

NO CELL PHONE ZONE™



WWW.NOCELLPHONEZONE.COM



Тема:

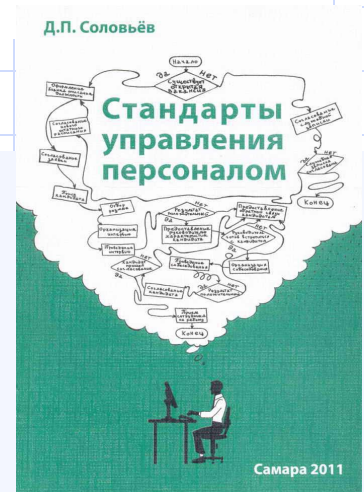
МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Часть 2.

Философия управления персоналом и кадровая политика

План

ФИЛОСОФИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА



1. Философия управления персоналом

2. Кадровая политика организации (у бакалавров – самостоятельная дисциплина)

2.1. Место кадровой политики в системе стандартов (регламентов) организации

2.2. Подготовка кадровой политики

3. Методы управления персоналом (самостоятельно – по учебнику)

4. Цели управления персоналом (самостоятельно – по учебнику)

Доклады на тему «Методы управления персоналом»:

1. Административные методы,
2. Экономические методы
3. Социально-психологические методы

1. ФИЛОСОФИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Философия управления персоналом – это система взглядов (видение) руководителей (собственников) организации на управление.

1. ФИЛОСОФИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Примеры философии управления персоналом:

- **аспирационное управление,**
- **партисипативное управление,**
- **управление по принципу «я начальник, ты дурак» (следствие: какой с дурака спрос! — со всеми вытекающими безрадостными последствиями).**

1. ФИЛОСОФИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Внешние факторы (5):

1. Требования трудового законодательства и уровень контроля за его соблюдением;
2. Ситуация на рынке труда;
3. Уровень конкуренции;
4. Влиятельность профсоюзов, жесткость в отстаивании интересов работников;
5. Общая культура бизнеса в обществе.

1. ФИЛОСОФИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Внутренние факторы (1-3/6):

1. Интересы владельцев бизнеса и, соответственно, цели и стратегические планы организации;
2. Требования к персоналу, вытекающие из вида (видов) деятельности организации и применяемых технологий; количественные и качественные характеристики имеющегося персонала;
3. Финансовые возможности организации, определяемый ими уровень затрат на персонал;

1. ФИЛОСОФИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Внутренние факторы (4-6/6):

4. Стиль руководства топ-менеджеров;
5. Сложившаяся организационная культура, традиции;
6. Задачи, связанные с повышением престижа организации

1. ФИЛОСОФИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Социально благозвучные принципы:

- справедливость,
- соблюдение трудового законодательства,
- отсутствие дискриминации,
- отношение к наемному работнику как к важнейшему ресурсу достижения тактических и стратегических целей.

1. ФИЛОСОФИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Пример философии (начало):

«Мы будем изо всех сил стремиться:

- **обеспечить создание на работе климата взаимного доверия, уважения и поддержки;**
- **дать каждому интересную работу, побуждающую его развивать свои знания и умения;**
- **устанавливать четкие цели и задачи, а также справедливые нормы выработки;**
- **давать оценку вклада сотрудников в результаты деятельности фирмы на основе регулярной обратной связи;**

1. ФИЛОСОФИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Пример философии (продолжение):

«Мы будем изо всех сил стремиться:

- **давать возможности для роста сотрудников и раскрытия их потенциала;**
- **предоставлять всем равные возможности при найме и продвижении по службе, обуславливаемые только способностями сотрудников, их результативностью и накопленным опытом;**
- **компенсировать затраты усилий сотрудников на базе оценки их вклада а результаты, достигнутые фирмой, посредством повышения заработной платы и премий по результатам года;**

1. ФИЛОСОФИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Пример философии (окончание):

«Мы будем изо всех сил стремиться:

- давать сотрудникам такие примеры поведения, которые побуждали бы их к единению, искренности и честности;
- признавать необходимость сбалансированного образа жизни, охватывающего сферы деловых, семейных, личных и групповых интересов».

Пример: Философия ООО "Проектная группа PRIDE PROMOTIONS"
(внутрифирменные правила и принципы взаимоотношений персонала)

2. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ

Элементы (составные части) кадровой политики:

- политика подбора кадров,
- политика обучения,
- политика оплаты труда,
- политика формирования кадровых процедур,
- политика социальных отношений и др.

(Personnel Policies) !!!!!!!!!!!!!!!

2. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ

Варианты значений термина «кадровая политика»:

1. КП = управление персоналом (методы, технологии и т. п.)
2. КП в значениях «регламент», «положение», «процесс»,
3. КП как информация (справка) о существовании и сути конкретной функции (например, обучения)
4. Принципы управления персоналом

2. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ

Варианты значений термина «кадровая политика»:

1. ~~КП~~ = управление персоналом (методы, технологии и т. п.)
2. КП в значениях «регламент», «положение», «процесс»,
3. КП как информация (справка) о существовании и сути конкретной функции (например, обучения)
4. Принципы управления персоналом

2. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ

Варианты значений термина «кадровая политика»:

1. ~~КП~~ = управление персоналом (методы, технологии и т. п.)
2. ~~КП~~ в значениях «регламент», «положение», «процесс»,
3. КП как информация (справка) о существовании и сути конкретной функции (например, обучения)
4. Принципы управления персоналом

2. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ

Кадровая политика –
это, принципы
управления
персоналом.

Принципы – это

2. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ

Принцип (от лат. *principium* основа, начало) – это основное, исходное положение какой-либо теории, учения и т.п.; руководящая идея, **основное правило деятельности**.

Принципы являются **концентрированным обобщением** разностороннего опыта и подходов на уровне **структуры деятельности (framework)**.

- Их **содержание и смысл**:
 - в краткой форме дать практическое руководство для конкретных действий и/или быть основой для разработки стандартов или алгоритмов работы.

2. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ

Кадровая политика – это, принципы управления персоналом.

Принципы - это основа для единообразия при решении следующих проблем:

а) разработка локальных нормативных актов (положений, регламентов, технологий).

б) принятие оперативных управленческих решений (приказов, распоряжений)

Примеры КП

2. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ

Примеры кадровой политики:

- Кадровая политика «Кадровая политика «LEGO Кадровая политика «LEGO»»
- Кадровая политика НК «ЮКОС»
- Кадровая политика ООО «МТЭ»

(На сайте – в методичке по дипломному проектированию
приведено 11 примеров КП)

2. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ

Цель кадровой политики (политик):

- соблюдение единых принципов управления персоналом во всех филиалах, подразделениях компании

2. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ

Задачи письменного изложения кадровой политики (1/3):

наемные работники узнают принципы и правила выработки и реализации решений в сфере УП,

Тем самым обеспечивается предсказуемость действий администрации по отношению к персоналу

2. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ

Задачи письменного изложения кадровой политики (2/3):

линейные и функциональные руководители получают свод правил (принципы), соблюдение которых обязательно при принятии и реализации управленческих решений в сфере УП,

В этом смысле кадровая политика выполняет функции «технического задания» к решению задач, которые не регламентированы локальными нормативными актами

2. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ

Задачи письменного изложения кадровой политики (3/3):

достижение PR-эффекта, то есть публичная демонстрация (а) уважения к потребностям работников, (б) демократических отношений; (в) согласия и единства администрации и наёмных работников в достижении целей компании.

Таким образом повышается престиж организации, как среди сотрудников, так и на внешнем рынке

2.1. МЕСТО КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В СИСТЕМЕ СТАНДАРТОВ (РЕГЛАМЕНТОВ) ОРГАНИЗАЦИИ

Место разработки политики в подготовке документов по конкретной функции управления персоналом:

1 этап. Разработка политики (например, политика обучения персонала);

2 этап. Разработка процесса (например, описание процесса обучения персонала);

3 этап. Разработка технологий (например, методика оценки результатов обучения).

- Каждый из этапов служит различным целям.
- Все три направлены на определение действий работников, но в различных аспектах и в различных форматах.
- Когда письменные указания разделены по степени детализации, их легче читать.
- Это в свою очередь означает большую вероятность, что их будут читать и им следовать.

2.1. МЕСТО КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В СИСТЕМЕ СТАНДАРТОВ (РЕГЛАМЕНТОВ) ОРГАНИЗАЦИИ

Политика –

определяет, что надо сделать, то есть формулирует принципы.

В основе определения принципов лежит философия управления персоналом.

2.1. МЕСТО КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В СИСТЕМЕ СТАНДАРТОВ (РЕГЛАМЕНТОВ) ОРГАНИЗАЦИИ

Процесс –

перечисляет и описывает по порядку этапы (шаги), которые должна предпринять группа сотрудников для выполнения конкретной функции (цикла действий).

2.1. МЕСТО КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В СИСТЕМЕ СТАНДАРТОВ (РЕГЛАМЕНТОВ) ОРГАНИЗАЦИИ

Технология –

описывает по порядку действия, которые должен предпринимать конкретный работник для выполнения этапа процедуры или серии взаимосвязанных действий.

Способы подготовки кадровой политики как самостоятельного публичного документа:

- 1. Силами консультантов на основе опроса руководства организации;**
- 2. Как сумма политик, подготовленных по методикам компании TEXAS CONSULTING & APPLIED RESEARCH.**

2.2. ПОДГОТОВКА КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ (по намерениям)

Этапы формирования кадровой политики (1/5)

Этапы	Форма представления результата	Ответственные исполнители
1. Проведение анализа наличной ситуации и подготовка кратко-, средне- и долгосрочных прогнозов развития организации	Аналитические отчеты Служебные записки Прогнозы	Соответствующие подразделения организации Временные целевые/проектные группы/команды Внешние консультанты, эксперты

2.2. ПОДГОТОВКА КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ (по намерениям)

Этапы формирования кадровой политики (2/5)

Этапы	Форма представления результата	Ответственные исполнители
2. Определение ключевых принципов и положений кадровой политики Прогноз численности и качественной структуры кадров	Аналитические материалы Прогнозы Результаты исследований	Высшее руководство Отдел управления персоналом Временные целевые/проектные группы/команды Внешние консультанты,

2.2. ПОДГОТОВКА КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ (по намерениям)

Этапы формирования кадровой политики (3/5)

Этапы	Форма представления результата	Ответственные исполнители
3. Официальное утверждение кадровой политики организации	Планы, программы, положения	Высшее руководство

2.2. ПОДГОТОВКА КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ (по намерениям)

Этапы формирования кадровой политики (4/5)

Этапы	Форма представления результата	Ответственные исполнители
4. Этап пропагандирования Информирование коллектива о разработанной кадровой политике и сбор мнений и предложений	Информационные материалы, сообщения на собраниях, совещаниях, по радио, в многотиражке и на досках объявлений	Высшее руководство Руководители функциональных подразделений Отдел управления персоналом Целевые / проектные группы

2.2. ПОДГОТОВКА КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ (по намерениям) Этапы формирования кадровой политики (5/5)

Этапы	Форма представления результата	Ответственные исполнители
5. Установление каналов обратной связи	Сбор предложений и другие формы обратной связи	Отдел управления персоналом

2.2. ПОДГОТОВКА КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

Пример кадровой политики, подготовленной по результатам опроса руководителей:

Кадровая политика НК ЮКОС

Пример кадровой политики, подготовленной на основе политик решения конкретных задач управления персоналом

Кадровая политика МТЭ

2.2. ПОДГОТОВКА КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ (как сумма политик)

Методики фирмы «TEXAS CONSULTING & APPLIED RESEARCH»:

- 1. "Планировщик политики";**
- 2. "Руководство по написанию политики компании"**

2.2. ПОДГОТОВКА КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ (как сумма политик)

«Планировщик политики» - четыре исходных шага для написания черновика политики компании. Это:

1. **Определение заголовка политики.** Он должен быть не более шести слов и выделять данную политику как самостоятельную область деятельности, отличную от других областей деятельности;
2. **Описание границ политики;**
3. **Перечисление основных положений политики,** включая исключения из нее;
4. **Определение должностного лица,** подписывающего текст политики.

2.2. ПОДГОТОВКА КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ (как сумма политик)

Пример заполнения данного планировщика на примере политики "Установление окладов и часовых тарифных ставок" (1/4).

1. Напишите заголовок политики, состоящий из не более чем шести слов и выделяющий конкретную область деятельности, отличную от других областей деятельности.

Установление окладов и часовых тарифных ставок

2.2. ПОДГОТОВКА КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ (как сумма политик)

Пример заполнения данного планировщика на примере политики "Установление окладов и часовых тарифных ставок" (2/4).

2. Опишите границы политики.

Политика распространяется на постоянных и временных работников, оплата труда которых производится на основании установления им окладов и часовых тарифных ставок.

Политика не распространяется на работников привлекаемых к выполнению работ для компании на основании договоров гражданско-правового характера.

2.2. ПОДГОТОВКА КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ (как сумма политик)

Пример заполнения данного планировщика на примере политики "Установление окладов и часовых тарифных ставок" (3/4).

3. Перечислите основные положения политики, включая исключения из нее.

РУКОВОДСТВО КОМПАНИИ РЕШИЛО ЧТО:

3.1. Ни один работник компании не может быть нанят в фирму или перемещен внутри нее без наличия должностной инструкции для этой позиции. Должность должна быть утверждена и внесена в конкретную группу по оплате труда.

2.2. ПОДГОТОВКА КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ (как сумма политик)

Пример заполнения данного планировщика на примере политики "Установление окладов и часовых тарифных ставок" (3/4).

3. Перечислите основные положения политики, включая исключения из нее.

РУКОВОДСТВО КОМПАНИИ РЕШИЛО ЧТО:

3.2. Оклады и ставки в период испытательного срока устанавливаются на нижнем уровне оклада/часовой тарифной ставки по данной должности. Исключение составляют работники принятые на данную должность изнутри организации и чья основная заработная плата на момент перевода выше нижнего уровня оклада/часовой тарифной ставки по данной должности.

2.2. ПОДГОТОВКА КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ (как сумма политик)

Пример заполнения данного планировщика на примере политики "Установление окладов и часовых тарифных ставок" (3/4).

3. Перечислите основные положения политики, включая исключения из нее.

РУКОВОДСТВО КОМПАНИИ РЕШИЛО ЧТО:

3.3. Пересмотр уровня оплаты труда для работников, не перемещенных на другие должности, производится раз в год по результатам оценки и аттестации. Исключение составляют случаи резкого изменения экономической ситуации в стране /инфляция/, а также резкие колебания на рынке рабочей силы по данной работе (должности).

3.4..... и.т.д.

2.2. ПОДГОТОВКА КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ (как сумма политик)

Пример заполнения данного планировщика на примере политики "Установление окладов и часовых тарифных ставок" (4/4).

4. Определите имя должностного лица, подписывающего данную политику.

Данная политика подписывается первым руководителем компании

2.2. ПОДГОТОВКА КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ (как сумма политик)

«Руководство по написанию политики компании» - требования к окончательному варианту документа и предложения ответить на ряд вопросов.

1/5. Длительность действия разработанной политики?

2.2. ПОДГОТОВКА КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ (как сумма политик)

"Руководство по написанию политики компании" содержит требования к окончательному варианту документа и заканчивается предложением ответить на ряд вопросов.

2/5. Освободит ли данная политика верхний уровень управления от обращений нижнего и среднего уровня за разъяснениями своих действий от случая к случаю?

2.2. ПОДГОТОВКА КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ (как сумма политик)

"Руководство по написанию политики компании" содержит требования к окончательному варианту документа и заканчивается предложением ответить на ряд вопросов.

3/5. Принесет ли внедрение политики справедливое отношение ко всем ее участникам: клиентам (в том числе по группам), работникам, поставщикам?

2.2. ПОДГОТОВКА КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ (как сумма политик)

"Руководство по написанию политики компании" содержит требования к окончательному варианту документа и заканчивается предложением ответить на ряд вопросов.

4/5. Покрывает ли политика те решения, которые приняты в результате устных договоренностей?

2.2. ПОДГОТОВКА КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ (как сумма политик)

"Руководство по написанию политики компании" содержит требования к окончательному варианту документа и заканчивается предложением ответить на ряд вопросов.

5/5. Зафиксированы ли все ссылки на другие документы и исключения на которые данная политика не распространяется?

2.2. ПОДГОТОВКА КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ (как сумма политик)

ПОЛИТИКА

предоставления информации по запросам других организаций о работающих или уволившихся сотрудниках

Основным принципом деятельности компании в данной области является кооперация с другими организациями в части предоставления рекомендаций на работающих или уволенных сотрудников.

В своей деятельности компания руководствуется правом каждого сотрудника на защиту своей личной информации.

2.2. ПОДГОТОВКА КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ (как сумма политик)

В этой связи компания сообщит другой организации только сам факт того, что работник работает или работал в компании, его должность и должностные обязанности.

Уровень оклада или часовой тарифной ставки будет сообщаться только по уволенным ранее сотрудникам.

Любая другая информация может быть предоставлена только в случае письменной просьбы самого работника по данному вопросу.

2.2. ПОДГОТОВКА КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ (как сумма политик)

Любые запросы, полученные по телефону или в письменной форме, касающиеся работающих или уволенных сотрудников фирмы следует направлять в отдел кадров.

Закрепляя данную обязанность за отделом кадров, мы гарантируем, что предоставляемая другим организациям информация будет точной, разрешенной и отражать мнение нашей организации.



КОНЕЦ



УДАЛЕННЫЕ СЛАЙДЫ

4. МЕСТО ПОЛИТИКИ В РАЗРАБОТКЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

Состав функциональных блоков по управлению персоналом:

- ✓ **Определение потребности в персонале**
- ✓ **Обеспечение персоналом**
- ✓ **Развитие персонала**
- ✓ **Использование персонала**
- ✓ **Мотивация результатов труда и поведения персонала**

4. МЕСТО ПОЛИТИКИ В РАЗРАБОТКЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

Положения и регламенты по осуществлению функций управления персоналом:

- документы, регламентирующие деятельность подразделения (отдел, служба, бюро, цех и т. п.);
- документы, предписывающие решения конкретных задач управления персоналом (стимулирование, обучение, комплектование и т. п.).