



УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

Етапи побудови кадрової політики

АСПЕКТИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

- розробки загальних принципів кадрової політики, визначення пріоритетних цілей;
- організаційно-штатна політика - планування потреби у кадрах, формування структури і штату, призначення, створення резерву, переміщення;
- інформаційна політика - створення системи руху кадрової інформації;
- фінансова політика - формування та розподіл коштів, забезпечення ефективної системи стимулювання праці;
- політика розвитку персоналу - розробка та виконання програми розвитку кар'єри, профорієнтування і адаптація персоналу, планування професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації;
- оцінка результатів діяльності кадрів - аналіз відповідальності кадрової політики і стратегії організації, виявлення проблем у кадровій роботі, оцінка роботи персоналу.

ЕТАПИ ПРОЕКТУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

Назва етапу	Ціль роботи з персоналом	Заходи
1. Нормування	Узгодження принципів і цілей роботи з персоналом із стратегічним розвитком організації.	<ol style="list-style-type: none">1.Провести аналіз корпоративної культури, стратегії і стану розвитку організації.2.Виявити можливі зміни цілей роботи з персоналом.3. Описати вимоги до працівників, можливості їх зростання та розвитку здібностей.
2. Програмування	Розробка програми, шляхів досягнення цілей кадрової роботи з урахуванням умов та можливих змін ситуації	<ol style="list-style-type: none">1. Розробити систему заходів по досягненню цілей у формі документу з урахуванням дійсного стану і обов'язково з урахуванням можливих змін.2. Розробити програму добору персоналу через різні джерела з використанням засобів масової інформації або своїх співробітників.3. Розробити тести, опитувальні анкети, запитання для проведення співбесіди при відборі та прийнятті на роботу, творче завдання та ін.
3. Моніторинг персоналу	Розробка процедур діагностики та прогнозування кадрової ситуації	<ol style="list-style-type: none">1. Провести аналіз стану кадрового потенціалу.2. Розробити програму постійної діагностики та конкретних заходів щодо розвитку знань, умінь та навичок персоналу.3. Здійснити оцінку ефективності кадрових заходів.4. Проведення постійного моніторингу персоналу, контролю виконання програм оцінки, атестації та планування кар'єри, створення та підтримки ефективного робочого клімату та ін.

ОЗНАКИ ОПЕРАТИВНОГО І СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

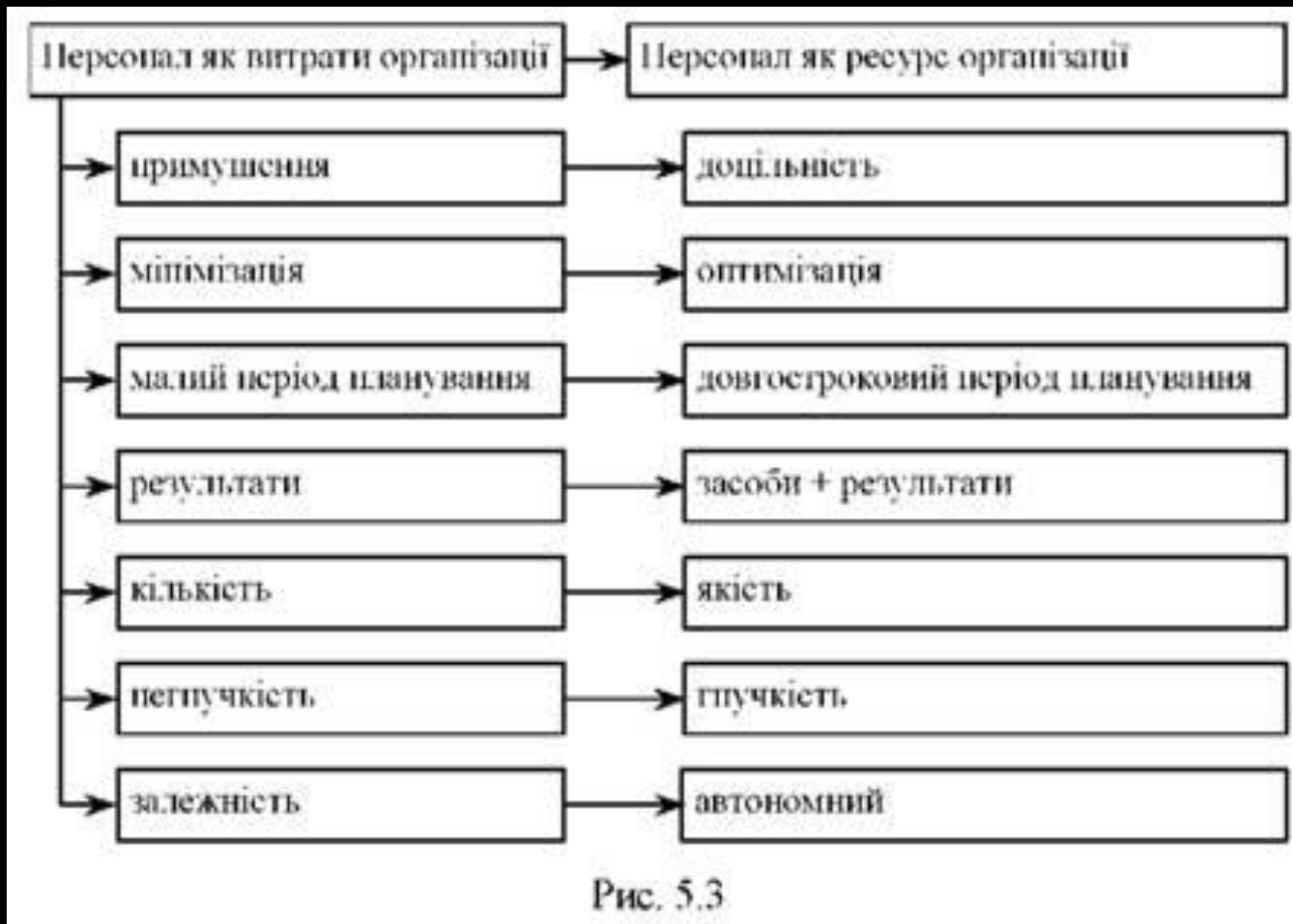
Ключові характеристики	Оперативне управління	Стратегічне управління
1. Місія, призначення	- організація діяльності для виробництва товарів і послуг з метою одержання доходів від їх реалізації	- виживання організації у довгостроковій перспективі шляхом встановлення динамічного балансу з оточенням
2. Концентрування уваги менеджменту	- погляд всередину організації, пошук шляхів більш ефективного використання ресурсів	- погляд ззовні організації, пошук можливостей у конкурентній боротьбі, відслідковування і адаптація до змін в оточуючому середовищі
3. Врахування фактора часу	- орієнтування на короткострокову та середньострокову перспективу	- орієнтування на довгострокову перспективу
4. Побудова системи управління	-- функції і організаційні структури, процедури, техніка та технологія	- люди, система інформаційного забезпечення, ринок
5. Управління персоналом	- погляд на працівників як на ресурс організації, як на виконавців окремих функцій	- погляд на працівників як на основу організації, її основну цінність і джерело її добробуту
6. Оцінка ефективності	- ефективність управління визначається як прибутковість і раціональність використання виробничого потенціалу	- ефективність управління організацією виражається у тому, наскільки своєчасно і точно організація реагує на нові запити з боку ринку та проводить зміни залежно від змін в оточуючому середовищі

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

це таке управління, яке, спираючись на людський потенціал, орієнтує організацію на гнучке регулювання своєї поведінки для досягнення конкурентних переваг на ринку і цілі у довгостроковому періоді.

Персонал організації починає розглядатись як основний ресурс, що визначає в першу чергу успіх діяльності всієї організації.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



ПРИ ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ВРАХОВУЄТЬСЯ:

- визначення цілей управління персоналом - при прийнятті рішень у сфері управління персоналом повинні бути враховані як економічні аспекти (прийнята стратегія управління персоналом), так і потреби та інтереси працівників (відповідна оплата праці, необхідні умови праці, можливості розвитку та реалізації здібностей працівників);
- формування ідеології і принципів кадрової роботи - ідеологія кадрової роботи повинна бути відображена у вигляді документу і реалізовуватись у роботі усіма керівниками структурних підрозділів організації. У цьому документі передбачається набір етичних норм у роботі з персоналом.

ПРИ ПЛАНУВАННІ ПОТРЕБ ОРГАНІЗАЦІЇ У ПЕРСОНАЛІ ЗДІЙСНЮЮТЬСЯ ТАКІ ЗАХОДИ:

- визначення факторів, які впливають на потребу у персоналі (стратегія розвитку організації, кількість виготовленої продукції, технології що використовуються, динаміка робочих місць тощо). При цьому акцентується увага на різних категоріях працівників;
- проведення аналізу наявності необхідного персоналу: визначення професійно-кваліфікаційних вимог і аналіз здібностей працівників, необхідних для виконання певних функцій;
- визначення потреб у персоналі: прогноз загальної потреби у персоналі, оцінка руху персоналу.

ДЛЯ ЗАЛУЧЕННЯ, ВІДБОРУ ТА ОЦІНКИ НЕОБХІДНИХ ОРГАНІЗАЦІЇ КАДРІВ ДОЦІЛЬНО ЗДІЙСНИТИ ТАКІ ЗАХОДИ:

- оптимізувати співвідношення внутрішнього (переміщення всередині організації) та зовнішнього (приймання нових працівників) залучення персоналу;
- розробити критерії відбору персоналу;
- розподілити нових працівників по робочих місцях.

ДЛЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОГО КЕРІВНИЦТВА ПЕРСОНАЛОМ НЕОБХІДНО:

- визначити зміст робіт на кожному робочому місці;
- прагнути до створення кращих умов праці;
- визначити принципи та розробити чітку систему оплати праці;
- проводити оперативний контроль за роботою персоналу;
- здійснювати короткострокове планування професійно-кваліфікаційного розвитку персоналу.

ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА ЙОГО ПЕРЕПІДГОТОВКИ НЕОБХІДНО ЗДІЙСНЮВАТИ:

- планування заходів по забезпеченню рівня кваліфікації працівників відповідно до їх особистих можливостей та виробничої необхідності;
- вибір форми навчання працівників при підвищенні кваліфікації (в організації, навчальному закладі з відривом і без відриву від виробництва);
- організація роботи з підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників в організації;
- планування кар'єри та інших форм розвитку та реалізації здібностей працівників;
- визначення принципів, форм та строків атестування кадрів.

ПРИ ВПРОВАДЖЕННІ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА РАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ВИТРАТ НА ПЕРСОНАЛ НЕОБХІДНО ЗДІЙСНЮВАТИ ТАКІ ЗАХОДИ:

- планування витрат на персонал;
- розробка та впровадження систем заробітної плати в організації;
- визначення особливостей оплати праці окремих категорій працівників.

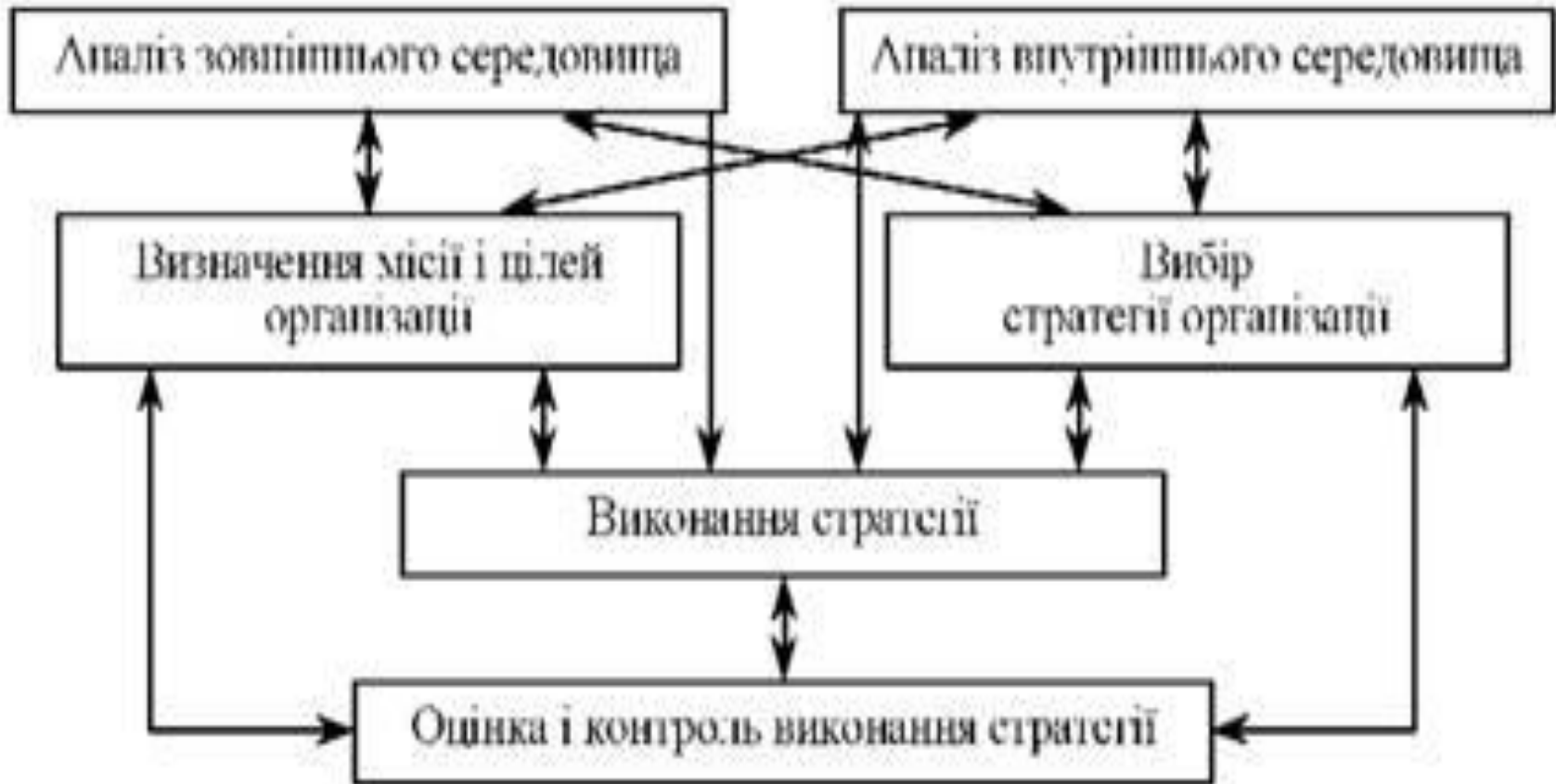
ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО ТА РАЦІОНАЛЬНОГО ВИРІШЕННЯ ПИТАНЬ, ПОВ'ЯЗАНИХ ЗІ ЗВІЛЬНЕННЯМ ПЕРСОНАЛУ, НЕОБХІДНО ЗДІЙСНЮВАТИ:

- аналіз причин звільнення персоналу;
- вибір варіантів звільнення персоналу;
- забезпечення соціальних гарантій працівникам організацій, яких звільняють.

ПРИ РЕФОРМУВАННІ ОРГАНІЗАЦІЇ

необхідно визначити
максимально допустиму
кількість працівників, при якій
може бути забезпечене
виконання прийнятої стратегії
розвитку і фактичну (надлишок,
дефіцит) кількість працівників до
моменту початку реалізації даної
стратегії.

СТРУКТУРА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ



НА ВИБІР ЦІЛЕЙ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ВПЛИВАЮТЬ:

- стратегія розвитку підприємства;
- зовнішнє оточуюче середовище (профспілки, законодавство, ринок праці);
- внутрішнє середовище (положення підприємства, наявність досвідчених кадрів, цінності керівника, наявність ресурсів);
- організаційне оточення (конкуренти).