

Разделы дисциплины:

1. Основы организации и управления персоналом.
2. Стратегии управления персоналом.
3. Методики управления персоналом.
Методы формирования кадрового состава.
4. Технологии, применяемые в управлении персоналом
(психодиагностика, оценка компетенций и т.д.).

Методы формирования кадрового состава

- 1. Проектирование структуры организации.**
- 2. Планирование потребности в персонале.**
- 3. Анализ кадровой ситуации в регионе.**
- 4. Анализ деятельности. Должностные инструкции.**
- 5. Подбор кандидатов на вакансии.**
- 6. Оценка кандидатов при приеме на работу.**

1. Проектирование структуры организации

- **Определяются цели и результаты деятельности;**
- **Определяются связи организации с внешней средой;**
- **Разделяются и описываются процессы;**
- **Группируются функции;**
- **Определяются внутренние связи;**
- **Определяется масштаб управляемости и контроля;**
- **Определяются ступени иерархии внутри организации;**
- **Распределяются права и ответственность;**
- **Определяются уровни централизации;**
- **Выбирается принцип функционирования (вид структуры):**
 - линейный;
 - функциональный;
 - кольцевой, сотовый, смешанный и т.д.

Вертикально-интегрированная организационная структура ОАО «РЖД»

Уровень ОАО «РЖД»
Ц, ЦЗ, Н

Филиалы ОАО «РЖД» –
Центральные дирекции
и железные дороги

Уровень
железной дороги
(РЦКУ)

Региональные дирекции –
структурные подразделения
центральных дирекций – филиалов
ОАО «РЖД» (16)

Уровень региона
железной дороги
(НЗтер)

Структурные подразделения
региональных дирекций

I этап

2003 г.

Создание ОАО «Российские железные дороги»

II этап

2008-11 г.

Создание вертикально-интегрированной структуры управления ОАО «РЖД»

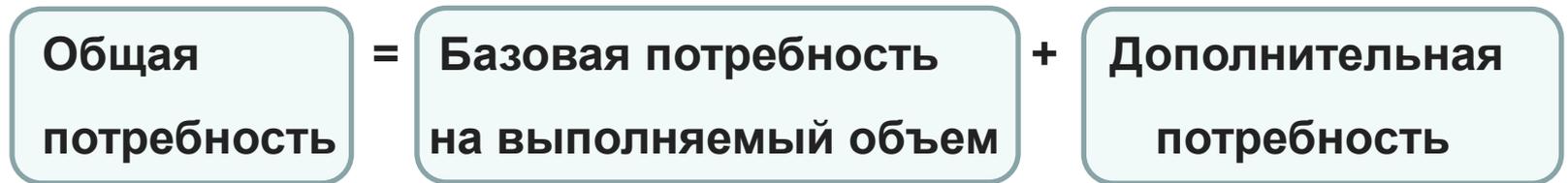
ЦЕЛЬ:

Повышение эффективности деятельности хозяйства связи за счет концентрации ресурсов, оптимизации бизнес-процессов, совершенствования организационной структуры и принципов управления

2. Планирование потребности в персонале

должно дать ответ на следующие вопросы:

- Сколько работников, какой квалификации, когда и где нам потребуется ?



- Каким образом можно привлечь нужный персонал или оптимизировать уже имеющийся ?
- Как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями, умениями и внутренней мотивацией ?
- Каким образом обеспечить развитие персонала ?
- Какие затраты потребуются на каждый из HR-процессов ?

3. Анализ кадровой ситуации в регионе

необходимо собрать и проанализировать информацию:

- об основных профессионально-возрастных группах;
- региональном рынке труда;
- уровне оплаты труда по категориям работников;
- уровне занятости по категориям работников;
- учебных заведениях, выпускающих и переподготавливающих работников массовых профессий и специалистов;
- текущей демографической ситуации и демографическом прогнозе;
- национальных и культурных особенностях региона.

4. Анализ деятельности.

должен дать ответ на следующие вопросы:

- сколько времени необходимо работнику для выполнения основных производственных операций?
- какие производственные операции можно сгруппировать на одном рабочем месте?
- как организовать рабочее место так, чтобы повысить его эффективность?
- какой режим работы оптимален для данного рабочего места?
- какими характеристиками должен обладать сотрудник для выполнения конкретных производственных операций?
- как использовать информацию, полученную в ходе анализа?

4. Анализ деятельности. Должностные инструкции

Наименование программы	Содержание информации и цели её использования
Описание рабочего места	Изложение сути рабочего процесса, обязанностей сотрудника и сведения об условиях работы
Спецификация рабочего процесса	Личностные и профессиональные качества, которыми должен обладать исполнитель
Создание проекта рабочего места	Оптимальное сочетание элементов, обязанностей и задач, связанных с данной должностью
Подбор сотрудников	Используемые при проектировании процедур подбора и оценки кандидатов личностные и профессиональные качества, которыми должен обладать сотрудник

4. Анализ деятельности. Должностные инструкции

Наименование программы

Содержание информации и цели её использования

Оценка результативности

Плановая и фактическая производительность труда, используемая для расчета загруженности

Планирование карьеры

Данные о последовательности производственных процессов для создания оптимальных программ продвижения и ротации

Оплата труда

Данные об уровне производительности труда для адекватной оценки и эффективной мотивации

Безопасность труда

информация о расположении оборудования, безопасных методах работы, с целью создания инструкций по технике безопасности и последующей оценки их выполнения (и условия поощрения/наказания сотрудников за выполнение/нарушение)

Профессиографический анализ

- это анализ работы исполнителя, выделение основных задач, результатов, процессов и схем взаимодействия, наиболее полно описывающих деятельность сотрудника.

1. Описательные характеристики деятельности.

1.1. Параметрическое описание.

1.2. Морфологическое описание (по элементам).

1.3. Функциональное описание.

2. Количественная оценка элементов деятельности.

3. Психограмма (требования, предъявляемые к исполнителю и его профессионально важные качества).

5. Подбор кандидатов на вакансии

Перед принятием решения о подборе кандидатов – проанализировать, все ли альтернативы использованы:

- Повышение интенсивности труда,
- Сверхурочная работа,
- Реорганизация,
- Аутсорсинг,
- Временный найм.

После принятия решения о подборе – определить источники привлечения кандидатов:

- Внутренние источники,
- Внешние источники

Анализ источников привлечения кандидатов

Источники
привлечения
кандидатов

Варианты

Преимущества

Недостатки

Внутренние

- внутренний конкурс,
- совмещение профессий,
- ротация

Сокращение финансовых затрат на прием, возможность самореализации для сотрудников

Риск осложнения взаимоотношений между сотрудниками

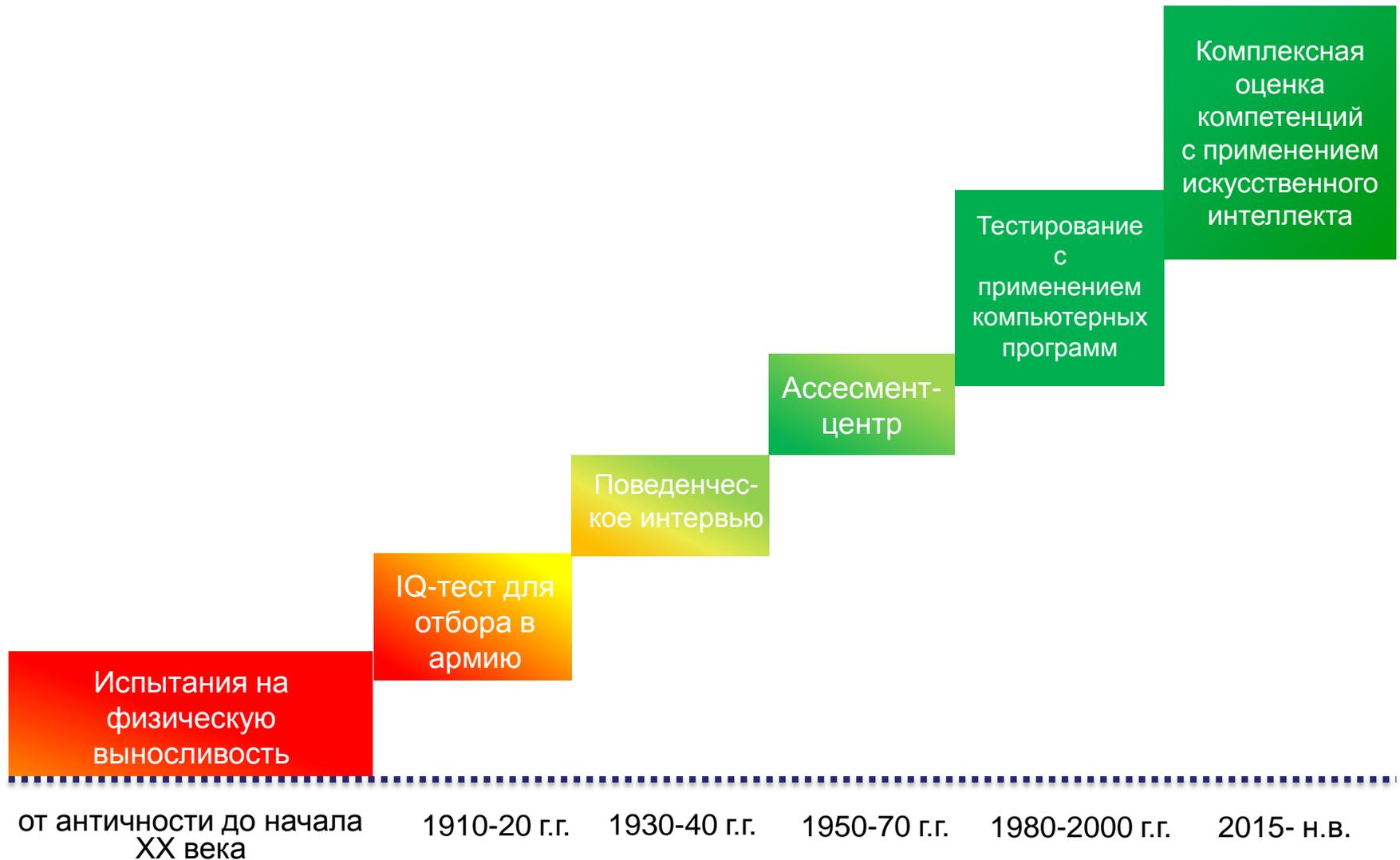
Внешние

- реклама в СМИ,
- самостоятельный поиск кандидатов,
- центры занятости,
- кадровые агентства,
- учебные заведения

Возможность выбора из большого числа кандидатов: «новые люди - новые идеи»

Высокие финансовые затраты на поиск, прием и адаптацию
Возможное ухудшение социально-психологического климата

6. Оценка персонала в ходе отбора кандидатов на прием. История развития инструментов оценки персонала



Методы оценки персонала

Метод оценки	Уровень эффективности, %
Центр оценки персонала	70-80%
Тестирование на профпригодность	~ 60%
Общие тесты способностей	50-60%
Биографические и личностные тесты	~40%
Интервью	~30%
Рекомендации	~20%
Нетрадиционные методы (астрология, графология и т.п.)	стремится к 0%

Этапы оформления приема на работу

Ступени приема кандидата на работу:

1. Предварительное собеседование
2. Оценка (тестирование).
3. Проверка рекомендаций и послужного списка.
4. Медицинский осмотр (при необходимости)

Требования к процедуре оценки кандидата:

1. Объективность.
2. Надежность.
3. Достоверность.
4. Комплексный подход.
5. Возможность прогноза будущей деятельности.

Адаптация вновь принятого сотрудника

1. Оценка уровня подготовки новичка

2. Программа ориентации новичка:

- общее представление об организации;
- оплата труда и дополнительные льготы;
- охрана труда и техника безопасности;
- бытовые вопросы (питание, парковка, санитарные условия и т.п.);
- экономические показатели, в том числе «цена ошибки»;
- обязанности, процедуры, отчетность.

3. Стажировка в действии

4. Самостоятельная работа

Кратко о методах формирования кадрового состава

1. **Формирование кадрового состава** – один из наиболее существенных процессов в зоне ответственности HR-специалиста организации.
2. Для **обеспечения организации квалифицированным персоналом** важно разработать организационную структуру компании, адекватную поставленным задачам и технологиям работы, после чего произвести расчет потребности в персонале.
3. Для разработки **программы найма** необходимо:
 - провести анализ кадровой ситуации в регионе,
 - определить процедуры привлечения и оценки кандидатов,
 - разработать программу адаптации для новых сотрудников.

Список рекомендуемой литературы

- **«Технология центров оценки персонала: процессы и результаты»**
Т.Ю. Базаров, 2011
- **«Основы этнодемографии»**
Казьмина О.Е., Пучков П.И., 1994
- **«Harvard Business Review»**
ежемесячный журнал Гарвардской бизнес-школы

Домашнее задание

- определить организационную структуру Вашей организации;
- проанализировать актуальность действующей организационной структуры и рассмотреть возможности её совершенствования.