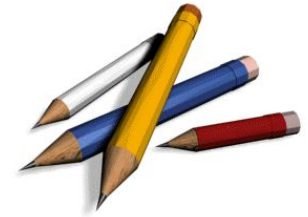


Тема 10. Кадровое и нормативное обеспечение управления персоналом

курс лекций по учебной дисциплине
Управление трудовыми ресурсами
для студентов специальности «Управление персоналом»
автор: ст. преподаватель кафедры управления персоналом и
документоведения
Института права и управления ВГУЭС
Николаева Виктория Ивановна

План лекции



1. Понятие кадрового обеспечения системы управления персоналом.
2. Определение количественной и качественной потребности штата служб персонала.
3. Соотношение численности работников системы управления персоналом в разных странах.
4. Основные должности сотрудников в службах персонала в соответствии с Квалификационным справочником должностей.
5. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом и основные группы документов.

Понятие кадрового обеспечения системы управления персоналом

- **Под кадровым обеспечением системы управления персоналом понимается необходимый количественный и качественный состав ее работников.**

Количественный состав

- **Количественный состав службы управления персоналом** определяется организационно-штатными структурами и уставом организации.

КАЧЕСТВЕННЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПЕРСОНАЛА

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

При расчете необходимой численности штатных работников кадровой службы учитываются следующие факторы:

1. общая численность работников организации;
2. конкретные условия и характерные особенности организации, связанные со сферой ее деятельности (производственной, банковской, торговой, страховой и т.д.), масштабами, разновидностями отдельных производств, наличием филиалов;
3. социальная характеристика организации, структурный состав ее работников (наличие различных категорий - рабочих, специалистов с высшим и средним специальным образованием, научных работников), их к в а л и ф и к а ц и я ;
4. сложность и комплексность решаемых задач по управлению персоналом (стратегическое планирование, выработка кадровой политики, организация обучения и т.п.);
5. техническое обеспечение управленческого труда и др.

Методы расчёта необходимой численности персонала

- **Экспертный метод** позволяет получить представление о потребности в специалистах на основе учета мнений (экспертизы) группы экспертов, суждения которых базируются на их научной и профессиональной компетенции. Метод используется как составная часть других методов.
- **Метод прямого расчета** предполагает определение численности специалистов и других служащих исходя из расчета необходимых затрат труда на реализацию периодических функций управления персоналом и расчета затрат труда на реализацию функций управления по устранению возмущающих отклонений

Формула трудоёмкости работ

$$\bullet \text{ Ч} = \text{Т} \cdot \text{К} / \text{ФИ},$$

- где Т - общая трудоемкость всех работ, выполняемых за год в отделе кадров, чел./час;
- К - коэффициент, учитывающий затраты времени на выполнение работ, не предусмотренных в Т ($\text{К}^* 1,15$);
- Ф - полезный фонд рабочего времени одного работника за год, в час. (в среднем принимается равным 1840 час, но ежегодно уточняется).

Статистика

- В разных странах сложилось следующее среднее соотношение:
- в США на 100 работающих в организации приходится один работник кадровой службы;
- в Германии на 130-150 работающих - один работник;
- во Франции на 130 работающих - один работник;
- в Японии на 100 работающих - 2,7 работника.

Указанные соотношения являются средними и могут существенно различаться по отраслям, секторам и сферам деятельности. В самых больших корпорациях США число работников службы управления персоналом доходит до 150 человек.

В России

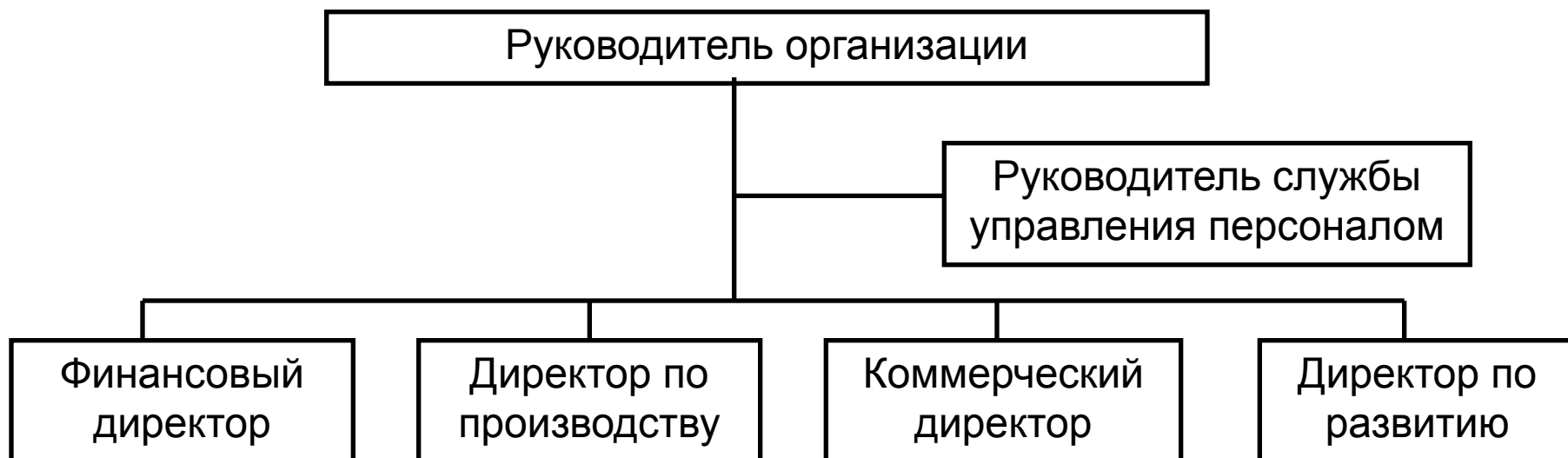
- Российские кадровые службы в основном держатся около нижней планки этого показателя - 100 человек на одного специалиста по управлению персоналом.
- Принятие же решения о создании специализированной службы по персоналу в каждом конкретном случае определяется особенностями организации, в частности наличием стратегии управления в целом.

ФУНКЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

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

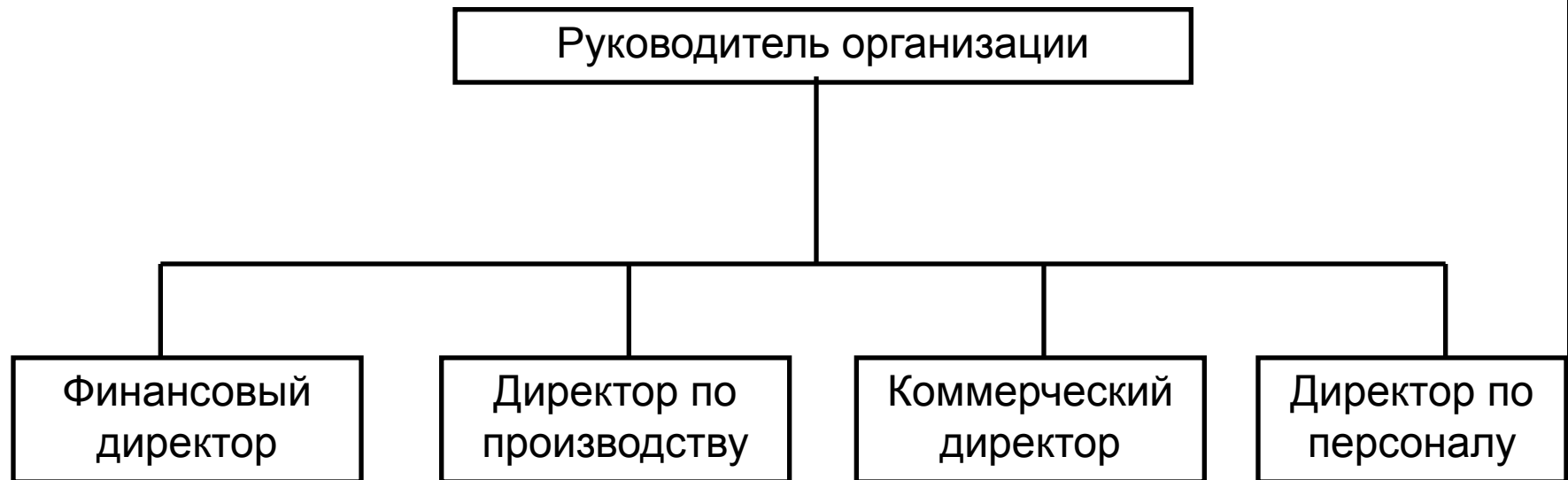
ВАРИАНТЫ СТРУКТУРНОГО МЕСТОПОЛОЖЕНИЯ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ

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



ВАРИАНТЫ СТРУКТУРНОГО МЕСТОПОЛОЖЕНИЯ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ

Вариант 2. Организационное включение службы управления персоналом в руководство организацией



Этапы формирования внутренней структуры системы управления персоналом

- структуризация целей системы управления персоналом;
- определение состава функций управления, позволяющих реализовать цели системы;
- формирование состава подсистемы оргструктуры;
- расчет трудоемкости функций и численности подсистем;
- построение конфигурации оргструктуры.

Должностная инструкция

- основной документ, регламентирующий назначение и место работника в системе управления, его функциональные обязанности, права, ответственность и формы поощрения.

Основные части должностной инструкции

1. Общая часть

- Основная функция управления, подчиненность работника, перечень должностных лиц (для руководителей), непосредственно подчиненных по штатному расписанию предприятия.
- Порядок назначения, перевода и освобождения работника по данной должности.
- Квалификационные характеристики кандидата на должность.
- Профессиональные требования к кандидату на должность.
- Перечень основных нормативных актов, положений и инструкций, которыми должен руководствоваться работник при выполнении своих обязанностей
- Основная цель деятельности работника, определяющая главное направление его работы при выполнении функциональных обязанностей.

Основные части должностной инструкции

2. Карта функциональных обязанностей

Определяет функциональные обязанности работника, количественные показатели их выполнения и функциональные взаимосвязи с другими работниками.

Основные части должностной инструкции

3. Права

Права характеризуют возможность использования различных ресурсов (трудовых, информационных, финансовых, материальных, технических, энергетических) для решения задач управления.

Основные части должностной инструкции

4. Ответственность

Определяется персональная ответственность работника за несвоевременное и некачественное выполнение функциональных обязанностей с учетом действующего трудового законодательства.

Основные части должностной инструкции

5. Поощрение

Указываются формы морального и материального поощрения за своевременное и качественное выполнение функциональных обязанностей и отсутствие нарушений трудовой дисциплины:

- Формы морального поощрения:
- Формы материального поощрения:
- Оценка эффективности работы конкретного работника осуществляется по результатам выполнения показателей, закрепленных за структурным подразделением.

Кадровая политика

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

Концепция развития организации

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

Кадровая политика фирмы охватывает

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

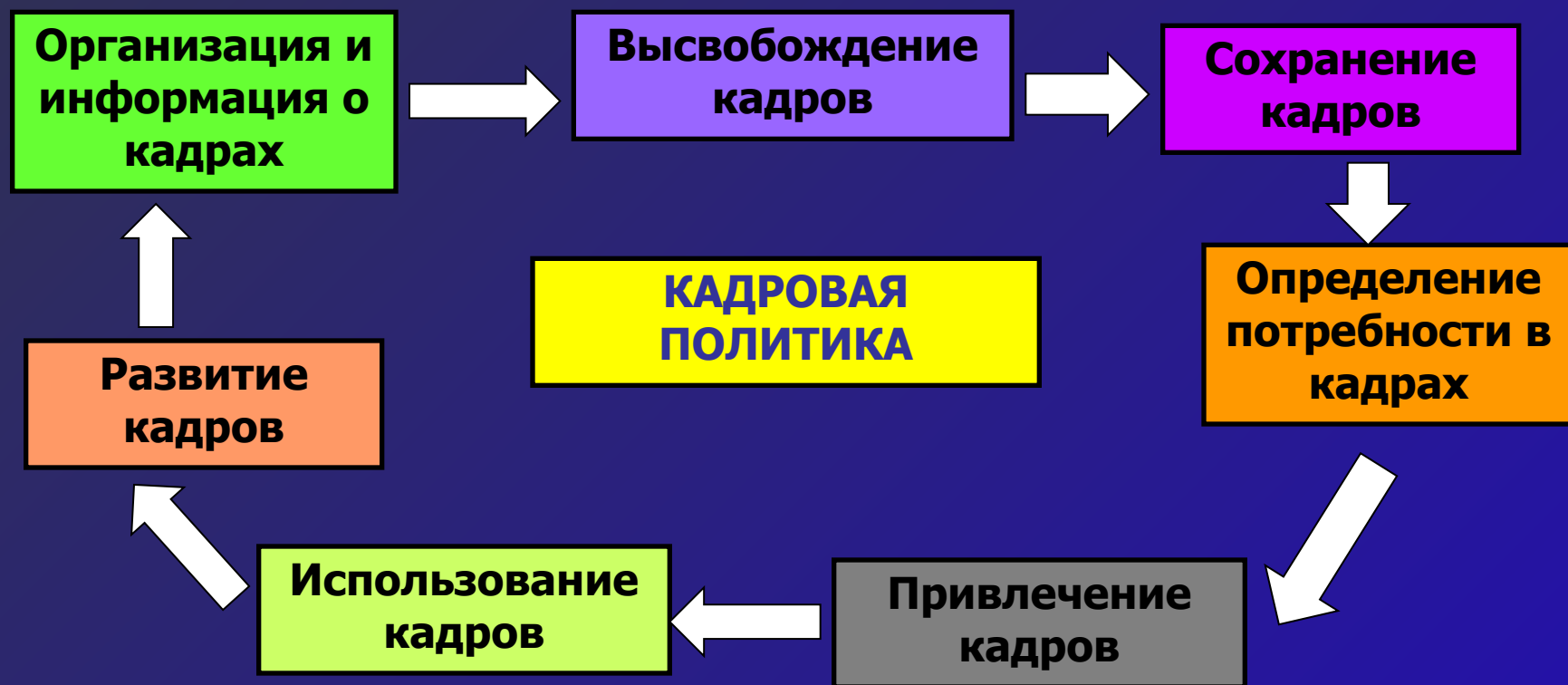
Принципы кадровой политики

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

Кадровая политика должна обеспечивать достижение целей:

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

Контекст кадровой политики



Виды кадровой политики

Пассивная кадровая политика

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

Виды кадровой политики

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

Виды кадровой политики

Превентивная кадровая политика

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

Виды кадровой политики

Активная кадровая политика

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

Теории управления персоналом

Персонал – издержки

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

Персонал – ресурс

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

Факторы анализа человеческих ресурсов организации

1. квалификация и образование рабочей силы;
2. социальный аспект, культура предприятия;
3. передвижение персонала;
4. качество руководства (квалификация руководителей).

КВАЛИФИКАЦИОННЫЙ СПРАВОЧНИК ДОЛЖНОСТЕЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ, СПЕЦИАЛИСТОВ И ДРУГИХ СЛУЖАЩИХ

- (с изм. и доп., согл. Постановлений Минтруда РФ от 21.01.2000 N 7, от 04.08.2000 N 57, от 20.04.2001 N 35, от 31.05.2002 N 38, от 20.06.2002 N 44, от 28.07.2003 N 59, от 12.11.2003 N 75, Приказов Минздравсоцразвития РФ от 25.07.2005 N 461, от 07.11.2006 N 749, от 17.09.2007 N 605)

КСД

- Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих является нормативным документом, разработанным Институтом труда и утвержденным Постановлением Минтруда России от 21 августа 1998 г. N 37. Квалификационный справочник рекомендован для применения на предприятиях, в учреждениях и организациях различных отраслей экономики независимо от форм собственности и организационно-правовых форм в целях обеспечения правильного подбора, расстановки и использования кадров.

Использование материалов презентации

Использование данной презентации, может осуществляться только при условии соблюдения требований законов РФ об авторском праве и интеллектуальной собственности, а также с учетом требований настоящего Заявления.

Презентация является собственностью авторов. Разрешается распечатывать копию любой части презентации для личного некоммерческого использования, однако не допускается распечатывать какую-либо часть презентации с любой иной целью или по каким-либо причинам вносить изменения в любую часть презентации. Использование любой части презентации в другом произведении, как в печатной, электронной, так и иной форме, а также использование любой части презентации в другой презентации посредством ссылки или иным образом допускается только после получения письменного согласия авторов.