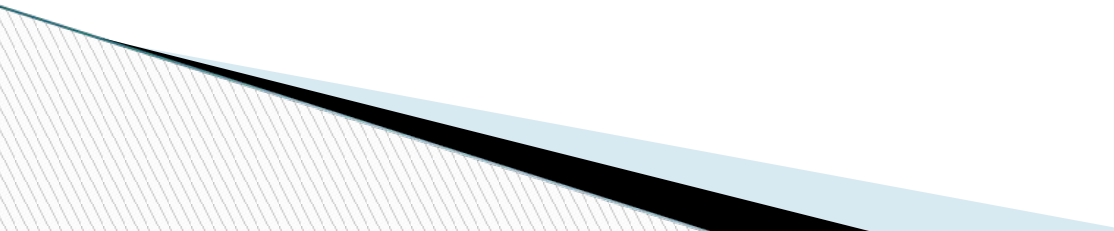
РЕГЛАМЕНТ

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

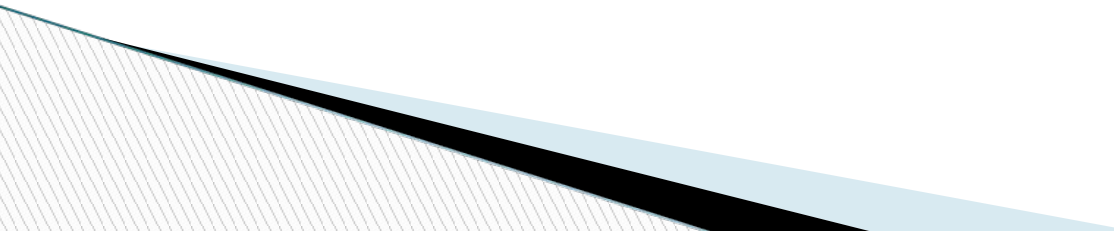
КЛАССИФИКАЦИЯ РЕГЛАМЕНТОВ

- 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.

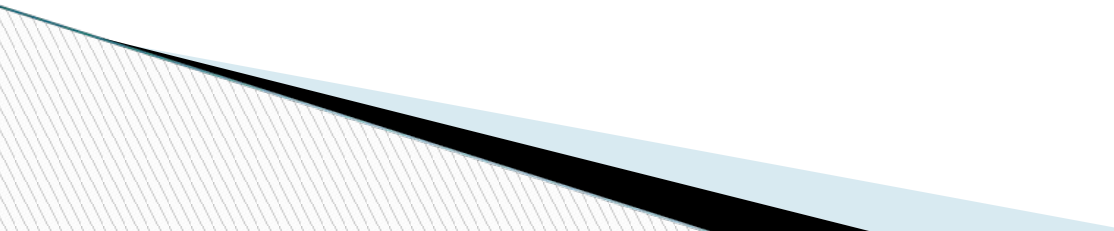
Основные части Положения о структурном подразделении

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

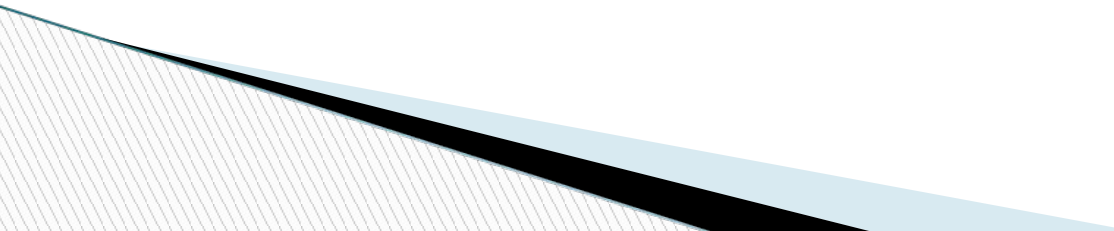
1. Общая часть

- 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

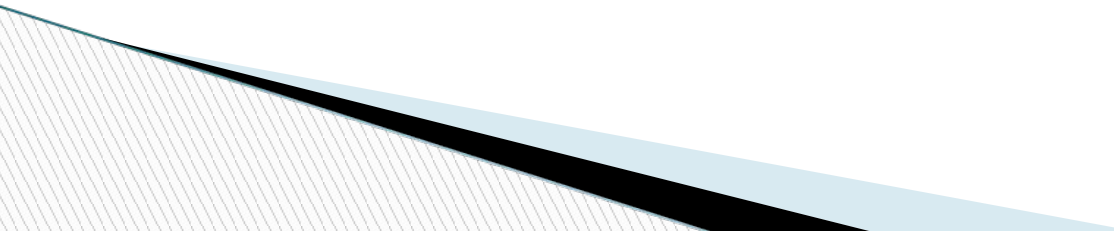
3. Права

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

Кадровая политика

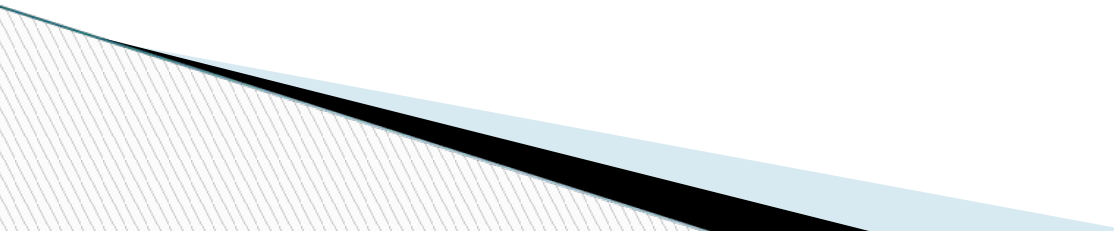
это общие ориентиры для действий и принятия решений относительно персонала, которые обеспечивают оптимальное достижение целей предприятия (организации)

Концепция развития организации

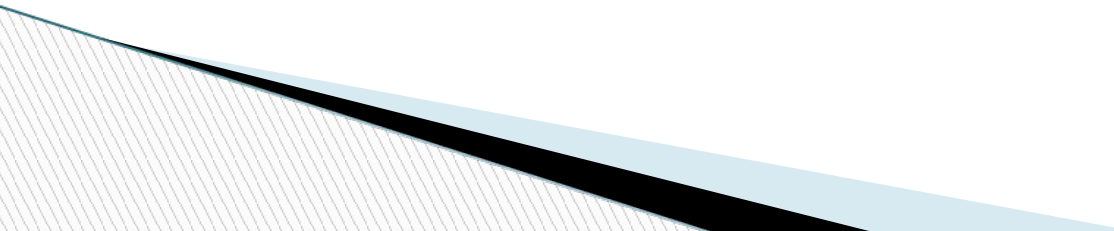
- ▣ **Производственная концепция** — развитие производства, изучение рынка, совершенствование товара и т.п.
- ▣ **Финансовая концепция** — доходы и расходы фирмы, использование и получение денежных средств.
- ▣ **Социальная концепция** — перспективы развития коллектива вообще и персонала в частности,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

Кадровая политика фирмы

ОХВАТЫВАЕТ

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

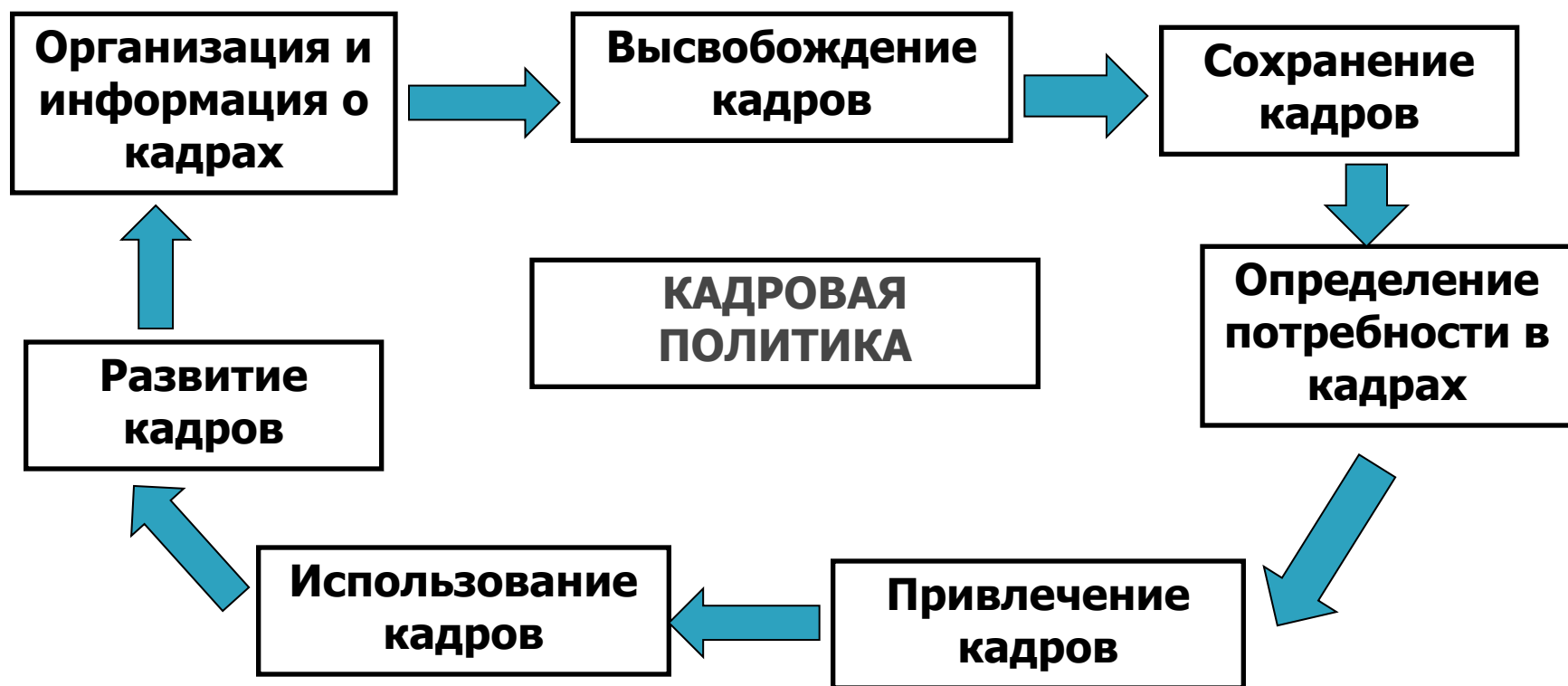
Принципы кадровой политики

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

Кадровая политика должна обеспечивать достижение целей:

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

Контекст кадровой политики



Виды кадровой политики

Пассивная кадровая политика

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

Виды кадровой политики

Реактивная кадровая политика

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

Виды кадровой политики

Превентивная кадровая политика

проводится тогда, когда руководство имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Кадровая служба таких организаций располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период.

Виды кадровой политики

Активная кадровая политика

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

Активная кадровая политика

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

Виды кадровой политики

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

Этапы формирования кадровой политики

Организации

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

Содержательное определение кадровой политики

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

Теории управления персоналом

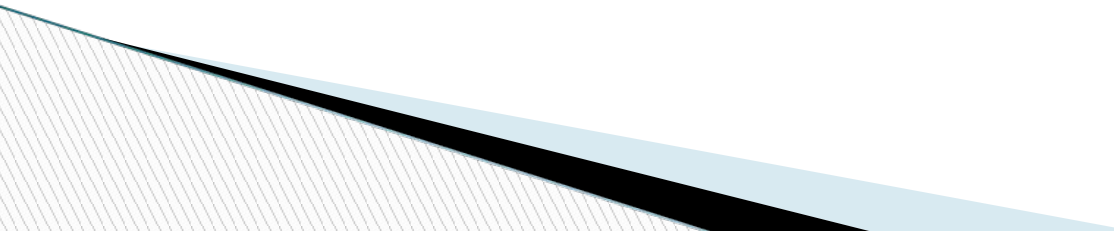
Персонал – издержки

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

Персонал – ресурс

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

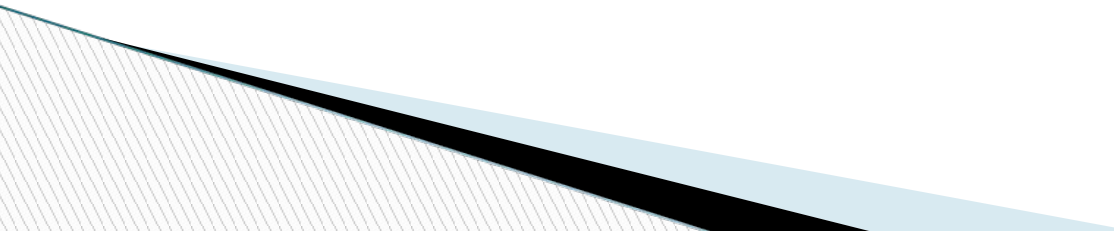
ПЕРСОНАЛ - СТРАТЕГИЯ

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

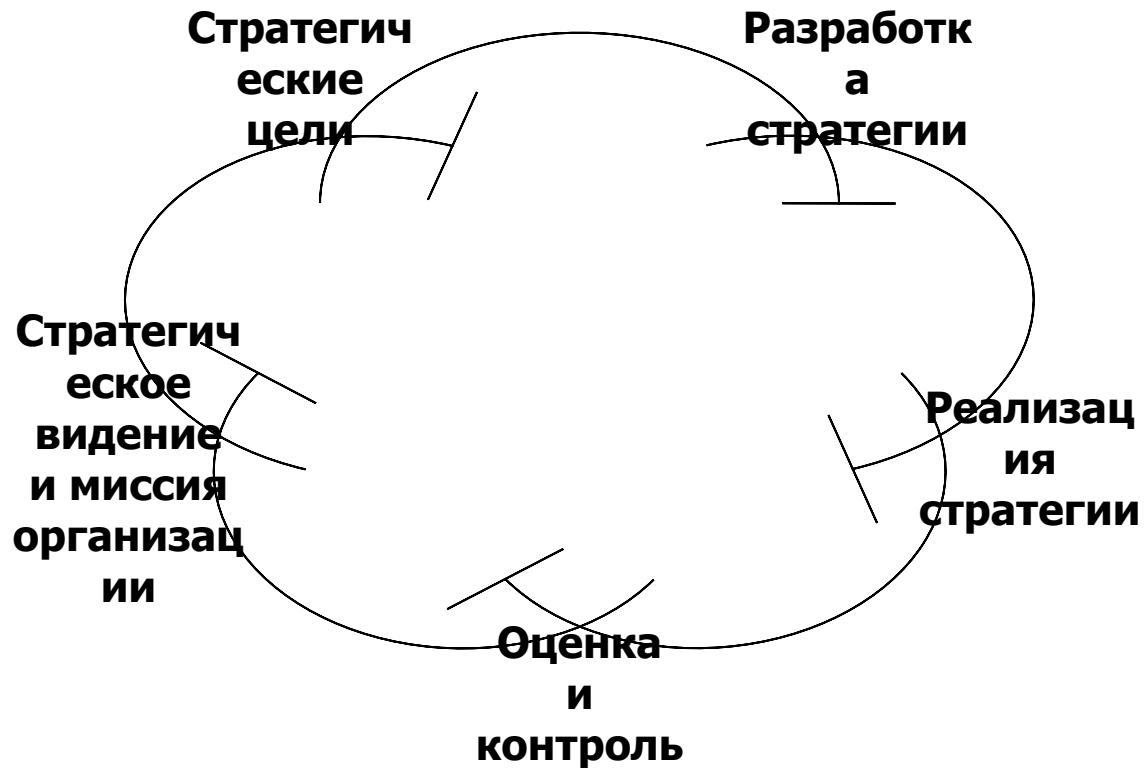
Эволюция стратегического подхода к управлению организацией

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

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

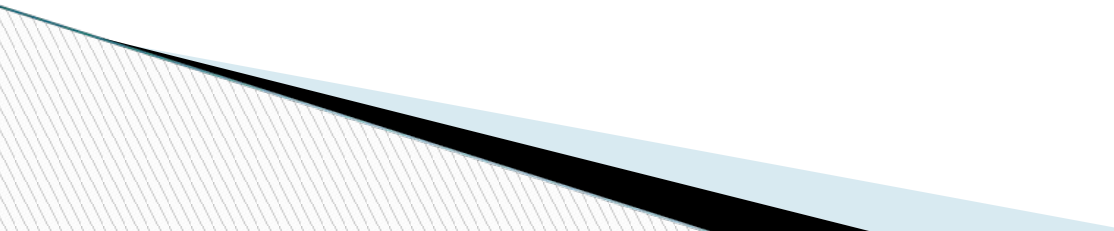
- ▣ Это управление, которое опирается на человеческий потенциал как на основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителя, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ,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

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

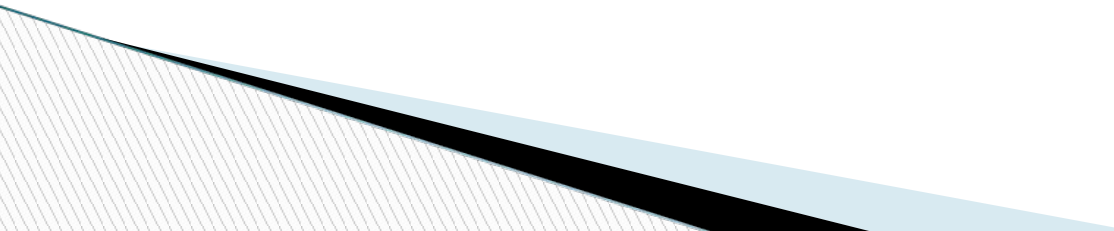


Факторы анализа человеческих ресурсов

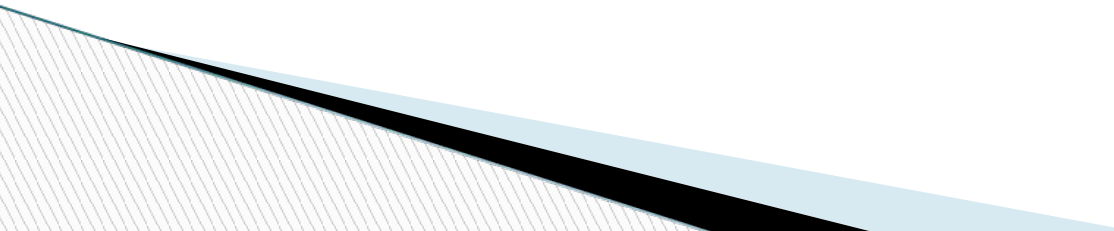
организации

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

Составляющие стратегии управления персоналом

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

Стратегия предпринимательства

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

Стратегия

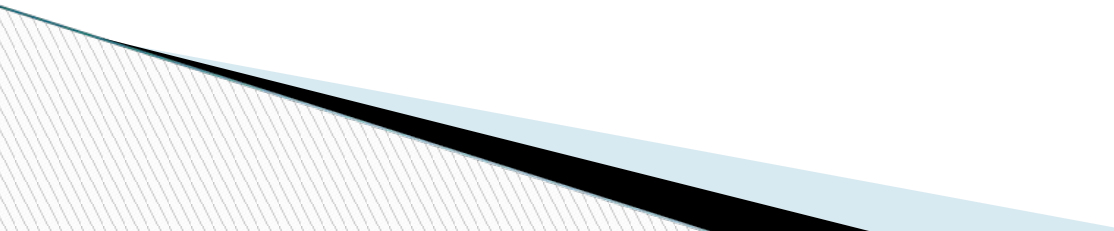
предпринимательства

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

Стратегия динамического роста

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

Стратегия динамического роста

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

Стратегия прибыли

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

Стратегия прибыли

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

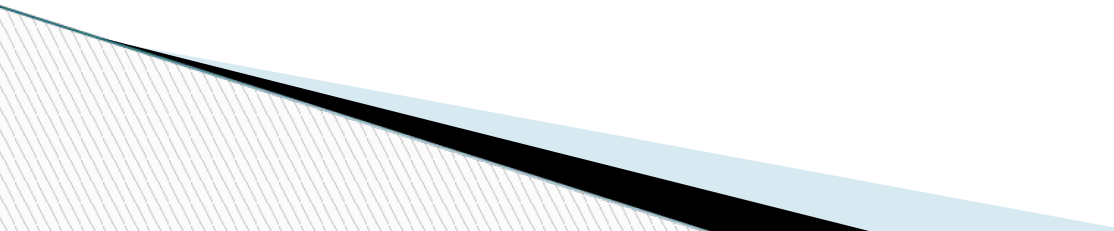
Стратегия ликвидации

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

Стратегия ликвидации

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

Стратегия изменения курса

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

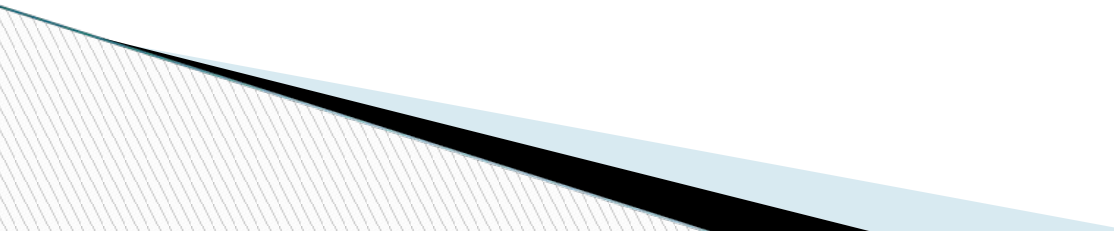
Стратегия изменения курса

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

Общая стратегия управления персоналом

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

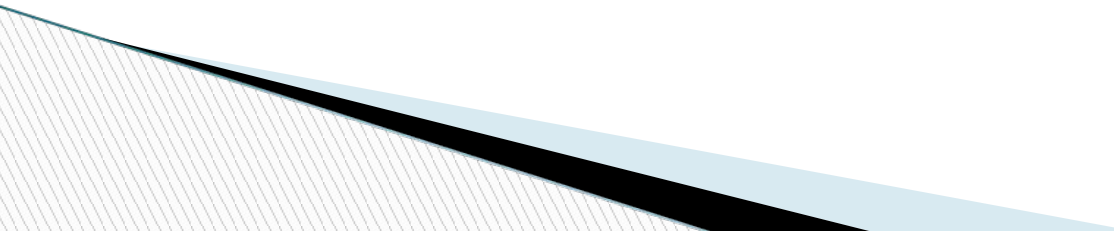
Основные изменения в работе кадровых служб

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

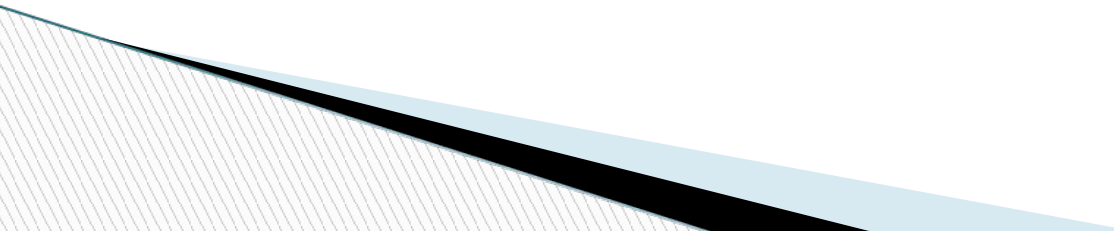
Основные задачи кадровой службы

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

Факторы, определяющие создание отдела кадров

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

Блоки структуры кадровой службы

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

Подразделение условий труда

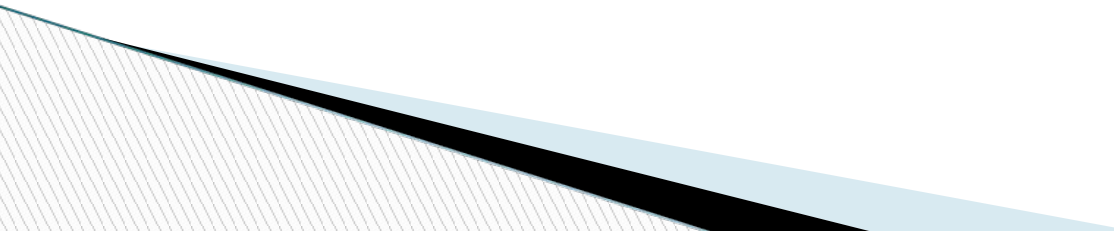
- Отвечает за соблюдение требований в области эргономики, технической эстетики, техники безопасности, охраны окружающей среды, психологии.

Подразделение трудовых отношений

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

Подразделения по оформлению и учету

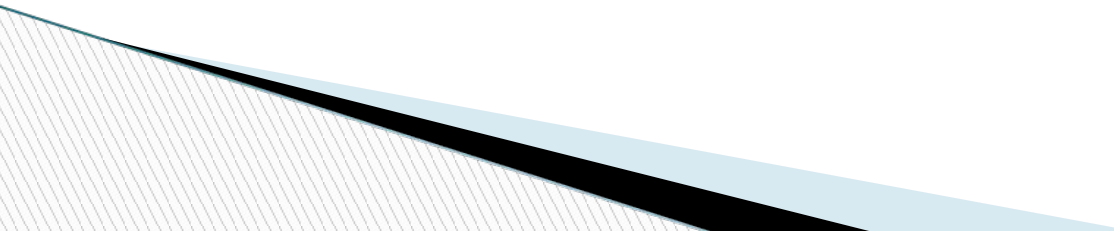
движения кадров

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

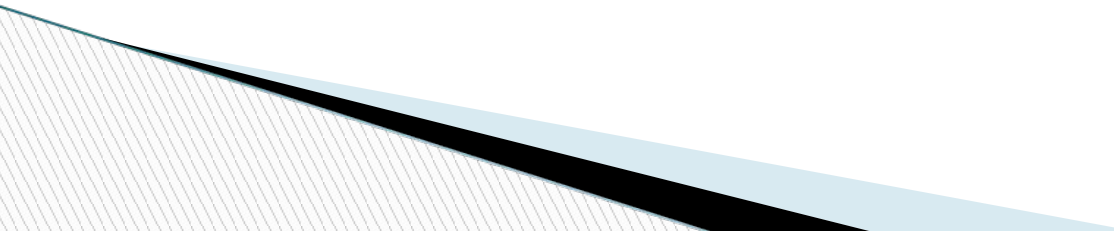
Подразделения планирования и прогнозирования персонала

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

Подразделения развития персонала

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

Подразделения анализа и развития средств стимулирования труда

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

Подразделения, оказывающие правовые услуги персоналу

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

Подразделения социального обслуживания

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