

# ЛЕКЦИЯ 1. ПЕРСОНАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Сущность управления персоналом заключается в том, что люди рассматриваются как конкурентное богатство организации, которое надо развивать, размещать, мотивировать вместе с другими ресурсами, чтобы достичь стратегических целей

# КЛАССИФИКАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

**Персонал организации** – это совокупность физических лиц, состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором найма.

**Человеческие ресурсы** – тот же персонал предприятий, но рассматриваемый как объект управления, с учетом ряда социальных характеристик: способности, профессиональная компетентность, производственная мотивация, межличностные отношения



Классификация государственных должностей (табель о рангах) предусматривает:

- — Высшие государственные должности (действительные государственные советники 1,2 и 3 классов, ранги с 1 по 3);
- - Главные государственные должности (государственные советники 1,2,3 классов, ранги с 4 по 6);
- - Ведущие государственные должности (советники Российской Федерации 1,2,3 классов, ранги с 7 по 9);
- - Старшие государственные должности (советники государственной службы 1,2,3 классов, ранги с 10 по 12);
- - Младшие государственные должности (референты 1, 2,3 классов, ранги с 13 по 15).

Основное различие между государственными служащими и работниками частного сектора заключается в характере выполнения задач. Деятельность госслужащих протекает в рамках устава и регламента, а наемные работники находятся в договорных отношениях со своим работодателем.



# СИСТЕМА РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ

**Система управления персоналом** - это комплекс элементов по координации человеческой деятельности внутри организации, направленный на достижение эффективности деятельности организации. В комплекс входят субъекты и объекты, цели, задачи, структурные и функциональные элементы.

# Система работы с персоналом организации



## ПОДСИСТЕМЫ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ

### Подсистемы работы с персоналом

#### Кадровая политика

Определяет генеральную линию и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу. На предприятии кадровая политика формируется советом директоров, правлением и директором предприятия.

#### Подбор персонала

Заключается в формировании резерва кадров на замещение вакантных рабочих мест. Должен включать в себя процедуры расчета потребности в персонале по категориям работников, нормативное описание профессиональных требований к рабочим и служащим. Главная задача – определение совокупности людей, способных в ближайшей перспективе

#### Оценка персонала

Осуществляется для определения соответствия работника вакантной или занимаемой должности. При замещении вакантной должности важно установить потенциал работника, т. е. профессиональные знания и умения, жизненный и производственный опыт, социально-психологический тип личности, уровень культуры и т. д.

#### Расстановка персонала

Обеспечивает постоянное движение кадров, исходя из результатов оценки их потенциала, индивидуального вклада, планируемой карьеры, возраста, сроков занятия рабочих мест и наличия вакантных мест в штатном расписании предприятия.

#### Адаптация персонала

Это процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации, а отдельных индивидуумов – к рабочему месту и трудовому коллективу.

#### Обучение персонала

Предназначено для обеспечения соответствия профессиональных знаний и умений работников современному уровню производства и управления. Различают четыре вида обучения: подготовка рабочих и служащих в профессиональных училищах, техникумах, вузах, предусматривающая получение базовой специальности; повышение квалификации в учебных заведениях; переподготовка персонала для приобретения новой специальности; послевузовское профессиональное образование.



# Взаимосвязь подсистем работы с персоналом с нормативными документами

Устав организации

Договор учредителей

Кадровая политика

Бизнес-план предприятия

Философия организации

Подбор персонала

Правила внутреннего распорядка

Коллективный договор

Оценка персонала

Положение об оплате труда

Структура управления организацией

Расстановка персонала

Штатное расписание организации

Матрица распределения функций

Адаптация персонала

Положение о подразделениях

Должностные инструкции

Обучение персонала

Регламенты организации

Модели рабочих мест рабочих и

Контракты сотрудников

Модели служебной карьеры

Заключения аттестационной комиссии

Программы обучения персонала

Годовой отчет по персоналу

План введения в должность



# ЛЕКЦИЯ 2. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

*Кадровая политика* - 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 высокопроизводительного, сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на меняющиеся требования рынка.

**Кадровая политика** - это корпоративный документ, позволяющий получить ответы на следующие вопросы:

- Как компания относится к своему персоналу? Какие качества сотрудника ценятся и поощряются более других?
- Какие возможности получает специалист, становясь сотрудником этой компании?
- Какие ресурсы вкладывает компания в своих сотрудников? В каких конкретных программах проявляется забота о сотрудниках?
- Каковы правила работы в компании?
- Каковы ограничения и запреты, которые компания ставит перед своими сотрудниками?
- Как строятся взаимоотношения между работником и работодателем?
- Каковы планы компании?

# Система кадровой политики в организации

Подсистема  
адаптации  
персонала  
(организации труда  
и отношения с  
работниками)

Обеспечение  
кадрами  
(подсистема набора  
и оценки  
персонала)

Планирование  
трудовых  
ресурсов  
(подсистема  
планирования)

Кадровая  
политика  
организации

Подсистема  
развития  
персонала  
(развитие  
работников)

Мотивационная  
подсистема  
(вознаграждение  
работников)

**ЦЕЛЬЮ КОНЦЕПЦИИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ** ЯВЛЯЕТСЯ СОЗДАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРАМИ, БАЗИРУЮЩЕЙСЯ В ОСНОВНОМ НЕ НА АДМИНИСТРАТИВНЫХ МЕТОДАХ, А НА ЭКОНОМИЧЕСКИХ СТИМУЛАХ И СОЦИАЛЬНЫХ ГАРАНТИЯХ, ОРИЕНТИРОВАННЫХ НА СБЛИЖЕНИЕ ИНТЕРЕСОВ РАБОТНИКА С ИНТЕРЕСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ В ДОСТИЖЕНИИ ВЫСОКОЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА, ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА, ПОЛУЧЕНИЕ НАИЛУЧШИХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОРГАНИЗАЦИЯМИ И ОТРАСЛЬЮ В ЦЕЛОМ.

Основные направления кадровой политики:

- разработка единых принципов стратегического управления и развития персонала в отрасли;
- исследование и внедрение новых методов и систем подготовки и переподготовки персонала;
- учет кадровой работы на всех уровнях стратегического планирования организации;
- проведение скоординированной единой тарифной политики и оплаты труда;
- разработка и применение экономических стимулов и социальных гарантий;
- работа с представителями профсоюзов при подготовке тарифных соглашений;
- проведение научных исследований и разработка нормативных



## Свойства кадровой политики:

- связь со стратегией;
- ориентация на долгосрочное планирование;
- значимость роли кадров;
- круг взаимосвязанных функций и процедур по работе с кадрами.

# ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ВЫБОР КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

- требования производства,
- стратегия развития предприятия,
- финансовые возможности предприятия,
- количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменения в перспективе,
- ситуация на рынке труда (количественные и качественные характеристики предложения труда по профессиям предприятия, условия предложения),
- спрос на рабочую силу со стороны конкурентов,
- складывающийся уровень заработной платы,
- влияние профсоюзов, жесткость в отстаивании интересов работников,
- требования трудового законодательства,
- принятая культура работы с наемным персоналом и др.

## ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К КАДРОВОЙ ПОЛИТИКЕ

- кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития предприятия.
- кадровая политика должна быть достаточно гибкой.

## КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ФОРМИРУЕТ:

- требования к рабочей силе на стадии ее найма (к образованию, полу, возрасту, стажу, уровню специальной подготовки и т.п.);
- отношение к «капиталовложениям» в рабочую силу, к целенаправленному воздействию на развитие тех или иных сторон занятой рабочей силы;
- отношение к стабилизации коллектива (всего или определенной его части);
- отношение к характеру подготовки новых рабочих на предприятии, ее глубины и широте, а также к переподготовке кадров;
- отношение к внутрифирменному движению кадров и т.д.



# ТИПЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

- пассивная;
- реактивная;
- превентивная;
- активная;
- открытая;
- закрытая.

# СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДВУХ ТИПОВ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	открытая	закрытая
<b>Набор персонала</b>	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Ситуация дефицита рабочей силы, отсутствие притока новых рабочих рук.
<b>Адаптация персонала</b>	Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предложенных новичками	Эффективная адаптация за счет института наставников (опекунов). Высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы.
<b>Обучение и развитие персонала</b>	Часто проводится во внешних центрах способствует заимствованию нового	Часто проводится во внутри корпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптировано к работе организации.
<b>Продвижение персонала</b>	Затруднена возможность роста, так как преобладает тенденция набора персонала	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдаются сотрудникам компании, проводится планирование карьеры.
<b>Мотивация и стимулирование</b>	Предпочтение отдается вопросам стимулирования (внешней мотивации)	Предпочтение отдается вопросам мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии)
<b>Внедрение инноваций</b>	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инновации – ответственности сотрудников и организации	Необходимость специально инициировать процесс разработки инноваций, высокое чувство причастности, ответственности за изменения за счет осознания общности судьбы человека и предприятия

# КАДРОВЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ, РЕАЛИЗУЕМЫЕ В ОТКРЫТОМ ТИПЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

Тип стратегии организации	Уровень планирования		
	Долгосрочный (стратегический)	Среднесрочный (управленческий)	Краткосрочный (оперативный)
<b>Открытая кадровая политика</b>			
<b>Предпринимательская</b>	Привлечение молодых перспективных профессионалов. Активная политика информирования об организации. Формирование требований к кандидатам.	Поиск перспективных людей и проектов, создание банка кандидатов на работу в организацию, проведение конкурсов. Установление контактов с кадровыми агентами.	Отбор менеджеров и специалистов под проекты.
<b>Динамического роста</b>	Активная политика привлечения профессионалов	Разработка принципов и процедур оценки и кандидатов и работы. Обучение управленцев – формирование горизонтальных и вертикальных управленческих команд. Планирование трудовых ресурсов.	Разработка штатного расписания. Создание должностных инструкций. Описание политики организации в документах и правилах. Набор персонала под конкретные виды работ. Адаптация персонала.
<b>Прибыльности</b>	Разработка новых форм организации труда под новые технологии.	Разработка оптимальных схем стимулирования труда, увязанных с получением прибыли организацией. Анализ и рационализация рабочих мест.	Реализация программ оценки и стимулирования труда персонала. Набор эффективных менеджеров (управляющих).
<b>Ликвидационная</b>	Не рассматривается	Создание нормативных документов по кадровому аспекту ликвидации предприятия. Установление контактов с организациями по трудоустройству.	Оценка персонала с целью сокращения. Консультирование персонала по вопросам профессиональной ориентации, программам обучения и трудоустройству. Использование схем частичной занятости.
<b>Круговорота</b>	Оценка потребности в персонале для различных типов жизни организации.	Поиск персональных специалистов.	Консультационная помощь персоналу (в первую очередь, психологическая). Реализация программ социальной помощи.



# КАДРОВЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ, РЕАЛИЗУЕМЫЕ В ЗАКРЫТОМ ТИПЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

Тип стратегии организации	Уровень планирования		
	Долгосрочный (стратегический)	Среднесрочный (управленческий)	Краткосрочный (оперативный)
<b>Динамического роста</b>	Планирование карьеры. Разработка нетрадиционных способов найма (пожизненный – Япония).	Проведение внутриорганизационных программ обучения с учетом личных потребностей в обучении. Разработка программ стимулирования труда в зависимости от вклада и выслуги лет.	Набор сотрудников с высоким потенциалом и способностью к обучению. Проведение программ адаптации персонала.
<b>Прибыльности</b>	Разработка схем оптимизации труда, сокращения трудовых затрат.	Реализация программ обучения управленческого персонала. Разработка социальных программ.	Создание кружков «качества», активное включение персонала в оптимизацию деятельности организации. Использование ресурсов «внутреннего найма» – совмещение.
<b>Ликвидационная</b>	Не рассматривается	Проведение программ переподготовки	Поиск рабочих мест для перемещаемого персонала. Увольнение в первую очередь новых сотрудников.
<b>Круговорота</b>	Создание (инновационных) отделов. Разработка программ стимулирования творческой активности сотрудников. Проведение конкурсов проектов.	Разработка программ частичной занятости по основному направлению с возможностью реализовать активность сотрудников в направлениях, полезных организации.	Культивирование «философия организации». Включение персонала в обсуждение перспектив развития организации



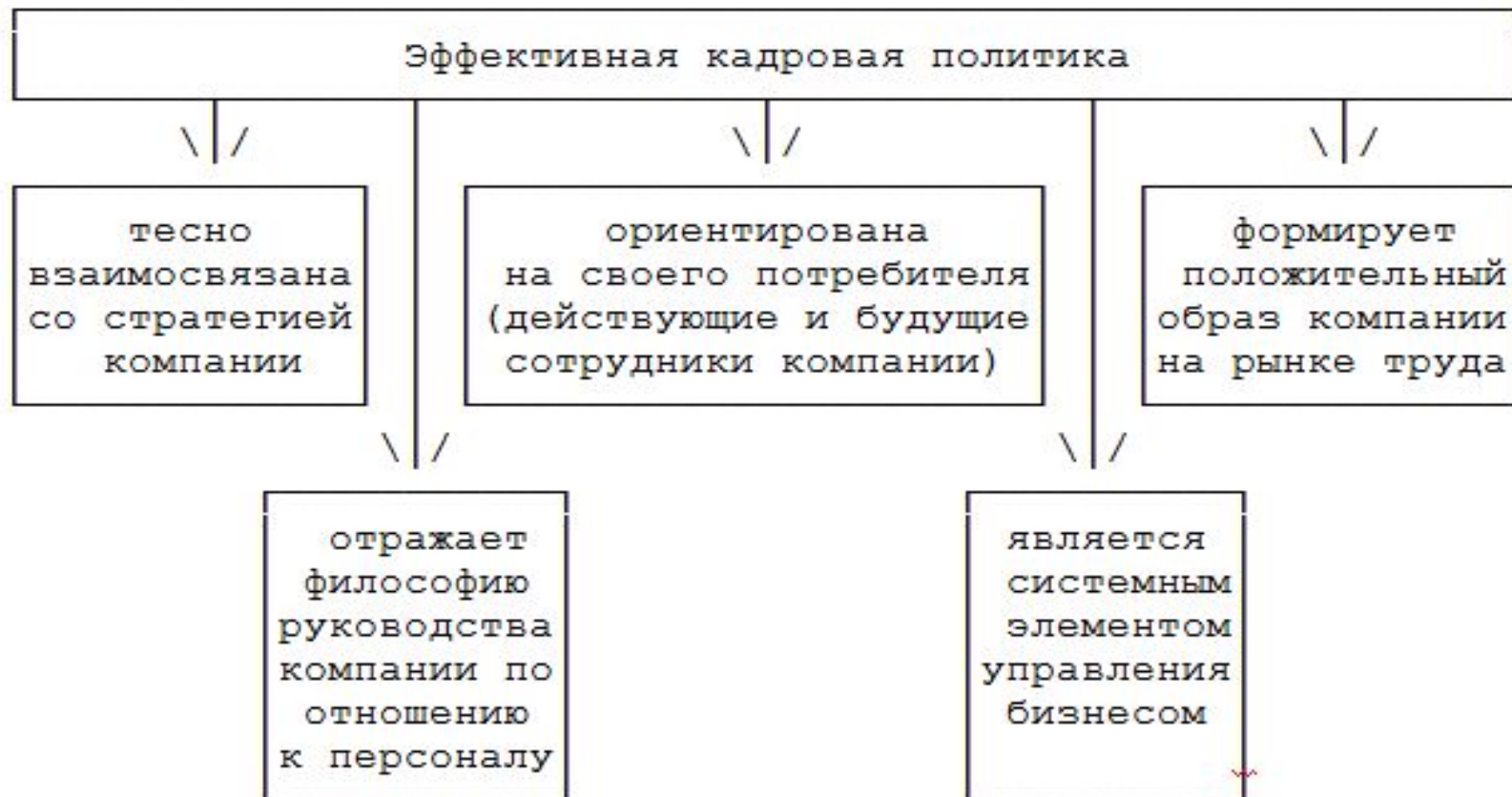
## РАЗДЕЛЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

1. Принципы и подходы к управлению персоналом.
2. Философия, миссия компании и ценности.
3. Стратегические планы компании.
4. Правила взаимодействия с партнерами и коллегами.
5. Политика в области привлечения и удержания.
6. Мотивационные программы.
7. Стандарты деятельности и правила поведения.
8. Условия и график работы.
9. Подходы к обучению и развитию сотрудников, возможности для карьерного роста.

# ИНДИКАТОРЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

- **практичность;**
- **направленность,**
- **своевременность,**
- **действенность.**

# ОСНОВНЫЕ ЧЕРТЫ ЭФФЕКТИВНОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ



# Характеристика стилей руководства

Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными	Стили руководства			
	авторитарный	демократический	либеральный	смешанный
Методы принятия решений	единолично решает вопросы	советуется с подчиненными	ждет указаний руководства или решений совещания	единолично или коллегиально в зависимости от ситуации
Способ доведения решения до исполнителей	приказывает, распоряжается, командует	предлагает, просит	просит, спрашивает	исходя из ситуации, приказывает, предлагает, согласовывает
Распределение ответственности	берет на себя или перекладывает на подчиненных	распределяет ответственность в соответствии с полномочиями	снимает с себя всякую ответственность	распределяет ответственность между собой и подчиненными
Отношение к инициативе	подавляет	поощряет, использует в интересах дела	отдает инициативу в руки подчиненных	подавляет, когда уверен в правоте, поощряет, если нужно коллегиальное решение
Отношение к подбору кадров	боится квалифицированных работников, старается от них избавиться	подбирает деловых, грамотных работников	подбором кадров не занимается	нерегулярно занимается подбором кадров и без четкой системы
Отношение к недостаткам знаний	«все знает и умеет», редко повышает квалификацию	постоянно повышает свою квалификацию, учитывает критику	пополняет свои знания и поощряет это среди подчиненных	старается быть в курсе современных проблем, периодически повышает квалификацию
Стиль общения	держит дистанцию, не общителен	дружески настроен, любит общение	вступает в контакт с подчиненными только по их инициативе	чаще всего зависит от темперамента, преимущественно коммуникабелен
Характер отношений с подчиненными	жесткий, диктуется настроением	ровная манера поведения, постоянный самоконтроль	мягок, покладист	преимущественно доброжелателен
Отношение к дисциплине	приверженец формальной, жесткой дисциплины, строго распорядка	сторонник разумной дисциплины, осуществляет дифференцированный подход к людям	не требует соблюдения формальной дисциплины, терпим к нарушениям	поддерживает формальную дисциплину, лояльно относится к небольшим нарушениям
Отношение к моральному воздействию на подчиненных	считает наказание основным методом стимулирования, поощряет избранных только по праздникам	использует различные виды вознаграждения и наказания	чаще всего пользуется вознаграждением	в зависимости от ситуации и уровня подчиненных применяет разные способы



## ЛЕКЦИЯ 3. СУЩНОСТЬ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

**Цель кадрового планирования** – обеспечить фирму или компанию необходимой рабочей силой и определить неизбежные при этом издержки.

### **Задачи кадрового планирования:**

- сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы (маркетинг персонала);
- какие требования предъявляются к тем или иным категориям работников (профессионально - квалификационные модели должностей);
- каким образом привлечь и сократить ненужный персонал;
- как использовать персонал в соответствии с его потенциалом;
- как обеспечить развитие этого потенциала, повысить квалификацию людей

# ЦЕЛИ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ



# ОПЕРАТИВНЫЙ ПЛАН РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ

Планы организации:

- план материально-технического снабжения;
- финансовый план;
- организационный план;
- производственный план;
- план сбыта и др.

Предварительный количественный и качественный расчет будущей потребности в персонале

Информация о персонале организации

Прогнозирование количественного и качественного наличия персонала на временной горизонт

Определение потребности в персонале путем сравнения будущей потребности в персонале и его наличием по прогнозу

Планирование мероприятий по достижению или поддержанию количественного и качественного соответствия между будущей потребностью в персонале и его наличием по прогнозу

Организационно-технологические мероприятия (изменение производственной структуры, структуры управления, организации труда, технологических процессов)

Мероприятия по покрытию потребности в персонале (привлечение, перераспределение, высвобождение, развитие персонала)

Прочие мероприятия (углубление специализации производства и управления, улучшение социального обслуживания)

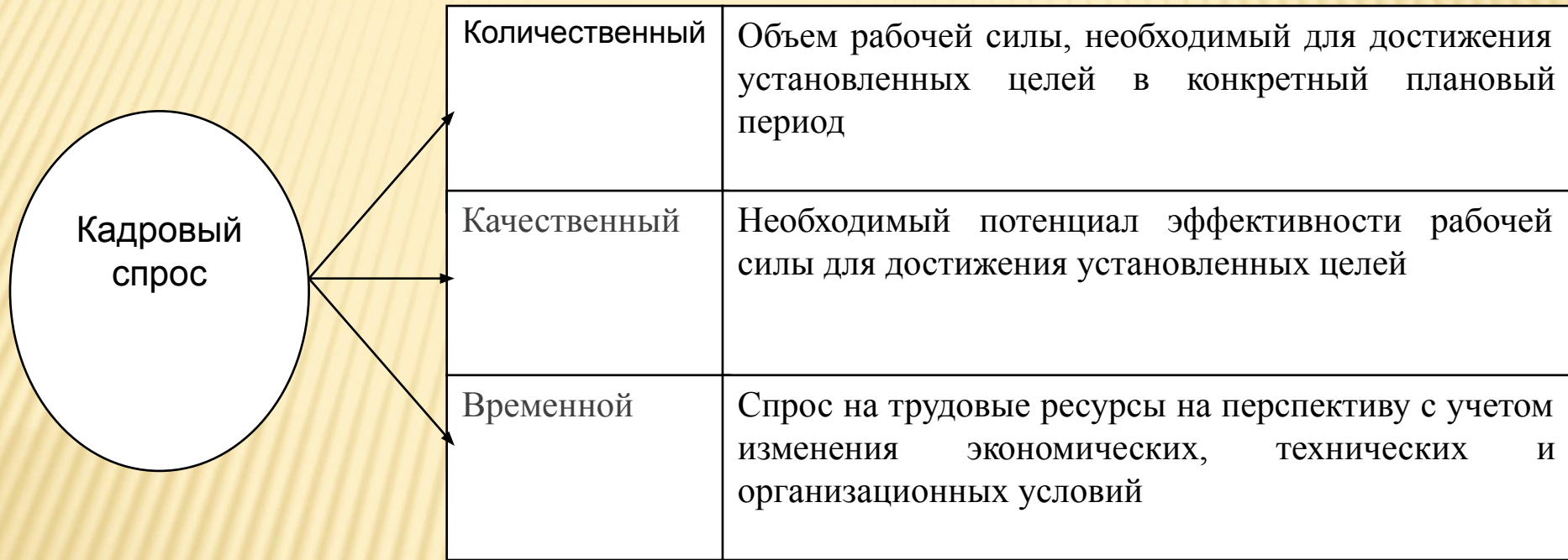
# ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ПОТРЕБНОСТЬ В КАДРАХ

Факторы	Влияние	
	на	можно определить с помощью
1. Внешние факторы		
1.1. Конъюнктура	Сбыт	прогноза основной тенденции развития (экстраполяция)
1.2. Изменение структуры рынка		анализ рынка
1.3. НИОКР		анализ научно-технического развития
1.4. Государственная хозяйственная политика		анализ данной хозяйственной политики и прогноза ее последствий
1.5. Тарифное соглашение	Расходы (себестоимость)	анализ принятых соглашений
2. Внутренние факторы		
2.1. Объем сбыта	Повышение (снижение) кадрового потенциала	Решения руководства
2.2. Производственное оборудование, технология, организация труда	Квалификацию	данных показателей
2.3. Организационный режим (гибкий рабочий день)	Количественный и качественный состав	Эмпирических данных
2.4. Текучесть рабочей силы (структура кадрового потенциала)		
2.5. Часы простоя		
2.6. Стратегия совета трудового коллектива	Кадровую политику	Переговоров



# ПЛАНИРОВАНИЕ КАДРОВОГО СПРОСА

---



Для определения количественной потребности в персонале используют следующие подходы:

- метод, основанный на учете времени, необходимого для выполнения работ

$$Ч_p = K_n \frac{B_{nn}}{F_{сп}}, \quad (2.1)$$

где:  $Ч_p$  - численность рабочих ;

$K_n$  - коэффициента пересчета явочной численности в списочную;

$B_{nn}$  - время, необходимое для выполнения производственной программы;

$F_{сп}$  - полезный фонд времени одного рабочего;

- расчет численности персонала на основе данных о трудоемкости рабочего процесса

$$Ч_p = \frac{T_n}{\Phi K}, \quad (2.2)$$

где:  $T_n$  – нормативная трудоемкость;

$\Phi$  – полезный фонд времени одного рабочего;

$K$  – планируемый коэффициент выполнения норм;

- метод расчета по нормам обслуживания

$$Ч_{pc} = \frac{AK_з}{H_o} K_n, \quad (2.3)$$

где:  $Ч_{pc}$  – численность рабочих-повременщиков или служащих;

$A$  – число агрегатов;

$K_з$  – коэффициент загрузки;

$H_o$  – норма обслуживания;

- метод расчета по рабочим местам и нормативам численности

$$Ч_{pc} = \frac{OH_{ч}}{K_n}, \quad (2.4)$$

где:  $O$  – годовой объем продукции;

$H_{ч}$  – норматив численности;

$K_n$  – коэффициент пересчета явочной численности в списочную;

$$БПП = \frac{m_i \cdot t_i}{ТРВ \cdot 60} \cdot КНВ , \quad (2.5)$$

где: *БПП* – брутто-потребность в персонале;

*m<sub>i</sub>* – количество рабочих процессов в плановом периоде;

*t<sub>i</sub>* – среднее время выполнения каждого рабочего процесса в минутах;

ТРВ – тарифное рабочее время планового периода в часах (иногда с учетом сверхурочных часов);

КНВ – коэффициент нехватки времени для учета перерывов, отпусков, болезни.

$$Ч_{п} = \frac{T}{\Phi} , \quad (2.6)$$

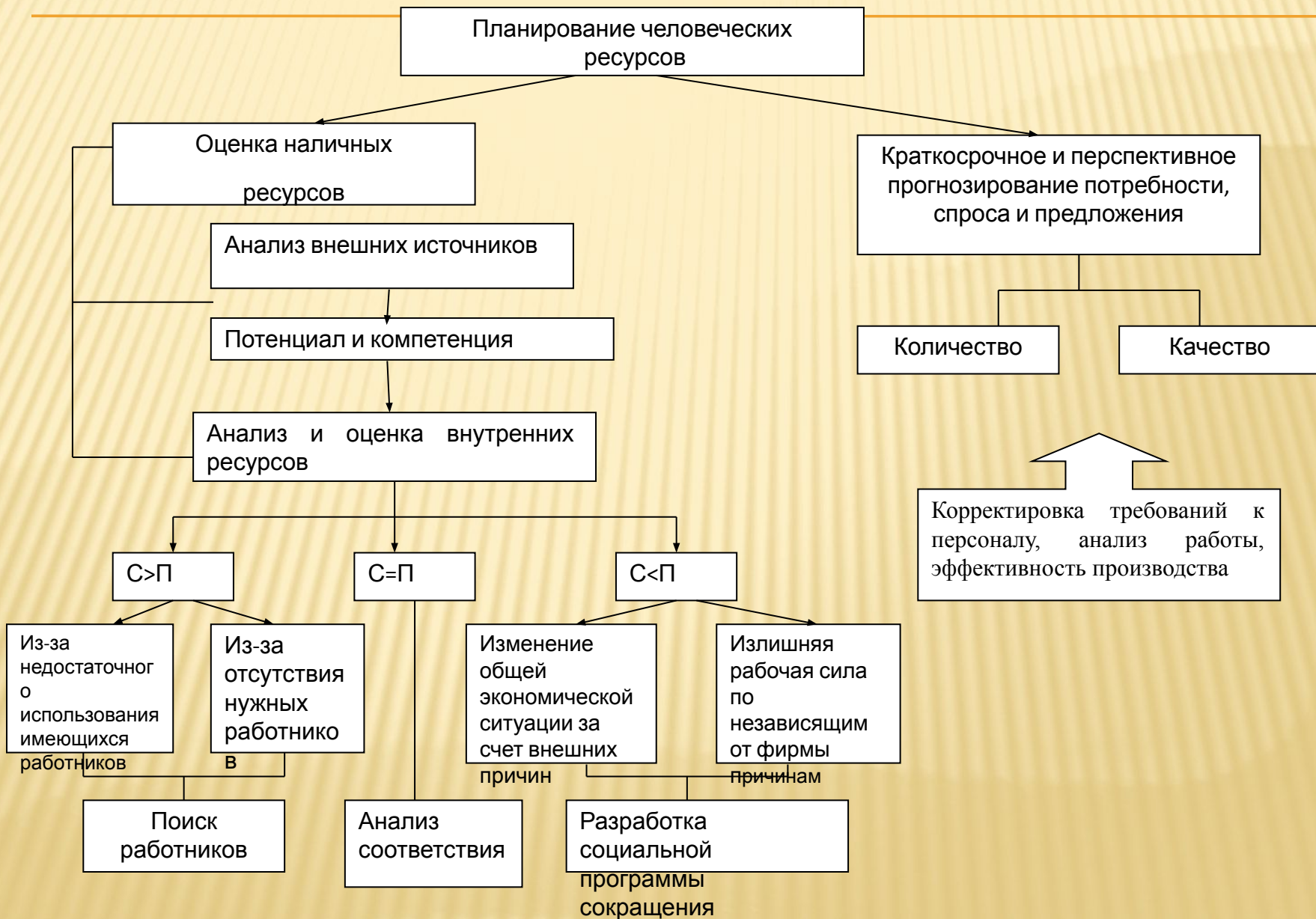
где: *Ч<sub>п</sub>* – проектная численность персонала;

*T* – общая трудоемкость производственной программы;

*Φ* – годовой фонд рабочего времени одного рабочего.



# ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА

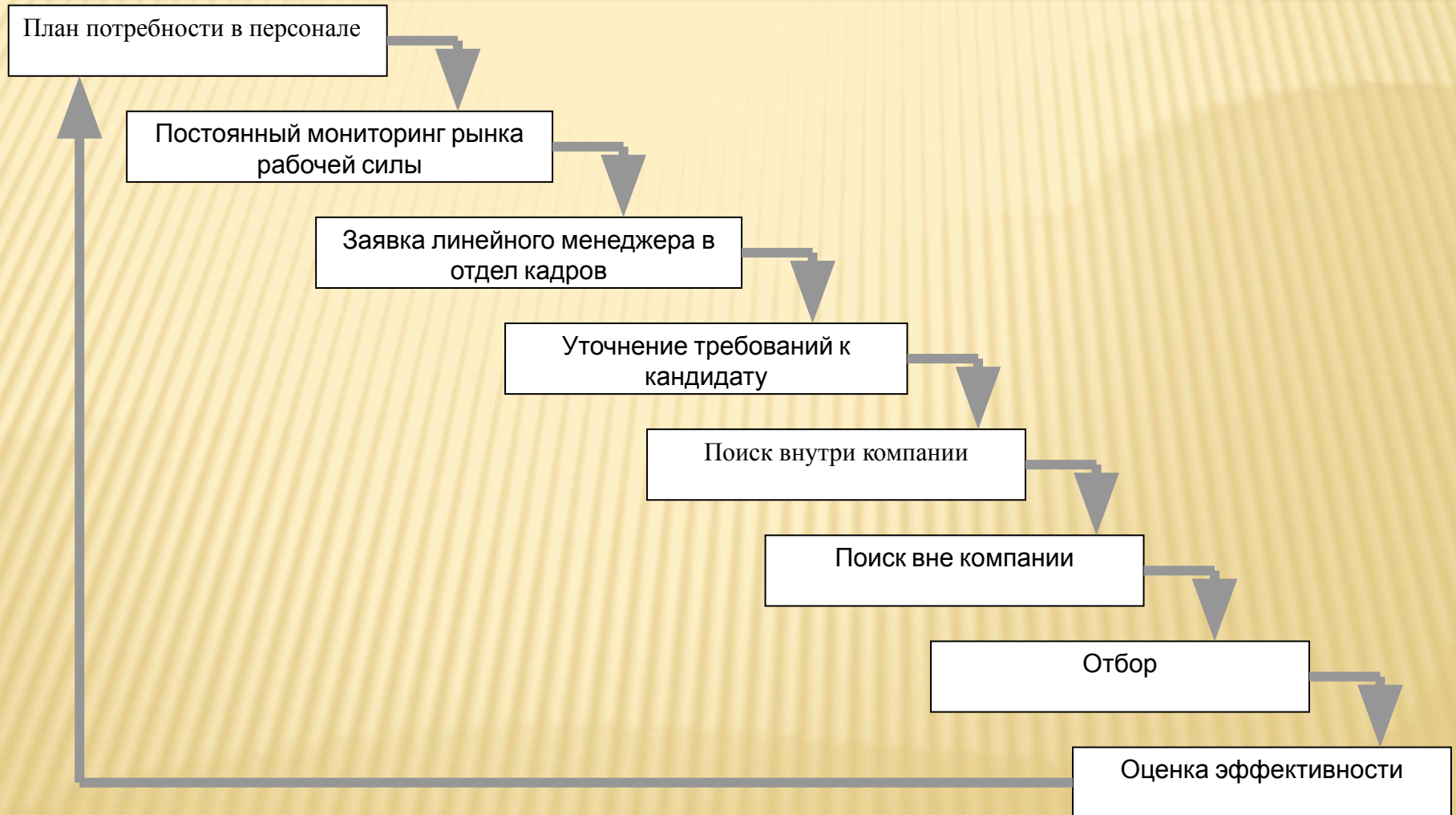




# БАЛАНС ПОТРЕБНОСТИ В КАДРАХ

Показатели	Количество
Штатные должности к началу времени планирования :	-----
- занятые штатные должности к началу времени планирования (имеющиеся работники);	-----
- поступления (прием на работу, после обучения, возвращение после службы в армии и т.д.)	-----
= подлежащая немедленному покрытию потребность или избыток	
+ случаи необходимой замены в связи с уходом на пенсию;	-----
+ случаи необходимой замены в связи с призывом в армию;	
+ случаи необходимой замены в связи с текучестью рабочей силы (с точки зрения статистики + имеющиеся увольнения);	-----
+ случаи необходимой замены в связи со смертью (статистически)	-----
= потребность в замене	
+ потребность в новых кадрах (создаваемые новые штатные должности);	-----
- уменьшение потребности в кадрах (ликвидируемые штатные должности)	-----
= фактическая потребность в кадрах или их избыток	
День составления баланса	

# ЛЕКЦИЯ 4. ПОДБОР, ОТБОР ПЕРСОНАЛА. ФОРМИРОВАНИЕ РЕЗЕРВА КАДРОВ



## ПРИ АНАЛИЗЕ РАБОТЫ НЕОБХОДИМО ПОЛУЧИТЬ ОТВЕТЫ НА СЛЕДУЮЩИЕ ВОПРОСЫ:

- Каково название работы?
- Где нужно выполнять эту работу?
- Какова цель работы?
- Кто отвечает за работника?
- За что отвечает работник?
- С кем работник имеет дело в процессе выполнения работы?
- В чем заключаются основные задачи работы?
- Как эти задачи выполняются?
- Какие рабочие стандарты (нормы) ожидаются?
- Какие умения, знания, опыт нужны для выполнения этой работы?
- Какие задачи являются простыми?
- Какие задачи являются сложными?

# МЕТОДЫ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА

## Внутренний

Изменение существующих трудовых отношений путем

### Внутренних перемещений:

- целевое развитие персонала;
- резерв

### Изменений в организации работы:

- введение сверхурочных;
- перенос отпусков;
- многосменный режим работы

## Внешний

### Заключение договоров об аренде работников – лизинг персонала

### Заключение новых трудовых соглашений на основе:

- посредничества в подборе;
- вербовки;
- традиционных методов:
- объявления
- биржи труда и др.



# СРАВНЕНИЕ ВНУТРЕННИХ И ВНЕШНИХ ИСТОЧНИКОВ

## Преимущества

## Недостатки

### Внутренние

- формирование идеологии «продвижения»
- возможности оценки
- низкие издержки по поиску
- мотивация работников
- набор только на низшие должности

- вероятность «вырождения»
- проблемы с другими работниками
- нежелательные связи внутри организации
- необходимость комплексной программы развития персонала

### **Внешние**

- «свежая кровь»
- снижение издержек на обучение
- отсутствие нежелательных связей в организации
- привнесение предыдущего опыта

- высокая вероятность несовместимости
- моральные проблемы для работающих на предприятии кандидатов
- длительный период адаптации

При анализе работы необходимо получить ответы на следующие вопросы:

- Каково название работы?
- Где нужно выполнять эту работу?
- Какова цель работы?
- Кто отвечает за работника?
- За что отвечает работник?
- С кем работник имеет дело в процессе выполнения работы?
- В чем заключаются основные задачи работы?
- Как эти задачи выполняются?
- Какие рабочие стандарты (нормы) ожидаются?
- Какие умения, знания, опыт нужны для выполнения этой работы?
- Какие задачи являются простыми?
- Какие задачи являются сложными?

# РАБОТА С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ

- *Кадровый резерв* — это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.







# ТИПЫ РЕЗЕРВА

## По виду деятельности.

- ▣ *Резерв развития* — группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений (при диверсификации производства, разработке новых
- ▣ *Резерв функционирования* — группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации. Эти сотрудники ориентированы на руководящую карьеру.

## По времени назначения:

- ▣ *группа А* — кандидаты, которые могут быть выдвинуты на вышестоящие должности в настоящее время;
- ▣ *группа В* — кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие один-три года (х товаров и технологий).

# ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ И ИСТОЧНИКИ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

- ▣ *Принцип актуальности резерва.*
- ▣ *Принцип соответствия кандидата должности и типу резерва.*
- ▣ *Принцип перспективности кандидата.*

# ИСТОЧНИКАМИ РЕЗЕРВА КАДРОВ НА РУКОВОДЯЩИЕ ДОЛЖНОСТИ

---

- руководящие работники аппарата, дочерних акционерных обществ и предприятий;
- главные и ведущие специалисты;
- специалисты, имеющие соответствующее образование и положительно зарекомендовавшие себя в производственной деятельности;
- молодые специалисты, успешно прошедшие стажировку.



# **ЭТАПЫ РАБОТЫ С РЕЗЕРВОМ**

---

- **Этап 1. *Анализ потребности в резерве.***
- **Этап 2. *Формирование и составление списка резерва.***
- **Этап 3. *Подготовка кандидатов.***



# ЛЕКЦИЯ 5. ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА

- Оценка потенциала работника (профессиональные знания и умения, производственный опыт, деловые и нравственные качества, психологию личности, здоровье и работоспособность, уровень общей культуры).
- Оценка индивидуального вклада. Позволяет установить качество, сложность и результативность труда конкретного сотрудника и его соответствие занимаемому месту с помощью специальных методик.
- Аттестация кадров. Является своеобразной комплексной оценкой, учитывающей потенциал и индивидуальный вклад работника в конечный результат.

# КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ

---

1. Установление четких «стандартов» результативности труда для каждой должности (рабочего места) критериев оценки;
2. Выработка процедуры проведения оценки результативности труда (когда, как часто и кто проводит методы оценки);
3. Предоставление полной и достоверной информации оценивающему о результативности труда работника; обсуждение результатов оценки с работником;
4. Принятие решения по результатам оценки и документирование.

# АТТЕСТАЦИЯ КАДРОВ

---

Аттестация — это форма комплексной оценки кадров, по результатам которой принимаются решения о дальнейшем служебном росте, перемещении или увольнении работника. Аттестация — это: 1) определение квалификации, уровня знаний работника; 2) отзыв о способностях, деловых или иных качествах. Во втором значении — это некоторый законченный, оформленный, зафиксированный результат оценки.



Выделяют следующие виды аттестации:

---

итоговую,

промежуточную,

специальную.



Процесс аттестации можно разделить на 4 основных этапа:

1. Подготовительный этап: подготовка приказа о проведении аттестации, утверждение аттестационной комиссии, подготовка и размножение документации, информирование трудового коллектива о сроках и особенностях аттестации.
2. Формирование состава аттестационной комиссии и его утверждение: директор или его заместитель (председатель), начальник отдела кадров (заместитель); руководитель подразделения, где проходит аттестация, юрисконсульт, социальный психолог, другие специалисты (члены комиссии).
3. Основной этап: организация работы аттестационной комиссии по подразделениям предприятия, оценка индивидуальных вкладов работников, обработка результатов.
4. Заключительный этап: подведение итогов аттестации, принятие персональных решений о продвижении работников, направлении на учебу, перемещении или увольнении работников, не прошедших аттестацию.

# Основными объектами оценки комиссии могут быть:

---

- Результаты труда за определенный период времени.
- Отдельные стороны деятельности или отношение к своим обязанностям.
- Черты личности, связанные с выполнением рабочих или служебных функций.
- Потенциальные способности к порученной работе.



# ЛЕКЦИЯ 6. РАССТАНОВКА ПЕРСОНАЛА

---

1. Планирование служебной карьеры. Осуществляется исходя из результатов оценки потенциала и индивидуального вклада, возраста работников, производственного стажа, квалификации и наличия вакантных рабочих мест (должностей).
2. Условия и оплата труда. Определяются в контракте размеры гарантированной оплаты и премиальные, оснащение рабочего места, социальные блага и гарантии.
3. Планомерное движение кадров. Повышение, перемещение, понижение и увольнение кадров производится в зависимости от результатов оценки работников и соответствия условий оплаты труда их жизненным интересам.

---

**Деловая карьера** – продвижение работника по ступенькам служебной иерархии или последовательная смена занятий, как в рамках отдельной организации, так и на протяжении жизни, а также восприятие человеком этих этапов.

С организационной точки зрения карьера – совокупность взаимосвязанных решений лица о выборе того или иного варианта предстоящей деятельности.



---

Карьера – это процесс движения по пути овладения некими ценностями, благами, признанными в обществе или организации. Таковыми являются:

- должностные ступени, уровни иерархии;
- ступени квалификационной лестницы и связанные с ней разряды, дифференцирующие навыки и знания людей по уровню мастерства;
- статусные ранги, отражающие величину вклада работника в развитие организации (выслуга лет, уникальные рацпредложения, судьбоносные для организации), его положение в коллективе;
- ступени власти как степень влияния в организации (участие в принятии важных решений, близость к руководству);
- уровни материального вознаграждения, дохода (уровень заработной платы и разнообразие социальных льгот).

# МОТИВЫ КАРЬЕРЫ

---

- 1. Автономия. Человеком движет стремление к независимости, возможности делать по-своему.
- 2. Функциональная компетентность. Человек стремится быть лучшим специалистом в своем деле и уметь решать самые сложные проблемы.
- 3. Безопасность и стабильность. Деятельностью работников управляет стремление сохранить и упрочить свое положение в организации.
- 4. Управленческая компетентность. Человеком руководит стремление к власти, лидерству, успеху, которые ассоциируются с высокой должностью, рангом, званием, высокой заработной платой и быстрым продвижением по служебной лестнице.
- 5. Предпринимательство и креативность. Людьюми руководит стремление создавать или организовывать что-то новое, заниматься творчеством.
- 6. Потребность в первенстве. Человек стремится к карьере ради того, чтобы быть всегда и везде первым.
- 7. Материальное благосостояние. Людьюми руководит желание получить должность, связанную с высокой зарплатой.



# КЛАССИФИКАЦИЯ КАРЬЕРЫ

Критерии классификации	Виды карьеры
1.Среда рассмотрения	<ul style="list-style-type: none"><li>- профессиональная</li><li>- внутриорганизационная</li></ul>
2.Направление движения работника в структуре организации	<ul style="list-style-type: none"><li>- вертикальная</li><li>- горизонтальная</li><li>- центростремительная</li></ul>
3.Принадлежность к определенной сфере профессиональной деятельности	<ul style="list-style-type: none"><li>- карьера менеджера</li><li>- карьера юриста</li><li>- карьера врача</li></ul>
4.Характер происходящих изменений	<ul style="list-style-type: none"><li>- властная</li><li>- квалификационная</li><li>- статусная</li><li>- монетарная</li></ul>

# КЛАССИФИКАЦИЯ ПО ХАРАКТЕРУ ПРОТЕКАНИЯ ПРОЦЕССА КАРЬЕРНОГО РАЗВИТИЯ

Критерий классификации	Виды карьеры
1. Направленность происходящих изменений	-прогрессивная -регрессивная
2. Характер направленности процесса	-линейная -нелинейная
3. Степень устойчивости	-устойчивая -неустойчивая
4. Степень непрерывности	-непрерывная -прерывистая
5. Возможность осуществления	-потенциальная -реальная
6. Последовательность занимания должностей (позиций)	-суперавантюрная -авантюрная -традиционная -последовательно-кризисная
7. Время прохождения ступеней карьеры	-скоростная -нормальная



# Типовые модели карьеры

---



Рис. 1. Модель служебной карьеры «трамплин»

Директора  
предприятия  
я

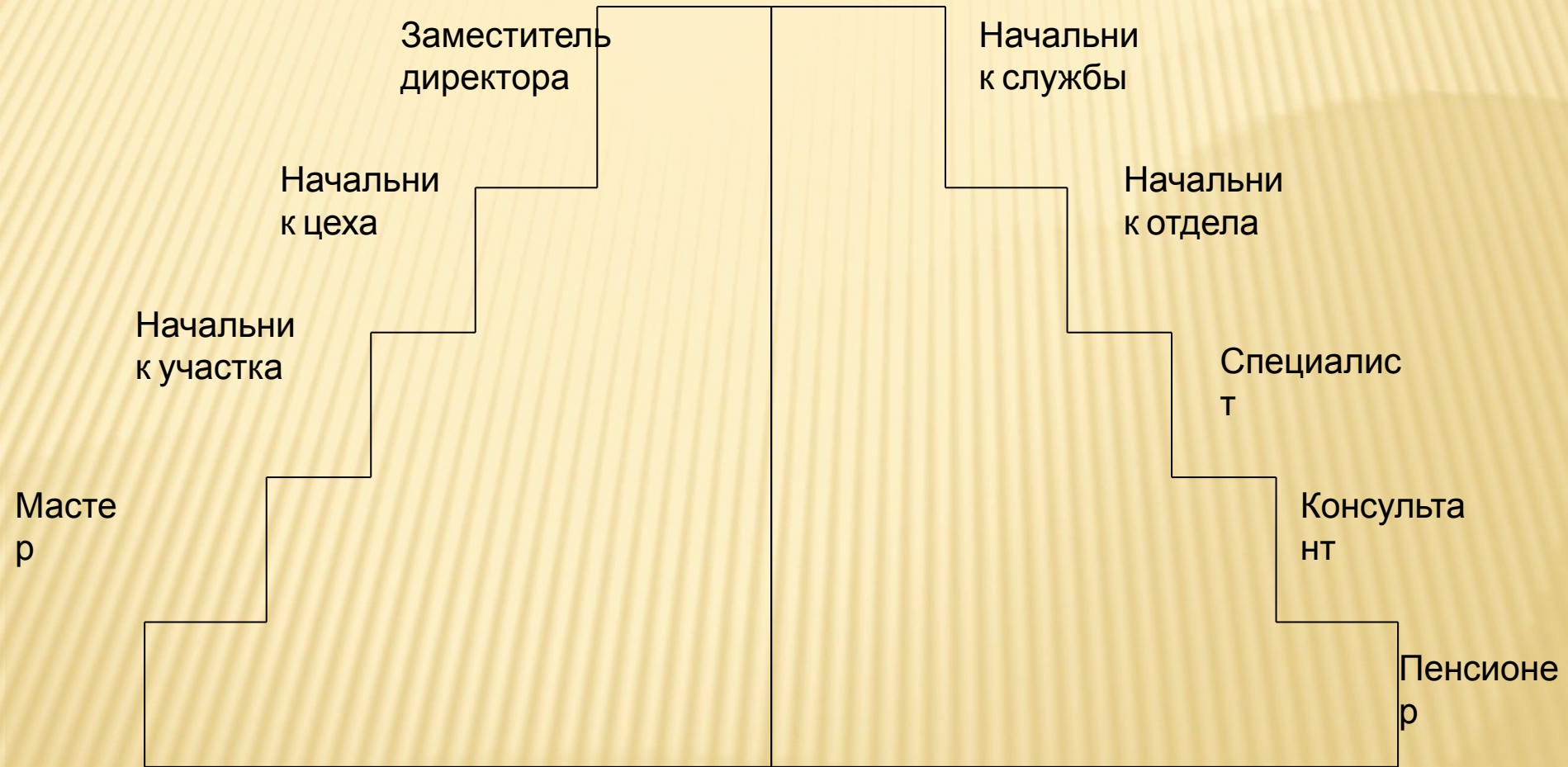


Рис.2. Модель служебной карьеры  
«лестница»



Рис. 3. Модель карьеры «змея»





Рис. 4. Модель карьеры «перепутье»

# УСЛОВИЯ И ОПЛАТА ТРУДА

## ОРГАНИЗАЦИЯ И ОПЛАТА ТРУДА, СОЦИАЛЬНЫЕ БЛАГА И ГАРАНТИИ

---

- "В мире нет справедливой системы оплаты труда".
- "Сколько ни плати сотруднику, ему все мало".

### Организация труда:

- здания и сооружения предприятия;
- мебель и оборудование рабочих мест и вспомогательных помещений;
- технические средства для служащих (компьютер, телефон, множительная техника, видеомаягнитофон);
- технические средства для рабочих (станки, инструмент, оборудование и т.п.);
- служебный и общественный транспорт;
- бытовая инфраструктура (гардероб, душевые, столовая, комнаты отдыха);
- социальная инфраструктура (детский сад, профилакторий, жилье, общежития, клуб, библиотека, спортсооружения, медицинские учреждения).

Оплата труда включает в себя такие источники доходов:

- гарантированная (основная) заработная плата (должностной оклад для служащих и тарифная ставка для рабочих);
- доплаты к основной заработной плате (за вредность работы, выслугу лет, совмещение профессий, сверхурочные, на питание, командировочные);
- премиальные выплаты (квартальная премия, проценты от прибыли и дохода, бонусы для руководителей);
- вознаграждение за достигнутые результаты (процент с выручки, комиссионные от продажи, за выполнение договора, за ввод объекта и др.);
- дивиденды по ценным бумагам для акционеров (членов кооператива), получаемые от всех



Социальные блага - это своеобразный источник повышения уровня жизни в зависимости от общих результатов труда:

---

- льготные путевки в пансионаты и дома отдыха, экскурсии и путешествия;
- выдача фирменной одежды и обуви, кредиты на строительство жилья и дорогие покупки (автомашина, дача, мебель);
- пользование спортивными и оздоровительными сооружениями, подарки к юбилеям и дням рождения, оплата повышения квалификации, переподготовки кадров и получения смежных профессий, служебного жилья и общежитий, компенсации за пользование транспортом, автостоянками, беспроцентные кредиты.

Социальные гарантии включают в себя обязательства предприятия выплачивать работникам компенсации и пособия по истечении каждого года или при возникновении форс-мажорных обстоятельств, а именно:

- компенсация за отпуска (ежегодный, по беременности, по служебным обязанностям, учебный и др.);
- оплата больничных листов;
- стипендии в случае направления на обучение в вуз работников предприятия,
- страхование жизни сотрудников и выплата единовременных пособий;
- пособия в случае увольнения по сокращению штатов или ликвидации предприятия;
- пособия в случае смерти сотрудника или членов его семьи, по безработице.



# ДВИЖЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

---

- 1. Повышение в должности или квалификации, когда служащий замещает более высокую должность, а рабочий получает новый разряд.
- 2. Перемещение, когда работник переводится на другое равноценное рабочее место (цех, отдел, служба) в силу производственной необходимости или изменения характера труда.
- 3. Понижение, когда в связи с изменением его потенциала работник переводится на более низкую должность или по результатам аттестации на более низкий разряд для рабочего.
- 4. Увольнение с предприятия, когда работник полностью меняет место работы в связи с неудовлетворенностью условиями труда или несоответствия занимаемому рабочему месту.



# ЛЕКЦИЯ 7. АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

- *Адаптация* – это процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации, а отдельных индивидуумов – к рабочему месту и трудовому коллективу.
- Различаю следующие формы адаптации персонала:
- испытательный срок продолжительностью от 3-х до 6-и месяцев, в течение которого осуществляется овладение необходимыми навыками и умениями;
- адаптация молодых специалистов на должностях мастеров и специалистов продолжительностью до трех лет, в течение которых он набирает необходимый производственный опыт;
- программа введения в должность руководящего работника продолжительностью до одного года, в течение которого он изучает внутренние нормативные документы подчиненных работников и стратегию развития предприятия до получения необходимого мастерства управления;
- наставничество и консультирование как форма руководства процессом адаптации молодых рабочих и специалистов со стороны опытных руководителей с ярко выраженными педагогическими навыками

*Принципиальные цели адаптации можно свести к следующему:*

- уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;
- снижение озабоченности и неопределенности у новых работников;
- сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ощущают себя ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением;
- экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;
- развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.



## Критериями адаптации для управленческого персонала могут быть:

---

- выполнение должностной инструкции;
- качество выполненной работы;
- количество выполненной работы;
- соблюдение стандартов времени (норм времени и обслуживание);
- производимое на людей впечатление;
- способность влиться в коллектив;
- заинтересованность в работе;
- интерес к повышению квалификации и служебному росту;
- соблюдение философии организации;
- удовлетворительная оценка качества трудовой жизни.



## Критерии адаптации для рабочих:

---

- выполнение норм выработки;
- выполнение сменно-суточных заданий;
- овладение рабочим местом (станком, оборудованием, операциями) в соответствии с техническими условиями;
- качество работы – процент бракованной продукции в пределах допустимых норм;
- соблюдение трудовой дисциплины;
- способность влиться в коллектив бригады (наоборот, «отторжение» бригадой);
- соблюдение деловой философии предприятия.

# АДАПТАЦИЯ "НОВОБРАНЦА": ПОШАГОВАЯ ИНСТРУКЦИЯ

- 1 этап. Вводное ориентационное собеседование.

**Основной задачей** данной процедуры является сообщение новому сотруднику сведений о компании, оказываемых ею услугах и особенностях трудовых отношений компании и сотрудника.

Ориентационное собеседование проводит кадровый работник в первый день работы.

Основные вопросы, затрагиваемые на ориентационном собеседовании, должны быть освещены в корпоративном кодексе компании и включать следующие опорные позиции:

- а) основные виды услуг, оказываемые компанией;
- б) сильные стороны компании в сравнении с конкурентами;
- в) формы и методы работы организации;
- г) общую оценку позиции компании на рынке, ближайшие и долгосрочные цели ее развития;
- д) историю развития организации;
- е) описание основных подразделений компании и содержание их деятельности;
- ж) рассказ о руководстве компании;
- з) кадровую политику.

При этом специалист по кадрам знакомит сотрудника под роспись с правилами внутреннего трудового распорядка организации, должностной инструкцией и прочей необходимой должностной и организационно-распорядительной документацией.



- 2 этап. Ознакомление с рабочим местом.

Ознакомление с рабочим местом проводит непосредственный руководитель. Показывает рабочее место, оснащение, места хранения документов, методической литературы и других рабочих материалов общего пользования, проводит инструктаж по использованию технических средств, оборудования и т.д.

- 3 этап. Ориентационное собеседование с непосредственным руководителем. Его проводит непосредственный руководитель сотрудника в свободной форме в рабочем порядке в течение первой недели работы. Руководитель объясняет задачи и требования к работе, отвечает на вопросы и рассматривает пожелания нового сотрудника, знакомит сотрудника с другими сотрудниками отдела продаж.
- 4 этап. Социально-организационная адаптация. Этап включает усвоение роли и статуса занимаемой должности менеджера продаж в общей организационной структуре компании, приспособление к ближайшему социальному окружению в коллективе, к стилю работы руководителей и сотрудников, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе.



---

Индивидуальная часть программы адаптации определяется непосредственным руководителем и согласуется с директором соответствующего департамента или руководителем аналогичной должности.

Выполнение индивидуального плана работы предполагает полное вхождение нового работника в новую должность, то есть полное освоение своих должностных обязанностей, хорошую ориентацию в компании, ее деятельности и структуре

# ЛЕКЦИЯ 8. ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

## Профессиональная подготовка

осуществляется в целях получения рабочей профессии или специальности и предусматривает разные уровни подготовки.

- ▣ *Начальная профессиональная подготовка.*
- ▣ *Средняя профессиональная подготовка.*
- ▣ *Высшее профессиональное образование*

**Повышение квалификации** – это основной способ обеспечения соответствия квалификации работников современному уровню развития науки, техники и экономики. Полученные знания устаревают каждые пять лет наполовину, если человек не занимается самообразованием и не повышает уровень квалификации.



---

**Переподготовка кадров** предусматривает получение второй профессии для рабочих и специальности для служащих.

# ЦЕЛИ И НАПРАВЛЕНИЯ ОБУЧЕНИЯ

*Точка зрения работодателя.* Немецкие специалисты В. Бартц и Х. Шайбл считают, что с позиции работодателя целями непрерывного обучения являются:

- организация и формирование персонала управления;
- овладение умением определять, понимать и решать проблемы;
- воспроизводство персонала;
- интеграция персонала;
- гибкое формирование персонала;
- адаптация;
- внедрение нововведений.

*Точка зрения наемного работника.* Бартц и Шайбл определяют следующие цели непрерывного образования:

- поддержание на соответствующем уровне и повышение профессиональной квалификации;
- приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности;
- приобретение профессиональных знаний о поставщиках и потребителях продукции, банках и других организациях, влияющих на работу фирмы;
- развитие способностей в области планирования и организации производства.

# ФАКТОРЫ,

# ВЛИЯЮЩИЕ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОБУЧЕНИЯ





Исследователи выделяют две основные современные *модели подготовки рабочих кадров*.

- 1.** Обучение без отрыва от работы. Теоретический курс в профессионально-технической школе и практическая подготовка на предприятии.
- 2.** Обучение с отрывом от работы в специализированных профессионально-технических учебных заведениях и центрах подготовки кадров.

---

Можно выделить следующие характеристики основного капитала:

- цена приобретения;
- восстановительная стоимость;
- балансовая стоимость.

*Цена приобретения* — это сумма расходов на набор рабочей силы, ознакомление ее с производством и первоначальное обучение.

*Восстановительная стоимость* устанавливается для каждой группы сотрудников и выражает стоимость набора и обучения работника каждой профессиональной группы в текущих ценах.

*Балансовая стоимость BV* рассчитывается по формуле:

$$BV = r/(r+p)C,$$

где  $r$  — предполагаемый срок занятости;

$p$  — число отработанных лет;

$C$  — восстановительная стоимость.

# ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ

- Чему и как учить.
  - - "От руководителей подразделений".
  - - "От сотрудников".
  - "От стратегических целей компании«.
- Причины необходимости в обучении:
  - 1) перед компанией возникают новые задачи;
  - 2) недавно принятые на работу сотрудники не могут эффективно работать в организации;
  - 3) руководитель фирмы узнает, что у конкурентов работают более квалифицированные сотрудники.



- Варианты построения системы обучения с организационной точки зрения возможны разные:
- - куратором учебного процесса является кадровая служба, которая выявляет потребности в обучении, разрабатывает учебные планы, привлекает преподавателей для проведения обучения, планирует учебный бюджет и отслеживает эффективность обучения;
- - учебный центр является обособленным подразделением, не входящим в структуру кадровой службы, занимается организацией как обучения;
- - учебный центр занимается подготовкой персонала и входит в структуру соответствующих подразделений.

# В ЧТО МОЖЕТ БЫТЬ РЕЗУЛЬТАТОМ ОБУЧЕНИЯ?

---

- Повышение квалификации персонала
- Рост результативности персонала
- Формирование единого корпоративного языка
- Развитие кадрового резерва
- Повышение мотивации персонала
- Рост лояльности персонала к компании
- Увеличение привлекательности компании как работодателя

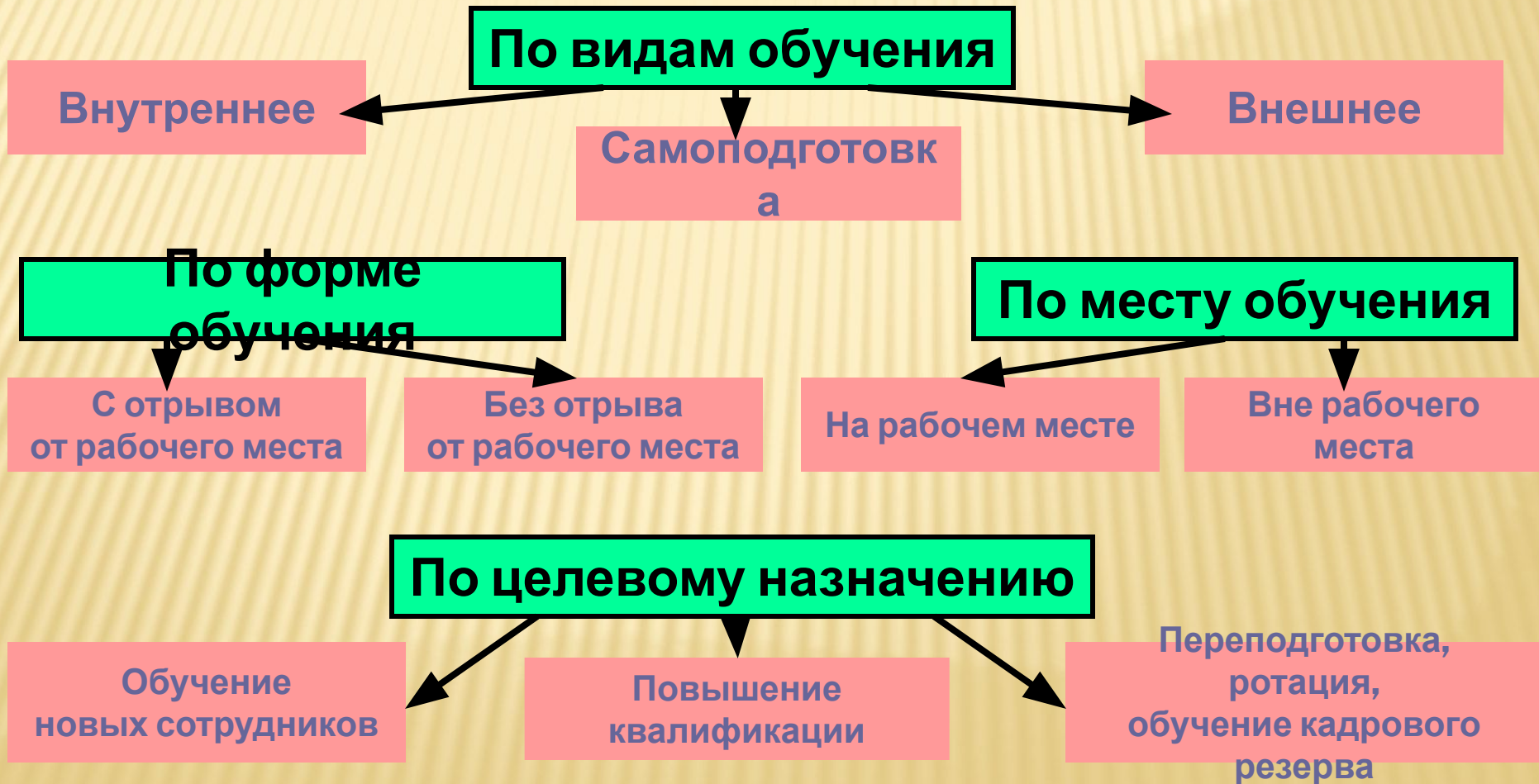
# **В** ХАРАКТЕРИСТИКИ ЭФФЕКТИВНОЙ ТЕХНОЛОГИИ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

- Системность, логичность
- Актуальность, ориентированность на результат
- Наличие контроля эффективности
- Оптимальность (минимум затрат при максимуме результативности)
- Актуализация потребности в развитии





# КЛАССИФИКАЦИЯ ВИДОВ ОБУЧАЮЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ





# ТРЕБОВАНИЯ К ОБУЧЕНИЮ В КОМПАНИИ

Высшее	МВА			Управляющий продажами	Директор магазина	Директор сети, Руководитель направления	Топ-менеджмент
Высшее	Разрешение конфликтов, технологии подбора и оценки персонала						
Высшее	Командообразование, проведение собраний, эффективные деловые переговоры						
Высшее	Школа управления						
Ср. спец., высшее	Разрешение конфликтов		Продавец-консультант				
Ср. спец., высшее	Тренинг продаж, основы мерчандайзинга						
Среднее, ср. спец.	Клиенториентированный сервис	Охранник, доставщик	Зав.отделом, Специалист по учету				

# ОБУЧЕНИЕ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ

---

ТОП-менеджеры мотивированы:

- На получение MBA;
- На участие в конференциях;
- На участие в обучении других сотрудников, проведение мастер-классов;
- На участие в круглых столах по разработке корпоративных ценностей, норм и принципов корпоративной культуры, стратегии компании



# УЧИТЕЛЯ СО СТОРОНЫ

---

- 1) компании-провайдеры, которые работают по принципу различных агентств по предоставлению услуг: ищут заказчиков, снимают помещение, обеспечивают участников учебных курсов, семинаров или тренингов пособиями, организуют обеды и т.д.;
- 2) тренинговые компании, у которых в штате есть свои тренеры. Такие фирмы, как правило, продвигают на рынке собственный продукт: авторские семинары и тренинги;
- 3) компании смешанного типа, которые совмещают функции первых двух типов организаций.

Привлечение специалистов со стороны имеет два существенных плюса.

Во-первых, не нужно держать в штате организации "дорогих" преподавателей.

Во-вторых, тренеры "со стороны", имеющие значительный опыт работы с различными организациями, могут давать очень ценные советы, поскольку они видят проблемы организации-заказчика более непосредственно и объективно.

В то же время есть и минусы.

Бизнес-тренеры не имеют возможности вникнуть в специфику деятельности компании, прочувствовать все нюансы взаимодействий сотрудников по естественным причинам, так как знакомы с компанией-заказчиком небольшое количество времени.

В то же время различные тренинговые фирмы обещают, что ведущие семинара всегда учитывают специфику деятельности организации-заказчика, однако это не соответствует реальности, потому что писать новую программу для каждого нового клиента нерентабельно.



# ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБУЧЕНИЯ

---

Классическим инструментом для этого является четырехуровневая система оценки обучения Дональда Киркпатрика:

- 1 уровень - оценка впечатления участников сразу же после семинара (тренинга). Проводится как в форме устных опросов, так и в виде анкетирования.
- 2 уровень - оценка полученных знаний. Может проводиться ведущим программы или сотрудниками компании-заказчика в виде аттестации или экзамена.
- 3 уровень - оценка полученных навыков. Для этого уровня подходят различные деловые игры, кейсы.
- 4 уровень - оценка изменения профессионального поведения сотрудника. Проводится путем наблюдения за действиями сотрудников и фиксации результатов наблюдения.



# ЛЕКЦИЯ 9. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ. СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛА

Под *организационной структурой управления* предприятием понимается состав и формы взаимосвязей единиц и звеньев, выполняющих функции управления предприятием. Другими словами, это - состав (специализация), взаимосвязь и соподчиненность самостоятельных управленческих подразделений и отдельных должностей.

В СУ различают уровни и звенья управления.

*Звено* - это организационно обособленный, самостоятельный структурный орган или группа людей, объединенных общим видом деятельности (выполняемых функций), - например, бухгалтерия, кадровая служба и т. д.

Количество звеньев на каждом уровне определяется исходя из оптимальных требований специализации.

*Уровни управления* — совокупность звеньев, находящихся на одном горизонтальном уровне, — показывают последовательность подчинения органов управления.

# ВЛИЯНИЕ ОСНОВНЫХ ФАКТОРОВ НА ОСУ



# ОСНОВНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ К ОСУ

---

- ▣ *Направленность на достижение цели.*
- ▣ *Перспективность.*
- ▣ *Способность к развитию.*
- ▣ *Согласование интересов.*
- ▣ *Индивидуализация.*
- ▣ **Экономичность.**



---

При формировании и развитии ОСУ необходимо учитывать такую составляющую, как *норма управляемости*, — это допустимое число исполнителей, подчиненных одному руководителю.

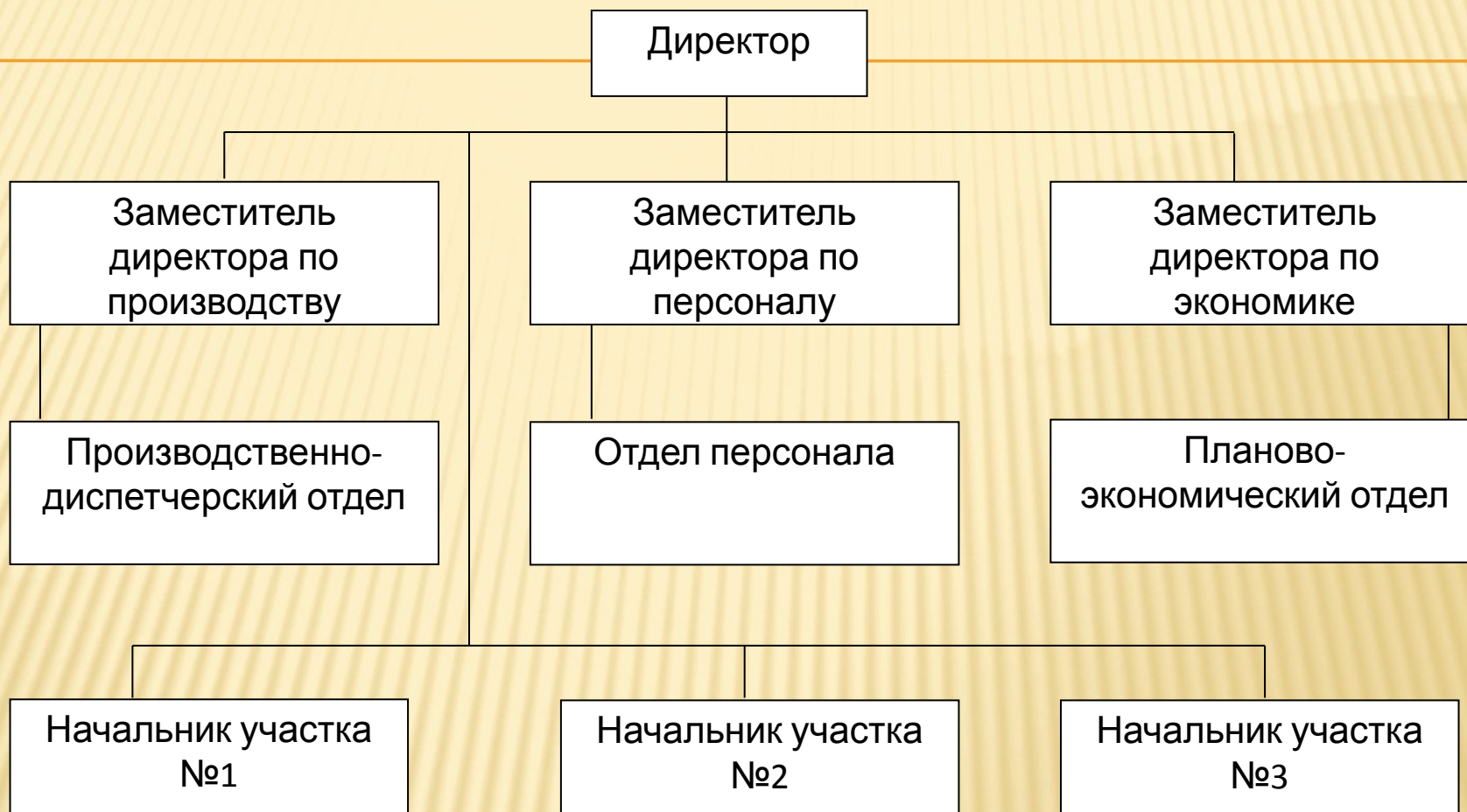


Рис. 1.6.2. Линейная ОСУ



**Рис. 1.6.3. Функциональная ОСУ**





## Линейно-функциональная структура



Рис. 1.6.5. Матричная ОСУ

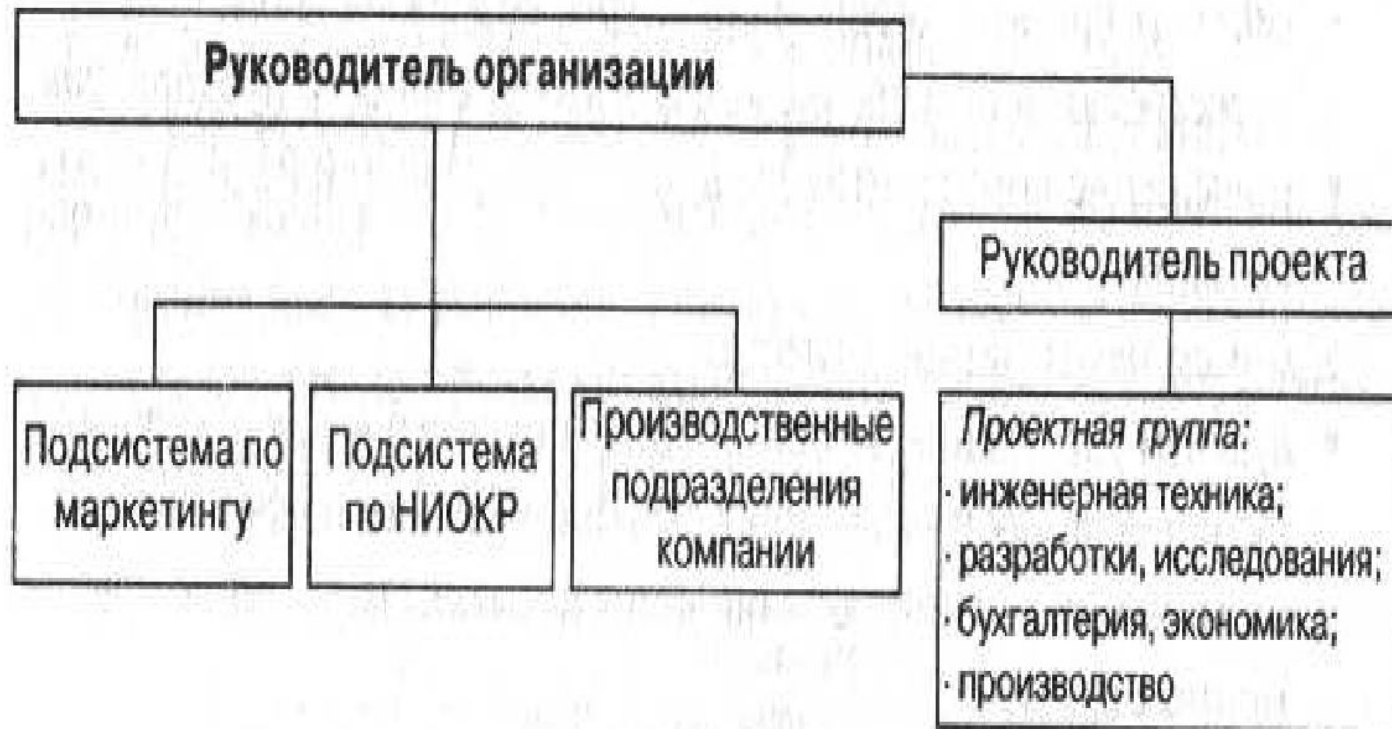


Рис. 1.6.6. Проектная ОСУ



# РОЛЕВАЯ СТРУКТУРА

---

- Творческие роли свойственны энтузиастам, изобретателям, организаторам и характеризуют активную позицию в решении проблемных ситуаций альтернативных решений и вариабельности мышления.
- Коммуникационные роли определяют содержание и уровень участия в информационном процессе, взаимодействие в обмене информацией в процессе принятия решений.
- Поведенческие роли характеризуют типовые модели поведения людей на производстве, в быту, на отдыхе, работе, конфликтных ситуациях.

# СОЦИАЛЬНАЯ СТРУКТУРА

Социальная структура характеризует трудовой коллектив организации как совокупность общественных групп, классифицированных по полу, возрасту, национальному и социальному составам, уровню образования, семейному положению.

Признаки социальной структуры:

- *пол, возраст, стаж работы, образование, социальное происхождение, национальность, семейное положение, партийная принадлежность, мотивация (самотивация, моральное поощрение, материальное поощрение, принуждение), прогрессивность* (передовая часть (творческие личности с ярко выраженной самотивацией);
- *средняя часть (трудолюбивые и исполнительные работники), отсталая часть (нарушители трудовой дисциплины)),*
- *уровень жизни* (высокий, средний, низкий),
- *отношение к собственности* (по найму, совладелец), *положение в организации* (руководитель, специалист, служащий, рабочий основного производства, рабочий вспомогательного производства).



# ШТАТНАЯ СТРУКТУРА

---

Штатная структура определяется количественно-профессиональный состав персонала, размер оплаты труда и фонд заработной платы работников.

Состав штатной структуры:

- фонд заработной платы,
- расчет численности персонала,
- штатное расписание персонала.