

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

БЕЛОРУССКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Филиал БНТУ «Институт повышения квалификации и переподготовки кадров по новым направлениям развития техники, технологии и экономики БНТУ»

Кафедра «Инновационные процессы»

Тропина О. И.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Учебно-методическое пособие
для слушателей специальности
1-26 01 76 «Управление персоналом»
квалификация «Специалист по управлению персоналом»

Учебное электронное издание

Минск, 2018

УДК
ББК
Д

Автор - Тропина О.И.

Рецензент:

Заместитель директора по информационно-аналитической работе филиала БНТУ
ИПКиПК, канд. техн. наук, доцент – Тавгень И.А.

Учебно-методическое пособие предназначено для слушателей переподготовки и курсов повышения квалификации по дисциплине «Управление персоналом» в ИПК и ПК БНТУ. Материал систематизирован и отображен в схемах, рисунках и таблицах и может быть использован для самостоятельного изучения теоретических основ дисциплины «Управление персоналом». Данное электронное издание является дополнением к пособию «Управление персоналом» изданного ранее (2015 год).

Белорусский национальный технический университет,
пр-т Независимости, 65, г. Минск, Республика Беларусь
Тел.(017)292-77-52 факс (017)292-91-37
E-mail: universum@ipk.by
www.ipk.bntu.by
Регистрационный номер №

© БНТУ, 2018
© ИПКиПК БНТУ, 2018
© Тропина О.И., 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

Тема 1. ГОСУДАРСТВЕННАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ	4
Тема 2. ФИЛОСОФИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА	10
Тема 3. СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛА.....	16
Тема 4. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА.....	19
Тема 5. КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ	22
Тема 6. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	32
Тема 7. ПЛАНИРОВАНИЕ КАРЬЕРЫ И КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ	35
Тема 8. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	40
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	44

Тема 1. ГОСУДАРСТВЕННАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ

Государственная система управления трудовыми ресурсами

– это совокупность органов государственной, законодательной, исполнительной и судебной власти.

Органы государственной власти влияют на формирование и развитие социально-экономических отношений в стране и механизм использования трудовых ресурсов страны.

Задачи государственной системы управления:

- ✓ Принятие законов, регулирующих трудовые отношения;
- ✓ Контроль за исполнением законов;
- ✓ Выработка и реализация политики в области социально-трудовых отношений в стране (мотивация и оплата труда, регулирование занятости и миграции населения, уровень жизни и условия труда);
- ✓ Трудовое законодательство;
- ✓ Организация труда и методология разрешения конфликтных ситуаций.

Законодательная власть

Обеспечивает принятие законов и других нормативных актов, устанавливающих правила в области трудовых отношений и контролирует их.

Органы исполнительной власти

- Возлагается исполнительно-распорядительная деятельность.
- Систему органов исполнительной власти образует Правительство РБ, которое обеспечивает на практике соответствие Конституции, законов и указов президента РБ в области социально-трудовых отношений.

Судебные органы

- Осуществляют правосудие (наказание нарушителей, разрешение конфликтов, связанных с применением трудового законодательства).
- Судебную власть представляют суды.

Основные направления государственной кадровой политики:

- ✓ Формирование современных требований к кадрам различных сфер деятельности и уровней управления;
- ✓ Подбор кадров с учетом их профессиональных и нравственно-психологических качеств;
- ✓ Формирование действенного резерва руководящих кадров и организация планомерной работы с ними;
- ✓ Совершенствование форм и методов оценки деятельности кадров;
- ✓ Мотивация эффективного труда;
- ✓ Создание благополучных условий для работы;
- ✓ Совершенствование системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров.

Основные термины:

- ✓ Трудовые ресурсы
- ✓ Кадры;
- ✓ Кадровый потенциал;
- ✓ Субъекты государственной кадровой политики;
- ✓ Объекты государственной кадровой политики;

Трудовые ресурсы

– население в трудоспособном возрасте, а также лица в нетрудоспособном возрасте занятые в экономике.

Кадры

– постоянный состав работников, состоящих в трудовых отношениях с органами государственного управления, предприятиями и организациями.

Кадровый потенциал

– способность кадров решать стоящие перед ними текущие и перспективные задачи.

Определяется:

- численностью кадров,
- образовательным уровнем
- личностными качествами,
- профессиональной квалификацией,
- трудовой и творческой активностью.

Субъекты государственной кадровой политики

– государственные органы, являющиеся носителями определенной компетенции в системе государственного управления.

Объекты государственной кадровой политики

– процессы формирования, использования и развития кадрового потенциала.

Элементы системы управления трудовыми ресурсами

- ✓ объект,
- ✓ субъект,
- ✓ цели и задачи,
- ✓ методы управления.



Рис. 1.1 Соотношение понятий «население» и «трудовые ресурсы»



Рис. 1.2 Экономически активное и неактивное население

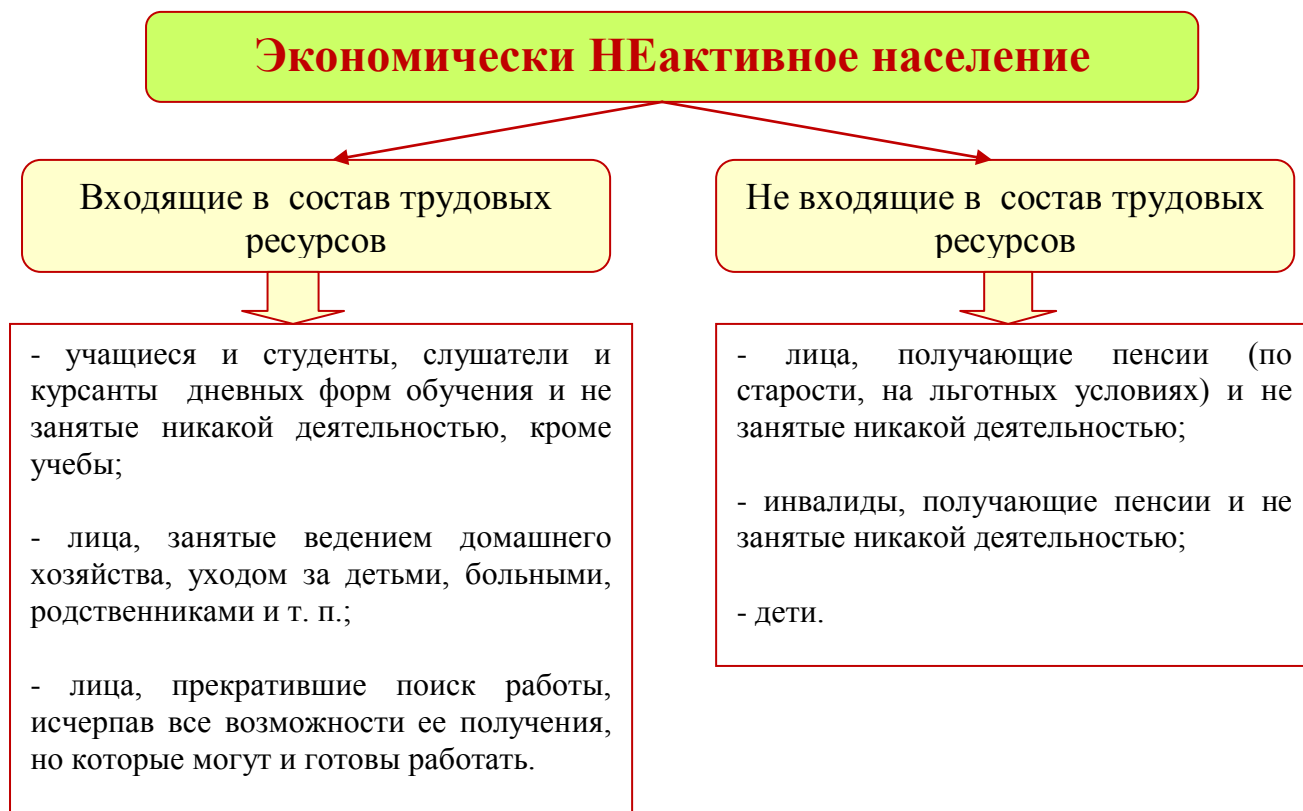


Рис. 1.3 Экономически неактивное население



Рис. 1.4 Методы государственной системы управления трудовыми ресурсами

Обратная связь в системе государственного управления:

- ✓ органы статистики,
- ✓ социологические службы
- ✓ средства массовой информации при выполнении опросов населения.

ЗАНЯТОСТЬ НАСЕЛЕНИЯ

Занятость

– деятельность граждан, связанная с удовлетворением личных и общественных потребностей, не противоречащая законодательству и приносящая им заработную плату, доход, вознаграждение за выполненную работу.

ЗАНЯТЫЕ ЛИЦА:

(в соответствии с Законом Республики Беларусь «О занятости»)

- ✓ работающие по трудовому договору;
- ✓ являющиеся членами (участниками) юридических лиц;
- ✓ зарегистрированные в качестве индивидуальных предпринимателей;

- ✓ осуществляющие деятельность по оказанию услуг в сфере агротуризма, ремесленную деятельность;
- ✓ выполняющие работы по гражданско-правовым договорам, предметом которых является выполнение работ (оказание услуг, создание объектов интеллектуальной собственности);
- ✓ проходящие военную службу;
- ✓ обучающиеся в очной (дневной) форме получения образования в учреждениях образования;
- ✓ осуществляющие уход за ребенком в возрасте до 3 лет, ребенком-инвалидом в возрасте до 18 лет, инвалидом I группы либо лицом, достигшим 80-летнего возраста, а также за ребенком в возрасте до 18 лет, инфицированным вирусом иммунодефицита человека или больным СПИДом;
- ✓ занимающиеся иной не запрещенной законодательством деятельностью, приносящей заработок.

Нетипичная (нетрадиционная) занятость

Сезонная занятость	– занятость на основе сезонного контракта при условиях полного рабочего дня
Периодическая занятость	– чередующиеся занятость и незанятость, независимо от сроков той или другой в течение года
Занятость по вызову	– нетрадиционная занятость, которая не предполагает никаких гарантий занятости и складывается под влиянием стечения обстоятельств;
Самозанятость	– занятость, которая осуществляется по собственной инициативе, самоуправяема и не имеет общепринятых форм оплаты труда.

Тема 2. ФИЛОСОФИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Философия организации

– внутриорганизационных принципов, моральных и административных норм, система ценностей и убеждений, разделяемая всеми сотрудниками и посвященная глобальной цели организации.

Соблюдение философии организации гарантирует благополучие в отношениях в организации.

Основные элементы философии предприятия

- ✓ декларация прав членов трудового коллектива,
- ✓ качество работника,
- ✓ условия труда,
- ✓ оплата труда,
- ✓ социальные блага и гарантии,
- ✓ поощрения и запреты.

Философия управления персоналом организации заключается в том, что работники имеют возможность удовлетворить свои личные потребности, работая в организации.

Так как отношения персонала должны строго регламентироваться едиными нормами, философия организации оформляется в виде отдельного нормативного документа.

Философия организации разрабатывается на основе следующих документов:

- ✓ Конституции (Основного Закона),
- ✓ Гражданского кодекса,
- ✓ Трудового кодекса,
- ✓ Декларации прав человека,
- ✓ Коллективного договора,
- ✓ религиозных писаний (Библии, Корана и др.),
- ✓ устава,
- ✓ опыта лучших организаций,
- ✓ стратегии кадровой политики страны и организации.

При разработке необходимо учитывать:

- ✓ национальный состав работников,
- ✓ тип производства,
- ✓ вид собственности,
- ✓ отрасль народного хозяйства,
- ✓ численность работающих в организации,
- ✓ уровень благосостояния работников,
- ✓ культурный уровень персонала,
- ✓ личные взгляды руководителя.

Разделы документа «Философия организации»

- ✓ цель и задачи организации,
- ✓ декларация прав работника,
- ✓ требования к поведению сотрудников,
- ✓ деловые и нравственные качества,
- ✓ условия труда и рабочее место,
- ✓ оплата и оценка труда,
- ✓ социальные блага,
- ✓ социальные гарантии,
- ✓ увлечения (хобби).

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Культура

– это набор ценностей, убеждений и способов мышления и понимания окружающего мира, которые являются общими для всех членов организации и преподаются новым членам как правильные.

Организационная (корпоративная) культура дает членам организации чувство организационной идентичности.

Корпоративная культура – это:

- ✓ утвержденная система лидерства;
- ✓ система коммуникаций;
- ✓ стили решения конфликтных ситуаций;
- ✓ действующая символика – запреты и ограничения в организации, принятые лозунги, ритуалы;
- ✓ положение каждого человека в компании.

Корпоративные принципы должны быть формализованными (описанными в документации).

В противном случае передача норм корпоративной культуры работникам или в филиалы будет происходить с искажениями.

Уровни культуры

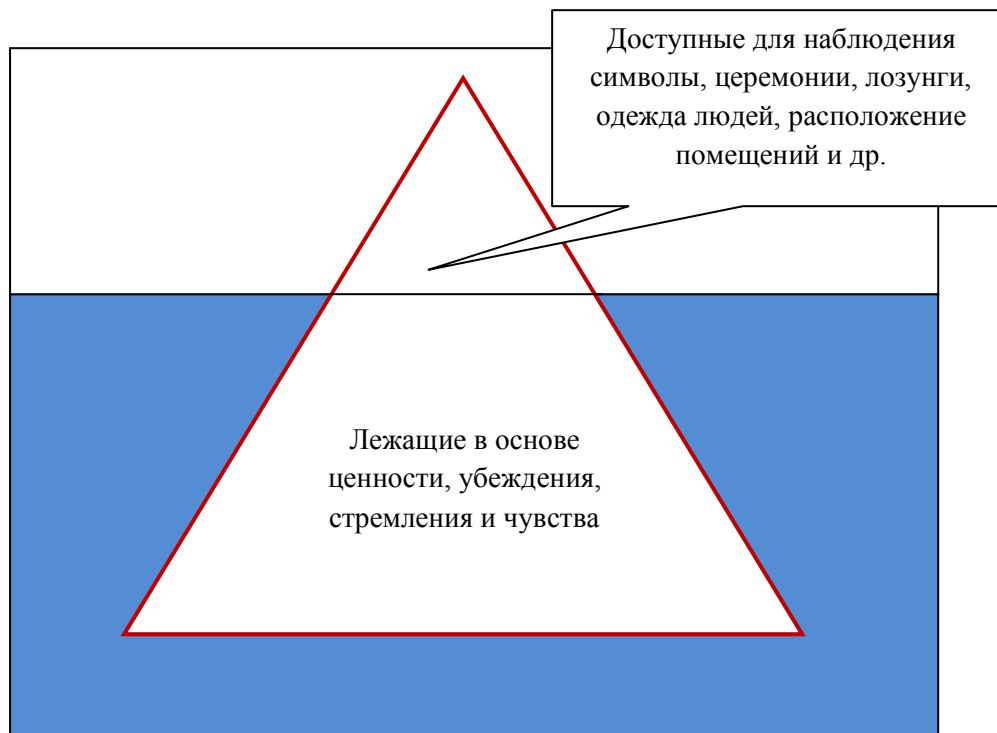


Рис. 2.1 Уровни корпоративной культуры

Артефакты, используемые для понимания культуры

Ритуалы и церемонии	Отрепетированные и запланированные действия, создающие какое-либо событие и часто предназначенные для зрителей.
Истории	Устные рассказы, основанные на действительных событиях, которые часто повторяются внутри компании и передаются новым сотрудникам, чтобы познакомить их с тем, что представляет собой организация. <i>Истории о героях компании, мифы, легенды</i>

Символы	<p>Нечто, представляющее или отражающее глубинный смысл, идею, ценности, присущие организации.</p> <p><i>«Духовные» символы – истории, лозунги, ритуалы.</i></p> <p><i>Физические артефакты – расположение помещений, схема организации, флажки, значки, призы и др.</i></p>
Язык	<p>Набор языковых элементов, помогающий выразить некое специальное значение.</p> <p><i>Специфические лозунги, метафоры, речевки, внутренний сленг, манера речи и др.</i></p>

Типология организационных ритуалов

Ритуалы перехода	<p>Для введения работника в новую социальную роль.</p> <p><i>Пример:</i> <i>Вступление в ряды организации, введение в должность, ориентация на рабочем месте.</i></p>
Ритуалы усиления	<p>Для укрепления идентичности работника с организацией и повышения его социального статуса</p> <p><i>Пример:</i> <i>Церемония награждения, чествование победителей и др.</i></p>
Ритуалы обновления	<p>Для обновления социальных структур и улучшения работы организации</p> <p><i>Пример:</i> <i>Ежегодное соревнование на самое качественное выполнение работы</i></p>
Ритуалы интеграции	<p>Для соединения отдельных «я» в общее «мы».</p> <p><i>Пример:</i> <i>Коллективное скандирование речевки, корпоративный праздник в ресторане и пр.</i></p>

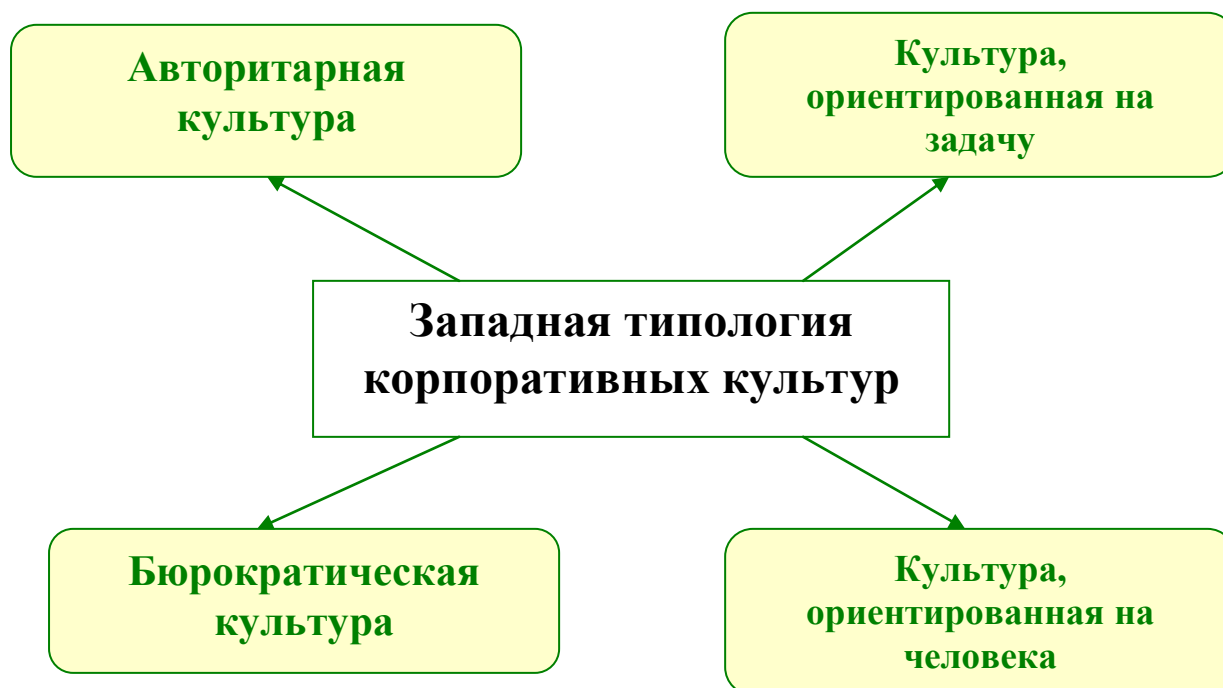


Рис. 2.2 Западная типология корпоративных культур

Авторитарная культура

- ✓ Централизация власти;
- ✓ Четкая структура подчиненности;
- ✓ Безусловное подчинение власти вышестоящего руководства;
- ✓ От работников ожидаются результаты и ориентация на победу;
- ✓ Поощрение или наказание на основании личных оценок руководства.

Бюрократическая культура

- ✓ Система формализованных, четко структурированных правил, инструкций и положений относительно самых разных сторон жизни организации;
- ✓ Власть, полномочия и ответственность определяются позицией в иерархии.

Культура, ориентированная на задачу

- ✓ Для матричных или проектно-ориентированных организаций;
- ✓ Руководство распределяет проекты между разными подразделениями организации;
- ✓ Проекты разрабатываются и реализуются автономно командами;
- ✓ Совмещение в одной команде носителей разных функций, разных уровней компетентности;
- ✓ Подчинение иерархической власти процессу разработки или исполнения задания.

Культура, ориентированная на человека

- ✓ Человек является ключевой ценностью организации;
- ✓ Работает для того, чтобы служить интересам людей;
- ✓ Часто создаются адвокатами, архитекторами, консультантами.
- ✓ Такие культуры можно найти внутри большой организации.

Тема 3. СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Объекты кадровой политики на предприятии

- ✓ рабочий коллектив;
- ✓ каждый член коллектива в отдельности;
- ✓ условия труда в организации;
- ✓ структура рабочего коллектива.

Классификация стратегий по управлению персоналом

Стратегии, подчиняющиеся целям организации:

1. стратегия динамического роста;
2. предпринимательская стратегия;
3. стратегия прибыльности;
4. ликвидационная стратегия;
5. циклическая стратегия.

1. Стратегия динамического роста

- ✓ регулярная проверка текущих целей на их соответствие;
- ✓ все проводимые мероприятия должны быть зафиксированы в письменном виде;
- ✓ обеспечение постоянного контроля;
- ✓ сотрудники должны в любой момент времени подстроиться под изменяющиеся условия работы;
- ✓ все члены коллектива обязаны постоянно взаимодействовать между собой.

2. Предпринимательская стратегия

- ✓ достаточно высокий уровень финансового риска;
- ✓ характерна быстрота в принятии мер;
- ✓ деятельность направлена на удовлетворение потребностей заказчика;
- ✓ принимаются сотрудники, владеющими новаторскими, коммуникативными чертами;
- ✓ члены коллектива не должны бояться постоянного риска и нести полную ответственность за результаты;
- ✓ наличие неизменного состава ведущих сотрудников;
- ✓ размер вознаграждения полностью зависит от реальных возможностей сотрудника;

3. Стратегия прибыльности

- ✓ Задача - удержание имеющегося на данный момент размера прибыли;
- ✓ минимальные усилия, которые не повлекут за собой увеличение расходных статей;
- ✓ может прекращаться набор кадров;
- ✓ Развитая управленческая система с конкретными правилами и указаниями для каждого сотрудника;
- ✓ устанавливаются кратковременные сроки для выполнения поставленных задач;
- ✓ размер выплат зависит от занимаемой должности, стажа и результативности работника;
- ✓ жесткий отбор сотрудников в соответствии с их квалификацией, профессионализмом и опытом подобной работы.

4. Ликвидационная стратегия

- ✓ массовое сокращение работников;
- ✓ реализация активов предприятия;
- ✓ не принимаются меры по улучшению ситуации, из-за отсутствия перспектив
- ✓ выплата вознаграждений базируется только на результативности и сопровождается медленным ростом размера заработной платы;
- ✓ У сотрудников нет дополнительных стимулов в работе;
- ✓ мотивация формальная и строгая;
- ✓ мероприятия по развитию личности не проводятся
- ✓ карьерный рост может быть при условии свободного места.

5. Циклическая стратегия

- ✓ Цель – сохранение предприятия;
- ✓ сокращение персонала и снижение многих статей расходов;
- ✓ для сотрудников необходимы: гибкость, способность к быстрой смене деятельности при изменяющихся условиях, ориентация на будущее;
- ✓ главный критерий отбора персонала - разносторонняя развитость;
- ✓ мотивация основывается только на результатах от выполненной работы;
- ✓ отбор кандидатов на вакантные должности самым тщательным образом.

Компоненты стратегии управления персоналом

- ✓ условия труда (безопасность работников на производстве);
- ✓ методики для регулирования отношений между сотрудником и его работодателем;
- ✓ способы устранения возможных конфликтов в коллективе;
- ✓ корпоративный кодекс, этика поведения;
- ✓ адаптация новых сотрудников;
- ✓ обучение и повышение квалификации персонала;
- ✓ составление плана о потребностях в дополнительном персонале;
- ✓ формирование новых методик, необходимых для приема на работу новых сотрудников;
- ✓ усовершенствование системы решения юридических вопросов между работниками и нанимателем;
- ✓ мотивация трудового коллектива;
- ✓ социальное развитие трудового коллектива;
- ✓ обеспечение разумного карьерного роста всех сотрудников;
- ✓ разработка программы для развития системы по управлению персоналом в целом.

Тема 4. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

Кадровая политика

- совокупность правил и норм, целей и представлений, которые определяют направление и содержание работы с персоналом.

Кадровая политика отражается в следующих документах:

- ✓ Правила внутреннего распорядка;
- ✓ Коллективный договор.

ЭТАПЫ ПОСТРОЕНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

Таблица 1. Этапы построения кадровой политики

Этап	Значение	Мероприятия
НОРМИРОВАНИЕ	Согласование принципов и целей работы с персоналом с принципами и целями организации, стратегией и этапом развития.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Анализ культуры, стратегии, этапа развития организации. ✓ Прогнозирование возможных изменений. ✓ Конкретизация образа желаемого сотрудника, путей его формирования и целей работы с персоналом.
ПРОГРАММИРОВАНИЕ	Разработка программ достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом нынешних условий и возможных изменений.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Построение системы процедур и мероприятий по достижению целей (кадровых технологий) с учетом специфики данной организации, текущего состояния. ✓ Возможное закрепление их в документах и формах.
МОНИТОРИНГ	Разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой работы.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Выделение индикаторов состояния кадрового потенциала. ✓ Разработка программы постоянной диагностики и механизма выработки конкретных мер по развитию и использованию знаний, навыков и умений персонала. ✓ Оценка эффективности кадровых программ и разработка методики их оценки. ✓ Сведение отдельных программ кадровой работы в единую систему.

ТИПЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ



Рис. 4 Типы кадровой политики

Таблица 2. Специфика деятельности руководства и кадровой службы в разных кадровых политиках

Пассивная кадровая политика	
Руководство компании	Кадровая служба
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Не имеет программы действий в отношении персонала, ✓ Работает в режиме экстренного реагирования, стремясь погасить ситуацию любыми способами. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Отсутствует прогноз кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. ✓ Работа с персоналом сводится к ликвидации негативных последствий
Активная кадровая политика	
Руководство компании	Кадровая служба
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Имеет качественный диагноз и обоснованный прогноз развития ситуации, а также средства воздействия на нее 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Способна разработать антикризисные кадровые программы, ✓ Проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ, ✓ Есть программа кадровой работы с вариантами ее реализации
Реактивная кадровая политика	
Руководство компании	Кадровая служба
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Осуществляет контроль за симптомами и развитием кризиса, ✓ принимает меры по локализации кризиса, ✓ ориентировано на понимание причин возникновения проблем. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Располагает средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи. ✓ В программах развития предприятия выделяются кадровые проблемы, однако средне- и долгосрочное прогнозирование затруднено.

Авантюристическая кадровая политика

Руководство компании	Кадровая служба
<p>✓ Не имеет качественного диагноза и обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее</p>	<p>✓ Не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала</p> <p>✓ Планы кадровой работы не анализируются с точки зрения развития ситуации</p>

Превентивная кадровая политика

Руководство компании	Кадровая служба
<p>✓ Имеет обоснованные прогнозы развития ситуации, но не имеет средств для влияния на нее.</p>	<p>✓ Располагает средствами диагностики персонала и прогнозирования ситуации на среднесрочный период</p> <p>✓ Есть краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах.</p> <p>✓ Сформулированы задачи по развитию персонала.</p> <p>✓ Основная проблема – разработка целевых программ.</p>

Тема 5. КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Кадровое планирование

– анализ и определение потребности в персонале для обеспечения достижения целей организации.

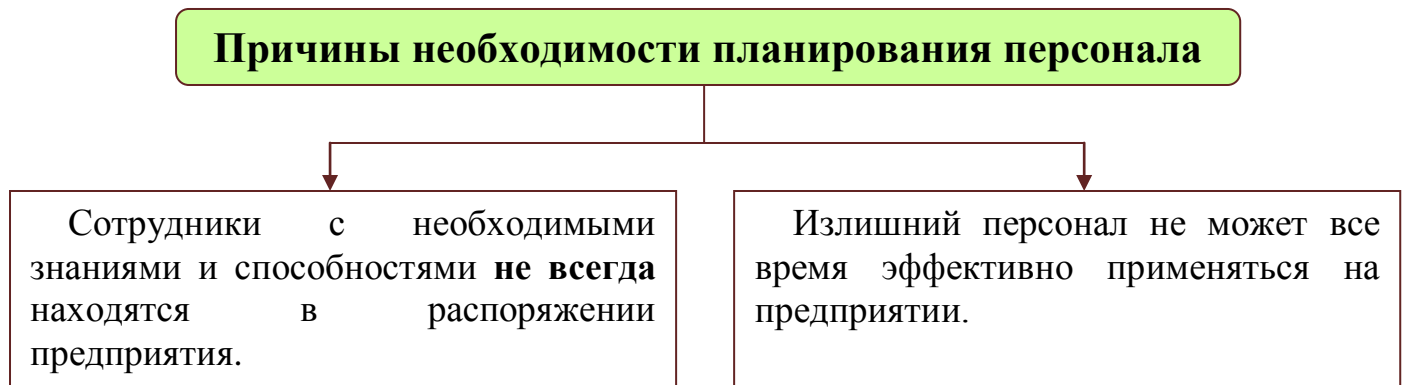


Рис. 5.1 Причины необходимости планирования персонала

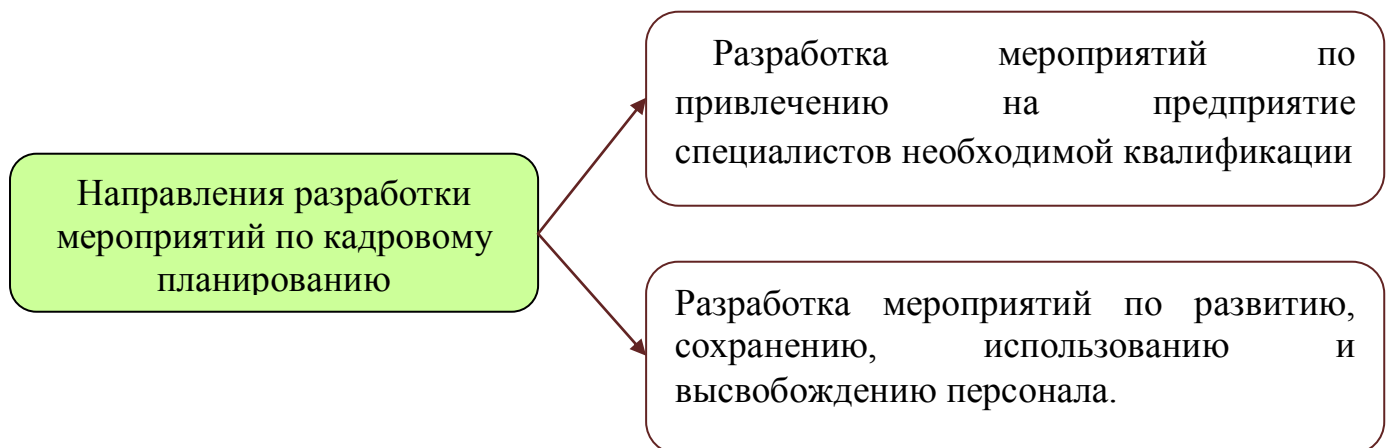


Рис. 5.2 Направления разработки мероприятий по кадровому планированию

Планирование персонала с временной точки зрения

- ✓ **Краткосрочное** (на период не более одного года);
- ✓ **Среднесрочное** (на интервал от одного до трех лет);
- ✓ **Долгосрочное** (более чем трехлетний период).

ВИДЫ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ



Рис. 5.3 Виды кадрового планирования

1. Планирование потребности в персонале

Текущее и будущее кадровое обеспечение предприятия.

Основные факторы, влияющие на потребность в персонале:

- ✓ производственная и организационная структура предприятия;
- ✓ программа выпуска товаров и оказания услуг;
- ✓ миссия и функции предприятия;
- ✓ производственный процесс;
- ✓ степень механизации и автоматизации производства.

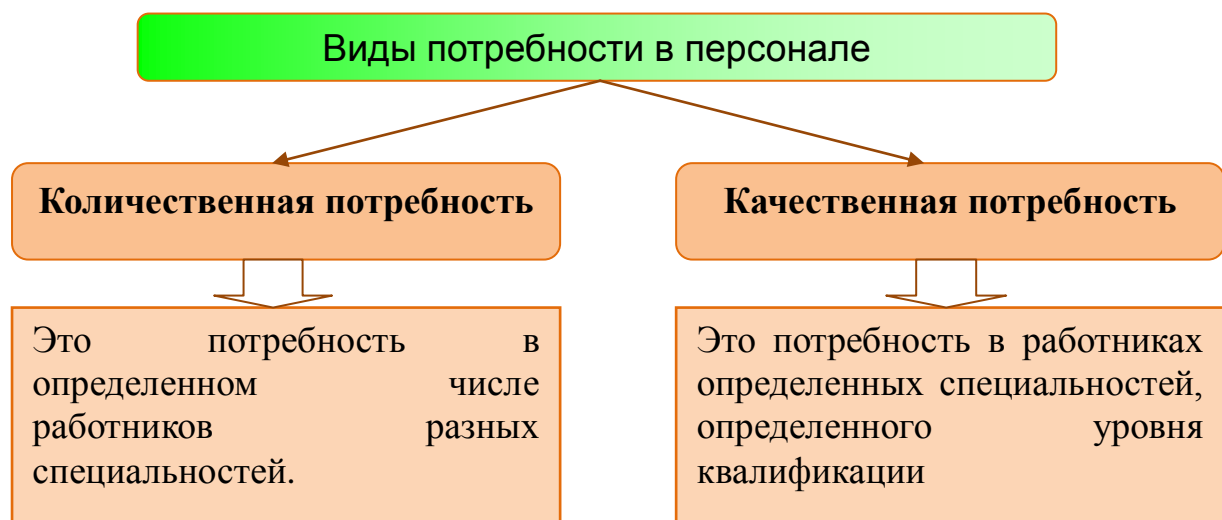


Рис. 5.4 Виды потребности в персонале

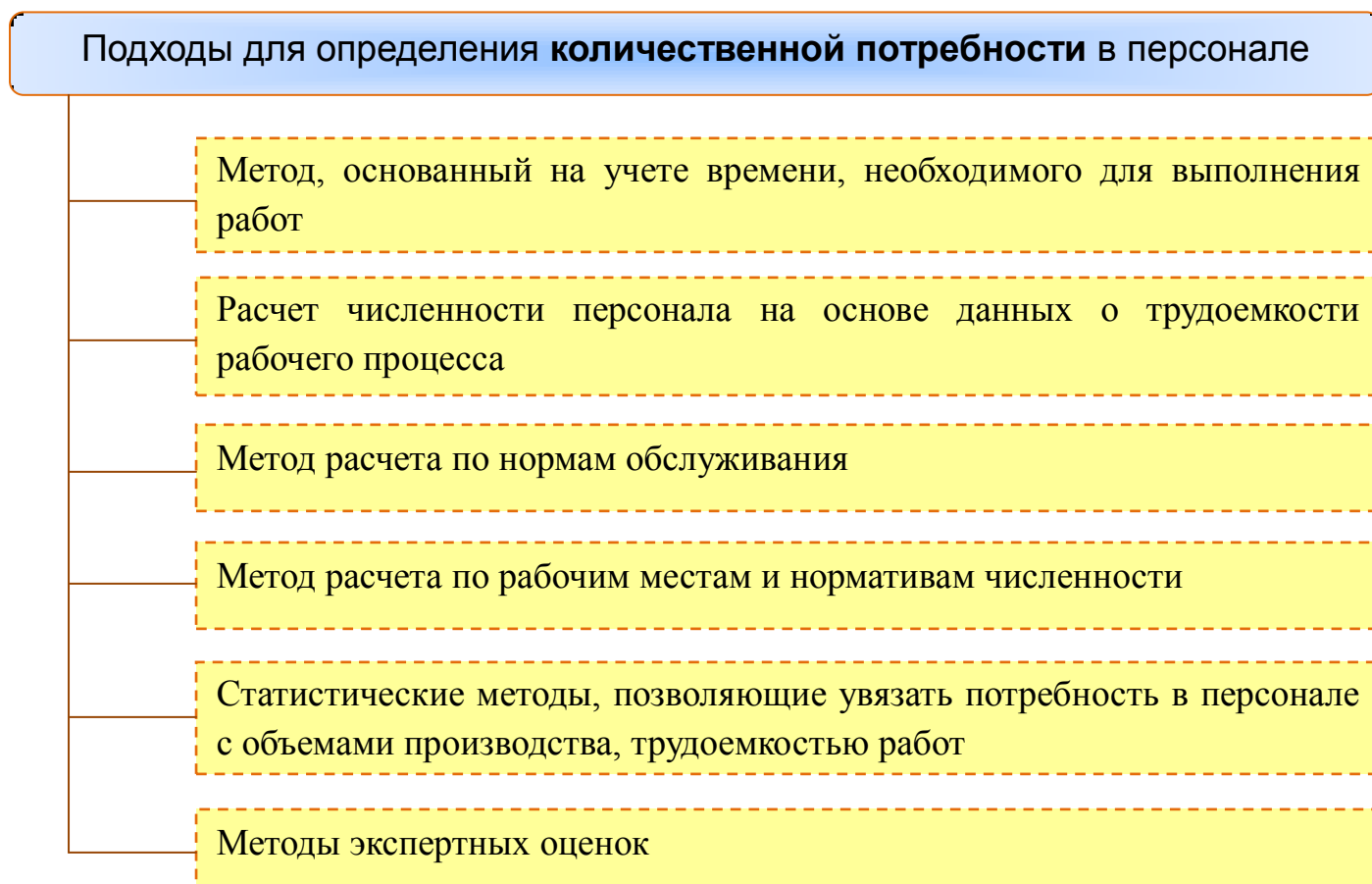


Рис. 5.5 Определение количественной потребности в персонале

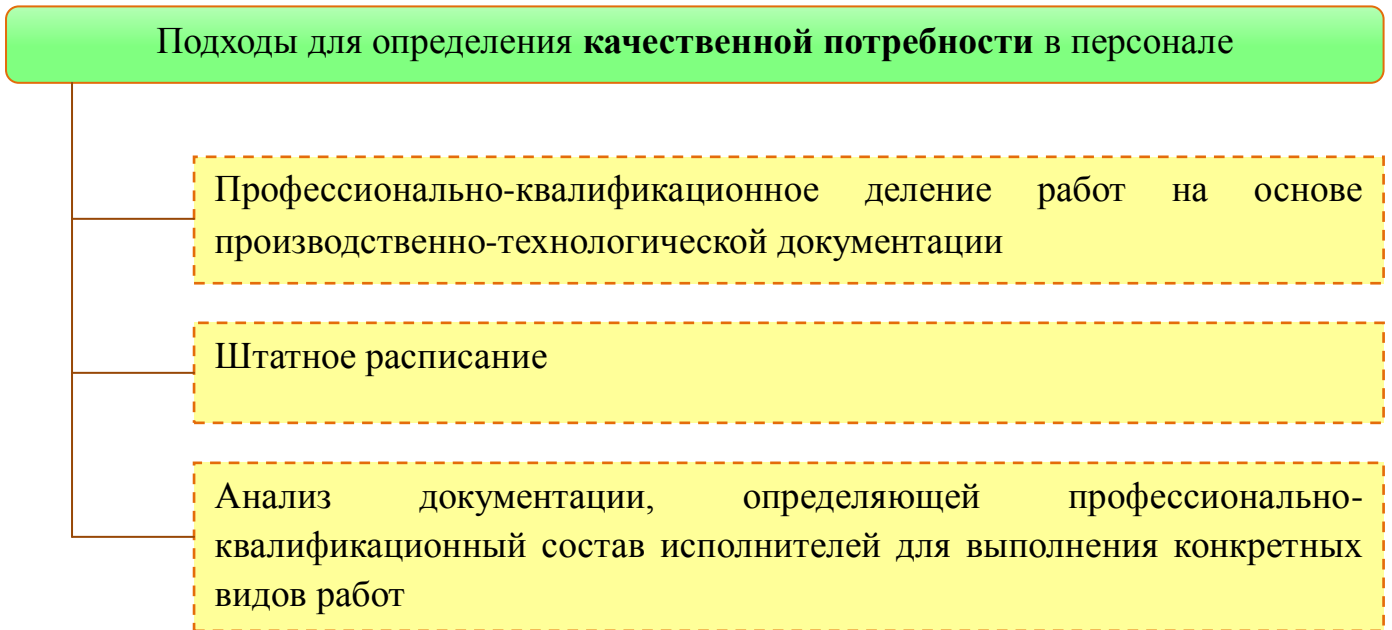


Рис. 5.6 Определение качественной потребности в персонале



Рис. 5.7 Виды численности персонала

2. Планирование набора персонала

Необходимо определить количество человек каждой профессиональной категории, которые должны быть наняты на работу к определенному сроку.

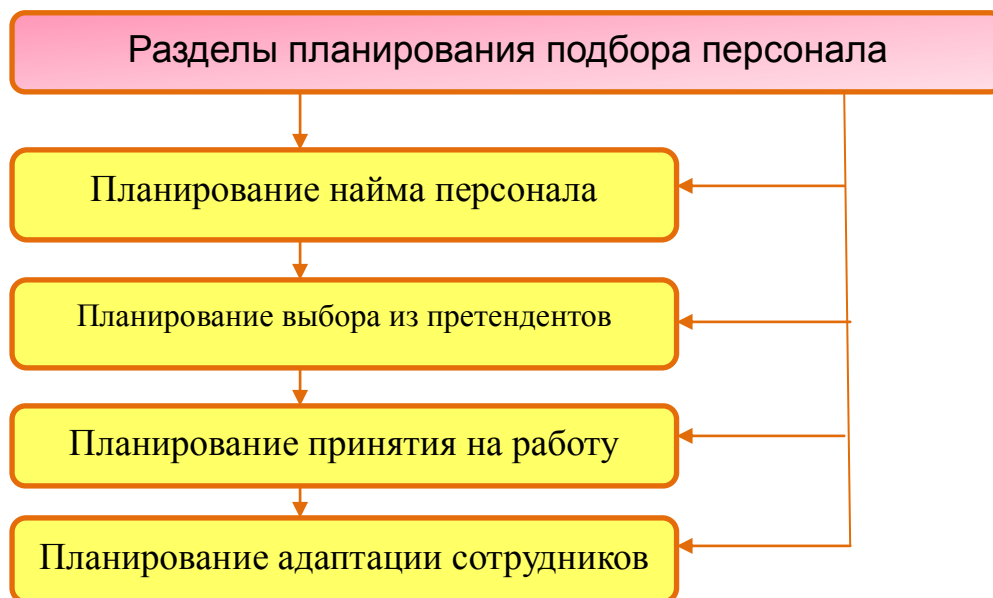


Рис. 5.8 Разделы планирования подбора персонала

3. Планирование высвобождения персонала

Своевременное или опережающее уменьшение работников предприятия.

Приобретает наибольшее значение во времена экономической стагнации, когда на предприятии появляются излишки рабочей силы.



Рис. 5.9 Виды мероприятий по планированию высвобождения персонала

4. Планирование использования персонала

Занимается выделением сотрудников в распоряжение структурных подразделений предприятия.

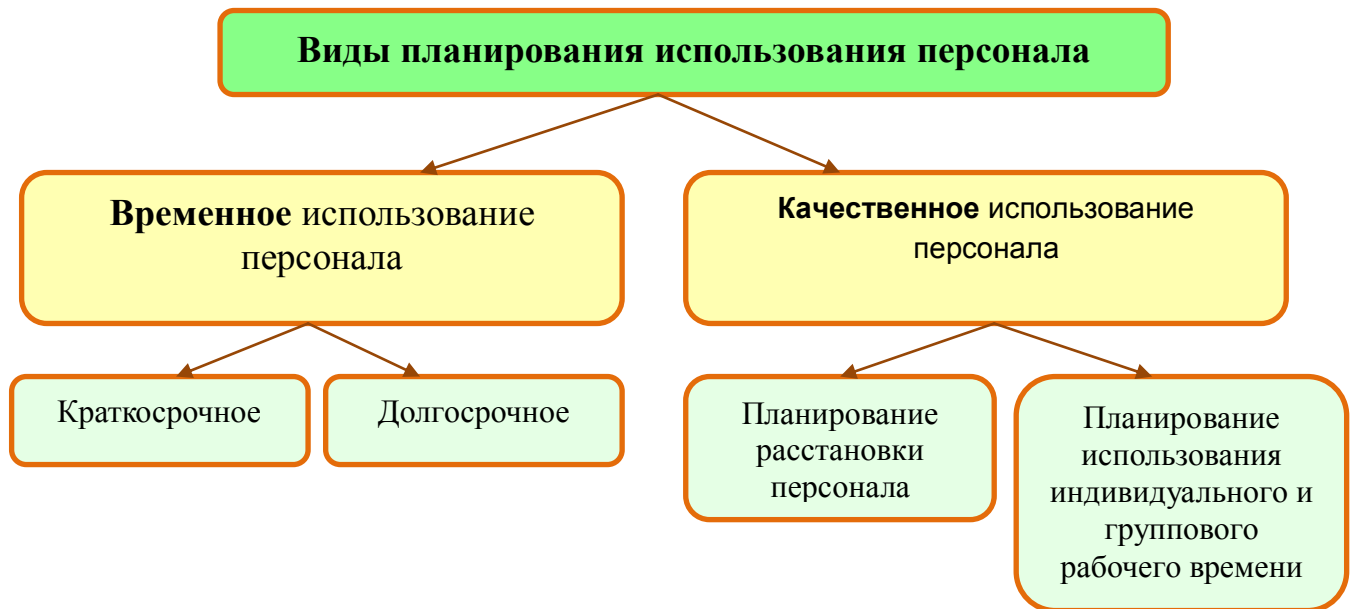


Рис. 5.10 Виды планирования использования персонала

5. Планирование развития персонала

Определение мероприятий, с помощью которых сотрудники предприятия готовятся к будущему.

Исходные элементы:

- ✓ знания и умения сотрудников;
- ✓ задачи, которые сотрудники должны будут решать в будущем и которые определяют будущие требования к сотрудникам;
- ✓ потребности личного роста сотрудников и их стремление соответствовать новым требованиям.

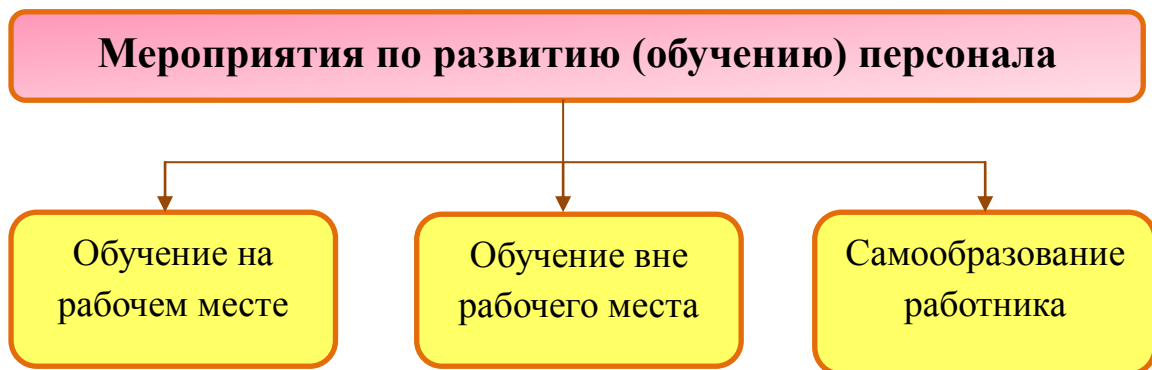


Рис. 5.11 Мероприятия по развитию (обучению) персонала

6. Планирование затрат на персонал

Значимость издержек на персонал обусловлена следующими факторами:

- ✓ увеличивающейся несбалансированностью производительности труда и затрат на персонал;
- ✓ новыми технологиями, которые требуют более квалифицированного и "дорогого" персонала;
- ✓ непроизводственными факторами, влияющими на затраты на персонал (например, законы и тарифные договора).

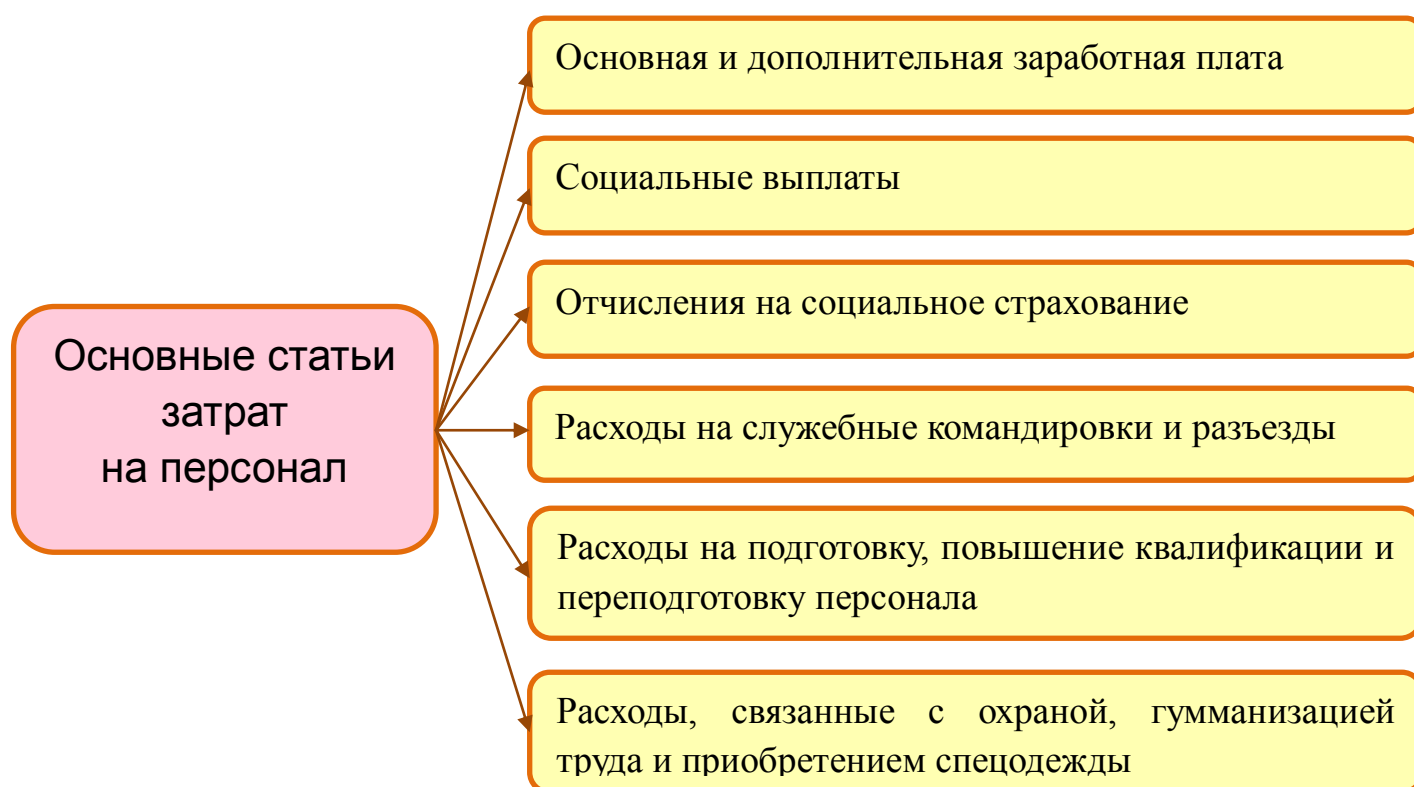


Рис. 5.12 Основные статьи затрат на персонал

Тема 6. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Бюджет

финансовый план, распределение доходов и расходов на определенный срок в натуральном и денежном выражении.

Бюджет

является документом, задающим ресурсные ограничения компании / подразделения.

Бюджетирование

определение стоимостных значений работ, выполняемых в рамках конкретного проекта;

процесс формирования бюджета проекта, содержащего установленное (утвержденное) распределение затрат по видам работ, статьям затрат, по времени выполнения работ, по центрам затрат.

Этапы бюджетирования

1. составление проекта бюджета,
2. рассмотрение и утверждение его полномочным лицом,
3. исполнение бюджета и контроль,
4. подготовка отчета об исполнении бюджета и его анализ.

Принципы бюджетного процесса:

- ✓ единство,
- ✓ балансовый метод.

Балансовый метод

сопоставление уравнивающих друг друга систем показателей.

Например:

- ресурсы и их использование,
- производство и потребление,
- денежные доходы и расходы,
- активы и пассивы,
- производство и распределение и т. д.

Бюджетирование в сфере управления человеческими ресурсами

– это процесс планирования бюджета *расходов на персонал, организация затрат, контроль* за направлением *денежных средств* и *анализ* их расходования.

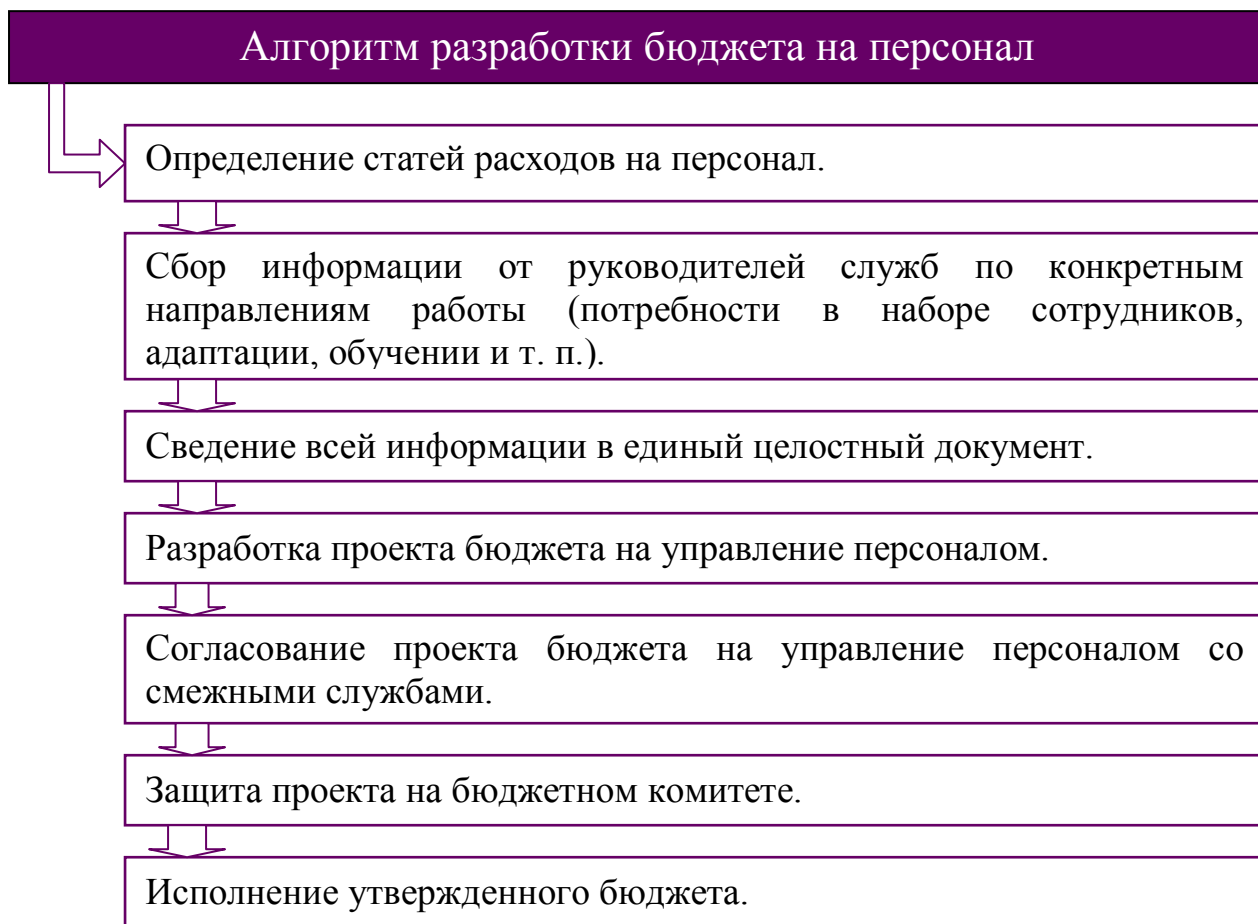


Рис. 6.1 Алгоритм разработки бюджета на персонал

Виды HR-бюджетов

1. фонд оплаты труда

(включая фиксированную часть заработной платы, бонусы, премии, плату за сверхурочные работы, оплату труда совместителей)

2. на подбор персонала

(зависит от темпов роста компании, в нем фиксируется количество новых должностей, необходимых организации;
расходы на обустройство новых рабочих мест;
на создание кадрового резерва)

3. на увольнения и перемещения

(стоимость привлечения, увольнения, ротации персонала;
командировочные, транспортные расходы);

4. на рекрутинг

(оплата услуг рекрутинговых агентств, рекламы в СМИ и т. д.)

5. на обучение и развитие персонала

(проведение тренингов, семинаров; затраты на корпоративную библиотеку и пр.)

6. на проведение корпоративных мероприятий

(День компании, Новый год, профессиональные праздники, детские праздники и т.д.)

7. на социальные программы

(социальный пакет, материальная помощь, страхование и т. д.)

Тема 7. ПЛАНИРОВАНИЕ КАРЬЕРЫ И КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ

Карьера

– индивидуально осознанные изменения позиции и поведения человека, связанные с производственным опытом и трудовой деятельностью.

Цели карьеры:

- ✓ иметь должность, которая соответствует самооценке, доставляет моральное удовлетворение;
- ✓ занимать должность, которая позволяет достичь определенной степени независимости;
- ✓ иметь работу, которая позволяет получать высокую з/п;
- ✓ иметь работу или должность, которая позволяет продолжать активное обучение;
- ✓ занимать должность, усиливающую возможность личности.



Рис. 7.1 Виды карьеры

ТИПЫ КАРЬЕРЫ



СТУПЕНИ КАРЬЕРНОГО РОСТА



Рис. 7.2 Ступени карьерного роста

Планирование карьеры

– это одно из направлений кадровой работы в организации, ориентированное на определение стратегии и этапов развития продвижения специалистов.

Продвижение по службе

Определяется **личными качествами работника** (образование, квалификация, отношение к работе, система мотиваций) и объективными:

- ✓ **Высшая точка карьеры** (высший пост, существующий в конкретной организации);
- ✓ **Длина карьеры** (количество позиций на пути от первой позиции до высшей точки);
- ✓ **Показатель потенциальной мобильности** (отношение числа вакансий на следующем уровне к числу лиц, занятых а том уровне, где находится индивид).

Планированием карьеры могут заниматься:

- ✓ Менеджер по персоналу;
- ✓ Сам сотрудник;
- ✓ Линейный менеджер (непосредственный руководитель)

Таблица 3. Мероприятия по планированию карьеры

Участник	Мероприятия по планированию карьеры
СОТРУДНИК	<ul style="list-style-type: none"> • Первичная ориентация и выбор профессии; • Выбор организации и должности; • Ориентация в организации; • Оценка перспектив о проектирование роста; • Реализация роста.
МЕНЕДЖЕР ПО ПЕРСОНАЛУ	<ul style="list-style-type: none"> • Оценка при приёме на работу; • Определение на рабочее место; • Оценка труда и потенциала сотрудника; • Отбор в резерв; • Дополнительная подготовка; • Программы работы с резервом; • Продвижение; • Новый цикл планирования.
НЕПОСРЕДСТВЕННЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ	<ul style="list-style-type: none"> • Оценка результатов труда; • Оценка мотивации; • Организация профессионального развития; • Предложение по стимулированию; • Предложение по росту.

Управление деловой карьерой

– это комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организации по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей, а также исходя из целей, потребностей и возможностей организации.

Движение персонала

– базовая категория кадрового менеджмента.
Прием на работу — внутренние перемещения — увольнения.

Оборот персонала

- ✓ **Оборот по приему** – отражает число лиц, зачисленных на работу;
- ✓ **Оборот по выбытию** — уволившиеся из организации за фиксированный промежуток времени.

В нормальных условиях функционирования компании оборот по выбытию не должен превышать 5% в год.

Превышение этого порога, с поправкой на конкретные условия, можно трактовать как *текучесть кадров*.

КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ

Кадровый резерв

– формирование определенного состава сотрудников, прошедших предварительный отбор и обладающих требуемым потенциалом для нового места.

Кадровый резерв

– это потенциальные работники компании, планируемые для перевода на необходимые должности.



Рис. 7.3 Структура кадрового резерва

Цели кадрового резерва

- ✓ Предупреждение кризиса из-за ухода статусных работников;
- ✓ Снабжение предприятия запасом высокопрофессиональных специалистов;
- ✓ Удержание и мотивация профессиональных лидеров;
- ✓ Поддержание положительной репутации работодателя;
- ✓ Снижение издержек на отбор и адаптацию нового работника.

Программа работы

1. Определение должностей в зоне риска (анализ рынка труда в регионе, оценка численности претендентов на свободные места, анализ значения данной позиции для компании, анализ ситуации с персоналом на участке).
2. Формирование профиля должности
3. Оценка и дальнейший подбор кандидатов
4. Персональные планы развития
5. Назначение на новое место.

Тема 8. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Различные **информационно-технические новшества** должны восприниматься как **средство сокращения и удешевления аппарата управления.**

В процессе управления постоянно происходит **обмен информацией.**

Информация	— разъяснение, осведомление, изложение
Информация в менеджменте	— сумма нужных, воспринятых и осознанных сведений, необходимых для анализа конкретной ситуации и принятия управленческого решения.



Рис. 8.1 Обмен информацией в управлении

Передача информации является **обязательным и первостепенным фактором** правильного функционирования организации.

Особое значение - **обеспечение оперативности и достоверности сведений.**

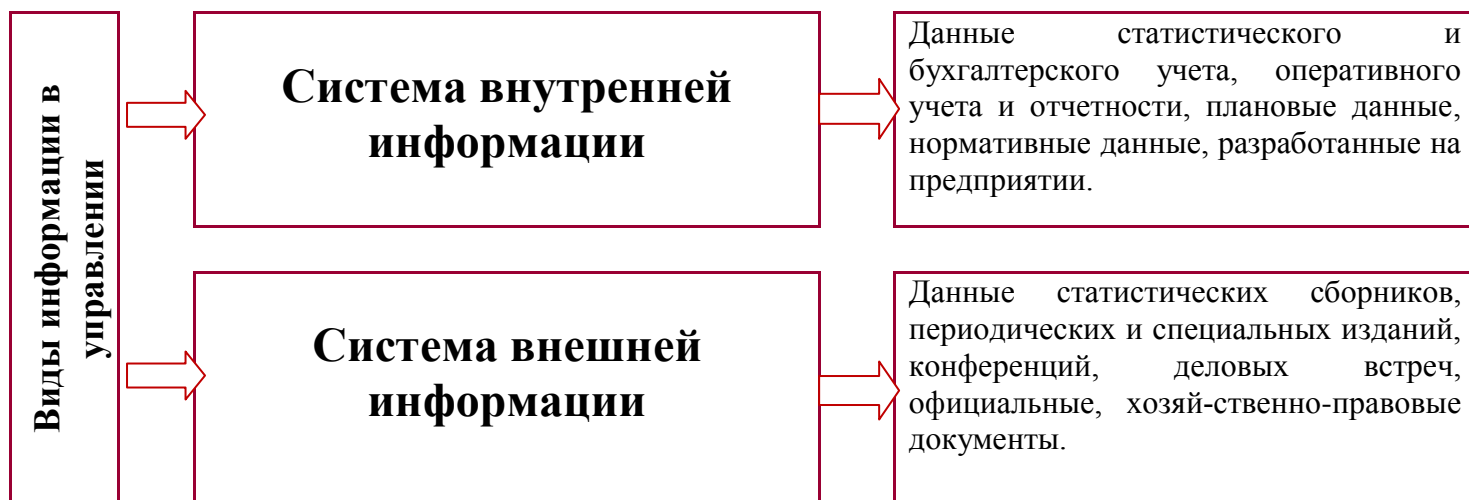


Рис. 8.2.1 Виды информации в управлении 1

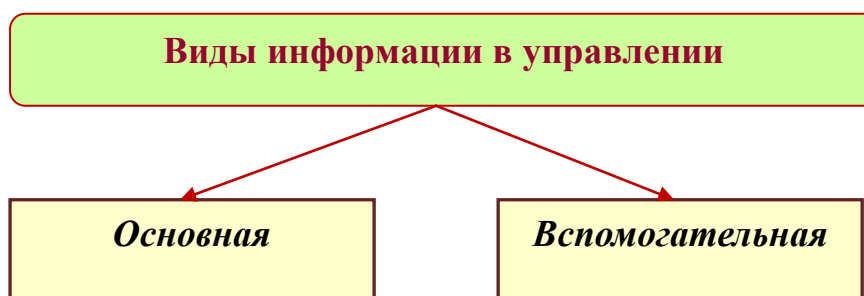


Рис. 8.2.2 Виды информации в управлении 2



Рис. 8.2.3 Виды информации в управлении 3

Требования к информации:

- краткость, четкость формулировок, своевременность поступления;
- удовлетворение потребностей конкретных управляющих;
- точность и достоверность, правильный отбор первичных сведений;
- систематизация и непрерывность сбора и обработки сведений.

Элементы технологии информационной деятельности

- 1) способы регистрации, обработки, накопления и передачи информации;
- 2) систематизированное хранение и выдача информации в требуемой форме;
- 3) производство новой числовой, графической и иной информации.

Развитие систем телекоммуникаций позволяет объединить все технические средства обработки цифровой и текстовой информации в **единую внутрифирменную систему информации.**

Комплексная автоматизированная обработка информации

— объединение в единый комплекс всех технических средств обработки информации с использованием новых технологий и различных процедур по обработке информации.

Эффект от автоматизации деятельности по управлению персоналом:

- ✓ оперативность контроля;
- ✓ возможность получения полных данных о структуре предприятия, позициях штатного расписания и сотрудниках;
- ✓ жесткий контроль за деятельностью дочерних предприятий;
- ✓ настраиваемая система разработки отчетной документации;
- ✓ переход на новые технологии и методы работы;
- ✓ улучшение условий труда;
- ✓ гибкость управления.

Препятствия для внедрения комплексных автоматизированных систем управления:

- 1) слишком большие сроки внедрения;
- 2) слишком большие временные затраты сотрудников предприятия в процессе внедрения;
- 3) непредвиденный рост затрат во время выполнения проекта;
- 4) нежелание исполнителя закрепить в договоре критерии успешного внедрения и свою ответственность;
- 5) негибкость внедряемых решений;
- 6) недостаточное знание исполнителями специфики деятельности предприятий и отсутствие опыта успешного внедрения на сходных предприятиях;
- 7) сосредоточенность исполнителя на технике, а не на бизнесе.

Корпоративные информационные системы (КИС)

ERP (Enterprise Resource Planning System)

Предназначена для построения единого информационного пространства (объединение всех отделов и функций)

CRM (Customer Relationship Management System)

Предназначена для автоматизации работы с клиентами, контроля всех сделок.

MES (Manufacturing Execution System)

Предназначена для производственной среды. Отслеживает и документирует весь производственный процесс, отображает производственный цикл в реальном времени. Можно корректировать производственный процесс.

WMS (Warehouse Management System)

Предназначена для комплексной автоматизации управления складскими процессами.

EAM (Enterprise Asset Management)

Предназначена для управления основными фондами предприятия, позволяет сократить простои оборудования, ремонт, техобслуживание, материально-техническое снабжение.

HRM (Human Resource Management)

Предназначена для привлечения и удержания персонала, систематизация всех учетных и расчетных процессов, связанных с персоналом

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Адизес, Ицхак. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 264с.
2. Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика. - М.: Альпина Паблишер, 2018. – 149 с.
3. Гандапас, Р. Харизма лидера. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. - 224 с.
4. Зима, Вл. Инструменты руководителя. - М.: Бухгалтерия и банки, 2017. – 222 с.
5. Иванова, С. Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час. - М.: Альпина Паблишер, 2018. – 272 с.
6. Иванова, С. 50 советов по нематериальной мотивации. - М.: Альпина Паблишер, 2018. – 178 с.
7. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.
8. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: Теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.
9. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов, Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2015. - 56 с.
10. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 238 с.
11. Петрович, М. В. Управление персоналом : учебное пособие для слушателей системы дополнительного образования взрослых по экономическим специальностям / М. В. Петрович. - Минск : Амалфея, 2013. - 511 с. : ил.
12. Стипер, К., Стокдейл, С. Научись мотивировать людей за 7 дней. - М.: Эксмо, 2018. – 144 с.
13. Таран, О. Алгоритм успешного общения при подборе персонала. Лайфхаки для руководителей и HR. - М.: Альпина Паблишер, 2016. – 192 с.
14. Шлыкова, Т. Ю. Современные технологии управления . - Минск : БГУИР, 2015. - 73 с. : ил.