**Основы управленческой деятельности**

**Полякова Елена Николаевна**

**Концепция управления персоналом (1.1)**

Государственное управление рынка труда

**Рынок труда** – совокупность социально-экономических отношений между государством, работодателями и работниками по вопросам купли-продажи рабочей силы, обучения работников и использования их в процессе производства.

**Рынок рабочей силы** – включает социально-экономические отношения занятых и незанятых работников, т.е. все экономически активное население страны (в этот список включаются безработные).

**Рынок трудовых ресурсов** – совокупность социально-экономических отношений по поводу найма, обучения и использования трудовых ресурсов (занятых, незанятых и учащихся).

**Трудовые ресурсы** – население обоих полов в трудоспособном возрасте (для мужчин в возрасте от 16 до 59 лет, для женщин – от 16 до 54 лет включительно), за исключением неработающих инвалидов войны и труда I и II групп и лиц, получающих пенсию по возрасту на льготных условиях, а также лица в нетрудоспособном возрасте (подростки и население старше трудоспособного возраста), занятых в экономике.

**Основные компоненты рынка трудовых ресурсов**:

1. Совокупный спрос или общая потребность экономики в наемной рабочей силы;
2. Совокупное предложение, включающее всю наемную рабочую силу из числа экономически активного населения;
3. Стоимость (цена) рабочей силы;
4. Конкуренция (между работниками, работодателями, работниками и работодателями);
5. Резервирование рабочей силы;

Предложение рабочей силы на рынке труда имеет три основные составляющие:

1. Лица, не занятые трудовой деятельностью и ищущие работу;
2. Лица, намеривающие сменить место работы;
3. Лица, желающие трудиться в свободное от работы или учебы время;

**Рабочая сила** – способность человека к труду, т.е. совокупность физических и духовных сил, применяемых им в процессе производства.

**Труд** – умственный или физический процесс, осуществляемый при помощи таких усилий (способностей) человека, которые направлены на производство товаров и услуг.

Разновидности труда:

1. Интеллектуальный и производственный;
2. Простой и сложный;
3. Полезный и абстрактный;
4. Прибавочный и прошлый (овеществленный);

**Стоимость рабочей силы** – это цена материальный и духовных благ, необходимых для воспроизводства рабочей силы, т.е. для полного удовлетворения потребностей работника и членов его семьи.

Рынок трудовых ресурсов:

1. Виды рынков
   1. Ранок товаров и услуг
   2. Рынок трудовых ресурсов
   3. Рынок ценных бумаг
2. Компоненты рынка труда
   1. Спрос на труд
   2. Предложение труда
   3. Уровень занятости
   4. Цена рабочей силы
   5. Свободная конкуренция
   6. Резерв рабочей силы
3. Институциональные структуры
   1. Система трудового законодательства
   2. Службы занятости населения
   3. Образовательные учреждения
   4. Профсоюзы
4. Население
   1. Моложе трудоспособного возраста
   2. Трудоспособное
   3. Старше трудоспособного
   4. Экономически активное
   5. Экономически неактивное
5. Трудовые ресурсы
   1. Занятое население
   2. Незанятое
   3. Учащиеся (резерв)
   4. Безработные
6. Разновидности общественного труда
7. Отрасли производительного труда
   1. Промышленность
   2. Сельское и лесное хозяйство
   3. Строительство
   4. Транспорт и связь
   5. Торговля, общепит, МТС
   6. ЖКХ и бытовое обслуживание
8. Отрасли интеллектуального труда
   1. Наука и научное обслуживание
   2. Образование
   3. Здравоохранение
   4. Культура и искусство
   5. Управление
   6. Кредитование, финансы

**Классификация и концепции управления персоналом (1.2)**

Персонал

1. Производственный
   1. Основной (рабочие занятые в сборочных цехах)
   2. Вспомогательный (заняты в обслуживающих или заготовительных цехах)
2. Управленческий
   1. Руководители
   2. Специалисты

Специалисты:

1. Функциональные специалисты (результатом деятельности которых является управленческая информация)
2. Инженеры (конструкторско-технологическая или проектная информация)
3. Служащие (технические специалисты)

Руководители:

1. Линейные (отвечают за принятие решений по всем функциям управления)
2. Функциональные (реализуют отдельные функции управления)

**Система работы с персоналом (1.3)**

Система работы с персоналом – совокупность принципов и методов управления кадрами рабочих и служащих в организации.

Состоит из 7-ми подсистем.

1. Концепции управления персоналом
   1. Рынок трудовых ресурсов
   2. Классификация персонала
   3. Концепция управления
   4. Взаимосвязь подсистем персонала
2. Кадровая политика
   1. Стиль руководства
   2. Философия организации
   3. Правила внутреннего трудового распорядка
   4. Коллективный договор
3. Подбор персонала
   1. Расчет потребности в кадрах
   2. Собеседование
   3. Формирование резерва кадров
   4. Модели рабочих мест (должностей)
   5. Профессиональный подбор кадров
4. Оценка персонала
   1. Методы оценки персонала
   2. Оценка потенциала работника
   3. Оценка индивидуального вклада
   4. Аттестация кадров
5. Расстановка персонала
   1. Типовые модели карьеры
   2. Движение кадров
   3. Планирование служебной карьеры
   4. Условия и оплата труда
6. Адаптация персонала
   1. Испытательный срок
   2. Адаптация молодых специалистов
   3. Наставничество и консультирование
   4. Развитие человеческих ресурсов
7. Обучение персонала
   1. Профессиональная подготовка
   2. Повышение квалификации
   3. Послевузовское дополнительное образование
   4. Подготовка кадров

Взаимосвязь подсистем с нормативными документами организации:

1. Устав организации
2. Договор учредителей
3. Стратегический план организации
4. Философия организации
5. Правила внутреннего трудового распорядка
6. Коллективный договор
7. Положение об оплате труда
8. Структура управления организации
9. Штатное расписание организации
10. Матрица распределения функций
11. Положение по подразделениях
12. Должностные инструкции
13. Регламенты организации
14. Модели рабочих мест персонала
15. Трудовые договоры сотрудников
16. Модели служебной карьеры
17. Положение об аттестации персонала
18. Программа обучения персонала
19. Годовой отчет по персоналу
20. План введения в должность

Учебные вопросы

1. Понятие кадровой политики. Цели и задачи кадровой политики.
2. Факторы, влияющие на формирование кадровой политики.
3. Современная кадровая политика.
4. Понятие кадровой работы.
5. Стратегия управления персоналом.
6. Принципы работы с персоналом.

**Кадровая политика** – система взглядов, требований, норм, принципов, ограничений, определяющих основные направления работы с персоналом.

Цели:

1. Сохранение и развитие кадрового потенциала
2. Формирование высокоэффективного коллектива
3. Создание благоприятных условий труда
4. Выработка позиции фирмы по основным направлениям кадровой работы

Задачи:

1. Выработка общей концепции управления персоналом и формирование его системы
2. Определение требований к персоналу
3. Формирование концепции оплаты труда, материального и морального поощрения
4. Прием на работу людей, соответствующих потребностям фирмы
5. Организация эффективного использования трудового потенциала
6. Содействие реализации предусмотренных трудовым законодательством правил и обязанностей работника
7. Осуществление обучения и развития персонала
8. Развитие социального партнерства

**Факторы, влияющие на формирование кадровой политики**

Кадровая политика:

1. Интересы коллектива
2. Требования законодательства
3. Интересы собственников
4. Интересы местных властей
5. Экономическая конъюнктура
6. Морально-психологический климат в коллективе
7. Структура организации (особенности применяемой техники и технологии)
8. Состояние рынка труда
9. Региональные условия
10. Интересы менеджеров

**Современная кадровая политика**

Находит отражение в:

1. Стиле руководства
2. Философии организации
3. Правилах внутреннего трудового распорядка
4. Коллективном договоре

**Философия организации** – совокупность моральных и административных норм и правил взаимоотношений персонала, подчиненных достижению глобальных целей предприятия.

Правила внутреннего трудового распорядка рабочих и служащих – являются важным нормативным документом, регламентирующим прием и увольнение сотрудников, рабочее время, организацию труда, порядок разрешения трудовых споров, получения социальных благ и гарантий, вознаграждения и наказания.

**Коллективный договор** – соглашение между администрацией, профсоюзным комитетом и трудовым коллективом предприятия по решению производственных и социальных задач и улучшению условий труда рабочих и служащих.

**Кадровая работа** – деятельность по реализации кадровой политики.

Принципы:

1. Сохранение и улучшение кадрового потенциала
2. Справедливость
3. Последовательность
4. Инновационность
5. Учет требований законодательства
6. Демократизм
7. Использование позитивного опыта

Составные элементы кадровой работы:

1. Планирование текущей потребности в персонале
2. Разработка штатных расписаний
3. Подбор, оценка, наем, профессиональная ориентация
4. Разрешение конфликтов
5. Планирование и осуществление кадровых перемещений
6. Улучшение условий труда
7. Работа с резервом руководящих кадров
8. Организация обучения и повышение квалификации

**Стратегий управления персоналом (кадровая)** – совокупность долгосрочных решений, формирующих систему воздействия на персонал в интересах реализации миссии фирмы (организации).

1. Разрабатывается собственниками и высшим руководством
2. Решает задачи:
   1. Своевременного обеспечения компании работниками нужной квалификации в необходимом количестве
   2. Формирование корпоративной культуры
   3. Формирование и совершенствование механизма управления человеческими ресурсами
   4. Совершенствование системы вознаграждения
   5. Улучшение условий труда
   6. Создание системы повышения квалификации персонала
   7. Совершенствование работы служб персонала
   8. Рационализация персонала
   9. Наращивание кадрового потенциала

Принципы работы с персоналом:

1. **Бюрократия** – обеспечение разумного господства центрального звена управления (администрации) над основной частью персонала для строгого выполнения нормативных документов организации.
2. **Гибкость** – приспосабливаемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы.
3. **Децентрализация** – в любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей, передачей прав и ответственности на нижние уровни.
4. **Дисциплинированность** – все работники выполняют правила внутреннего трудового распорядка, а менеджеры применяют справедливые санкции к нарушителям дисциплины.
5. **Единоначалие** – концентрация власти в руках линейных руководителей, работник получает распоряжение и отчитывается перед одним непосредственным начальником.
6. **Коллегиальность** – сотрудники работают в тесном контакте друг с другом и связаны узами сотрудничества и взаимозависимости, участвуя в выработке наиболее вакантных решений.
7. **Корпоративность** – гармония интересов всех категорий персонала в обеспечении единства интересов и усилий по достижению целей управления.
8. **Оперативность** – своевременное принятие решений по анализу и совершенствование системы управления персоналом предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения и конфликты.
9. **Ротация** – временное выбытие отдельных работников недолжно прерывать процесс осуществления каких-либо функций. Для этого каждый работник должен уметь выполнять функции одного-двух работников своего уровня планомерно и перемещаться по различным должностям.
10. **Справедливое вознаграждение** – этот принцип базируется на оплате по результатам индивидуального и коллективного труда с возмещение стоимости рабочей силы.

**Основные элементы философии организации.**

**Философия организации** – это совокупность внутрифирменных принципов и правил взаимоотношений персонала, моральных и административных норм, система ценностей и убеждений, воспринимаемых добровольно или в процессе воспитания всем персоналом, подчиненная глобальной цели организации.

**Аргументы “За”:**

1. Нет одинаковых людей, но отношения между персоналом должны регламентироваться общими для всех принципами.
2. В организации существует текучесть кадров, и новые сотрудники должны быстро изучить систему моральных ценностей и требования администрации.
3. Разнообразие вероисповеданий влияет на отношения людей к работе, пище и провидения, семье, привычкам, поэтому предприятию нужно иметь свои универсальные правила.
4. Следует четко определить взгляды на выборность, самоуправление, единоначалие, роль трудового коллектива, централизация управления.

**Аргументы “Против”:**

1. Неформальные группы сами разрабатывают норма поведения.
2. Разработка философии организации и её корректировка отнимает много времени и сил, поэтому не стоит тратить время и средства на разработку еще одного нормативного документа.

**Исходные документы при разработке философии:**

1. Конституция РФ;
2. Гражданский кодекс РФ;
3. Трудовой кодекс РФ;
4. Декларация прав человека;
5. Основные постулаты религиозных писаний;
6. Программа правящей партии;
7. Устав организации;

**Цели философии организации:**

1. Регламентировать служебные отношения между сотрудниками, сотрудниками и покупателями, поставщиками и т.п.
2. Ускорить адаптацию вновь принимаемых работников.
3. Стандартизировать взгляды на самоуправление, выборность руководства, единоначалие, роль трудового коллектива в управлении и т.д.
4. Узаконить или регламентировать политику собственника в отношении персонала и организации в целом.
5. Сохранить или упрочить конкурентоспособность организации независимо от возможных измерений в её руководстве.

**Философия организации должна учитывать:**

1. Национальный состав сотрудников.
2. Региональную специфику.
3. Тип производства.
4. Отрасль.
5. Количественный состав персонала.
6. Материальный и культурный уровень жизни.
7. Материальный и культурный уровень жизни.

**Философия организации определяет:**

1. Цели и задачи организации.
2. Декларацию прав сотрудника.
3. Что поощряется и запрещается.
4. Деловые и нравственные качества.
5. Условия труда и организацию рабочих мест.
6. Оценку и оплату труда.
7. Социальные блага и гарантии.
8. Возможности реализации увлечений и условия отдыха.

**Основные элементы философии организации:**

1. Основной замысел.
2. Описания предприятия.
3. Философия заказчика.
4. Внутрифирменная политика.
5. Связь с партнерами.
6. Отношение с другими организациями.

**Результаты внедрения философии организации:**

1. Повышение производительности труда на предприятии.
2. Улучшение климата и отношений внутри самого предприятия.
3. Повышение доверия к предприятию со стороны инвесторов, партнеров и контрагентов.
4. Улучшение отношений с общественными организациями.
5. Повышение продаж.
6. Уменьшение срока адаптации.
7. Повышение ответственности менеджмента за развитие организации и своих сотрудников.

**Российский и зарубежный опыт принципов работы с персоналом (1.6)**

**Японская система управления персоналом**

1. Гарантия занятости.
2. Создание обстановки доверительности.
3. Ценность корпорации.
4. Признаки управления основаны на японских традициях.
5. Корпоративные принципы.
6. Преданность идеалам фирмы.
7. Воспитание морали.
8. Оплата по старшинству (зависит от возраста, должности и по старшинству).

Принцип ринги в Японии.

**Американская система управления персоналом**

1. Жесткая централизованная структура (12 уровней от гендиректора до рабочего).
2. Индивидуальная ответственность.
3. Краткосрочные цели.
4. Достижение максимальной прибыли.
5. Уделяется внимание оценке специализированных знаний.
6. Общими характеристиками при приеме на работу является:
   1. Образование
   2. Умение работать в коллективе
   3. Практика
7. Американская система управления характеризуется:
   1. Агрессивностью
   2. Гибкостью
   3. Ориентацией на быстрый результат

**Немецкая система управления персоналом**

1. Соперничество в обеспечении более высокого качества услуг и товаров.
2. Главные приоритеты:
   1. Качество продукции
   2. Обслуживание
3. Сотрудничество и координация с государством.
4. Разногласия решаются в ходе дискуссий, которые могут проходить в неформальной обстановке.
5. Предпочитают долгосрочные цели.
6. Коллегиальность, консерватизм.

**Структура персонала**

1. Организационная
2. Функциональная
3. Ролевая
4. Социальная
5. Штатная

Организационная структура – устанавливает состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев управления.

Организационная структура представляется в виде схемы, отражающей совокупность структурных подразделений (звеньев) и административных связей между ними.

1. Линейная структура управления
2. Функциональная структура управления
3. Матричная структура

Принципы построения организационной структуры:

1. **Гибкость** – характеризует способность быстрой перестройки в соответствии с изменениями, происходящими в персонале и на производстве. Не менее одного раза в год необходимо пересматривать структуру.
2. **Централизация** – заключается в разумной централизации функций работников в отделах и службах предприятия с передачей в нижнее звено функций оперативного управления.
3. **Специализация** – обеспечивается закреплением за каждым подразделением определенных функций управления.
4. **Нормоуправляемость** – соблюдение рационального числа подчиненных у каждого руководителя: высшее звено предприятия – 4-8 человек, среднее звено (функциональные руководители) – 8-20 человек, нижнее звено – 20-40 человек.
5. **Принцип единства прав и ответственности** – означает, что право и ответственность подразделений и сотрудников должны находиться в единстве.
6. **Разграничение полномочий** – означает, что линейное руководство обеспечивает принятие решений, а функциональное руководство обеспечивает подготовку и реализацию решений.
7. **Экономичность** – характеризует достижение минимально необходимых затрат на построение системы.

Функциональная структура – отражает разделение управленческих функций между руководством и отдельными подразделениями.

Матрица распределения функций управления позволяет четко распределить их между руководством предприятия и подразделения аппарата управления, установить технологическую последовательность операций управления.

Ролевая структура – определяет распределение творческих, коммуникативных и поведенческих ролей между отдельными работниками и являются важным инструментом в работе персонала.

1. Творческие роли – свойственны энтузиастам, изобретателям и организаторам и характеризуют активную жизненную позицию в решении проблемы ситуаций и поиске альтернативных решений.
2. Коммуникационные роли – определяют уровень участия в процессе информационного обмена и в процессе принятия решений.
3. Поведенческие роли – характеризуют типовые модели поведения людей на производстве, в быту, на отдыхе, работе, в конфликтных ситуациях и играют важную роль в коллективе.

Социальная структура – характеризует трудовой коллектив предприятия как совокупность общественных групп, классифицированных по полу, возрасту, национальному и социальному составам, уровню образования, семейному положению.

Исходными данными для анализа социальной структуры являются:

1. Листки по учету кадров
2. Результаты социологических исследований
3. Материалы аттестационных комиссий, приказы по кадровым вопросам
4. Пояснительные записки к годовому отчету по разделу «кадры» и др.

Показатели:

1. Пол
2. Возраст
3. Стаж работы
4. Образование
5. Социальное происхождение **(я не читаю то, что даю студентам)**
6. Национальность
7. Семейное положение
8. Положение в организации
9. Партийность
10. Мотивация
11. Прогрессивность коллектива
12. Уровень жизни
13. Отношение к собственности

Штатная структура – определяет количественно-профессиональный состав персонала, размеры оплаты труда и фонд заработной платы работников.

**Кадровое планирование**

* Рост затрат на содержание персонала требует соответствующей отдачи вкладываемого капитала;
* Проблем упущенной прибыли в результате невозможности решать актуальные задачи при помощи имеющегося кадрового потенциала;

Понятие кадрового планирования – процесс обеспечения организации необходимом количеством квалифицированного персонала, принятым на «правильные» должности в «правильное» время.

Направленная деятельность по подготовке кадров, также обеспечению пропорционального и динамического развития персонала, расчету его профессионально-квалификационной структуры, определению общей и дополнительной потребности, контролю за его использованием.

Задачи кадрового планирования:

* Учет интересов всех сотрудников.
* Прогнозирование потребностей в персонале.
* Выявление кадровых проблем.
* Разработка системы рабочих мест.
* Освоение рынка труда.
* Предупреждение избытка и недостатка персонала.
* Наилучшее использование потенциала персонала.
* Обмен информацией по сотрудникам между подразделениями.
* Объединение с планированием на предприятии.

Цели организации:

1. Кадровые стратегии
2. Цели
3. Задачи
4. Мероприятия

Кадровое планирование:

1. Планирование сбыта
2. Планирование производства
3. Планирование финансов
4. Планирование инвестиций

Планирование:

* Затрат на персонал
* Высвобождение персонала
* Развитие его
* Обеспечение и использование персонала
* Потребности в персонале и анализ состава

Планирование обеспечения персоналом:

1. Планирование набора персонала
2. Планирование отбора
3. Планирование принятия на работу
4. Планирование адаптации сотрудников

Высвобождение персонала, причины:

1. Сокращение производства
2. Совершенствование производственного процесса
3. Изменение организационной структуры
4. Модификация требований к рабочим местам

Расходы включают:

1. Заработная плата
2. Командировки
3. Социальное страхование
4. Обучение
5. Поиск и адаптация
6. Охрана труда
7. Здравоохранение
8. Создание благоприятных условий
9. Покупка спецодежды
10. Оплата льгот

Виды планирования:

1. Стратегическое
2. Тактическое
3. Оперативное

Задание: подготовить 10 вопросов для собеседования.

**Кадровые собеседования. Модели рабочих мест или должностей.**

В малых или средних предприятиях и организациях бывает достаточно трех НЕ:

1. Вино
2. Деньги
3. Секс

В более крупных компаниях используют модели рабочих мест.

1. Кадровые данные
   1. Трудовая книжка
   2. Листок по учету кадров
   3. Автобиография
   4. Характеристика
2. Опыт работника
   1. Жизненный
   2. Производственный
   3. Общественный
   4. Государственный
3. Профессиональные знания (управление, экономика, экология, IT, педагогика и т.д.)
4. Профессиональные умения (технологии, информация, техника, кадры)
5. Личностные качества (деловые, моральные)
6. Психология личности (тип, мотивация, темперамент, уровень интеллекта)
7. Здоровье и работоспособность (Здоров, практически здоров, болен)
8. Уровень квалификации (профессиональное образование, повышение квалификации, переподготовка и послевузовское образование)
9. Служебная карьера
   1. Лестница
   2. Трамплин
   3. Змея
   4. Перепутье (перекресток)
10. Хобби или увлечения
11. Вредные привычки и недостатки
12. Организация труда (транспорт, помещения, технические средства)
13. Оплата труда (зарплаты, премии, вознаграждения, дивиденды)
14. Социальные блага (служебная квартира, фирменная одежда, путевки)
15. Социальные гарантии (социальный пакет, страховки, обследования, пособия, стипендии и пенсии)

Кадровое собеседование (интервью) - личный или телефонный разговор одного или нескольких официальных представителей организации с лицами, желающими поступить на работу или с работниками, проходящими аттестацию.

Задачи кадрового собеседования:

1. Личное знакомство с претендентами, определение их качеств, заинтересованности в соответствии с требованиями организации и сравнение кандидатов между собой.
2. Информирование об организации и преимуществах работы в ней, особенности адаптации.
3. Выяснение интересов и ожиданий сторон. Области их различий и совпадений. Нахождение точек соприкосновения.
4. Предоставление претенденту возможность самому себя оценить, а сотруднику оценить степень соответствия работе.
5. Оценка личностных свойств претендента, способностей и навыков.
6. Уточнение тех или иных фактов, корректировка результатов, других форм проверки.
7. Выявление способности к общению, умению жить в коллективе.
8. Оценка успехов и достижений, обсудить перспективы карьеры.
9. Выявление трудностей и проблем, возникающих при выполнении заданий.
10. Изучение причин неудовлетворенности и причин увольнения.
11. Собеседования могут происходить
    1. 1 на 1
    2. работа с группкой претендентов или группой сотрудников
12. Виды бесед
    1. По биографии
    2. По ситуации
    3. По профессиональным и личностным качествам
    4. Критериальные интервью (как претендент решал бы проблемы со своей профессиональной деятельностью, сравнение по критериям)
    5. По форме организации
       1. Панельное интервью
       2. Серийное интервью (беседа с несколькими, независимыми друг от друга людьми, вопросы задаются без оглядки на других)
    6. Стрессовое
    7. Интервью по стандартной бланк схеме или опросному листу

Формулировка вопросов:

1. Сильные и слабые стороны
2. Профессиональный опыт, интеллект/знания/эрудированность
3. Способность к творческой работе и решению новых проблем
4. Готовность к обучению и ориентация на развитие
5. Личностные ценности и мотивация
6. Уровень самооценки и претензии
7. Степень зрелости и ответственности
8. Логичность и умение анализировать
9. Открытость, коммуникабельность
10. Активность, самостоятельность и инициативность
11. Умение формулировать и выражать свои мысли
12. Терпимость к окружающим
13. Умение контролировать себя в любой ситуации
14. Наблюдательность
15. Точность
16. Пунктуальность
17. Возможность работать сверхурочно и в командировках