

# КОС по учебной дисциплине Управление персоналом

## 1.1. Область применения программы

Область применения КОС по дисциплине «Управление персоналом» является частью образовательной программы в соответствии с ФГОС СПО по специальности **46.02.01 Документационное обеспечение управления и архивоведение** (базовой подготовки).

Программа учебной дисциплины может быть использована в дополнительном профессиональном образовании (в программах повышения квалификации и переподготовки) специалистов по документационному обеспечению управления и архивоведения при наличии общего среднего образования. Опыт работы не требуется.

**1.2. Место дисциплины в структуре образовательной программы:** дисциплина входит в профессиональный учебный цикл как общепрофессиональная.

**1.3. Цели и задачи дисциплины – требования к результатам освоения дисциплины:**

В результате освоения дисциплины обучающийся должен **уметь:**

- создавать благоприятный психологический климат в коллективе;
- эффективно управлять трудовыми ресурсами.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен **знать:**

- содержание кадрового, информационного, технического и правового обеспечения системы управления персоналом;
- организационную структуру службы управления персоналом;
- общие принципы управления персоналом;
- принципы организации кадровой работы;
- психологические аспекты управления, способы разрешения конфликтных ситуаций в коллективе.

Освоение дисциплины способствует дополнительному формированию **профессиональных компетенций (ПК):**

ПК 1.7. Самостоятельно работать с документами, содержащими конфиденциальную информацию, в том числе с документами по личному составу.

ПК 2.6. Организовывать использование архивных документов в научных, справочных и практических целях.

ПК 2.7. Осуществлять организационно-методическое руководство и контроль за работой архива организации и за организацией документов в делопроизводстве.

## **Практическая работа №1**

### **1. Изучить материал по концепциям управления персоналом**

**Управление персоналом организации** – 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. Управление персоналом заключается в формировании системы управления персоналом, планировании кадровой работы, разработке оперативного плана работы с персоналом, проведения маркетинга персонала, определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале.

#### **1.1 Концепции управления персоналом**

Управление персоналом, как правило, основывается на **концепции управления** - обобщенном представлении о месте человека в организации. В теории и практике управления человеческой стороной организации можно выделить четыре концепции,

##### **1.1.1 Концепция научного управления**

Конец 19 – начало 20 века. Технократический подход, коренящийся в философии позитивизма, был перенесен в практику организации производственных и трудовых процессов в связи с резко возросшей потребностью повышения эффективности деятельности крупномасштабных производственных систем, ориентированных на выпуск серийной массовой продукции (наиболее известная фигура в этом подходе — Ф. Тэйлор).

Работник в человеко-машинных системах трактовался как «винтик». Проблема оптимизации функционирования таких технологий решалась на путях рационализации социально-производственных связей и трудовых процессов за счет использования более эффективных механизмов контроля и вознаграждения. Конечная *цель* рационализации — повысить уровень эксплуатации всех составных элементов этих систем (в том числе и «человеческого материала»).

##### **1.1.2 Концепция человеческих отношений**

Негативные социальные последствия рационализации производства, несмотря на достигаемый рост производительности труда за счет внедрения элементов его научной организации, стали очевидны уже во второй половине 20-х гг. и породили серию социальных экспериментов.

Человек трактовался как работник, которого надо всячески мотивировать, создавать ему соответствующие условия, чтобы он мог эффективно работать. Гуманизация трудовых отношений, вовлечение работников в обсуждение вопросов, касающихся их производственной деятельности, использование позитивных эффектов групповой самоорганизации — таковы важнейшие принципы доктрины человеческих отношений. Ее реализация впервые придала наемному работнику статус (хотя и неравноправного) *партнера* во взаимоотношениях с менеджером и хозяином предприятия, когда необходимо было урегулировать сложнейшие социальные и трудовые вопросы. Гарантией этого стиля взаимоотношений могла стать только коллективистская солидарность трудящихся, находящая институциональное выражение в деятельности профессиональных союзов.

##### **1.1.3 Концепция контрактации индивидуальной ответственности**

Коллективистская по своей природе идеология профессионализма, свойственная массовым профессиям, к середине 50-х гг. стала тормозом на пути научно-технического

прогресса, поскольку широкое внедрение технических нововведений вытесняло массовый малоквалифицированный труд.

Стимулирование индивидуального профессионального развития за счет включения механизмов личной заинтересованности и персональной ответственности — такова специфика нового подхода в кадровом менеджменте, получившего распространение в развитых странах в 60-70-е гг. Его применение, в конечном счете, было нацелено на то, чтобы повысить *предпринимательскую активность* всех работников и сделать предприятие более *конкурентоспособным*.

#### 1.1.4 Концепция командного менеджмента

Ориентация на потребительскую мотивацию работника, гипертрофия эгоистической морали вели к эрозии морально-психологического климата организации, снижая в целом эффективность ее деятельности. Поэтому в качестве противоядия естественным выглядел возврат (в той или иной форме) к коллективистским ценностям, обеспечивающим здоровую атмосферу в организациях, где работники, объединяемые во временные и постоянные рабочие группы, занимаются сложноорганизованной совместной деятельностью. В условиях глубокого структурного кризиса 70-х гг. создание оптимальной, с точки зрения решения, как правило, неординарных проблем, формы организации для таких *рабочих групп* стало самоценной задачей.

Социальное и культурное творчество самих работников, их непосредственное участие в самоорганизации и самоуправлении совместной деятельностью, взаимный контроль, взаимопомощь и взаимозаменяемость, проясненность общих ценностей и целей, определяющих поведение каждого члена команды, коллективная ответственность за результаты и высокую эффективность работы, всемерное развитие и использование индивидуального и группового потенциалов — таковы слагаемые нового подхода в кадровом менеджменте 80—90 гг., получившего название *team management* — командный менеджмент.

## 2. Заполнить таблицу в тетради

### Концепции управления персоналом

Виды концепций	Период применения	Краткая характеристика
1. Концепция научного управления		
2. Концепция человеческих отношений		
3. Концепция контрактации индивидуальной ответственности		
4. Концепция командного менеджмента		

## 3. Проанализировать преимущества современной концепции управления персоналом

## Практическая работа №2

### Изучить материал

## Методы управления персоналом в организации

Существуют следующие методы управления персоналом в организации:

- организационные,
- административные,
- экономические
- социально-психологические.

**Организационные методы** представляют собой установление и регулирование определенных связей и отношений между должностями персонала и элементами его управления. Эти методы носят пассивный характер. Они обеспечивают функционирование и развитие персонала, упорядочивают управление и представляют собой его базу. Они являются первичными по отношению к другим методам.

**Административные методы** — это управление и регулирование деятельности персонала на основе приказов, распоряжений, конкретных заданий исполнителям. При этом последним предоставляется минимальная самостоятельность в процессе выполнения порученной работы. Эти методы могут сопровождаться поощрениями и санкциями за успешную или неуспешную работу. Принципиальная особенность данных методов — субъективность. Они поощряют исполнительность, а не инициативу. Их эффективность в значительной степени зависит от руководителей и почти не зависит от исполнителей.

**Экономические методы** представляют собой косвенное воздействие на объект управления (персонал). Их сущность в том, что исполнителям устанавливаются цели, ограничения и общая линия поведения. Своевременность и качество выполнения заданий поощряется материальными вознаграждениями за счет получаемой: экономии или дополнительной прибыли. Размер вознаграждений напрямую должен зависеть от достигаемого результата. Эти методы имеют свои недостатки. Например, они малоэффективны для людей интеллектуальных профессий в тех случаях, где требуется слишком длительный период для получения результата, в случаях выполнения стратегической деятельности.

**Социально-психологические методы** предполагают побуждение работников к эффективной деятельности и через психологическое моральное и социальное воздействие. Они нацелены на формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе, развитие благожелательных отношений между членами персонала. С другой стороны, они необходимы для раскрытия личного потенциала способностей каждого работника. Основная цель этой группы методов — самореализация всех членов коллектива предприятия.

Каждый из перечисленных методов может оказываться оптимальным в конкретных ситуациях. Поэтому все они находят применение в той или иной степени, в соответствии с развивающейся ситуацией. Причем следует подчеркнуть, что в управлении персоналом особое внимание необходимо уделять социально-психологическим методам управления.

**Заполнить таблицу в тетради**  
**Классификация методов Управления персоналом**

№	Метод УП	Краткая характеристика	Особенности
1			
2			
3			
4			

**Проанализируйте оптимальность применения различных методов управления персоналом в той или иной ситуации. Приведите примеры.**

**Практическая работа №3**

используя графическую схему, составьте дерево целей системы управления организации

1. Главная цель - обеспечить фирму необходимым персоналом, поддерживать на высоком уровне профессионализм и квалификацию персонала, создать сотрудникам условия для эффективной работы и наиболее полной реализации профессионального и личностного потенциала.

1. 1. Разработка мер по увеличению денежных доходов, а также других льгот и благ.

1.1.1. Создание и непрерывное совершенствование структуры заработной платы с учетом льгот.

1.1.2. Повышение гибкости системы начисления надбавок.

1.1.3. разработка и применение новых форм оплаты труда, стимулирующих рост производительности и заинтересованности персонала в результатах своего труда;

1. 2. Разработка мер по удовлетворению социально-культурных запросов персонала.

1.2.1. Удовлетворение социально-бытовых потребностей и физическое развитие персонала

1.2.2. Организация страхования жизни и здоровья работников.

1.2.3. совместно со специалистами страховой компании, обслуживающей предприятие, формирование программ мед. обслуживания работников и членов их семей.

1.3. Обеспечение общеобразовательного, профессионального роста работников.

1.3.1. Выявление потенциальных возможностей работников и определение путей служебно-профессионального продвижения.

- анализ результатов аттестации персонала;
- проведение деловой оценки;
- социологические опросы для выявления потребностей работников;
- организация функционирования кадрового резерва;
- разработка проектов карьерограмм для отдельных работников и планов управления карьерами и служебно-профессиональным продвижением;

1.3.2. Повышение квалификации кадров.

- организации системы наставничества;
- управление адаптацией;
- организация профконсультирования.
- выявление потребности в обучении;
- организация обучения персонала (тренинги на рабочем месте, выездные семинары, организация стажировок);

1.4. Изучение положения на рынке труда, тенденций развития новых технологий, требований к текущей подготовке кадров.

1.4.1. Разработка перспективных требований к вакантным должностям и кадровому составу.

1.4.2. Составление должностных инструкций, требований к персоналу и личностных спецификаций к ... (новым) должностям

1.4.3. Непрерывное планирование в области внешней и внутренней занятости.

- Своевременное выявление потребности в персонале;
- Планирование внутренних перемещений;
- Совершенствование структуры занятости, внедрение современных форм занятости (гибкие графики, программ совместительства и т.п.);

1.4.4. Профессиональный персонал-маркетинг.

- Разработка плана персонал-маркетинга на текущий период планирования.
- Непрерывная работа с источниками покрытия потребности в персонале (изучение программ профильных вузов, работа по профориентации в школах и профтехучилищах, поддержание контактов со службами занятости и т.п.)

1.5. Установление контактов с профсоюзами.

1.5.1. Создание Совета трудового коллектива, выдвижение полномочного представителя СТК в территориальные органы профсоюзов;

1.5.2. Разработка программы деятельности СТК и определение основных направлений работы представителя СТК.

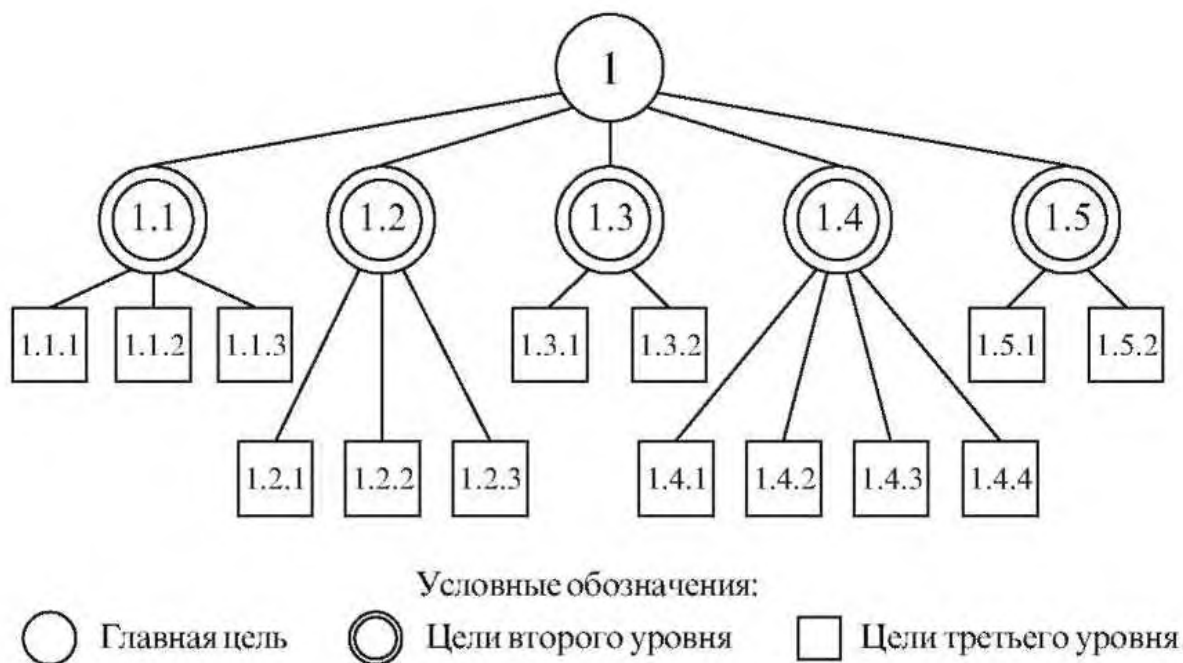


Рис. 20. Дерево целей по совершенствованию принятия и реализации управленческих решений

1 — главная цель — повышение эффективности производства за счет совершенствования процессов принятия и реализации управленческих решений.

Цели 2-го уровня:

- 1.1 — совершенствование методов принятия решений;
- 1.2 — применение вычислительной техники для обработки информации в процессе принятия решений;
- 1.3 — совершенствование организации принятия решений;
- 1.4 — совершенствование реализации решений;
- 1.5 — повышение квалификации кадров в области принятия и реализации решений.

Цели 3-го уровня:

- 1.1.1 — совершенствование и расширение сферы применения экспертных методов;
- 1.1.2 — внедрение прогрессивных формально-логических методов;
- 1.1.3 — внедрение математических методов принятия решений;
- 1.2.1 — применение ЭВМ для сбора информации, для принятия решений;
- 1.2.2 — применение ЭВМ для обработки экспертных оценок;
- 1.2.3 — применение ЭВМ для моделирования процессов принятия решений;
- 1.3.1 — уточнение распределения прав и ответственности за принятие решений;
- 1.3.2 — упорядочение организации коллективной работы по принятию решений;
- 1.4.1 — обеспечение своевременного доведения решений до исполнителей;
- 1.4.2 — применение ЭВМ для учета и контроля реализации решений;
- 1.4.3 — обеспечение регулирования реализации решений;
- 1.4.4 — систематическая оценка эффективности реализованных решений;
- 1.5.1 — повышение квалификации руководителей;
- 1.5.2 — повышение квалификации специалистов, повышение квалификации технических исполнителей.

## Практическая работа №4.1

Анализ факторов, влияющих на организационную структуру управления персоналом

### 4. Изучить материал

#### Процесс построения организационной структуры управления персоналом

**Организационная структура системы управления персоналом** – это совокупность взаимосвязанных подразделений, системы управления персоналом и должностных лиц. Она отражает сложившееся разделение прав, полномочий, ролей и видов деятельности персонала и объединение их в систему. В зависимости от вида, размеров и целей объекта управления и его внешней среды существуют различные организационные структуры управления персоналом.

Организационные структуры системы управления персоналом так же, как и оргструктуры управления организацией, подразделяются на несколько типов, каждый из которых отражает подход, заложенный в построение оргструктуры управления организации в целом. На практике встречаются элементарная, линейная, функциональная и матричная структуры.

**Элементарная организационная структура** управления персоналом отражает двухуровневое руководство, которое может существовать в небольших организациях или в различных отделениях и филиалах крупных организаций. При такой структуре управления персоналом выделяются верхний уровень (руководитель) и нижний уровень (исполнитель). Для элементарных организационных структур характерно то, что они позволяют работникам быстро принимать решения, оперативно реагировать на изменения во внешней среде и обеспечивать неформальный подход к мотивированию и контролю за деятельностью персонала. Это дает организации определенные преимущества. В то же время элементарные оргструктуры открывают простор для волюнтаризма руководителя и сосредоточивают его внимание на текущих делах, не давая возможности заниматься решением стратегических вопросов.

**Линейная организационная структура** управления персоналом предполагает относительную автономность в работе и в целом характеризуется простой одномерностью связей (только вертикальные связи), возможностью самоуправления. Поэтому она широко используется при организации работ в нижних производственных звеньях, семейном или мелком предпринимательстве. Такой подход к группированию работников применяется в случае, когда выполняемые функции однотипны, а кадры не дифференцируются по специальностям. В средних и больших организациях



линейное деление дает эффект, как правило, на нижних уровнях иерархии (в отделах, секторах). Как только работы начинают специализироваться, возникает необходимость перехода к другим типам организационных структур.

**Функциональная организационная структура** формируется там, где появляются функциональное разделение труда и функциональная специализация. Это наиболее часто встречающийся тип организационной структуры. Как только отдельные функции (например, кадровое планирование, оплата труда, социальное развитие) получают организационное закрепление, в организации сразу складывается организационная структура управления персоналом, увязывающая эти подразделения в единое целое и устанавливающая связи подчинения. Функциональные организационные структуры управления персоналом позволяют высшему руководству сосредоточиться на стратегических вопросах, создают благоприятные условия для достижения высокой эффективности за счет специализации. К их недостаткам относится то, что они способствуют возникновению своеобразных организационных перегородок между сгруппированными работами, а также развитию преимущественно вертикальных связей, которые требуют создания дополнительных координирующих органов.

**Матричная организационная структура** управления персоналом создает условия, для того чтобы работники чувствовали большее удовлетворение от работы. Однако использование групп как элемента матричного построения организации, кроме позитивных сторон, имеет и недостатки. Группы чаще всего не являются устойчивыми образованиями, а их интенсивное использование практически лишает членов группы своего постоянного рабочего места. Кроме того, в таких группах кадровикам и менеджерам трудно заниматься развитием персонала, а частая смена руководителей и специалистов приводит к потере контроля.

## 5. Заполнить таблицу в тетради

### Организационные структуры системы управления персоналом

Тип организационной структуры системы управления персоналом	Краткая характеристика	Преимущества	Недостатки

## Практическая работа №4.2

Анализ факторов, влияющих на организационную структуру управления персоналом

### 1. Изучить материал

При формировании организационной структуры управления персоналом следует руководствоваться принципами, представленными в таблице

#### Принципы построения организационной структуры управления персоналом

Принцип	Содержание
Гибкость	Характеризует способность быстрой перестройки в соответствии с изменениями, происходящими в организации
Систематизация	Заключается в разумной систематизации функций персонала в отделах
Специализация	Обеспечивается закреплением за каждым отделом соответствующих ему функций
Нормоуправляемость	Соблюдение рационального числа сотрудников за работником кадровой службы
Экономичность	Характеризует достижение минимально необходимых затрат на построение и содержание организационной структуры управления персоналом

Выбор организационной структуры управления персоналом зависит от целого ряда факторов. Наиболее значимыми являются:

- размер и степень разнообразия деятельности;
- организационно-правовая форма организации;
- отношение к управлению персоналом руководителей;
- состояние внутренней среды;
- стратегия управления персоналом.

Оргструктура управления персоналом должна соответствовать размеру организации и не быть сложной. Как правило, размер организации влияет на структуру управления персоналом в виде увеличения числа уровней иерархии. С ростом численности персонала в организации и увеличением специализированных видов деятельности появляются промежуточные уровни в управлении персоналом.

Также вызывает изменения и организационно-правовая форма организации: чем она сложнее, тем больше уровней и подразделений имеет организационная структура управления персоналом.

Структура управления персоналом в значительной степени зависит от отношения к ней менеджеров. Высококвалифицированные работники и работники, труд которых имеет творческую направленность, предпочитают оргструктуры, дающие свободу и самостоятельность. Работники, выполняющие рутинные операции, ориентированы на традиционные организационные структуры управления.

Динамизм внутренней среды также является определяющим в построении организационной структуры управления персоналом. Так, если внутренняя среда стабильна и в ней имеются незначительные изменения, то применяются оргструктуры, обладающие незначительной гибкостью и требующие больших усилий для их изменения. В случае, когда внутренняя среда динамична, то оргструктура управления персоналом должна обладать гибкостью и способностью быстро реагировать на эти изменения. Она должна преодолевать высокий уровень децентрализации и наличие больших прав у руководителей структурных подразделений в принятии управленческих решений.

Организационная структура управления персоналом – это не просто схема, на которой указаны подразделения и взаимосвязи между ними. Она должна отражать логику функционирования организации и соответствовать стратегическим направлениям ее развития.

## 2. Заполнить таблицу в тетради

Анализ факторов, влияющих на организационную структуру управления персоналом

№	Факторы, влияющие на выбор организационной структуры системы УП	Степень влияния на выбор структуры	Принцип, применяемый в построении орг.структуры УП
1			
2			
3			
4			
5			

Оптимизировать организационную структуру организации необходимо, если:

- – у персонала нет четкого понимания того, кто и за что несет ответственность;
- – взаимосвязи между подразделениями и отдельными сотрудниками не оптимальны, существуют зоны "безответственности" или дублирования;
- – эффективность функциональных процессов не позволяет предупреждать отрицательные результаты и совершенствовать деятельность;
- – различие в административном и функциональном подчинении приводит к накладкам и конфликтам.

Важным этапом в процессе построения оргструктуры является формирование связей между ее подразделениями. При этом надо четко определить вид связи, ее содержание, периодичность, материальные носители. Можно выделить четыре вида структурной связи:

- – линейное (непосредственно административное) подчинение;
- – функциональное руководство (методическое обеспечение, консультирование смежного подразделения);
- – соисполнительство (совместное выполнение работ);
- – функциональное обслуживание (подготовка информации или иная работа смежного подразделения по обеспечению процесса принятия решения).

В крупных организациях может наблюдаться дальнейшее структурирование внутренних подразделений системы управления персоналом. Наиболее характерным примером является выделение промежуточных подразделений в отделы, например в отделе профессионального обучения и развития персонала могут быть выделены группы, сектора по профессиональному обучению, по развитию карьеры, по работе с резервом.

## Практическая работа № 5 Анализ кадровой политики организации

### 1. Изучить материал

Необходимость в анализе кадровых политик предприятия обычно возникает: в период внутренней трансформации компании — реорганизации, этапа бурного роста, сокращения, ликвидации; под влиянием внешних факторов — изменений трудового законодательства, практик и условий рынка труда; с приходом новых HR и ИТ технологий; при смене кадровой стратегии управления персоналом; при смене собственника и топ-менеджмента.

#### SWOT-анализ кадровой политики

Полезно также провести SWOT-анализ кадровой политики, то есть, применить методику стратегического планирования для выявления факторов внутренней и внешней среды организации, при помощи которого есть возможность сделать анализ и дать структурированное описание ситуации, относительно которой нужно принять какое-либо решение в отношении кадровой политики.

Полученный отчет можно очень эффективно применить для разработки стратегии и комплексного анализа кадровой политики предприятия.

Источник: <https://hrhelpline.ru/analiz-kadrovoy-politiki-organizaczii/>

**Внутренние источники** привлечения персонала позволяют лучше использовать уже имеющийся в организации персонал в результате появления дополнительной работы, перераспределения заданий или перемещения, продвижения по службе работников.

**Внешние источники** привлечения персонала - это наем новых работников.

### 2. Заполните таблицу SWOT-анализа внутренних и внешних источников привлечения персонала, используя данные приведённые ниже

<b>Внутренние источники привлечения персонала</b>	
<b>Преимущества привлечения</b>	<b>Недостатки привлечения</b>
<b>Внешние источники привлечения кадров</b>	
<b>Преимущества привлечения</b>	<b>Недостатки привлечения</b>

## **Преимущества и недостатки внутренних источников привлечения персонала**

- Проявление шансов для служебного роста (повышение степени привязанности к организации, улучшение социально-психологического климата на производстве).
- Низкие затраты на привлечение кадров.
- Претендентов на должность хорошо знают в организации.
- Претендент на должность знает данную организацию.
- Сохранение уровня оплаты труда, сложившегося в данной организации (претендент со стороны может предъявлять более высокие требования к оплате труда, существующие на рынке труда в данный момент).
- Ограничение возможности для выбора кадров.
- Возникновение напряженности или соперничества в коллективе в случае появления нескольких претендентов на должность руководителя.
- Появление панибратства при решении деловых вопросов, так как еще вчера претендент на должность руководителя был наравне с коллегами.
- Быстрое заполнение освободившейся штатной должности, без длительной адаптации.
- Освобождение занимаемой должности для роста молодых кадров организации
- "Прозрачность" кадровой политики.
- Высокая степень управляемости сложившейся кадровой ситуацией.
- Возможность целенаправленного повышения квалификации персонала.
- Появление возможности избежать всегда убыточной текучести кадров.
- Снижение активности рядовых работников, претендующих на должность руководителя, по причине того, что автоматически преемником становится заместитель руководителя.
- Количественно перевод на новую должность не удовлетворяет потребность в кадрах.
- Удовлетворяется потребность только качественная, но через переподготовку или повышение квалификации, что связано с дополнительными затратами.
- Рост производительности труда (если переход на новую должность совпадает с желанием претендентов).
- Решается проблема занятости собственных кадров.
- Повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом.

## **Преимущества и недостатки внешних источников привлечения персонала**

- Ухудшается социально-психологический климат в организации.
- Высокая степень риска при прохождении испытательного срока.
- Плохое знание организации.
- Длительный период адаптации.
- Блокирование возможностей служебного роста для работников.
- Более широкие возможности выбора.
- Появление новых импульсов для развития организации.
- Более высокие затраты на привлечение кадров.
- Высокий удельный вес работников, применяемых со стороны, способствует росту текучести кадров.
- Новый человек, как правило, легко добивается признания в коллективе.
- Прием на работу покрывает абсолютную потребность в кадрах.

**Внутренние источники** привлечения персонала позволяют лучше использовать уже имеющийся в организации персонал в результате появления дополнительной работы, перераспределения заданий или перемещения, продвижения по службе работников. **Внешние источники** привлечения персонала - это наем новых работников.

### Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала

<b>Внутренние источники привлечения персонала</b>	
Преимущества привлечения	Недостатки привлечения
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Проявление шансов для служебного роста (повышение степени привязанности к организации, улучшение социально-психологического климата на производстве).</li> <li>- Низкие затраты на привлечение кадров.</li> <li>- Претендентов на должность хорошо знают в организации.</li> <li>- Претендент на должность знает данную организацию.</li> <li>- Сохранение уровня оплаты труда, сложившегося в данной организации (претендент со стороны может предъявлять более высокие требования к оплате труда, существующие на рынке труда в данный момент).</li> <li>- Быстрое заполнение освободившейся штатной должности, без длительной адаптации.</li> <li>- Освобождение занимаемой должности для роста молодых кадров организации</li> <li>"Прозрачность" кадровой политики.</li> <li>- Высокая степень управляемости сложившейся кадровой ситуацией.</li> <li>- Возможность целенаправленного повышения квалификации персонала.</li> <li>- Появление возможности избежать всегда убыточной текучести кадров.</li> <li>- Рост производительности труда (если переход на новую должность совпадает с желанием претендентов).</li> <li>- Решается проблема занятости собственных кадров.</li> <li>- Повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ограничение возможности для выбора кадров.</li> <li>- Возникновение напряженности или соперничества в коллективе в случае появления нескольких претендентов на должность руководителя.</li> <li>- Появление панибратства при решении деловых вопросов, так как еще вчера претендент на должность руководителя был наравне с коллегами.</li> <li>- Снижение активности рядовых работников, претендующих на должность руководителя, по причине того, что автоматически преемником становится заместитель руководителя.</li> <li>- Количественно перевод на новую должность не удовлетворяет потребность в кадрах.</li> <li>- Удовлетворяется потребность только качественная, но через переподготовку или повышение квалификации, что связано с дополнительными затратами.</li> </ul>
<b>Внешние источники привлечения кадров</b>	
Преимущества привлечения	Недостатки привлечения
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Более широкие возможности выбора.</li> <li>- Появление новых импульсов для развития организации.</li> <li>- Новый человек, как правило, легко добивается признания в коллективе.</li> <li>- Прием на работу покрывает абсолютную потребность в кадрах.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Более высокие затраты на привлечение кадров.</li> <li>- Высокий удельный вес работников, применяемых со стороны, способствует росту текучести кадров.</li> <li>- Ухудшается социально-психологический климат в организации.</li> <li>- Высокая степень риска при прохождении испытательного срока.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Плохое знание организации.</li> <li>- Длительный период адаптации.</li> </ul> </li> <li>- Блокирование возможностей служебного роста для работников.</li> </ul>

## Практическая работа № 6 Анализ стратегии управления персоналом (кадровой политики) организации

Заполните таблицу, распределяя уровни планирования (стратегический, управленческий, оперативный) для каждой стадии жизненного цикла организации при открытой и закрытой кадровой политике

### Кадровые мероприятия при *открытой кадровой политике*

Стадии жизненного цикла организации	Уровень планирования		
	долгосрочный (стратегический)	среднесрочный (управленческий)	краткосрочный (оперативный)
<i>Формирование</i>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Поиск перспективных людей и проектов, создание банка кандидатов на работу в организацию, проведение конкурсов, выдача грантов. Установление контактов с кадровыми агентствами, рекрутерскими фирмами.</li> <li>• Отбор менеджеров и специалистов под проекты</li> <li>• Привлечение молодых перспективных профессионалов. Активная политика информирования о фирме. Формирование требований к кандидатам.</li> </ul>		
<i>Динамический рост</i>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Активная политика привлечения профессионалов</li> <li>• Разработка штатного расписания. Создание должностных инструкций. Описание политики фирмы в документах и правилах. Набор персонала под конкретные виды работ. Адаптация персонала</li> <li>• Разработка принципов и процедур оценки кандидатов и работы. Обучение управленцев. ¾ формирование горизонтальных и вертикальных управленческих команд. Планирование трудовых ресурсов</li> </ul>		
<i>Стабилизация</i>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Реализация программ оценки и стимулирования труда персонала. Набор эффективных менеджеров (управляющих)</li> <li>• Разработка оптимальных схем стимулирования труда, увязанных с получением прибыли организацией. Анализ и рационализация рабочих мест</li> <li>• Разработка новых форм организации труда под новые технологии</li> </ul>		
<i>Спад</i>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не рассматривается</li> <li>• Создание нормативных документов по кадровому аспекту ликвидации предприятия. Установление контактов с фирмами по трудоустройству</li> <li>• Оценка персонала с целью сокращения. Консультирование персонала по вопросам профессиональной ориентации, программам обучения и трудоустройства. Использование схем частичной занятости.</li> </ul>		
<i>«Возрождение»</i>			



- Поиск перспективных специалистов
- Консультационная помощь персоналу (в первую очередь, психологическая). Реализация программ социальной помощи
- Оценка потребности в персонале различных этапов жизни организации

### **Кадровые мероприятия при *закрытой кадровой политике***

Стадии жизненного цикла организации	Уровень планирования		
	долгосрочный (стратегический)	среднесрочный (управленческий)	краткосрочный (оперативный)
<i>Формирование</i>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Поиск перспективных студентов, выплата стипендий, стажировка на предприятии</li> <li>• Создание собственных (фирменных) институтов</li> <li>• Привлечение друзей, родственников и знакомых</li> </ul>		
<i>Динамический рост</i>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проведение внутрифирменных программ обучения с учетом личных потребностей в обучении. Разработка программ стимулирования труда в зависимости от вклада и выслуги лет</li> <li>• Планирование карьеры. Разработка нетрадиционных способов найма.</li> <li>• Набор сотрудников с высоким потенциалом и способностью к обучению. Проведение программ адаптации персонала</li> </ul>		
<i>Стабилизация</i>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание кружков «качества», активное включение персонала в оптимизацию деятельности организации. Использование ресурсов «внутреннего найма» <math>\frac{3}{4}</math> совмещение</li> <li>• Реализация программ обучения управленческого персонала. Разработка социальных программ</li> <li>• Разработка схем оптимизации труда, сокращение трудовых затрат</li> </ul>		
<i>Спад</i>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проведение программ переподготовки</li> <li>• Поиск рабочих мест для перемещаемого персонала. Увольнение в первую очередь новых сотрудников</li> <li>• Не рассматривается</li> </ul>		
<i>«Возрождение»</i>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка программ частичной занятости по основному направлению с возможностью реализовать активность сотрудников в других направлениях, полезных фирме</li> <li>• Культивирование «философии фирмы». Включение персонала в обсуждение перспектив развития организации и разработку проектов преодоления кризиса</li> <li>• Создание инновационных отделов. Разработка программ стимулирования творческой активности сотрудников. Проведение конкурсов проектов.</li> </ul>		

### **Практическая работа №7 Анализ уровней кадрового планирования**

## 1. Изучите материал

### Уровни кадрового планирования

В зависимости от цели, срока, функций подсистем управления персоналом можно условно выделить несколько видов кадрового планирования:

стратегическое – долгосрочное (прогноз от 3 до 10 лет)

тактическое – среднесрочное (от 1 года до 3 лет)

оперативное – краткосрочное (не более 1 года)

При **стратегическом кадровом планировании** речь идет о проблемно ориентированном, долгосрочном планировании (от 3 до 10 лет). *Зависит* от внешних факторов (экономического, социального, технологического развития и пр.). *Является* составной частью стратегического планирования организации, более детализированной и основой тактического планирования.

**Тактическое планирование** – средне ориентированный перенос кадровых стратегий на конкретные проблемы управления персоналом (от 1 до 3 лет). Строго ориентируется на цели, заявленные стратегическим кадровым планированием. *Детальнее* фиксируются подробности кадровых мероприятий. *Является* своеобразным мостиком между стратегическим и оперативным планом.

**Оперативное кадровое планирование** – краткосрочное (сроком до 1 года), ориентированное на достижение отдельных оперативных целей. *Состоит* из точно обозначенных целей и конкретных мероприятий, необходимых для их достижения, и выделяемых материальных средств с указанием их вида, количества и времени. *Детально* прорабатывают все подробности для наилучшего контроля. *Составляется* только на основе точной информации, которая слабо поддается обобщению. *Более* распространен на практике, чем план человеческих ресурсов.

**Оперативный план работы с персоналом** – это детализированный план с подробной проработкой оперативных действий, подкрепленных необходимыми расчетами и обоснованиями по признакам:

**временному** (год, квартал, месяц, декада, рабочий день, смена);

**объектному** (организация, функциональное подразделение, цех, участок, рабочее место);

**структурному** (потребность, найм, адаптация, использование, обучение, переподготовка и повышение квалификации, деловая карьера, расходы на персонал, высвобождение).

### Планирование потребности в персонале

Начальной ступенью процесса кадрового планирования является планирование потребности в персонале. Оно базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей.

Существует четыре категории работников, по которым ведется планирование:

1. Действующий персонал;
2. Новички;
3. Потенциальные сотрудники;
4. Персонал, покинувший организацию.

В отношении каждой из этих категорий менеджмент компании должен принимать разные действия.

**2. Заполните таблицу, определив из предложенных управленческих действий, применяемых к определенной категории работников.**

<b>Категории работников</b>	<b>Управленческие действия</b>
Действующий персонал	1. 2. 3. 4. 5.
Новички	1. 2. 3. 4. 5. 6.
Потенциальные сотрудники	1. 2. 3. 4.
Персонал, покинувший организацию	1. 2. 3.

**Управленческие действия:**

- Уровень оплаты труда
- Бонусы для персонала
- Введение в должность
- Условия заключения договоров
- Процесс адаптации
- Обучение
- Выход на пенсию
- Текучесть персонала
- Оплата и мотивация
- Обучение и развитие
- Оценка производительности труда
- Распределение работников
- Методы найма
- Внешние связи
- Карьерный рост
- Увольнение по инициативе администрации
- Методы найма
- Процедуры отбора

