

УТВЕРЖДЕН

ВКСП.180020-00 ЛУ

**МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ РОССИЙСКИМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ
«9 КЛЮЧЕЙ БИЗНЕСА»**

Шифр: МТД «9КБ» версия 1.0

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ СФЕРЫ «ПЕРСОНАЛ»

ВКСП.180020-01 50 1

всего листов **11**

Решение А.В. Яковлева, А.А. Бойцова от 21.07.2009 г. на проведение инициативной разработки

АННОТАЦИЯ

В документе представлена подробная классификация методов управления сферы управления «Персонал» по методологии «9 ключей бизнеса» (далее – МТД «9КБ»).

СОДЕРЖАНИЕ

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ.....	4
1.1 ОБЩЕЕ ОПИСАНИЕ СФЕРЫ УПРАВЛЕНИЯ «ПЕРСОНАЛ»	4
1.2 МЕСТО ПЕРСОНАЛА В ОБЩЕЙ СТРУКТУРЕ ОРГАНИЗАЦИИ.....	5
1.2.1 Терминология: что такое «персонал»?.....	6
1.2.2 Терминология: что такое «Управление персоналом»?.....	7
1.3 ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ, ВОЗНИКАЮЩИЕ В КОМПАНИИ ПРИ НЕ ДОЛЖНОМ УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ..	7
1.4 ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ПРИМЕНЕНИЯ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	7
1.5 ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ	7
2. ОПИСАНИЕ ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	8
2.1 ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ	8
2.2 ПОИСК, ОТБОР И НАЙМ СОТРУДНИКОВ.....	8
2.3 АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА	9
2.4 ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА.....	9
2.5 МЕТОДЫ ОЦЕНКИ И АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА	10
2.6 МЕТОДЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА	10
2.7 МЕТОДЫ УВОЛЬНЕНИЯ ПЕРСОНАЛА	10
3. ДИАГНОСТИКА СФЕРЫ УПРАВЛЕНИЯ «ПЕРСОНАЛ»	10
4. ТИПОВЫЕ ЗАДАЧИ, РЕШАЕМЫЕ МЕТОДАМИ СФЕРЫ «ПЕРСОНАЛ»	11
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	11

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1 Описание сферы управления «Персонал»

Под *сферой управления «Персонал»* понимается группа методов управления, которые позволяют обеспечить компанию сотрудниками, способными реализовать стратегические цели компании и поддержать их мотивацию на требуемом уровне.

Сфера управления «Персонал» входит в системный контур управления, успешность «работы» со сферой управления «Персонал» оказывает непосредственное влияние на успешность взаимодействия компании со стейкхолдерами системного контура управления.

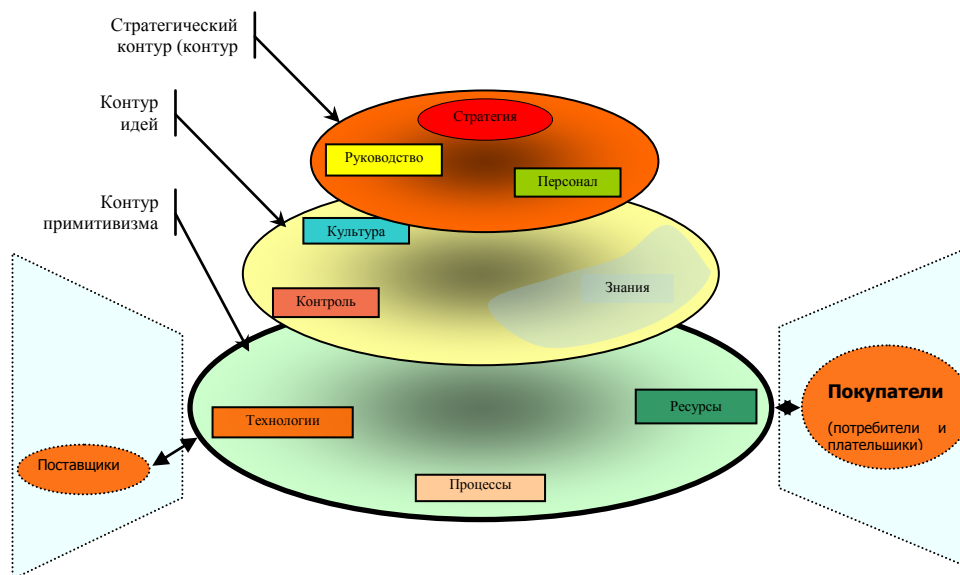


Рис. 1 – Сферы управления компанией



Рис. 2 – Стейкхолдеры системного контура управления компанией

1.2 Место персонала в общей структуре организации

Организация - объединение людей, совместно работающих для достижения определенных целей¹. Причем важно, что в формировании самих этих целей принимают участие не только собственники бизнеса, но и их стекхолдеры и, что самое важное, персонал организации (рис. 3, 4)



Рис. 3 - Формирование целей организации

Поэтому задачей сферы управления «Персонал» является достижение баланса в отражении интересов персонала, с одной стороны, и всех других ключевых стекхолдеров компании.

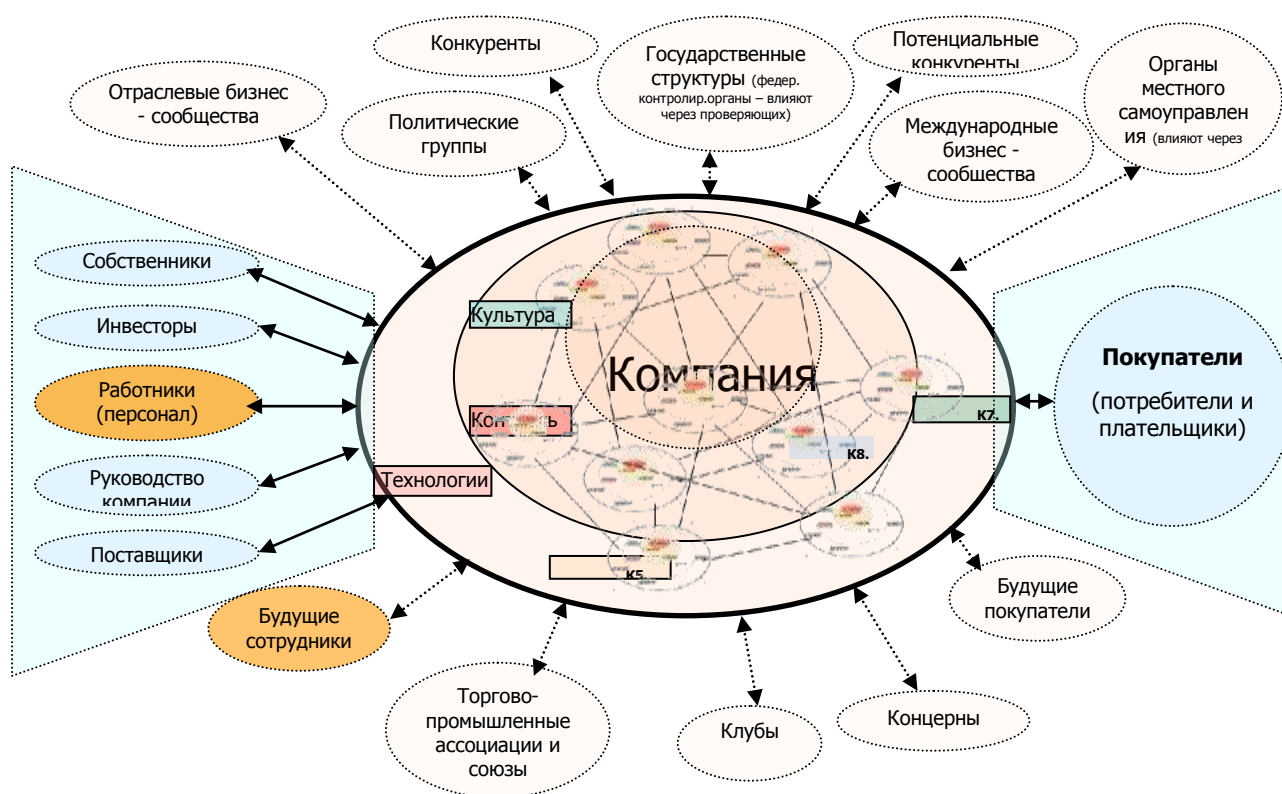


Рис. 4 – Стекхолдеры компании

Признаки организации:

- наличие целей деятельности;

¹ Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 368 с.

- существование устойчивых связей между членами организации и правил, определяющих порядок этих взаимоотношений (организационная структура и культура);
- постоянное взаимодействие с окружающей (внешней) средой;
- использование ресурсов для достижения организационных целей.

1.2.1 Терминология: что такое «персонал»?

- Персонал - весь личный состав работающих, постоянные и временные специалисты и обслуживающие их деятельные рабочие и служащие
/Государственная кадровая политика и механизм ее реализации. – М., 1997. 12с. /
- Персонал - совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация
/Базарова Т.Ю., Еремива Б.Л. Управление персоналом. - М., 1998. 92с./
- Персонал - совокупность сотрудников организации, работающих по найму при наличии трудовых отношений с работодателем, обычно оформленных трудовым договором (контрактом)
/Уткин Э.А. Курс менеджмента. М., 1997. 373с./
- Персонал, или кадры – это основной штатный состав работников организации (за исключением руководства), выполняющих различные производственно-хозяйственные функции
/Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 2003. – 495 с./
- Персонал (от лат. persona – личность) – это совокупность всех работников предприятия занятых трудовой деятельностью, а также состоящих на балансе (входящих в штатный состав), но временно не работающих в связи с различными причинами (отпуск, болезнь, присмотр за ребенком и т.д.); это совокупность трудовых ресурсов, что находятся у распоряжении предприятия, которые необходимые для исполнения определенных функций, достижения целей деятельности и перспективного развития.

/ <http://ru.wikipedia.org/> /

Основные характеристики персонала:

- Численность (в статике, в динамике);
- Структура (в статике, в динамике);
- Профессиональная пригодность - наличие психологических, интеллектуальных, физических качеств для конкретной профессиональной деятельности; определенные профессиональные и личные интересы, потребности;
- Компетентность - наличие конкретных знаний и профессиональных навыков в определенной сфере деятельности.

Персонал различают:

- по категориям (руководители, специалисты, служащие, рабочие);
- по профессиям, специальностям и квалификационным признакам.

Персонал - личный состав организации, работающий по найму. Персонал работает на достижение целей организации. (Декларация ISMC)

1.2.2 Терминология: что такое «Управление персоналом»?

- «Управление персоналом - это самостоятельный вид деятельности специалистов-менеджеров, главной целью которых является повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала; ориентация на сокращение численности производственных и управленческих работников; разработка и реализация политики подбора и расстановки персонала; выработка правил приема и увольнения персонала; решение вопросов, связанных с обучением и повышением квалификации персонала».

/Герчикова И.Н. Менеджмент. - М., 1994. 502с./
- Управление персоналом как «целенаправленную деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом».

/Кибанов А.Я. Управление персоналом. - М., 1998. 398с./
- Управление персоналом - сфера деятельности, характерная для всех организаций, и ее главная задача состоит в обеспечении организации персоналом и целенаправленном использовании персонала.

/Марра Р., Шмидт Г. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. – М., 1997. 66с./

Управление персоналом является частью организационной стратегии (см. документ «ВКСП.180020-01 50 1 01 - Кадровая стратегия.doc».)

1.3 Основные проблемы, возникающие в компании при не должном управлении персоналом

1.4 Цели и задачи применения методов управления персоналом

Цель: Цель управления персоналом – создание конкурентных преимуществ компании путем увеличения предложения потребителю ценностей и повышения конкурентоспособности компании за счет достижения уникальных компетенций [Hunt Sh.D., Morgan R.M., 1995].²

Как решается:

Подход 1. Обеспечение непрерывности управления персоналом, за счет обеспечения всей «цепочки» работы с персоналом, начиная с планирования трудовых ресурсов и заканчивая увольнением персонала (функциональная модель управления персоналом).

Подход 2. Мониторинг социально-психологической ситуации и организация коммуникации внутри предприятия.

1.5 Подходы к управлению персоналом

Подход 1 «Функциональная модель управления персоналом» состоит в последовательной реализации следующих процессов управления персоналом (рис. 5):

² Хант Ш.Д. О доминирующей логике маркетинга, ориентированной на услуги //Российский журнал менеджмента. Том 4–2006.- № 2. – с. 116-118.

1. Формирование кадровой политики – процесс, инициирующий всю деятельность компании.
2. Поиск, отбор и найм сотрудников.
3. Адаптация персонала.
4. Обучение персонала, в т.ч. подготовка руководящих кадров.
5. Оценка и аттестация персонала.
6. Мотивация персонала.
7. Увольнение персонала.

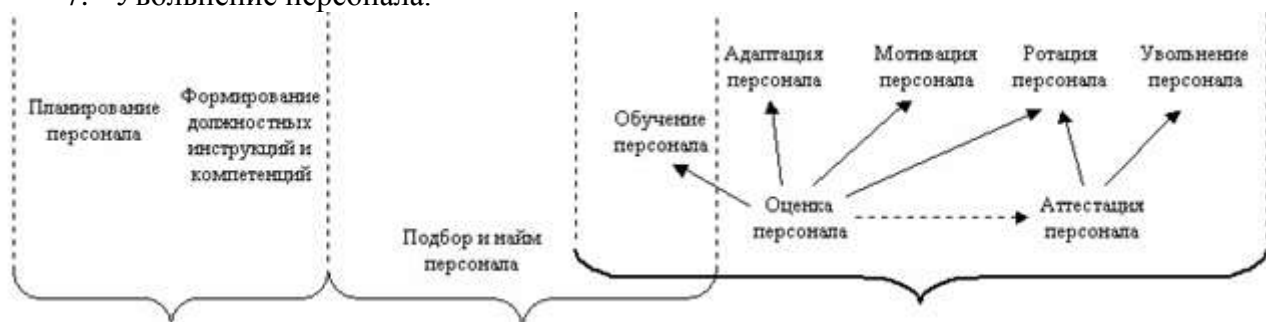


Рис. 5 – Процессы управления персоналом в рамках подхода 1 «Обеспечение непрерывности процесса управления персоналом».

2. ОПИСАНИЕ ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

2.1 Формирование кадровой политики

Кадровая политика – это система взглядов, идей, требований, принципов, определяющих основные направления работы в компании с персоналом, ее формы и методы.

К мероприятиям кадровой политики относят:

- прогнозирование потребности в персонале;
- разработку должностных инструкций и определение необходимых ключевых компетенций сотрудников (квалификационные карты, карты компетенций) (в качестве иллюстрации см. также [«ВКСП.180020-01 50 2 04 Положение о должностных инструкциях.doc»](#));
- формирование плана мероприятий работы с персоналом;
- организацию кадрового делопроизводства;
- организация кадровой службы в компании.

Подробно мероприятия по формированию кадровой политики приведены в документе [«ВКСП.180020-01 50 1 02 – Формирование кадровой политики.doc»](#). Одним из результатов проведения кадровой политики является Положение о персонале, пример такого положения приведен в документе [«ВКСП.180020-01 50 1 09 Положение о персонале.doc»](#).

2.2 Поиск, отбор и найм сотрудников

На данном этапе осуществляется:

1. поиск кандидатов - создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов для последующего отбора. С этой целью применяются следующие методы привлечения кандидатов:

1. Поиск внутри организации.
2. Подбор с помощью сотрудников.
3. Работа с самопроявившимися кандидатами.
4. Публикация объявлений в СМИ - на телевидении, радио, в прессе.
5. Выезд в институты и другие учебные заведения.

6. Работа с государственными агентствами занятости.
7. Работа с частными агентствами по подбору персонала.
8. Работа с частными агентствами по подбору руководителей.
9. Использование возможностей сети Интернет.

2. Отбор кандидатов - это процесс изучения психологических и профессиональных качеств будущего сотрудника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого.

Содержание этого этапа во многом зависит от традиций, культуры организации, а также характера должности, на которую подбирается кандидат, однако в самом общем виде этот этап может быть представлен следующей схемой, включающей практически все возможные этапы:

1. Первичный отбор
 2. Собеседование с сотрудниками отдела человеческих ресурсов.
 3. Справки о кандидате
 4. Собеседование с руководителем подразделения
 5. Испытание
 6. Выбор кандидата и предложение. Решение о найме
3. Найм сотрудников.

Подробнее содержание мероприятий по поиску, отбору и найму сотрудников приведено в документе «ВКСП.180020-01 50 1 03 - Поиск, отбор и найм сотрудников.doc».

В документе «ВКСП.180020-01 50 1 10 - Руководство по проведению эффективного отборного интервью.pdf» приводится один из вариантов проведения эффективного интервью с сотрудниками.

2.3 Адаптация персонала

Адаптация персонала - взаимное приспособление сотрудника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха.

Адаптация состоит из 4-х этапов:

1. Общая ориентация
2. Специальная ориентация
3. Индивидуальное введение в должность
4. Собственно адаптация.

Подробнее содержание мероприятий по адаптации персонала изложено в документе «ВКСП.180020-01 50 1 04 - Адаптация персонала.doc».

2.4 Обучение персонала

Обучение персонала — основной путь получения профессионального образования. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.п.

Различаются три вида обучения: подготовка, повышение квалификации и переподготовка кадров.

Методы обучения персонала делятся на:

1. методы обучения персонала на рабочем месте:
 - направленное приобретение опыта;
 - производственный инструктаж;

- смена рабочего места (ротация);
- использование работников в качестве ассистентов, стажеров;
- наставничество;
- подготовка в проектных группах;

2. методы обучения персонала вне рабочего места:

- чтение лекций;
- программированные курсы обучения;
- конференции, семинары, беседы «за круглым столом», экскурсии, дискуссии, встречи с руководством;
- метод обучения руководящих кадров, основанный на самостоятельном решении конкретных задач из производственной практики;
- деловые игры;
- тренинг;
- самостоятельное обучение;
- методы решения производственно-экономических проблем с помощью моделей;
- кружок качества («вместо учебы»), рабочая группа.

3. комбинированные методы обучения.

Подробнее содержание мероприятий по обучению персонала изложено в документе «ВКСП.180020-01 50 1 05 - Обучение персонала.doc».

2.5 Методы оценки и аттестации персонала

(См. ВКСП.180020-01 50 1 09 Положение о персонале)

2.6 Методы мотивации персонала

Подробнее содержание мероприятий по мотивации персонала изложено в документах (ВКСП.180020-01 50 1 07 – Мотивация, ВКСП.180020-01 50 1 08 Мотивация сотрудников). В документах «ВКСП.180020-01 50 2 22 Положение о мотивации сотрудников служб.doc», «ВКСП.180020-01 50 2 25 Положение мотивации ТОП.doc» также приведены стандартные положения предприятий о мотивации сотрудников и ТОП - персонала.

2.7 Методы увольнения персонала

Подробнее содержание мероприятий по увольнению персонала изложено в документе «ВКСП.180020-01 50 1 11 - Увольнение персонала.doc»

3. ДИАГНОСТИКА СФЕРЫ УПРАВЛЕНИЯ «ПЕРСОНАЛ»

Для диагностики сферы управления «Персонал» используется специальный опросник. Респонденту предлагается перечень вопросов, на которые он дает ответы в диапазоне: -2 .. +2. При этом он оценивает свою компанию год назад, сегодня и в будущем:

Год назад	Сегодня	Хотелось бы															
<table style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">-2</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">-1</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">0</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">+1</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">+2</td> </tr> </table>	-2	-1	0	+1	+2	<table style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">-2</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">-1</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">0</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">+1</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">+2</td> </tr> </table>	-2	-1	0	+1	+2	<table style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">-2</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">-1</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">0</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">+1</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">+2</td> </tr> </table>	-2	-1	0	+1	+2
-2	-1	0	+1	+2													
-2	-1	0	+1	+2													
-2	-1	0	+1	+2													

Интерпретация вариантов ответов приведена в таблице ниже.

-2	-1	0	+1	+2
Очень плохо	Плохо	Средне	Хорошо	Отлично

Ниже приведены примеры вопросов:

- Как, по Вашему мнению, на предприятии поставлена работа с персоналом?
- Как, по Вашему мнению, планируется ли карьерный рост сотрудников?

- Как оценивается уровень текучести персонала?
- Как оцениваются затраты на подбор и подготовку персонала?
- Как действует программа адаптации персонала?
- Как осуществляется программа обучения персонала?
- Оцените результативность проводимой в компании аттестации персонала?
- Насколько развиты в Вашей компании рутинные операции в области формирования и развития креативного мышления сотрудников?
- Какие именно рутинные операции в области формирования и развития креативного мышления сотрудников лучше всего развиты в Вашей компании?

4. ТИПОВЫЕ ЗАДАЧИ, РЕШАЕМЫЕ МЕТОДАМИ СФЕРЫ «ПЕРСОНАЛ»

1. Распределение сотрудников по категориям для разработки методов стимуляции труда.
2. Определение способов стимуляции труда. Составление программ мотивации по категориям сотрудников.
3. Создание кадровой политики, программ подготовки и аттестации персонала.
4. Разработка и внедрение мотивационных пакетов для различных категорий сотрудников.
5. Разработка методов создания и поддержания нужного микроклимата в коллективе (неформальные группы, атмосфера взаимовыручки, выявление неформальных лидеров и т.д.). Проведение тренингов руководящего состава по методикам нематериального стимулирования труда.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Особое внимание в аспекте корпоративного обучения методам управления «Персонал» необходимо уделять разработке политики в отношении персонала, выявлению ключевых компетенций сотрудников, методам нематериальной симуляции сотрудников, определения базового типа мотивации для ключевых сотрудников компании, ротации персонала, формированию кадровых резервов на ключевые должности, определению принципов делегирования полномочий, оптимизации кадрового обеспечения ключевых бизнес-процессов, технологиям формирования временных трудовых коллективов, достаточности программ обучения сотрудников в соответствии с требуемыми компетенциями, созданию психологического профиля профессии и профессиональному отбору для групп работников с повышенной ответственностью, методам наглядной агитации, мало затратным методам сплочения коллектива и повышения уровня интериаризации сотрудников.