

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И КАДРОВЫЙ АУДИТ

Розанова Нина Николаевна



Кандидат педагогических наук,
доцент кафедры управления СмолГУ

ТЕМА 1. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ (УП)



- 1. Понятие и цели УП.**
- 2. Эволюция концепций в сфере УП.**
- 3. Персонал и организационная культура как объект управления.**
- 4. Аксиомы, принципы и методы УП**
- 5. Современные проблемы и тенденции УП.**

1. Понятие и цели управления персоналом



Управление персоналом

- это процесс целенаправленного, системного, планомерно организованного воздействия



**руководителей и специалистов по УП
на сотрудников организации,**

**включающий разработку концепции и
стратегии кадровой политики, принципов,
методов, технологий управления
персоналом, направленных
на достижение целей организации**



ФОРМУЛА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

$$Дэ + Сэ = f (Вд, С)$$

цель организации

цель УП

Дэ – деловая эффективность - достижение деловых целей любой организации с минимальным расходом ресурсов (экономических результатов, прибыльности – для коммерческих организаций, для других - стабильности, высокой гибкости и адаптивности к непрерывно меняющейся среде.

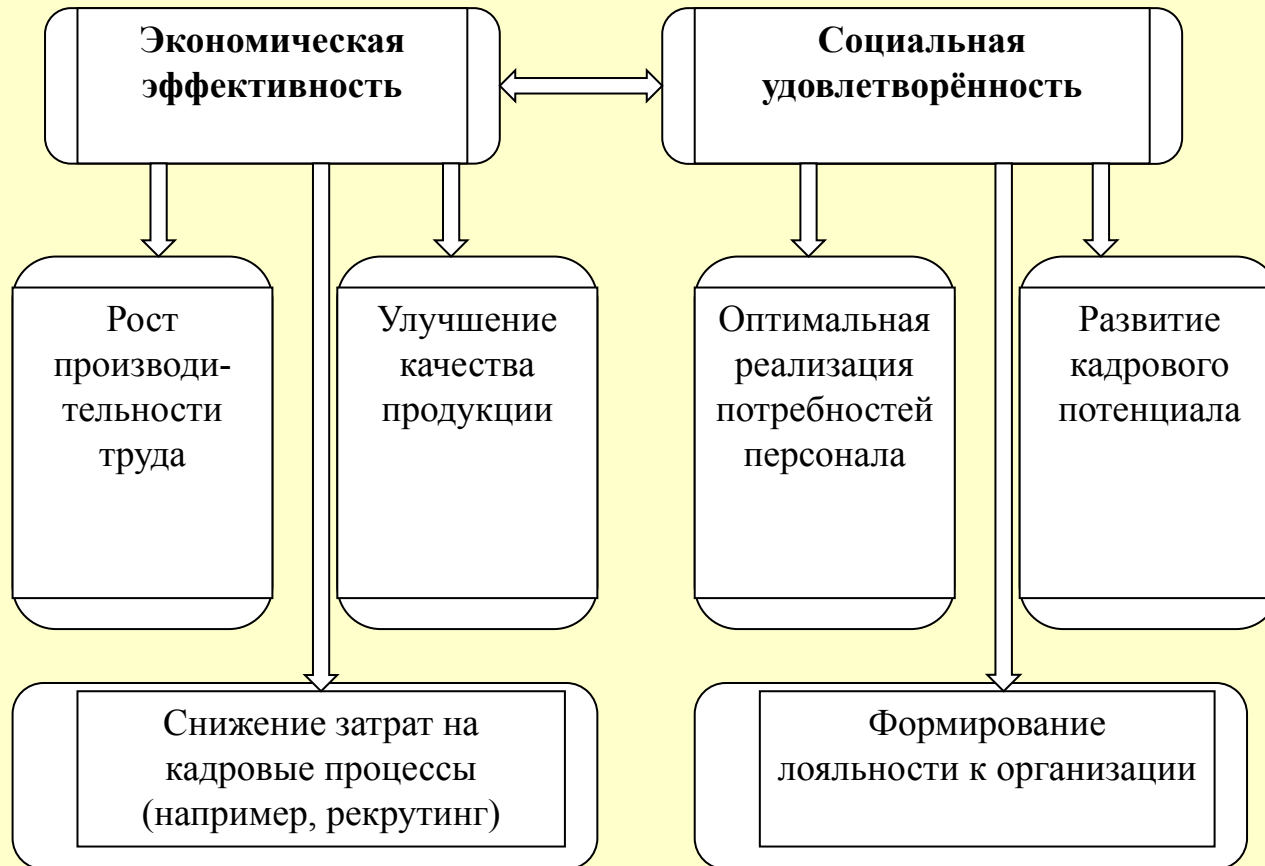
Сэ - социальная эффективность – удовлетворение интересов и потребностей сотрудников

f - функция УП

Вд – вариант действий по УП (кадровые принципы, методы, технологии)

С – конкретная кадровая ситуация

Показатели эффективности управления персоналом

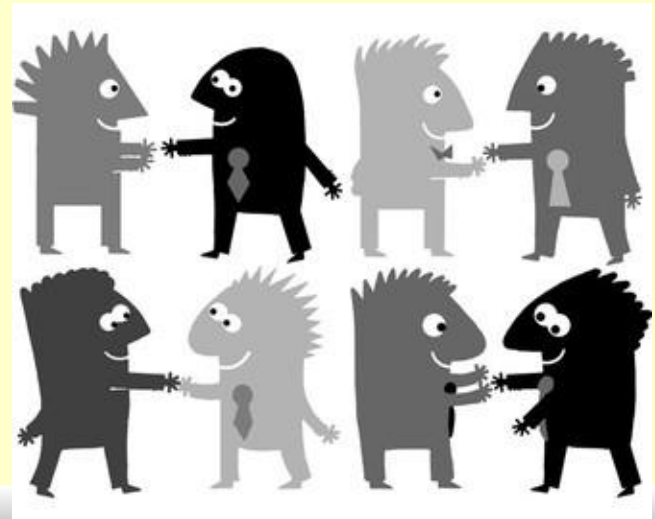


2. Эволюция концепций в сфере управления персоналом



СФЕРА:

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



ПОДХОДЫ И КОНЦЕПЦИИ К РАЗВИТИЮ СФЕРЫ

ПЕРСПЕКТИВА: HR-БРЕНДИНГ

КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ



КОНЦЕПЦИЯ - система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов УП, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организации.

СТРУКТУРА КОНЦЕПЦИИ УП



Методология

предполагает рассмотрение сущности персонала как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов УП

Система

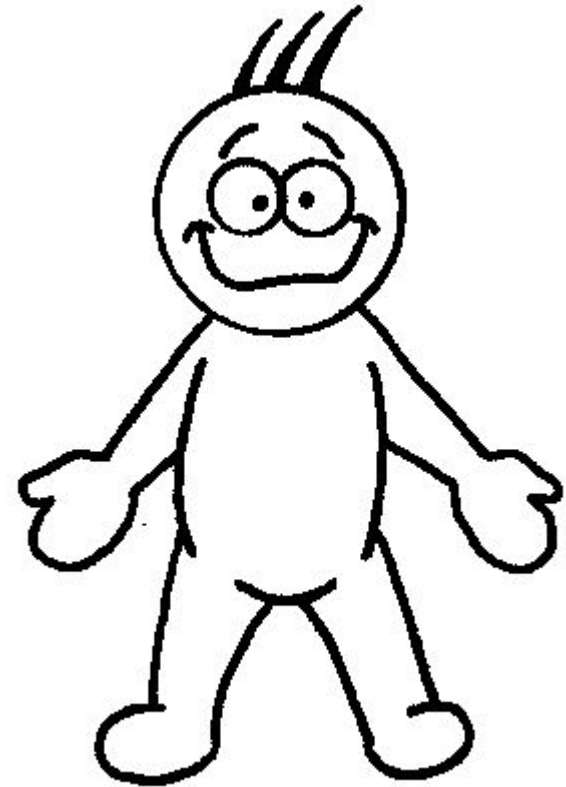
предполагает формирование целей, функций, организационной структуры УП, установление вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений

Технология

включает конкретные технологии, инструменты реализации кадровых функций

*Подход - метафора-
концепция*

Подход
Органический
Метафора
Личность
Концепция
Управление
персоналом



*Подход - метафора-
концепция*

*Подход
Экономический
Метафора
Механизм
Концепция*

*Использование
трудовых ресурсов
(управление кадрами)*



*Подход - метафора-
концепция*

*Подход
Органический
Метафора
Мозг
Концепция
Управление
человеческими
ресурсами*



*Подход - метафора-
концепция*

Подход

Гуманистический

Метафора

Культура

Концепция

Управление

*человеком в социо-
культурном аспекте*

*(командный
менеджмент)*



РЕСУРС



ЛИЧНОСТЬ

экономическая

Управление трудовыми ресурсами

конец XIX в. – 1930-х гг.
(труд = затраты труда и рабочего времени)

«Экономический человек»
«Технологический человек»

Менеджер-надсмотрщик

Авторитарная модель

Управление персоналом

с 1930-х гг. – 1980 гг.

(трудовой договор, контракт, права и обязанности)

«Психологический человек»

Менеджер-попечитель

работников, специалист по трудовым отношениям

Модель опеки, попечительства

СИСТЕМА

Управление человеческими ресурсами (капиталом)

1960 гг. – настоящее время

«Социальный человек»

Работник – капитал (здоровье, творческий потенциал, предприимчивость, мобильность, образование, профессионализм)

Модель поддержки

Менеджер – архитектор кадрового потенциала

Управление человеком

Социальный менеджмент

«Этический человек»

1980 гг. – по настоящее время

Работник – личность

Коллегиальная модель кадрового менеджмента

Менеджер – строитель организационной культуры

социальная

Подходы к сущности «персонала»

<i>Персонал-издержки</i>	<i>Персонал-ресурс</i>
Принуждение НАДО	Целесообразность для ЧЕГО НАДО?
Минимизация	Оптимизация
Малый период планирования ТЕКУЩЕЕ ПЛАНИРОВАНИЕ	Длительный период планирования КАДРОВАЯ СТРАТЕГИЯ
Результаты	Средства + Результаты
Количество	Качество
Негибкий	Гибкий
Зависимый	Автономный

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ СФЕРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ - HR-БРЕНДИНГ

- HR-брендинг - это работа с репутацией своей компании как работодателя.
- Его суть заключается в том, что сами сотрудники становятся наиболее эффективным способом донесения до конечных потребителей ценностей бренда. Таким образом, люди, занимающиеся управлением персоналом, становятся архитекторами бренда (Т.Ю. Арькова).



I ♥ work
work ♥ me

- Предпосылками для начала развития данного направления стал **резкий рост конкурентной борьбы за квалифицированный персонал**. Старые методы управления человеческими ресурсами начали исчерпывать себя. Остро ощущалась нехватка компетентных специалистов, из-за чего темпы развития многих организаций начали снижаться.
- Возникла необходимость в «чистке» организации от «овощей», а также **привлечении талантов, замотивированных на развитие и успех**.



EMPLOYER
Brand

- Впервые HR-бренд появился и начал изучаться в США с формулировкой **«employer brand»** (бренд работодателя).
- В зарубежной практике HR-бренд и «employer brand» – это тождественные понятия.
- Российские исследователи чаще всего используют первичную формулировку **«бренд работодателя»** и «развитие бренда работодателя».

HR-БРЕНД

- это образ компании как хорошего места работы в глазах всех заинтересованных лиц (настоящих и бывших сотрудников, кандидатов, клиентов, акционеров и др.);
- набор экономических, профессиональных и психологических выгод, которые получает работник, присоединяясь к организации;
- система транслируемых внешней и внутренней аудитории образов, идей и представлений об организации как о работодателе.



ЭЛЕМЕНТЫ HR-БРЕНДА (МАНСУРОВ Р.Е.)

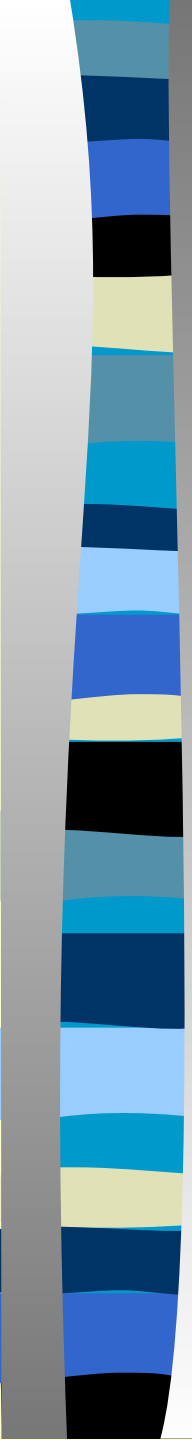
ВНУТРЕННИЙ HR-БРЕНД	Социально-психологический климат	Отношение персонала к работе и его внешний вид
		Лояльность сотрудников компании, их отношение к руководителям
		Текущность персонала
	Ориентация компании на развитие и обучение персонала	Наличие кадрового резерва
		Процент менеджеров, получивших продвижение
		Профессиональное развитие
		Корпоративная система обучения
		Затраты на обучение сотрудников
		Практика стажировок и ротаций
		Инновационные проекты
		Наличие «звезд»
	Система продвижения и вознаграждения работников за успех	Возможность карьерного роста
		Уровень компенсаций в компании
		Корпоративный социальный пакет
		Прозрачность систем вознаграждения, поощрение по результатам
	Условия труда в компании	Офис
		Рабочее место
		Питание
		Транспортная доступность
	Корпоративная культура (стиль менеджмента)	Корпоративные ценности

ЭЛЕМЕНТЫ HR-БРЕНДА

ВНЕШНИЙ HR-БРЕНД	Стабильность организации	Финансовая стабильность организации
		Возраст компании
		Позиция на рынке
		Клиенты и продукты
		Качество продукта, создаваемого компанией
	Перспективы развития компании	Перспективность отрасли
		Конкуренция на рынке
		Клиентская политика компании, умение держать с клиентами постоянную связь
	Структура и прозрачность бизнеса	Ясная организационная связь
		Описание бизнес-процессов
	Образ первого лица	Известность
		Репутация
	Корпоративная культура	Стиль менеджмента
		Корпоративные ценности
	Вклад в развитие общества	Социальные программы
		Благотворительность
	PR-активность компании	Реклама компании в специализированных и деловых компаниях, с использованием товарного знака и логотипа
		PR-деятельность компании: презентации, дни открытых дверей, благотворительные акции и т.д.

Составляющая HR бренда





**Модель,
отражающая
влияние бренда
работодателя на
вовлеченность
персонала,
Эмблер.**

**«ЛЕСТНИЦА
ВОВЛЕЧЕННОСТИ
HR-БРЕНДА»**





Премия HR-бренд 2015



10-я юбилейная
Премия HR-бренд

www.hrbrand.ru



<http://hrbrand.ru>



- «Премия HR-бренд» – это одна из наиболее известных и авторитетных премий страны для работодателей, отмечающая лучшие проекты в области работы с персоналом
- Проводится с 2006 г.
- **Задача «Премии HR-бренд» – выделить, оценить и продвинуть лучшие HR-практики.**
- «Премия HR-бренд» – это независимая ежегодная премия за наиболее успешную работу над репутацией компании как работодателя. Это признание успеха компании в бизнес-сообществе, среди экспертов и коллег, клиентов и соискателей. А еще это красивейшая церемония награждения проектов победителей с участием ведущих российских и зарубежных специалистов в области HR, а также звезд эстрады.



Мир

проект реализован в
России и
других странах мира



Федерация

проект реализован в
нескольких регионах
России, включая Москву
и/или Санкт-Петербург



Регион

проект реализован в
одном или нескольких
регионах России,
исключая Москву и
Санкт-Петербург



Столица

проект реализован в
Москве



Северная столица

проект реализован в
Санкт-Петербурге



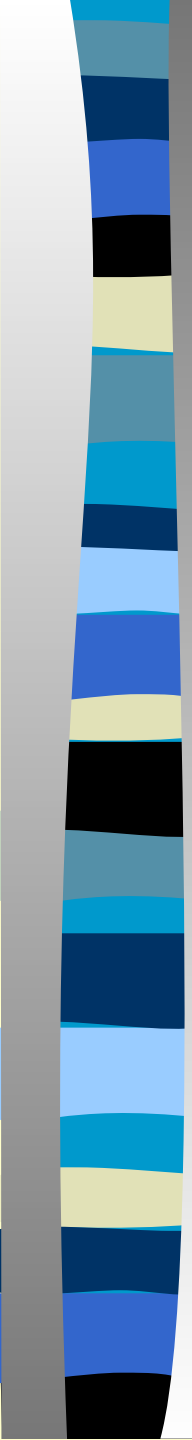
Большое сердце

Ежегодная номинация от
генерального партнёра
KFC Россия

РЕЙТИНГ РАБОТОДАТЕЛЕЙ В РОССИИ



- Рейтинг работодателей России — это уникальная возможность продемонстрировать статус и успешную работу компании с имиджем работодателя, получить признание коллег и высокую оценку руководства.
- Рейтинг работодателей от HeadHunter является наиболее масштабным и авторитетным рейтингом работодателей.

- 
- Для рейтинга разработана уникальная методология, согласно которой компании оцениваются с трёх сторон:
 - **ВНЕШНЯЯ ОЦЕНКА** — мнение соискателей, ищущих работу. Соискатели выбирают компании, в которых хотели бы работать, по методологии, одобренной ВЦИОМ;
 - **ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ HR ДЕПАРТАМЕНТА**— данные профессионалов в области HR. HR-специалисты заполняют профессиональную анкету, разработанную HeadHunter с учетом рекомендаций консультантов PricewaterhouseCoopers Russia V.V., на основании предоставленной информации оценивается эффективность и степень развитости HR-функции;
 - **ВНУТРЕННЯЯ ОЦЕНКА** — мнение сотрудников компаний. Исследование проводит консалтинговая компания «ЭКОПСИ Консалтинг», которая изучает уровень вовлеченности сотрудников компаний-участников по трем параметрам — удовлетворенность, лояльность и поддержки инициативы.
 - Каждый этап оценки имеет собственный вес в итоговом балле: опрос соискателей — 40%; опрос сотрудников — 40%; оценка HR-специалистов — 20%. Три независимые оценки суммируются согласно своему весу и определяют итоговое место компании в рейтинге.

РЕЙТИНГ РАБОТОДАТЕЛЕЙ – 2018

(ВСЕГО 100)

Место	Публичное название компании	Город	Отрасль	Количество сотрудников	Итоговый балл
1	Госкорпорация "Росатом"	Москва	Энергетика, добыча и переработка сырья	более 1000 человек	133,61
2	ПАО "Газпром нефть"	Санкт-Петербург	Энергетика, добыча и переработка сырья	более 1000 человек	132,86
3	СИБУР	Москва	Энергетика, добыча и переработка сырья	более 1000 человек	120,73
4	Соса-Cola НВС Россия	Москва	FMCG	более 1000 человек	120,42
5	Норникель	Москва	Энергетика, добыча и переработка сырья	более 1000 человек	117,82
6	АО "Райффайзенбанк"	Москва	Банки	более 1000 человек	115,08
7	BOSCH	Москва	Производство, торгово-производственные компании	от 100 до 500 человек	113,58
8	ПАО Сбербанк	Москва	Банки	более 1000 человек	112,81
9	АО «Лаборатория Касперского»	Москва	IT и интернет	более 1000 человек	112,71
10	Hyundai	Санкт-Петербург	Производство, торгово-производственные компании	более 1000 человек	112,63

РЕЙТИНГ РАБОТОДАТЕЛЕЙ – 2017 (ВСЕГО 100)

Место	Публичное название компании	Отрасль работы	Итого вый балл
1	СИБУР	Энергетика и добыча сырья	141
2	Госкорпорация Росатом	Энергетика и добыча сырья	138
3	Nvidia	IT и интернет	115
4	Норильский никель	Телекоммуникации, связь	114
5	ПАО «Газпром нефть»	Энергетика и добыча сырья	114
6	2ГИС	IT и интернет	113
7	Coca-Cola	FMCG	112
8	ГК Ланит	IT и интернет	111
9	AB Inbev	FMCG	111
10	М.Видео	Розничные, ресторанные и развлекательные сети, гостиницы.	111

РЕЙТИНГ РАБОТОДАТЕЛЕЙ – 2016 (ВСЕГО 233)

Место	Публичное название компании	Отрасль работы	Итоговый балл
1	СИБУР	Энергетика и добыча сырья	134
2	ПАО «Газпром нефть»	Энергетика и добыча сырья	129
3	Госкорпорация Росатом	Энергетика и добыча сырья	125
4	МТС	Телекоммуникации, связь	120
5	Норильский никель	Энергетика и добыча сырья	119
6	ВТБ24	Банки	117
7	АО «Райффайзенбанк»	Банки	113
8	Bayer	Фармацевтика и медицина	113
9	2ГИС	IT и интернет	112
10	МегаФон	Телекоммуникации, связь	111

РЕЙТИНГ РАБОТОДАТЕЛЕЙ – 2015 (ВСЕГО 250)

Место в рейтинге	Публичное название компании	Итог
1	ОАО "Газпром нефть"	131,65
2	ВТБ24	123,97
3	Госкорпорация "Росатом"	122,79
4	Лаборатория Касперского	117,40
5	МТС, Мобильные ТелеСистемы	117,21
6	NVIDIA	116,58
7	2ГИС	116,18
8	АО "Райффайзенбанк"	114,78
9	ИКЕА	113,74
10	Hyundai Motor Manufacturing Rus	112,96

РЕЙТИНГ РАБОТОДАТЕЛЕЙ – 2014 (ВСЕГО 225)

1	Microsoft	IT, Интернет	126,8321764
2	Банк ВТБ 24	Банки	126,7068974
3	ОАО "Газпром нефть"	Энергетика и добыча сырья	123,594352
4	Группа МТС	Телекоммуникации, связь	119,0326229
5	ИКЕА	Розничные, ресторанные и развлекательные сети, гостиницы.	117,3046426
6	ООО "Пивоваренная компания "Балтика"	FMCG	115,3027773
7	ООО "СИБУР"	Энергетика и добыча сырья	114,5905675
8	NVIDIA	IT, Интернет	114,1936799
9	Volvo Group Россия	Транспорт, логистика, автодилеры	113,8954435
10	ОАО "РусГидро"	Энергетика и добыча сырья	113,8838634

РЕЙТИНГ РАБОТОДАТЕЛЕЙ – 2013






(ВСЕГО – 174)

1	Google	128,7
2	Mary Kay Russia	119,4
3	МТС	119,3
4	Microsoft	117,4
5	ОАО "Газпром нефть"	116,5
6	Amway	114,7
7	ИКЕА	113,3
8	Nokian Tyres Россия	111,5
9	2ГИС	111,3
10	Procter & Gamble	111,2

Лучшие работодатели 2018 года, рейтинг Forbes

Рейтинг лучших работодателей в мире был определен путем анализа 430 000 рекомендаций от работников различных крупных компаний из 60 стран мира. Им было предложено:

- рассказать о своем работодателе;
- сообщить, насколько вероятно, что они будут рекомендовать свою компанию другу или родственнику;
- а также указать другие компании, достойные восхищения.

	#1	Alphabet	Computer Services	United States
	#2	Microsoft	Software & Programming	United States
	#3	Apple	Computer Hardware	United States
	#4	Walt Disney	Broadcasting & Cable	United States
	#5	Amazon.com	Internet & Catalog Retail	United States

3. Персонал и организационная культура как объект управления



Персонал как объект управления.

Базовые понятия

■ **«РАБОЧАЯ СИЛА»** - совокупность физических и духовных способностей, которыми обладает организм, живая личность человека и которые пускаются в ход всякий раз, когда он производит какие-либо потребительские стоимости (Маркс, Энгельс).

■ Понятие **«ТРУДОВЫЕ РЕСУРСЫ»** впервые введено академиком С. Г. Струмилиным в 1922 г., и являлось планово-учетной категорией. Это определенная совокупность трудоспособного населения, обладающая необходимым физическим развитием, умственными способностями и знаниями, участвующая в общественном производстве.



Персонал как объект управления. Базовые понятия

КАДРЫ – термин взят из армейского лексикона и означает в нем. и фр. языках профессиональных военных. *Основной (штатный) состав организации* (без внештатников, совместителей и т.п.).

Термин **«ПЕРСОНАЛ»** впервые стал употребляться в англоязычной литературе как общее название всех работников организации. От лат. personalis — личный. *Весь личный состав организации, работающий по найму* (включающий всех наемных работников, и внештатных: постоянных и временных, а также работающих собственников и совладельцев).

Понятия «кадры» и «персонал» обычно употребляются синонимично в качестве социально-экономической категории, выражающей социальную общность работников конкретного предприятия.



Персонал как объект управления. Базовые понятия.

- В 50-60-е гг. появляется понятие «ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ».
- Теодор Шульц, Гэри Беккер разработали *Теорию человеческого капитала* – основа возникновения новой концепции управления человеческими ресурсами.
- Г. Беккер определил понятие человеческого капитал как *комплекс приобретенных и унаследованных качеств* (образование, знания, полученные на рабочем месте, здоровье и др.), *которые могут быть использованы в течение определенного времени для производства товаров и услуг*.
- В самом общем смысле *человеческий капитал – это знания, навыки и профессиональные способности работника* (В.П. Пугачев).



- Затраты в данной теории – своего рода капитальные вложения, которые позволяют индивиду, фирме, обществу достигать определенных экономических результатов, производить товары и услуги, получать более высокие денежные доходы и пр.
- Эти затраты называются инвестициями в человеческий капитал.

Персонал как объект управления. Базовые понятия

70-е годы в науке и практике управления США стало использоваться понятие **«ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ»** - более емкое, чем кадры или персонал, содержит совокупность социокультурных характеристик и личностно-психологических свойств людей. *Человеческие ресурсы* — совокупность личностей, каждая из которых обладает особой индивидуальностью, интеллектом, способностью к саморазвитию, творчеству.

«ТРУДОВОЙ ПОТЕНЦИАЛ РАБОТНИКА» - совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда. Ресурсные возможности человека в области труда.



Персонал как объект управления. Признаки персонала

- **1) наличие трудовых взаимоотношений с работодателем**, которые оформляются трудовым договором
- **2) обладание определенными качественными характеристиками** (профессией, специальностью, квалификацией), наличие которых определяет деятельность работника на конкретной должности или рабочем месте и относит его к одной из **категорий персонала**:
 - **РУКОВОДИТЕЛИ**
 - **СПЕЦИАЛИСТЫ**
 - **ДРУГИЕ СЛУЖАЩИЕ (ТЕХНИЧЕСКИЕ ИСПОЛНИТЕЛИ)**
 - **РАБОЧИЕ**

«Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих»

«Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих»
- **3) целевая направленность деятельности персонала**, т.е. обеспечение достижения целей организации путем установления адекватных им целей отдельного работника и создания условий для их эффективной реализации

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ

характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности, в том числе выполнения определенной трудовой функции. Профессиональные стандарты разработаны и применяются согласно статье 195.2 и статье 195.3 Трудового кодекса Российской Федерации.

Профстандарты

МИНИСТЕРСТВО ТРУДА
И СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПЕРСОНАЛА

1. КОЛИЧЕСТВЕННАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА - ЧИСЛЕННОСТЬ РАБОТНИКОВ

- **Общая численность** – общее число людей, имеющих трудовые отношения с предприятием.
- **Нормативная (плановая) численность** – определяется потребностями производства и управления. На практике почти никогда не выполняется.
- **Списочная (фактическая)** – кол-во сотрудников, которые официально работают в организации на данный момент (число принятых на работу). *Включает 3 категории: постоянные (на срок более года), временные (оформленные на срок до 2-х мес.) и сезонные (до 6 мес.). Не включаются совместители, работающие по спец. договорам, направленные на учебу (отрыв от производства) и получающие стипендию от предприятия и некот. другие.*
- **Явочная** – персонал, фактически находящийся на рабочем месте (вышедших на работу).

ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПЕРСОНАЛА

2. КАЧЕСТВЕННАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА - СОВОКУПНОСТЬ ПСИХОФИЗИЧЕСКИХ, СОЦИАЛЬНЫХ И КВАЛИФИКАЦИОННЫХ ХАРАКТЕРИСТИК ПЕРСОНАЛА

- В целом они определяют степень профессиональной и квалификационной подготовки людей к выполнению той или иной деятельности.
 - **ПСИХОФИЗИЧЕСКИЕ** – состояние здоровья, работоспособность, выносливость, тип нервной системы и пр.
 - **СОЦИАЛЬНЫЕ** – уровень социальной зрелости, ценностные ориентации (труд – моральная ценность - не только источник существования, но и способ саморазвития, формирования человеческого достоинства), потребности, мотивы, цели, ожидания и интересы в сфере труда.
 - **КВАЛИФИКАЦИОННЫЕ** – объем, глубина и разносторонность общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, обуславливающие способности работника к труду определенного содержания и сложности.
- Профессия. Специальность. Квалификация**

СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛА

- И качественный, и количественный состав может быть проанализирован в соответствии со структурой персонала.
- **СТРУКТУРА** – это совокупность отдельных групп работников, объединенных по какому-либо признаку.

1. Статистическая структура

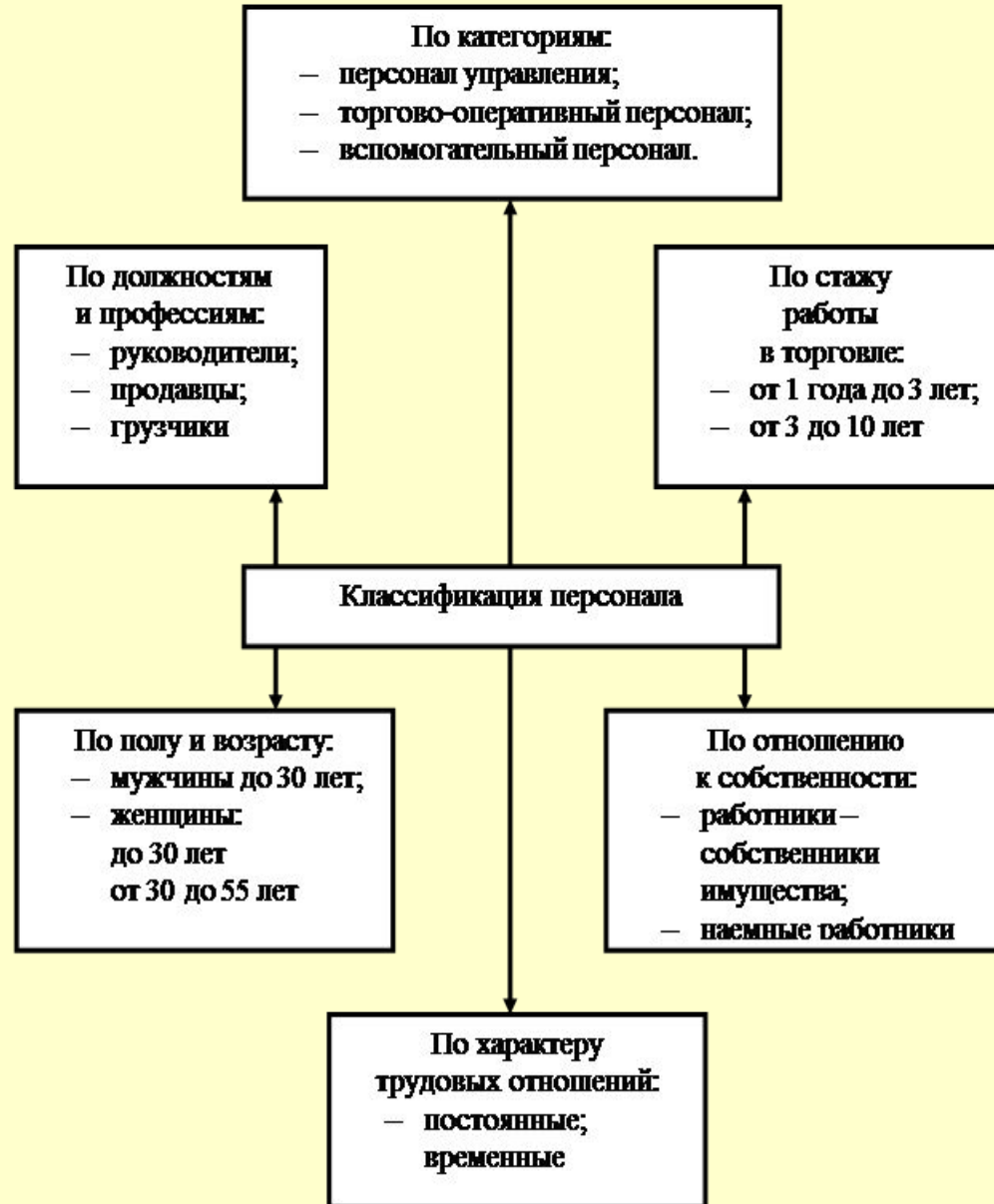
отражает распределение персонала и его движение в разрезе занятости по видам деятельности, а также категорий и групп должностей.

2. Аналитическая структура

- общая (по признакам профессии, квалификации, образования, пола, возраста, стажа работы),
- частная (отражает соотношение отдельных групп работников, например, занятых тяжелым трудом, женщин с детьми, работающих по сокращенному рабочему дню и др.)



ПРИМЕР: СТРУКТУРА ТОРГОВОГО ПЕРСОНАЛА



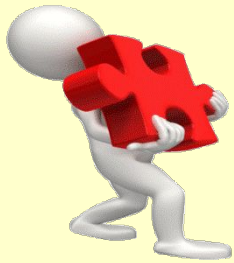
Организационная культура как объект управления

- это микрокультура, присущая конкретной организации, а именно совокупность формальных и неформальных правил, законов, представлений, символов, ценностей, традиций, разделяемых всеми ее членами и задающих людям ориентиры поведения
- ОК - своего рода «социальный клей», создает «совместное чувство» - единство!



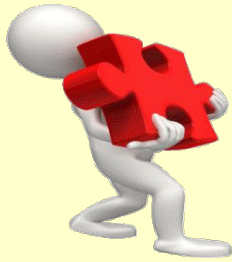
4. Аксиомы, принципы и методы управления персоналом





АКСИОМА 1

**Любая проблема
предприятия — это
проблема
управления
человеческими
ресурсами**



АКСИОМА 2

**Персонал предприятия –
это не только работники
организации, но также ее
будущие и бывшие
сотрудники**

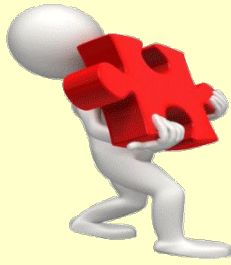
АКСИОМА 3

**Работник и
работодатель
- равные
партнеры,
имеющие
свои цели**



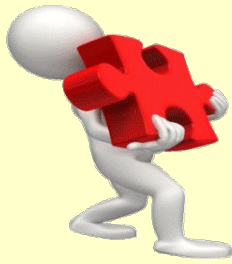
АКСИОМА 4

**Понимание и
сближение
целей
работодателя и
работника -
кратчайший
путь к
повышению
эффективности
работы
предприятия**



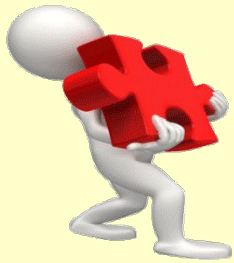
АКСИОМА 5

Эффективное управление персоналом зависит от того, на каком этапе жизненного цикла находится организация и на каком этапе карьеры и жизни находится работник



АКСИОМА 6

**Любая проблема
управления
человеческими
ресурсами - это общая
проблема для линейных
и кадровых менеджеров**



АКСИОМА 7

**В управлении
работниками всегда
присутствуют как
стратегический (УЧР),
так и оперативный (УП)
аспекты**

Принципы управления персоналом

1. ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА

- **научность в сочетании с элементами искусства**
- **целенаправленность**
- **последовательность**
- **непрерывность**
- **прогрессивность**
- **системность**
- **простота**
- **устойчивость, гибкость**
- **сочетание централизации и децентрализации**
- **сочетание прав и ответственности**
- **экономичность и др.**

Принципы управления персоналом

2. СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ УП

- гуманизм, поддержание баланса интересов организации и работников
- индивидуализация кадровой работы
- демократизация работы с кадрами
- безусловное соблюдение требований законодательства о труде
- создание условий для минимизации увольнений и сохранения занятости
- доверие между администрацией и работниками
- четкое определение требований к персоналу и ожидаемых от него результатов
- раскрытие потенциала и постоянное совершенствование личности;
- создание атмосферы взаимной ответственности
- справедливая оценка качества и результатов деятельности и др.

Принципы управления персоналом

3. ПРИНЦИПЫ КАДРОВЫХ ФУНКЦИЙ



МЕТОДЫ УП (КИБАНОВ А.Я.)

АДМИНИСТРАТИВНЫЕ

Установление госзаказов
Формирование структуры органов управления
Утверждение административных норм и нормативов
Правовое регулирование
Издание приказов, указаний и распоряжений
Инструктирование
Отбор, подбор и расстановка кадров
Утверждение методик и рекомендаций
Разработка положений, должностных инструкций, стандартов организации
Разработка другой регламентирующей документации
Установление административных санкций и поощрений

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ

Технико-экономический анализ
Технико-экономическое обоснование
Технико-экономическое планирование
Экономическое стимулирование
Мотивация трудовой деятельности
Оплата труда
Капиталовложения
Кредитование
Ценообразование
Участие в прибылях и капитале
Участие в собственности
Налогообложение
Установление экономических норм и нормативов
Страхование
Установление материальных санкций и поощрений

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ

Социально-психологический анализ
Социально-психологическое планирование
Создание творческой атмосферы
Участие работников в управлении
Социальное и моральное стимулирование
Удовлетворение культурных и духовных потребностей
Формирование коллективов, групп, создание нормального психологического климата
Установление социальных норм поведения
Развитие у работников инициативы и ответственности
Установление моральных санкций и поощрений

Формы осуществления административных методов:

1. Организационное воздействие

Организационное регламентирование

*Устав, Положения о структурных подразделениях
Штатное расписание*

Организационное нормирование

Нормативы

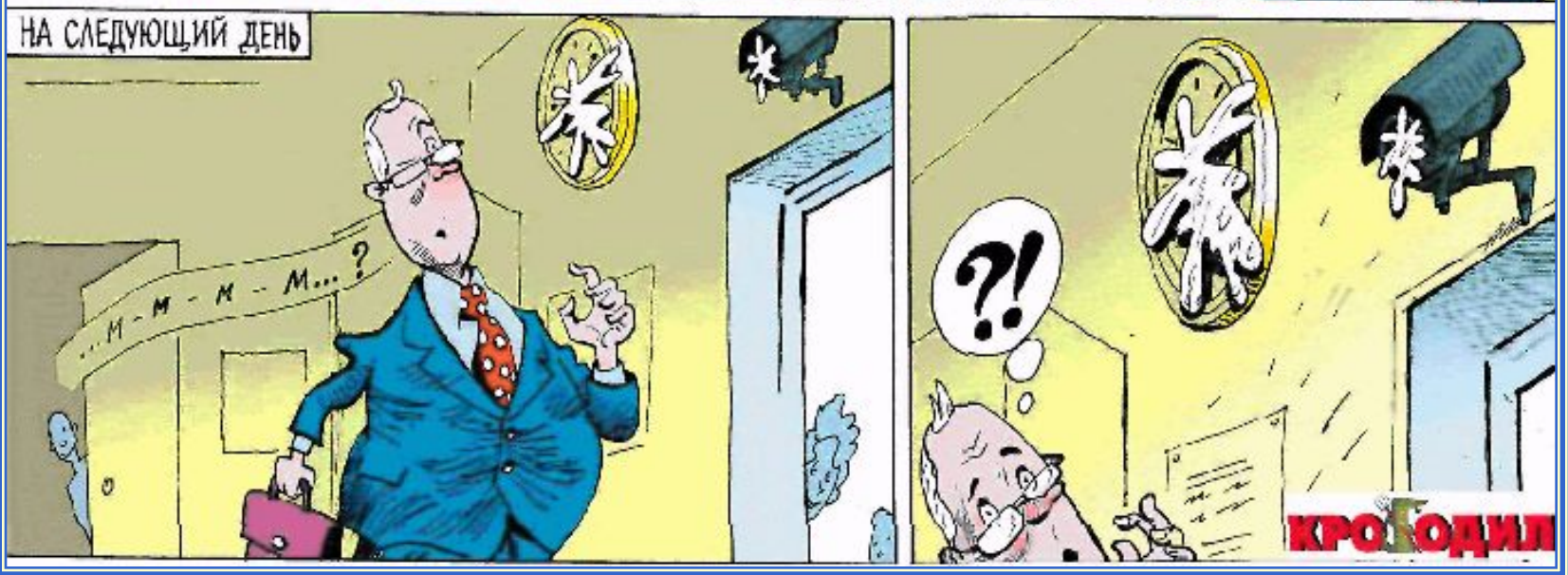
*Например, трудовые (разряды, ставки, шкалы премирования);
организационно-управленческие (правила внутреннего распорядка, распорядок
оформления найма, увольнения, перевода).*

Организационно-методическое инструктирование *инструкции*

*(должностные, методические, рабочие)
методические указания (рекомендации)*

2. Распорядительное воздействие

приказы, распоряжения, указания



СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА МЕТОДОВ УП (Р.А.Фатхутдинов)

Признаки методов управления	Группы методов управления		
	методы принуждения	методы побуждения	методы убеждения
1. Общепринятое название группы методов	Административные	Экономические	Социально-психологические
2. Субстанция методов	Директива, дисциплина	Оптимизация мотивов	Психология, социология
3. Цель управления	Выполнение законов, директив, планов	Достижение конкурентоспособности выпускаемых объектов	Достижение взаимопонимания
4. Структура управления	Жесткая	Адаптивная к ситуациям	Адаптивная к личности
5. Форма собственности, где преимущественно применяются методы	Государственная	Корпоративная, частная, государственная и др.	Частная
6. Субъект воздействия	Коллектив, индивидуум	Индивидуум	Индивидуум
7. Форма воздействия	При помощи нормативно-методических документов	Мотивация	Управление социально-психологическими процессами
8. Основное требование к субъекту при применении методов	Исполнительность, организованность	Профессионализм в данной области	Психологическая устойчивость личности
9. Потребности, на удовлетворение которых нацелены методы	Физиологические, обеспечение безопасности	Физиологические	Все потребности
10. Тип организационной структуры, для которой в наибольшей мере приемлемы данные методы	Линейная, функциональная	Проблемно-целевая, матричная	Бригадная

СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА МЕТОДОВ УП

Признаки методов управления	Группы методов управления		
	методы принуждения	методы побуждения	методы убеждения
1. Общепринятое название группы методов	Административные	Экономические	Социально-психологические
11. Преимущественное направление управляющего воздействия	Сверху вниз	Вертикальное (сверху вниз и снизу вверх)	Вертикальное и горизонтальное
12. Уровень иерархии управления, где преимущественно применяются методы	Высший и средний	Высший, средний, низший	Низший
13. Характер управленческой информации	Качественная, детерминированная	Качественная, стохастическая	Комплексная (как фактор качества), стохастическая
14. Стиль руководства, характерный для данной группы методов	Авторитарный	Смешанный	Демократический
15. Тип темперамента субъекта управления (руководителя), наиболее адекватный данной группе методов	Флегматик	Сангвиник	Сангвиник

СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА МЕТОДОВ УП

Признаки методов управления	Группы методов управления		
	методы принуждения	методы побуждения	методы убеждения
1. Общепринятое название группы методов	Административные	Экономические	Социально-психологические
16. То же относительно объекта управления (исполнителя)	Сангвиник	Флегматик, холерик	Меланхолик
17. Тип чаще всего принимаемого управленческого решения	Решения, основанные на строгом соблюдении нормативно-методических документов и директив	Решения, основанные на моделировании и комплексном обосновании	Решения, основанные на суждении, интуиции, опыте лица, принимающего их
18. Конкретные методы и способы управления	<ol style="list-style-type: none"> 1. Государственное регулирование экономики. 2. Стандартизация и сертификация. 3. Мониторинг экосистемы. 4. Нормативно-методическое регулирование системы управления. 5. Планирование, учет и контроль 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Экономическое стимулирование. 2. Анализ затрат, качества и других параметров систем (фотография рабочего времени, хронометраж, анкетирование, тестирование, факторный анализ и др.). 3. Экономико-математическое моделирование. 4. Балансовые методы 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Мониторинг социально-психологических процессов. 2. Моделирование социально-психологических процессов. 3. Психотехнологии. 4. Моральное стимулирование
19. Рекомендуемое соотношение применяемых методов (сумма равна 10)	4	4	2

5. Современные проблемы и тенденции управления персоналом

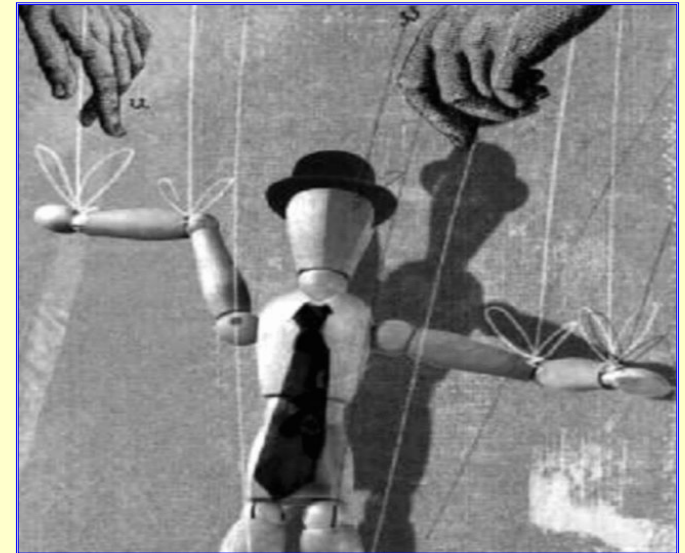


Ключевые негативные явления в сфере УП современных российских организаций

1) Недостаточное понимание собственниками и руководством предприятий значения развития человеческих ресурсов и управления ими для успеха бизнеса. Слабое знание современных концепций в сфере УЧР.

2) Отсутствие специалистов по УП, кадровых служб в большинстве организаций.

3) Отсутствие оптимального распределения ответственности за работу с персоналом на всех уровнях управления между линейными руководителями и кадровыми службами.



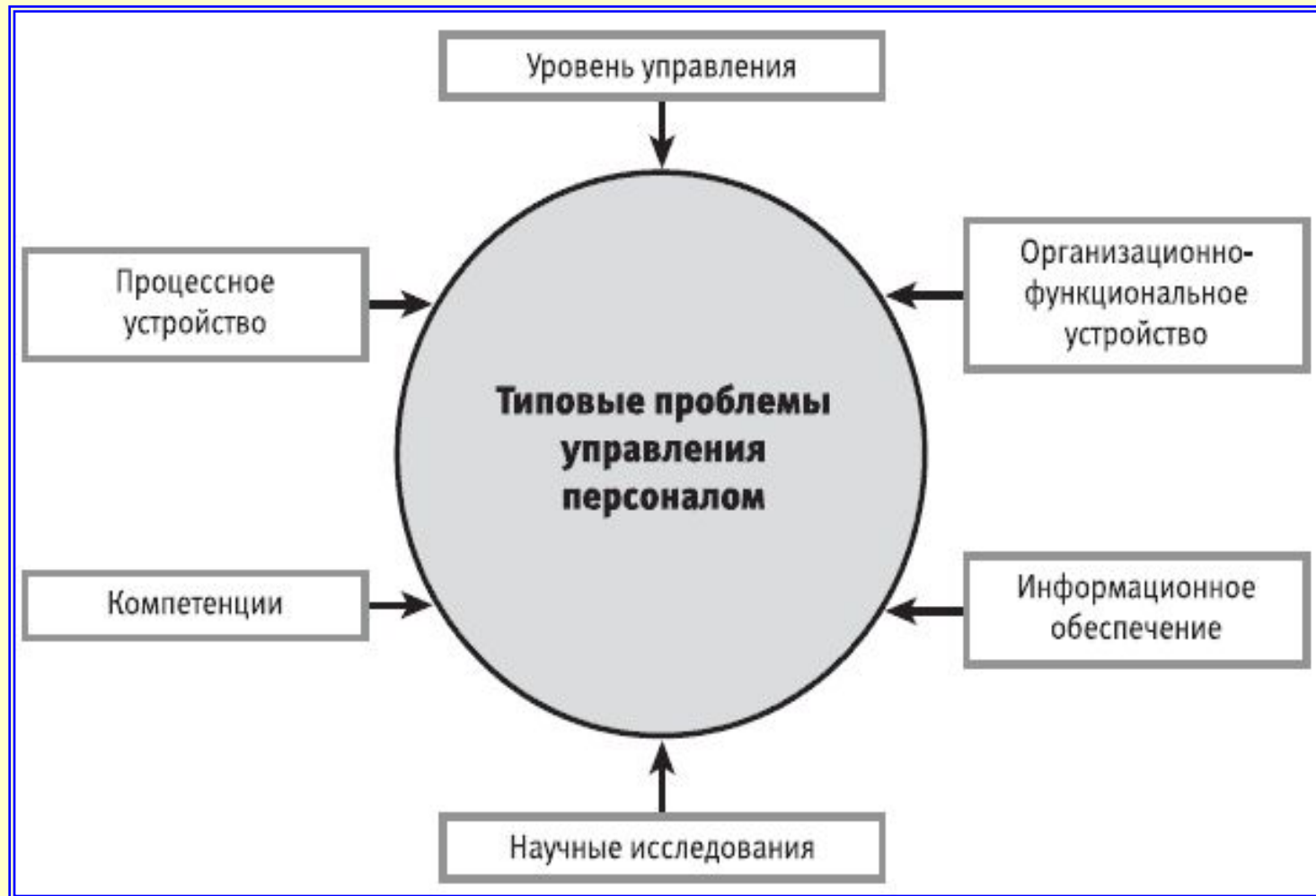
Ключевые негативные явления в сфере УП современных российских организаций

4) Недостаточно эффективная и узко направленная работа существующих кадровых служб (в основном – кадровое делопроизводство)

5) Недостаточно высокий профессиональный уровень кадровых служб.

6) Статус и престиж менеджеров по персоналу, руководителей кадровых служб невысок.





Современные тенденции в сфере управления персоналом

- **Признание человеческих ресурсов решающим фактором** эффективности и конкурентоспособности организации, ключевым ее ресурсом, экономически полезным и социально ценным.
- **Принцип инвестиционности** – признание экономической целесообразности капиталовложений, связанных с привлечением, использованием и развитием персонала организации.
- **Переход от управления кадрами к управлению человеческими ресурсами, HR-бренду.**
- **Интеграция УП: стратегическая и функциональная**



Современные тенденции в сфере УП

- **Управление изменениями.** Гибкость, адаптивность персонала. Управление непрерывным развитием персонала. Творческий подход. Креативность персонала.
- **Инновационность.** Внедрение прогрессивных кадровых технологий.



Современные тенденции в сфере УП

- **Переход от узкой специализации, рутинности операций к гибкой, многофункциональной, высококвалифицированной рабочей силе**
Комплексные специалисты. Транспрофессионалы.



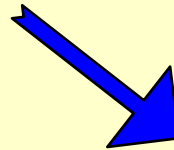
Современные тенденции в сфере УП

- **Возрастание роли управления организационной культурой. Углубление социального партнерства**
- **Изменение форм организации труда – коллектив, команда. Управление командой.**



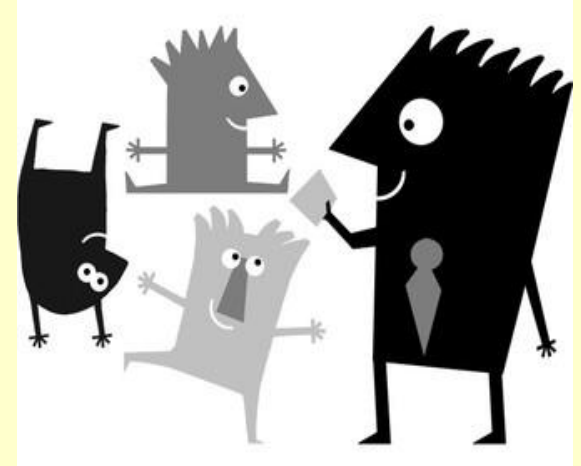
Современные тенденции в сфере УП

- **Изменение принципов и системы мотивации.**

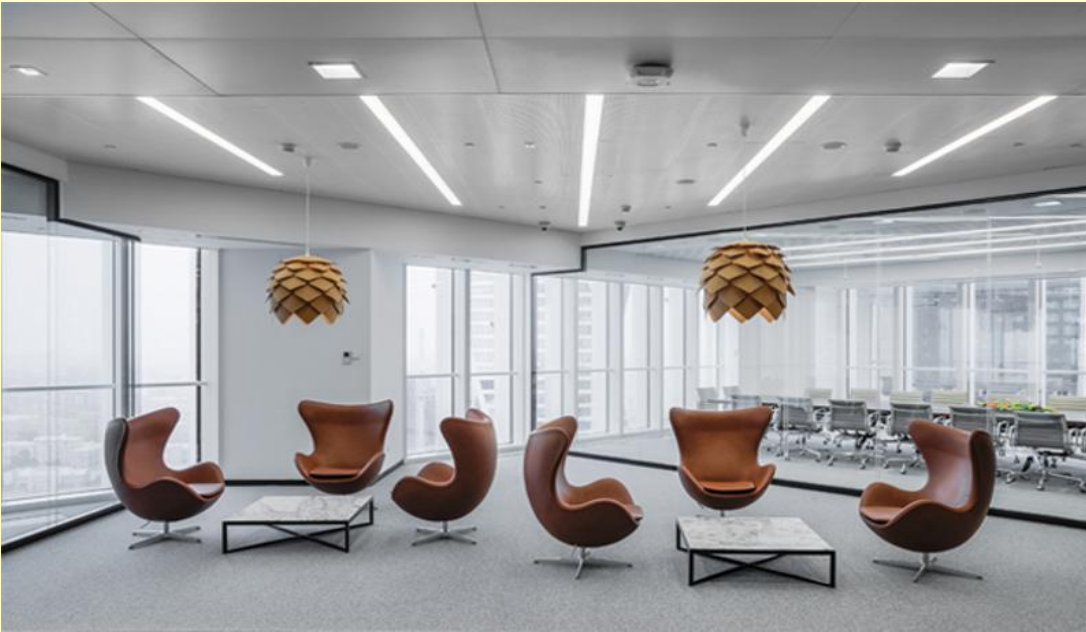


Современные тенденции в сфере УП

- **Демократизация процесса управления персоналом.**
- **Высокое качество трудовой жизни**



- 
- В 2016 году офис JTI был признан Департаментом природопользования и охраны окружающей среды самым экологически безопасным – за лучшие в городе результаты в сфере рационального водопотребления, и в этом же году получил премию за лучший реализованный интерьер офиса и бизнес-пространства - **Best Office Awards 2016** в номинации «Комфортная среда».





Современные тенденции в сфере УП

- **Интернационализация управления персоналом.**
- **Профессионализация функции управления персоналом. Научное обоснование.**



**БЛАГОДАРЮ
ЗА
ВНИМАНИЕ!**

