

Лекция № 3

**Тема № 1 Кадровый
менеджмент.**

**Тема № 2 Управление
человеческими ресурсами.**



ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

- ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ
- ПЕРСОНАЛ
- КАДРЫ



ПОНЯТИЕ «ПЕРСОНАЛ»

Основные признаки:

- наличие трудовых взаимоотношений с работодателем
- обладание определенными качественными характеристиками
- целевая направленность деятельности

ПОНЯТИЕ

«ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ»

Специфические черты:

- ЭМОЦИОНАЛЬНО-ОСМЫСЛЕННАЯ РЕАКЦИЯ НА УПРАВЛЕНИЕ
- СПОСОБНОСТЬ К ПОСТОЯННОМУ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ И РАЗВИТИЮ
- СОЗНАТЕЛЬНЫЙ ВЫБОР ОПРЕДЕЛЕННОГО ВИДА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



КАТЕГОРИИ ПЕРСОНАЛА

- **РУКОВОДИТЕЛИ** (высшего, среднего, нижнего уровня)
- **СПЕЦИАЛИСТЫ** (функциональные, инженеры)
- **СЛУЖАЩИЕ**
- **РАБОЧИЕ** (основные, вспомогательные)



ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ФОРМИРОВАНИЕ ФУНКЦИИ УЧР В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Давление рынка («война за таланты»)

Государственное регулирование

Деятельность профсоюзов

Развитие транснациональных
корпораций

Рост жизненного уровня и
самосознания работников



ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ФОРМИРОВАНИЕ ФУНКЦИИ УЧР В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Рост численности персонала

Возрастающая сложность
организационных структур

Развитие корпоративной культуры

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ

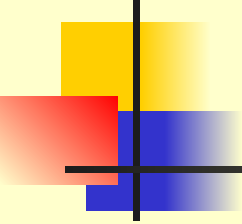
УПРАВЛЕНИЕ КОМПАНИЕЙ

Управление ориентацией компании во внешней среде и рынке (стратегия, маркетинг, инвестиции)

Управление человеческими ресурсами
(обеспечение решения задач активной адаптации компании во внешней среде и производственно-коммерческой деятельности)

Управление производственно-коммерческой деятельностью (решение задач, вытекающих из требований потребителей и внешней среды)

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ



- **Стратегическая цель** (увеличение доли рынка)
- **Финансы** (рост продаж, реализации)
- **Клиенты** (лояльность клиентов)
- **Внутренние бизнес-процессы** (скорость и качество выполнения заказов)
- **Человеческие ресурсы** (высокая квалификация и производительность труда персонала)



ОСНОВНАЯ ЦЕЛЬ УЧР ОРГАНИЗАЦИИ

**ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЕЕ БИЗНЕСА
ПЕРСОНАЛОМ, СООТВЕТСТВУЮЩИМ
СТРАТЕГИИ И РЕШАЕМЫМ
ОРГАНИЗАЦИЕЙ ТАКТИЧЕСКИМ
ЗАДАЧАМ, КАК ПО СОВОКУПНОСТИ
ЗНАНИЙ, НАВЫКОВ И УМЕНИЙ, ТАК И
ПО ЧИСЛЕННОСТИ**



МЕНЕДЖЕР ДЛЯ ПЕРСОНАЛА

Старается, как может, ибо **«все для людей»**

Условия труда для эффективности работы необходимо обеспечить самые благие – уют, комфорт, обеды, транспорт, бесплатный кофе-чай

Сплочение коллектива для повышения эффективности внутрифирменных коммуникаций - **корпоративные праздники, дни рождения, юбилеи**

Активный отдых за счет компании – путевки, спортзалы, походы в кино

Становится **лучшим другом персонала** – ему рассказывают все проблемы, сомнения, идеи

Ходатайствует перед руководством о выделении все новых ресурсов.

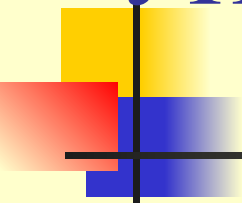
Со временем **принимает сторону коллектива во всех взаимных требованиях персонала и руководства**

Жизнь в компании становится все комфортнее и комфортнее и напоминает **загородный клуб**



МЕНЕДЖЕР ПО ПЕРСОНАЛУ

- Цель – обеспечить **эффективное использование сотрудников**
- Эффективное использование предполагает, что ничего не дается и не пропадает даром
- Менеджер *по* персоналу, в отличие от менеджера *для* персонала, **всегда стоит на стороне эффективности**, а это, как правило, позиция руководства
- Всегда **поддерживает руководство**, а не противостоит ему в отстаивании коллектива своего права на безделье
- К хорошему менеджеру по персоналу обращаются заискивающе и не любят за то, что он не дает напрасно тратить время и деньги компании для удовольствия работников



ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

1. Подбор и **формирование** квалификационной структуры и численности персонала
2. **Стимулирование** персонала на эффективную деятельность
3. **Развитие** персонала в соответствии со стратегией развития организации



ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Human Resource Management (HRM)

- комплексная деятельность, увязывающая все аспекты работы с персоналом с основными целями и задачами компании

СТРУКТУРА ФУНКЦИЙ УЧР



БЛОК 1. РАЗРАБОТКА ПОЛИТИКИ УЧР



- Участие в разработке корпоративной стратегии и организационной структуры
- Определение общих принципов работы с персоналом
- Построение организационной структуры управления человеческими ресурсами
- Анализ кадровой ситуации в организации
- Планирование работы с персоналом
- Взаимодействие с внешними организациями (аутсорсинг)
- Анализ и оптимизация затрат на персонал
- Формирование и ведение бюджета функции УЧР (в т.ч. фондов оплаты труда и социальных компенсаций)

БЛОК 2. ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО СОСТАВА

- Определение потребности организации в персонале
- Профилирование позиций (разработка требований к должности, моделей компетенций)
- Выбор источников привлечения персонала
- Использование гибких форм занятости
- Найм и отбор персонала (процедуры, методы)
- Работа с компаниями, специализирующимися на подборе различных категорий персонала
- Трудовые контракты (порядок заключения, содержание, процедура расторжения)
- Введение в должность, работа с вновь принятыми (адаптация персонала)
- Внутренние переводы и перемещения персонала
- Увольнения и сокращения

ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО СОСТАВА

(актуальные задачи)

- Подбор персонала, соответствующего стратегическим целям и задачам организации
- «Война за таланты»
- Удержание персонала (разработка системы адаптации и продвижения персонала в организации)
- Организация прямого поиска специалистов редких профессий или управленцев высшего звена (*Executive Search, Headhunting*)
- Организация системы подбора и найма специалистов в сеть региональных филиалов / отделений организации
- Ориентация на привлечение временного персонала («лизинг», аутстаффинг)
- Оптимизация численности персонала (сокращения работников)
- Многоэтапная процедура отбора персонала
- Испытательный срок при приеме на работу



БЛОК 3. ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА

- Разработка положений о подразделениях
- Определение функциональных обязанностей работников (разработка должностных инструкций)
- Формирование команд (рабочих групп)
- Обеспечение текущего контроля работы персонала, контроль соблюдения трудовой и исполнительской дисциплины
- Определение и поддержание распорядка и режима работы (разработка ПВТР)

ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА

(актуальные задачи)

- Оптимизация организационной структуры, уточнение и изменение статуса структурных подразделений
- Профилирование позиций, аттестация рабочих мест/должностей
- Использование новых гибких методов и технологий работы
- Разработка системы экономической ответственности сотрудников за результаты работы (индивидуальные и коллективные)
- Периодическая комплексная оценка (аттестация) персонала по показателям результатов работы

БЛОК 4. ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ



- Периодическая оценка значимости различных квалификаций / компетенций для организации
- Организация системы обучения (вводного обучения, переобучения, повышения квалификации, стажировок)
- Организация самообразования и развития работников
- Управление карьерой
- Проведение оценки и аттестации персонала (в т.ч. оценка потенциала)



ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ (актуальные задачи)

- Приведение человеческих ресурсов в соответствие со стратегическими планами развития организации
- Разработка программы развития персонала
- Формирование кадрового резерва
- Оценка эффективности системы и затрат на обучение персонала
- Развитие системы наставничества, менторинга и коучинга в организации
- Создание корпоративного университета

БЛОК 5. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ



- Определение и анализ структуры трудовой мотивации работников
- Разработка системы стимулирования персонала
- Создание конкурентоспособного компенсационного пакета
- Оплата труда (принципы, формы, уровень, пропорции, показатели, критерии)
- Социальные трансферты (социальный пакет)
- Другие (неденежные) формы стимулирования
- Управление фондом оплаты труда и социальных компенсаций

МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ

(актуальные задачи)



- Разработка и внедрение общей компенсационной политики компании
- Разработка системы стимулирования: использование различных видов стимулов, стимулирование различных видов трудового поведения
- Разработка системы оплаты труда: определение принципов; определение величины ФОТ и размера оплаты конкретных профессиональных групп; определение структуры заработка; построение шкал оплаты
- Оплата по результатам: с учетом производительности и качества работы
- Особенности оплаты труда отдельных категорий работников: топ-менеджеров; сотрудников офисных подразделений; работников службы продаж; рабочих и др.
- Разработка и мониторинг социального пакета

БЛОК 6. УСЛОВИЯ И ОХРАНА ТРУДА

- Обеспечение условий труда на рабочих местах
- Обеспечение условий для отдыха
- Организация питания
- Обеспечение доставки персонала на работу и с работы
- Обеспечение техники безопасности (организация работы, обеспечение спецодеждой и униформой, индивидуальными средствами защиты)
- Организация страхования работников (включая медицинское)



БЛОК 7. СОЦИАЛЬНО- БЫТОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

- Управление системой отпусков
- Управление пенсионным обеспечением.
- Определение перечня социально-бытовых потребностей работников, в удовлетворении которых будет участвовать организация:
 - детские учреждения
 - жилье
 - физкультура и спорт, клубная деятельность, другие формы организации досуга
 - другие
- Предоставление ссуды (кредита) на льготных условиях



БЛОК 8. КОММУНИКАЦИИ И КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

- Информирование работников
- Обеспечение обратной связи – оценка работниками политики и действий руководства
- Сбор и внедрение предложений работников
- Предупреждение и разрешение конфликтов
- Подготовка и проведение праздников, корпоративных мероприятий
- Взаимодействие с органами, представляющими интересы работников
- Социально-психологическая диагностика

БЛОК 9. ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО ПЕРСОНАЛУ

- Ведение документации по персоналу:
 - осуществление процедур кадрового учета и делопроизводства
 - ведение, учет и хранение личных дел и трудовых книжек сотрудников
 - документальное оформление и учет командировок, отпусков, больничных листов, поощрений и взысканий сотрудников
 - ведение статистики внутренних и внешних кадровых изменений, состава и использования персонала
 - ведение табельного учета
 - ведение воинского учета
- Сбор, систематизация и анализ информации по рынку труда
- Подготовка аналитических записок, отчетов
- Статистика персонала
- Информирование руководителей организации

БЛОК 10. МЕТОДИЧЕСКОЕ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ



- Сбор и систематизация нормативно-законодательной документации
- Доработка и обновление внутрифирменных методических и организационных документов
- Формирование пакета стандартных форм для кадрового документооборота
- Ведение базы данных по организационной структуре компании и сопровождение структурных изменений
- Приобретение и освоение методик, тестов, персонал-технологий, баз данных, программ
- Обучение сотрудников службы УЧР
- Организация работы службы УЧР



ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА РОЛЬ И МЕСТО КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

- Стратегические цели организации
- Специфика деятельности (направления бизнеса)
- Стадия развития (этап жизненного цикла) организации
- Участие руководителя кадровой службы в управлении организацией (статус руководителя)
- Степень доверия руководства организации к руководителю кадровой службы

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА РОЛЬ И МЕСТО КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ В ОРГАНИЗАЦИИ (2)



- Численность персонала организации
- Приоритетные направления работы с персоналом
- Накопленный финансовый, кадровый и интеллектуальный капитал
- Уровень специальных знаний сотрудников кадровой службы



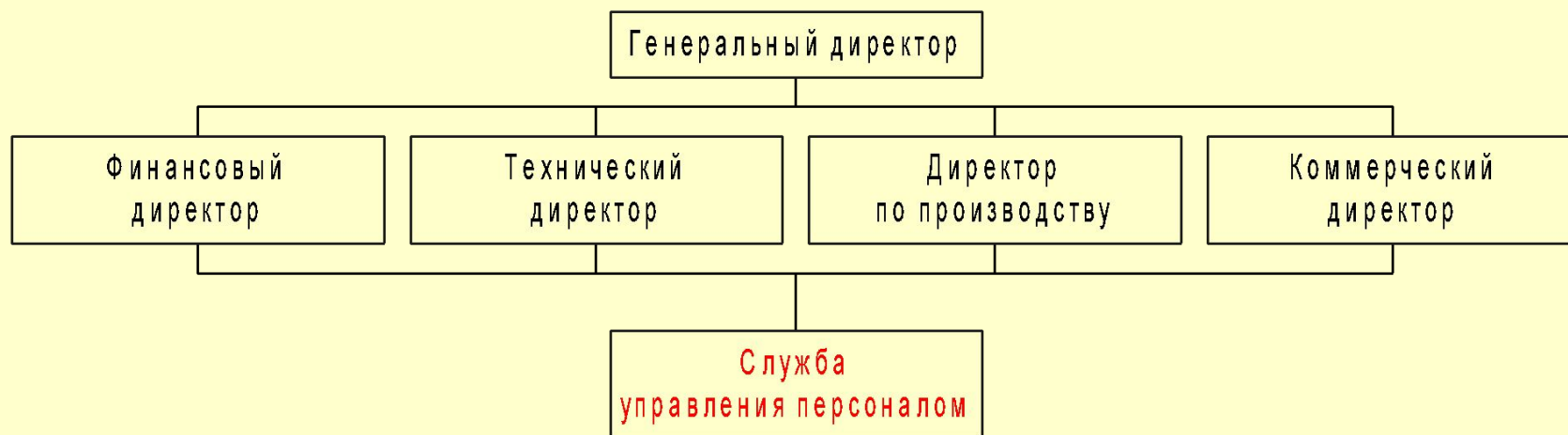
РОЛИ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ КАК ПАРТНЕРА БИЗНЕСА

- Стратегический партнер
- Агент изменений
- Администратор
- Защитник интересов сотрудников

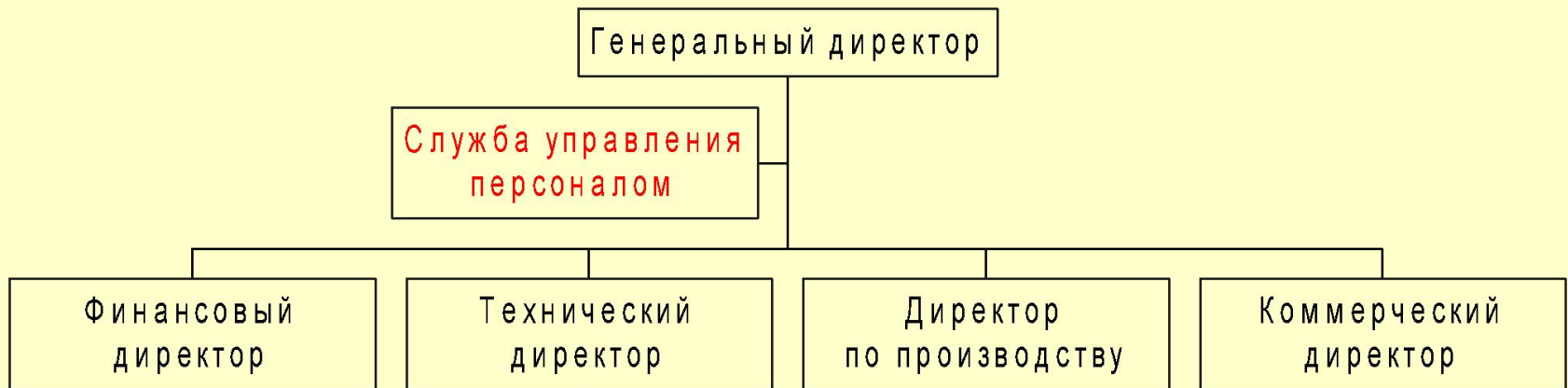
СЛУЖБА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КАК ШТАБНОЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ



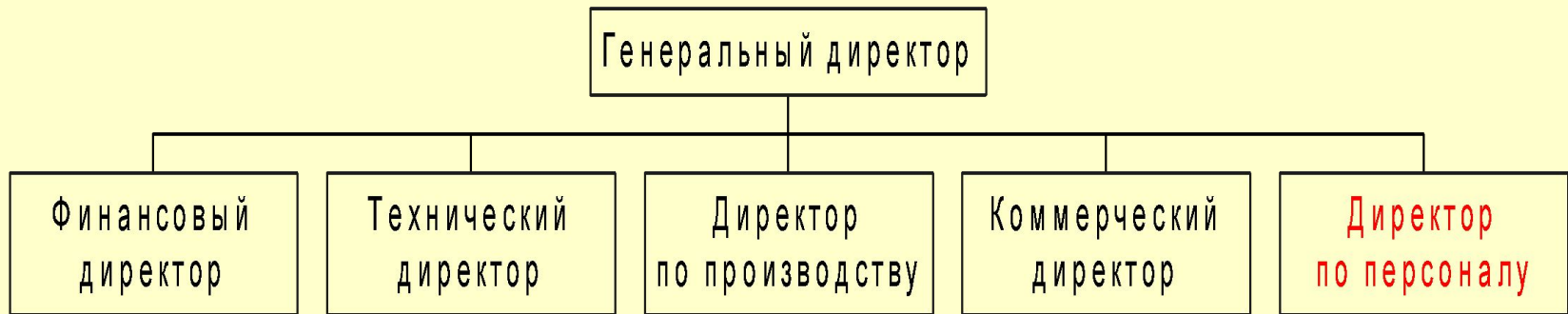
СЛУЖБА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ СТРУКТУРНО ПОДЧИНЕНА ОБЩЕМУ РУКОВОДСТВУ КОМПАНИИ



СЛУЖБА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ СТРУКТУРНО ПОДЧИНЕНА ВЫСШЕМУ РУКОВОДСТВУ КОМПАНИИ



СЛУЖБА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ВКЛЮЧЕНА В РУКОВОДСТВО КОМПАНИЕЙ





КТО РЕАЛИЗУЕТ ФУНКЦИИ УЧР В ОРГАНИЗАЦИИ?

- **Конкретный специалист** (менеджер по персоналу)
- **Специализированное структурное подразделение** (кадровая служба)
- **Внешние исполнители** (консультанты, кадровые агентства, оценочные центры, тренинговые компании)



ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ЧИСЛЕННОСТЬ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ

- Размер организации
- Специфика деятельности
- Специфика решаемых задач
- Существующие традиции
- Финансовые ресурсы
- Стадия развития организации