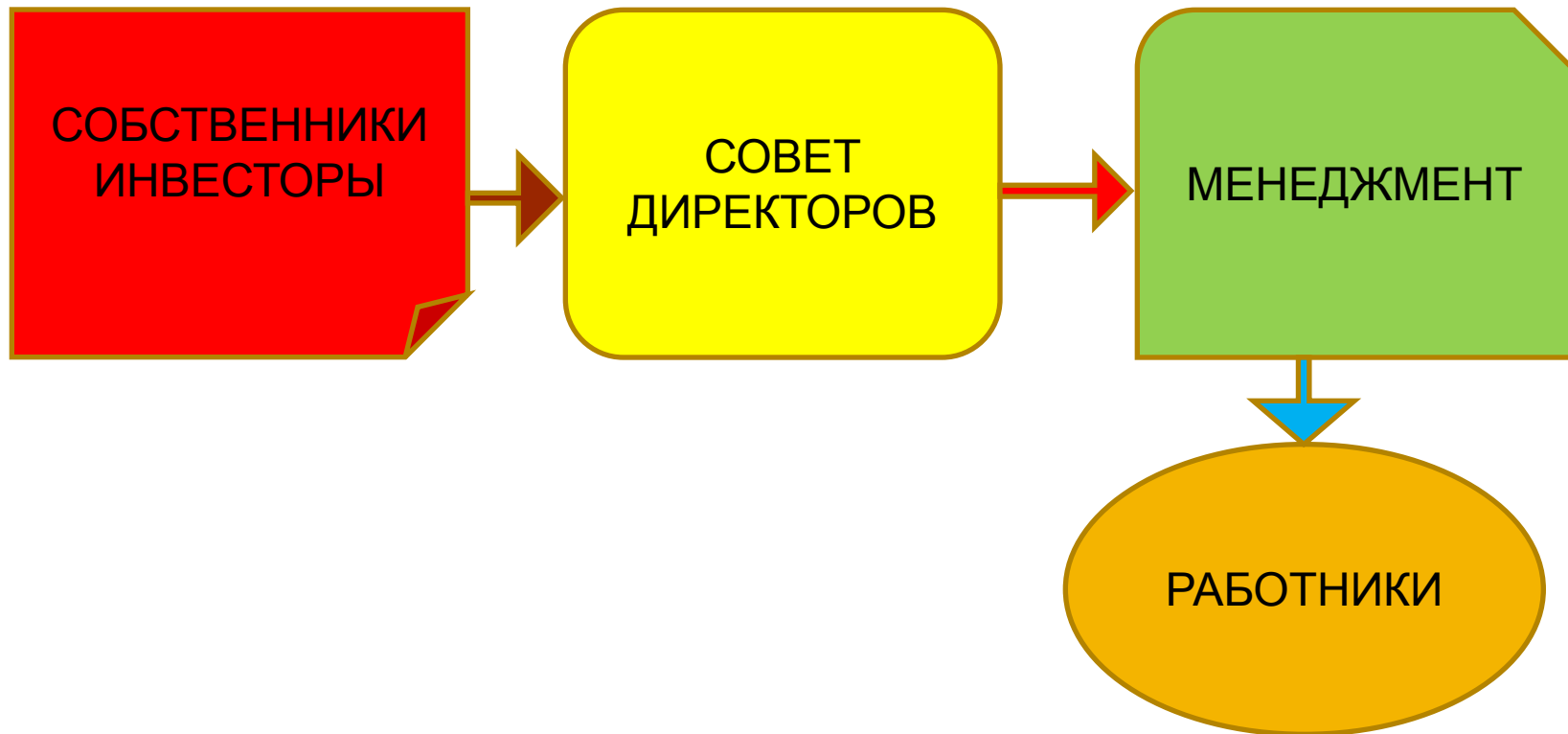


БАЗОВЫЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ



- Преподаватель, бизнес-тренер Скребнева А.В.

ОБЩЕСТВО



Кадровый аудит (КА)

- **Кадровый аудит (КА)** – это комплексная оценка человеческих ресурсов (ЧР) и системы работы с ними на предмет их соответствия целям и стратегии компании, а также выявление причин (с оценкой их влияния и значимости) возникновения проблем в функционировании компании, с последующими рекомендациями по приведению системы управления человеческими ресурсами и/или человеческих ресурсов в соответствие с потребностями бизнеса. Предметом КА являются все составляющие системы управления человеческими ресурсами.

Кадровый аудит целесообразно проводить, если необходимо:

- проанализировать целесообразность инвестиций в систему УЧР и персонал;
- проанализировать соответствие системы УЧР бизнесу/стратегии компании, сравнить фактическое состояние системы УЧР с требуемым/идеальным состоянием;
- получить экспертную оценку, «взгляд со стороны» на систему УЧР;
- получить оценку проблемных областей и рекомендации по их разрешению, усовершенствовать систему УЧР;
- оценить эффективность использования ЧР;
- оценить эффективность работы службы УЧР и квалификацию ее сотрудников;
- провести сравнение с конкурентами (оценить преимущества и недостатки).

Кадровый аудит: что проверять

- **анализ структуры персонала** – выявление категорий, групп человеческих ресурсов и определение соотношений между ними (в том числе оценка норм управляемости и численности): абсолютные и относительные показатели
- **анализ квалификационной структуры** по выявленным категориям и группам – выявление профессиональной, образовательной структуры персонала и уровня знаний сотрудников

- **анализ уровня**
удовлетворенности/мотивированности персонала
– определение уровня удовлетворения сотрудников организацией и условиями работ, системой управления, оценкой их заслуг и уровнем вознаграждения.
- **анализ затрат на персонал**, трудовых показателей и показателей производительности с целью сравнительного анализа по отрасли и внутри компании, а также определение внутрифирменных норм и оценки влияния всех этих показателей на эффективность работы компании

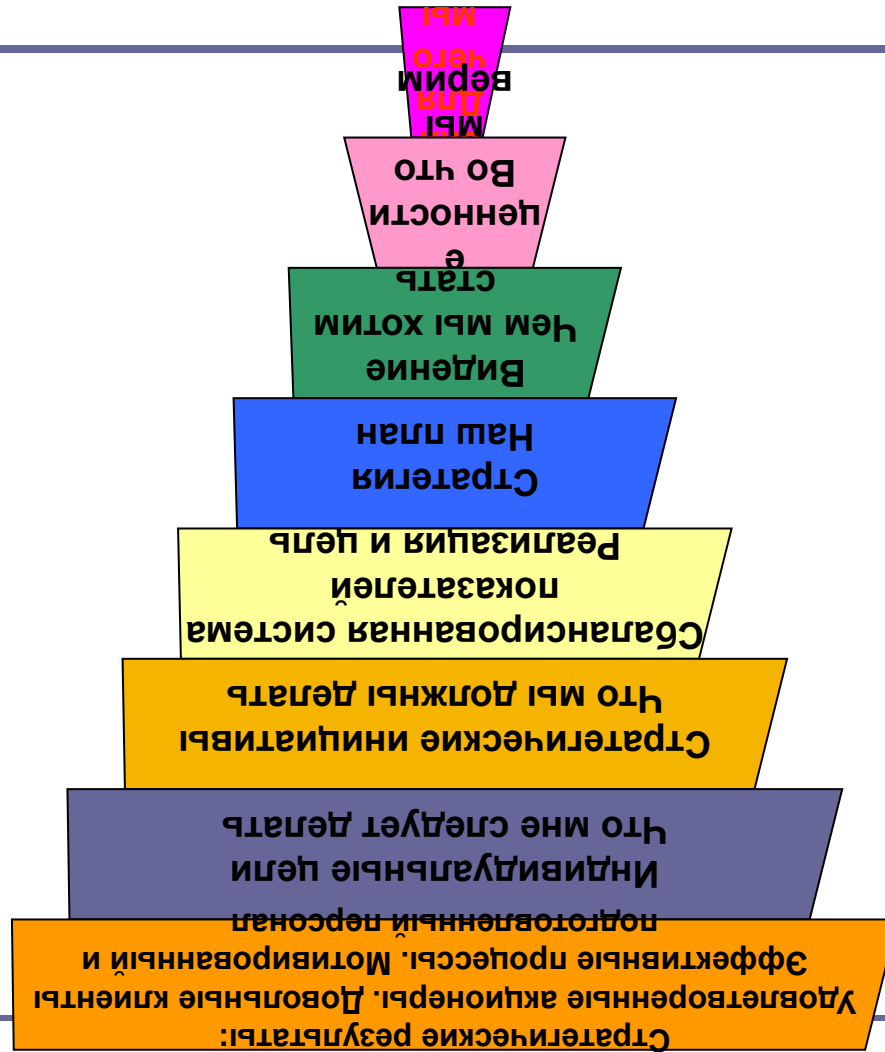
Кадровый аудит: что проверять

- проведение оценки персонала – на предмет знания функций, порядка выполнения процедур, соблюдения норм и правил, выполнение стандартов, а также соответствия квалификации и навыков сложности выполняемых работ, оценка потенциала развития.

Анализ распределения функций системы УЧР, ответственности за достижение целей и соблюдения стандартов системы УЧР

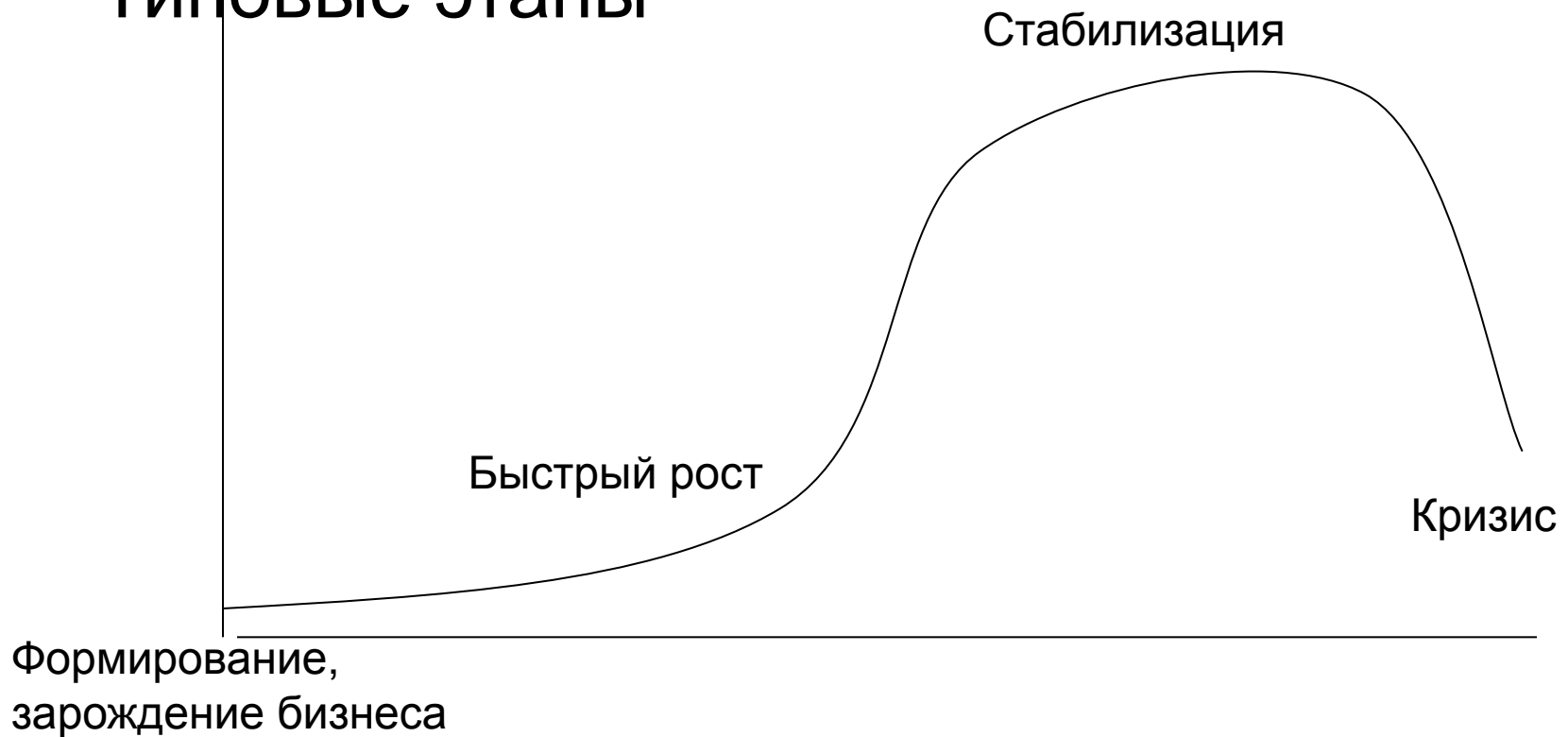
- анализ организационной структуры службы УЧР;
- оценка эффективности работы службы УЧР и квалификации сотрудников службы.

Перевод миссии в желаемые результаты



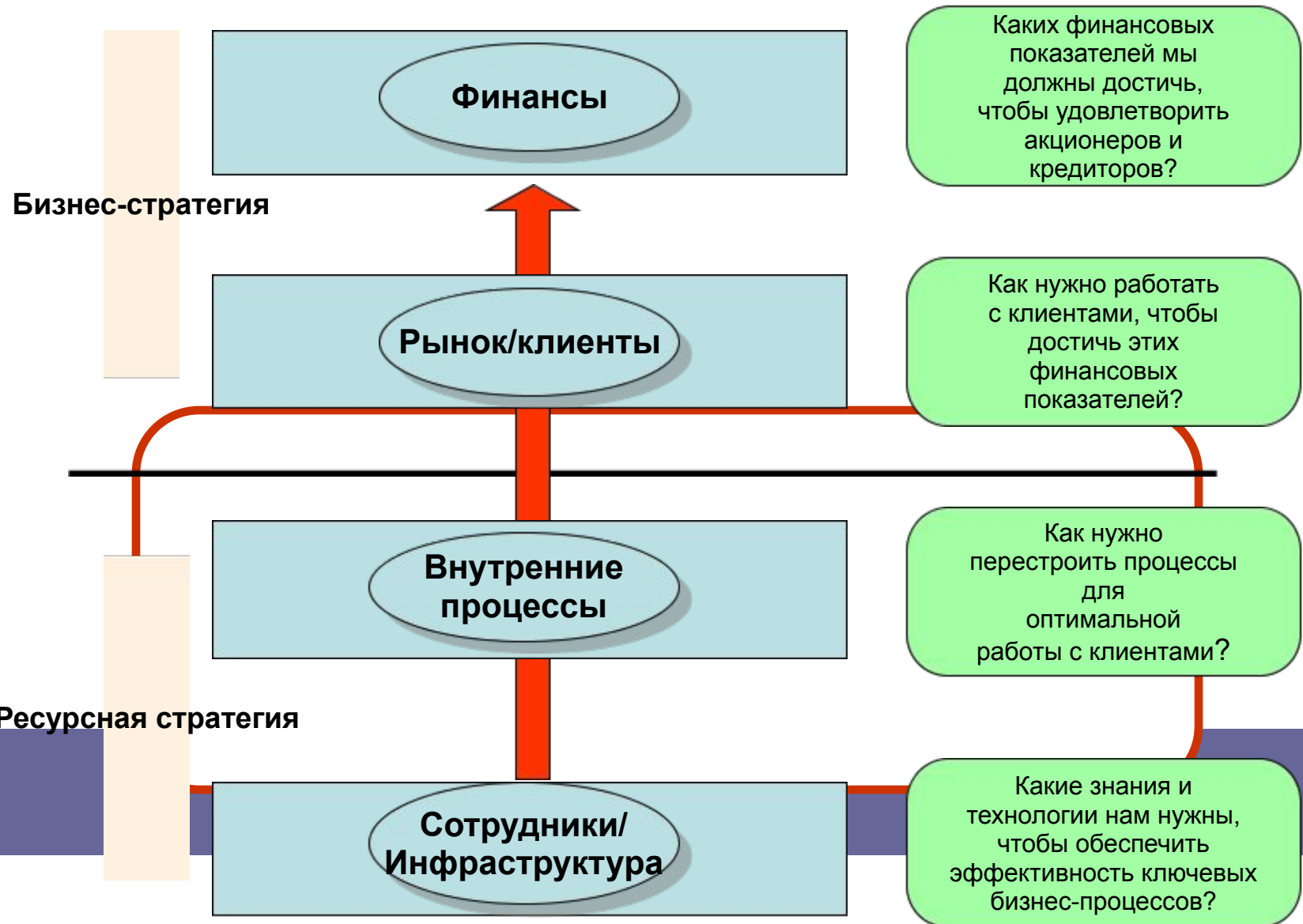
ВЫБОР стратегии В ЗАВИСИМОСТИ ОТ СТАДИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Типовые этапы



СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

- Предпринимательская (проекты с высокой степенью финансового риска, минимальным количеством действий).
- Стратегия динамического роста (массовый подбор, развитие, открытие филиалов).
- Стратегия прибыльности (прекращение найма, чрезвычайно жесткий обор и расстановка кадров – экспертов в области).
- Ликвидационная (продажа активов, сокращение персонала).
- Стратегия круговорота, циклическая (цель – спасти предприятие, сокращение затрат и персонала в надежде выжить).



СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

```
graph TD; A[СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ] --> B[Кадровая политика]; B --- C([Методы управления персоналом]);
```

The diagram illustrates the relationship between three organizational components. At the top, a purple rectangular box labeled 'СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ' (Board of Directors) is positioned above a horizontal line. A thick yellow arrow curves from the right side of this box down to a large red teardrop-shaped area labeled 'Кадровая политика' (HR Policy). To the left of the red area is a blue cloud-like shape labeled 'Методы управления персоналом' (HR Management Methods). The red area and the blue cloud are connected by a thin vertical line, indicating a direct relationship between HR Policy and HR Management Methods.

Кадровая политика

Методы управления
персоналом

Для чего необходимо управление персоналом?



ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

- **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ** - целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации.

Какие методы и способы управления персоналом вы используете?



КЛАССИФИКАЦИЯ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Административные методы : власть, дисциплина, взыскания.

Организационные воздействия: Локальные нормативные акты. Штатное расписание. Правила внутреннего трудового распорядка. Должностные инструкции и др.	Распорядительные воздействия: Приказы. Распоряжения. Указания.	Материальная ответственность и взыскания: Полная материальная ответственность. Ограниченная МО. Индивидуальная МО. Коллективная МО. Взыскание ущерба.	Дисциплинарная ответственность и взыскания: Замечания. Выговор. Увольнение.	Административная ответственность: При совершении административных правонарушений. Штрафы за нарушение трудового законодательства. Дисквалификация.
---	---	--	--	---

КЛАССИФИКАЦИЯ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Экономические методы

Оплата труда	Бюджетирование	Управление по целям и КРІ	Ценообразование	Форма собственности
-----------------	----------------	---------------------------	-----------------	---------------------

КЛАССИФИКАЦИЯ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Социально-психологические методы

Социологические методы управления:

Социологические методы
исследования.

Мораль.

Партнерство.

Соревнование.

Общение.

Переговоры.

Конфликты.

Психологические методы управления:

Создание условий для
профессиональной гордости.

Присутствие вызова.

Признание и уважение.

Высокие цели.

Упражнение в руководстве.

Учет типа личности, характера,
темперамента, направленности
личности, ее интеллектуальных
способностей.

В чем состоит главная задача менеджера по персоналу?





МИССИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СПЕЦИАЛИСТА В ОБЛАСТИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

- Формирование и реализация кадровой политики, направленной на достижение и поддержание соответствия количественных и качественных характеристик состава персонала стратегическим целям компании.

Что такое кадровая политика?



ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

- **КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА** - совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание ответственного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития фирмы.

Какие объекты кадровой политики вы можете назвать?



ОБЪЕКТ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

- кадры
- персонал
- рабочая сила
- трудовые ресурсы
- человеческие ресурсы

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

- **КАДРЫ** – постоянные штатные квалифицированные работники, прошедшие предварительную, профессиональную подготовку и обладающие специальными знаниями, трудовыми навыками или опытом работы в избранной деятельности.

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

- **ПЕРСОНАЛ** – это весь личный состав учреждения, предприятия, организации или часть этого состава, представляющая собой группу по профессиональным или иным признакам. Персоналом называют постоянных и временных работников, представителей квалифицированного и неквалифицированного труда.

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

- **РАБОЧАЯ СИЛА** – физические и духовные способности человека, которые используются им в процессе труда при создании товаров и услуг. Различают квалифицированную и неквалифицированную рабочую силу.

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

- **ТРУДОВЫЕ РЕСУРСЫ** – часть населения, имеющего необходимое физическое развитие, здоровье, образование, культуру, способности, квалификацию и обладающего профессиональными знаниями для работы в сфере общественно-полезной деятельности.

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

- **ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ** – совокупность социокультурных характеристик и личностно-психологических свойств людей, определяющих их трудоспособность к производству материальных и духовных благ.

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

- **ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР** – исторически сложившаяся в данном обществе совокупность основных социально-психологических качеств людей – их ценностных ориентаций, нравственных принципов, норм поведения в сфере труда, досуга, потребления, жизненных планов, уровня знаний и информированности, характера трудовых и социальных навыков, установок и представлений о личносно значимых элементах общественной жизни: социальной справедливости, правах и свободах человека, гражданском долге и.т.д.

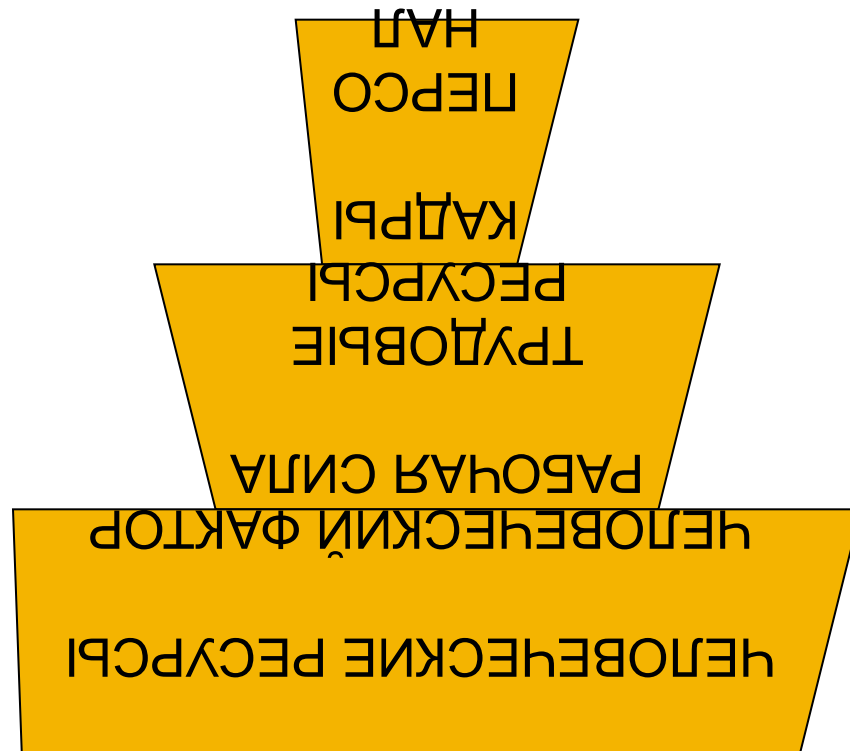
Чем человеческие ресурсы отличаются от других видов ресурсов?



Отличия ЧР от других видов ресурсов:

1. Люди наделены интеллектом, следовательно, их реакция на внешнее воздействие, управление является эмоционально-осмысленной, а не механической. Т.е. процесс взаимодействия является двусторонним.
2. Люди способны к постоянному совершенствованию и развитию.
3. Люди выбирают перед собой определенный вид деятельности, осознанно ставя перед собой цели. Поэтому субъект управления должен создать все условия для реализации этих целей.

ОБЪЕКТЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ



Какие типы кадровой политики вы
знаете?



ТИПЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

- **Пассивная (попустительская) кадровая политика** – у руководства отсутствует четкая программа действий и система работы по управлению персоналом. Работа сводится лишь к восполнению численности сотрудников взамен уволившихся, а также к попыткам гасить возникающие конфликтные ситуации, к бессистемным действиям по решению других задач менеджмента персонала. Процедурные документы либо отсутствуют, либо существуют формально.

ТИПЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

- **Реактивная (ситуативная) кадровая политика** – кадровая политика и содержание работы структур по управлению персоналом ориентировано на перечень ситуаций (проблем) с персоналом, которые наиболее часто возникали в работе и являлись очевидной помехой бизнесу. Для решения ситуативных проблем сформированы и действуют соответствующие бизнес-процессы, подкрепленные соответствующими локальными актами.

ТИПЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

- **Превентивная кадровая политика** – руководство наметило цели развития бизнеса, спланированные по времени и задачам. Кадровая политика и содержание работы по управлению персоналом направлены на обеспечение перспективных задач (часто в ущерб существующим), которые призваны дать импульс развитию (отбор и найм, мотивация изменений, сокращение численности, реорганизация и т.д.). Часть важных направлений кадровой политики выбывает. Прогноз развития кадровой ситуации ориентирован на одну цель.

ТИПЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

- **Активная кадровая политика (рациональная и авантюристическая**, в зависимости от механизма, который использует руководство организации для прогноза и программ) - если механизмы осознаются, то речь идет о рациональной кадровой политике, а если не осознаются, то – об авантюристической кадровой политике.
- **При активной рациональной политике** – у руководства есть четкая программа действий и система работы по управлению персоналом; деятельность ориентирована на решение всего комплекса задач менеджмента персонала, определяющих кадровую политику и выполнение стратегии компании; процедурные документы разработаны и выполняются; кадровая политика и система работы с персоналом оперативно корректируются по мере развития организации.

ТИПЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

- **При активной авантюристической кадровой политике** – кадровая политика направлена на внешний и внутренний PR, на достижение внешнего имиджа организации (получение крупных заказов, самоутверждение на рынке ...). С этой целью возможны авантюристические бизнес-процессы в виде временного дополнительного набора персонала (как свидетельство развития), открытие новых производств, торговых площадей. Работа структур по управлению персоналом активна, но часто формальна, хотя нормативная база имеется. Прогноза развития кадровой ситуации нет.

ТИПЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

- **Открытая кадровая политика** – организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне (можно прийти и начать работать как с самой низкой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственных с ней организациях. Например, такая КП адекватна для новых организаций, ведущих агрессивную завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли. Такая КП характерна для телекоммуникационных компаний и автомобильных концернов.

ТИПЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

- **Закрытая кадровая политика** – организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации. Такая политика характерна для компаний, создающих определенную корпоративную атмосферу, формирующих особый дух причастности, а также, возможно, и для компаний, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов.

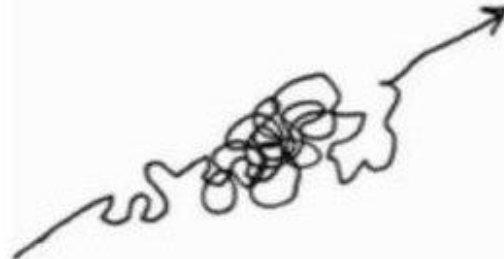
Сформулируйте кадровую политику для своей организации

Успех



Люди думают, что он
выглядит так

Успех



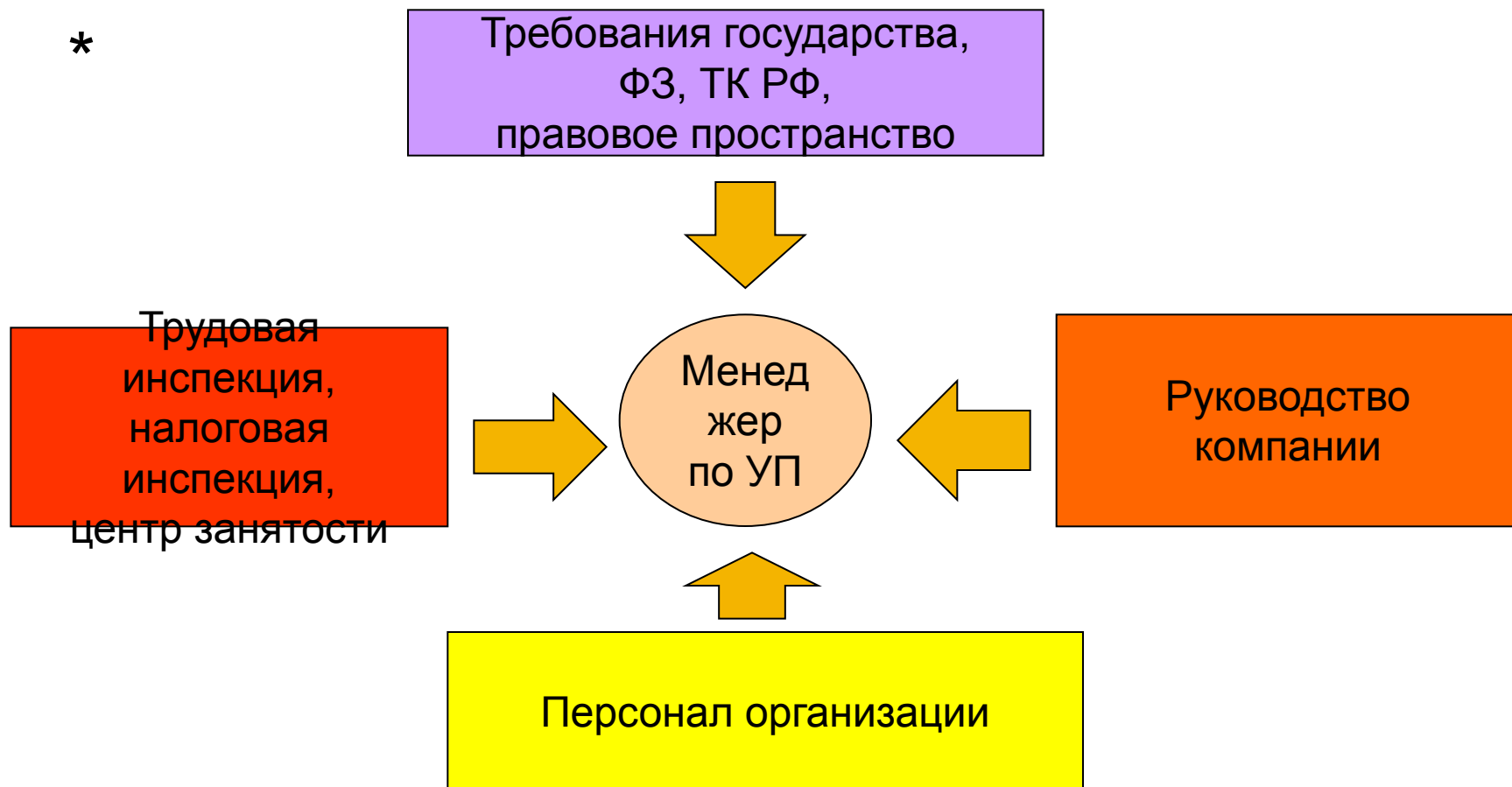
На самом деле он
выглядит так

Какие стратегии управления персоналом вы знаете?

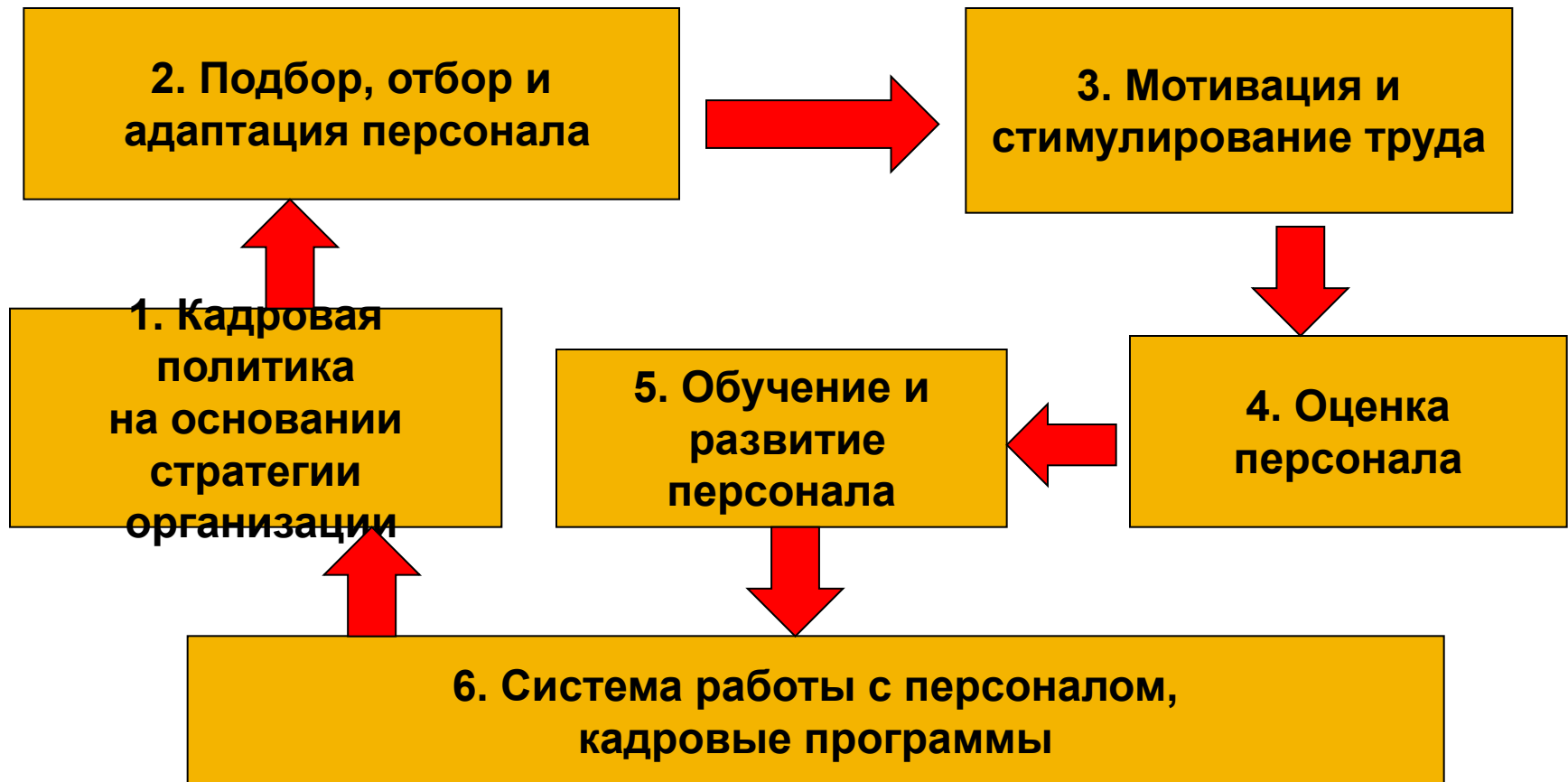


Место менеджера по персоналу в правовом поле

*



Цикл работы с персоналом



Результативность

- - уровень достижения количественных и качественных целей



Эффективность

- - уровень расхода ресурсов для достижения целей (цена результата)



Полезность менеджера

Определяется набором внутренних ролей, исполняемых ей в компании.

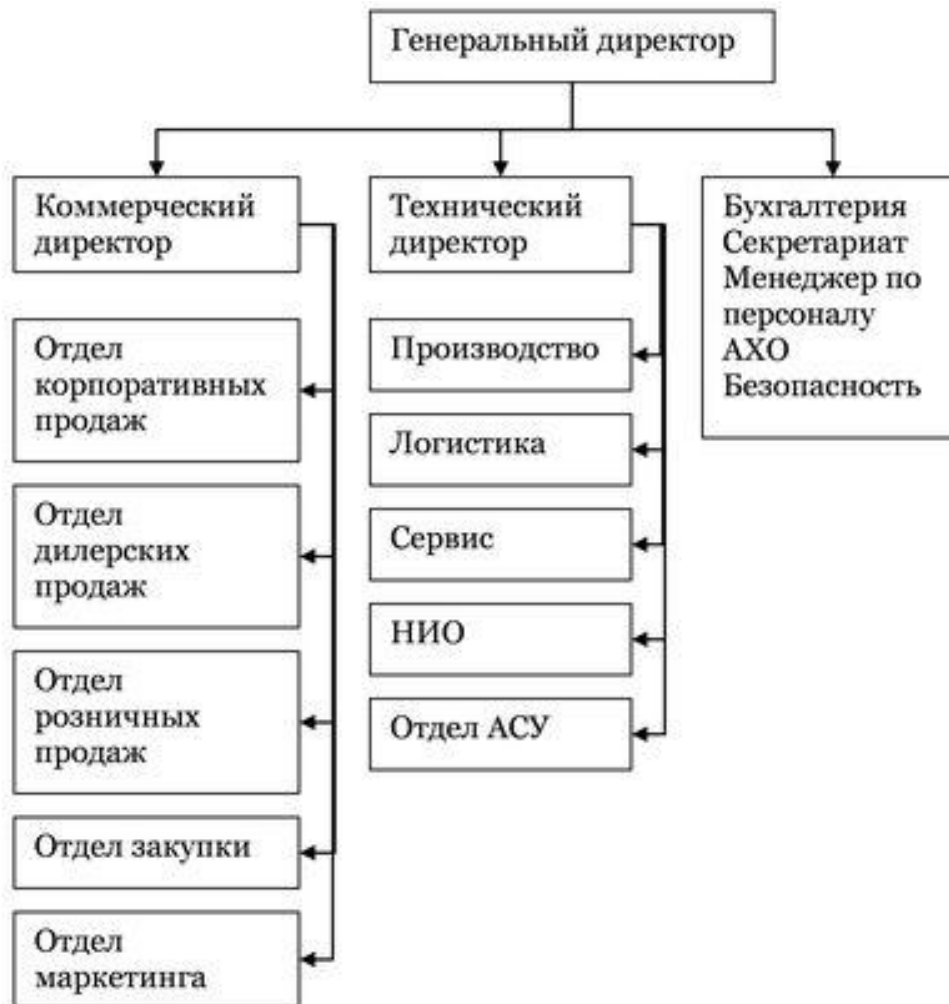
1. **Поставщик** внутренних услуг. Важно при этом не «ждать, когда попросят» о той или иной услуге, а проявлять проактивный подход.
2. **Консультант** по УП.
3. **Посредник** по реализации решений руководства и устранения конфликтов

Организационные структуры

Линейная структура организации



Функциональная структура организации



Линейно-функциональная структура организации

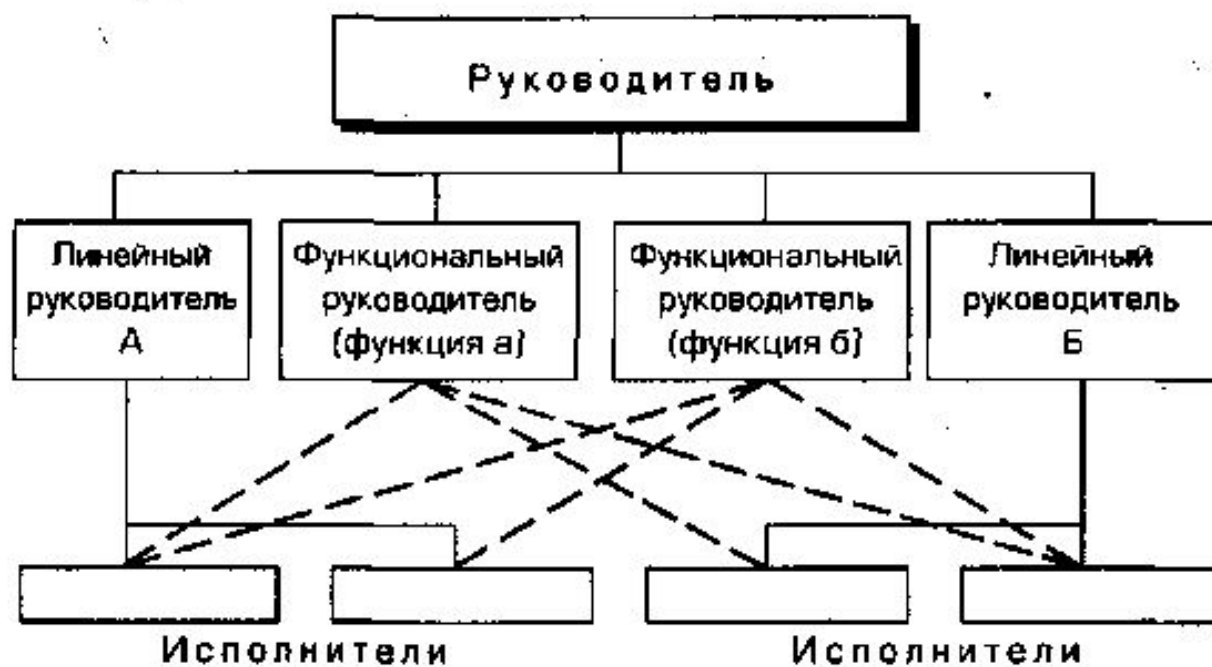
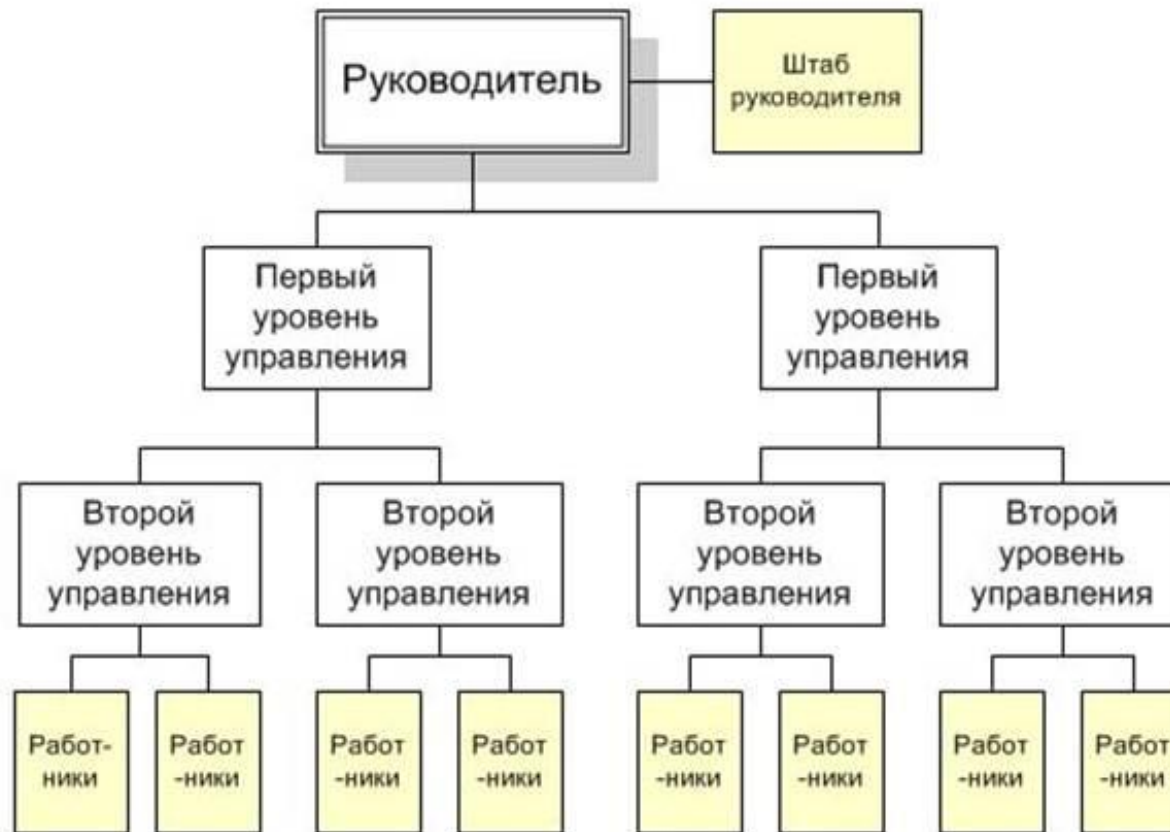


Рис. 5.3. Линейно-функциональная структура управления

Линейно-штабная структура управления организации



Дивизиональная структура организации



Проектная (матричная) структура организации

