Управление человеческими ресурсами

Задачи лекции

□ Дать представление о системе управления человеческими ресурсами организации

□ Познакомить с основными функциями управления человеческими ресурсами

Темы для обсуждения

- Человек и организация: проблемы взаимодействия
- •Стратегии управления человеческими ресурсами
- Система управления человеческими ресурсами
- Функции управления человеческими ресурсами

Человек и организация: проблемы взаимодействия

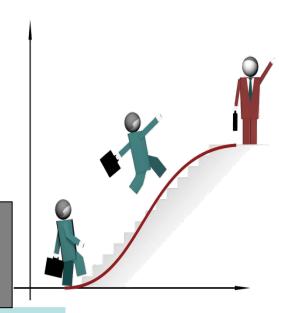
Почему они возникают? Как их решать?

Что ищет человек в организации?

Возможность самореализации

Самоутверждение

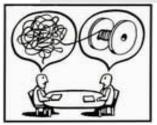
Признание



Удовлетворение

Работу

Взаимные ожидания сотрудника и организации



- •Соблюдение дисциплины
- •Высокая производительность труда
- •Высокое качество результатов
- •Инициатива
- •Лояльность
- •Участие в делах компании
- •Высокая трудовая мотивация
- •Способность и готовность к обучению и развитию



- •Хорошая оплата
- •Надежное место работы
- •Интересная работа
- •Удобный график работы
- •Возможность чего-то достичь
- •Уважение
- •Реализация способностей
- •Большой отпуск
- •Возможность проявить инициативу
- •Ответственная работа
- •Не слишком напряженная работа World Values Survey. URL: <http://www.worldvaluessurvey.org>

Образы сотрудника глазами менеджеров

Положительные образы	Отрицательные образы
Мифы и	реальность
Работники умеют и готовы хорошо работать	Работники ленивы и безынициативны
Они ценят справедливое отношение и хороший климат не меньше, чем деньги	Их интересует только ЗП и бенефиты
Они гордятся качественной работой	Они безразличны к качеству своей работы
Они инициативны и ответственны	Не могут работать без жесткого контроля сверху
Уважают и ценят своих руководителей	Не любят своих непосредственных руководителей
Готовы участвовать в делах компании	Не хотят участвовать в делах компании
Поддерживают изменения	Сопротивляются любым изменениям

Образы организации глазами сотрудников

Положительные образы	Отрицательные образы
	возможности развития сотрудника ганизации
Кузница кадров	Тюрьма народов
Карьерная компания	Бизнес-концлагерь
Лестница в небо	Пищеварительный тракт
Райский уголок	Соковыжималка

Из коллекции Веричевой Г.Л.

Образы организации глазами сотрудников

Положительные образы	Отрицательные образы
	изационной культуры и ологического климата
Дружная семейка	Семейка Адамс
Второй дом	Серый дом
Улей	Дом престарелых
Золотое дно	Королевство кривых зеркал
База отдыха	Курилка
Вечная фиеста	Осиное гнездо
Запасной аэродром	Пауки в банке
Забугорье	Зоопарк

Проблемы взаимодействия человека и организации

Работник

- •Прогулы
- •Отлынивание от работы
- •Нежелание вносить вклад в бизнес
- •Увольнение

- •Невыполнение обязательств
- •Нелояльность
- •Недоверие
- •Взаимная неудовлетворенност ь

<u>Организация</u>

- •Невыплата
- •Жесткие Санкции
- •Жесткий контроль
- •Увольнение

Выводы

Несовпадение ожиданий

Проблемы взаимодействия

Отношениями в организации надо управлять

ANH SILS

Трудовым поведением надо управлять

Новое поколение работников: вызовы менеджменту организации (1)

Поколение У: рожденные в 1980-1984 гг.:

- Они ожидают: организация предоставит возможности для реализации их потенциала
- •Ценят собственный вклад, а не работу по инструкциям и указаниям сверху
- Рассматривают работу в организации как собственное обучение и развитие
- •Им необходима постоянная обратная связь, т.к. воспринимают мир постоянно изменяющимся, неопределенным

Новое поколение работников: вызовы менеджменту организации (2)

- •С самого начала рассчитывают на высокую 3П
- Для них важно обучение, особенно стиль (школьная привычка к тестам)
- Их подстегивает интерес и новые впечатления, рутина вызывает скуку
- Интересуются социальными вопросами и не планируют всю жизнь провести в организации

Новое поколение работников: вызовы менеджменту организации (3)

- •Высоко мобильны: перемена места работы для них естественна
- •Деньги для них ценны, т.к. они хотят поддерживать высокий жизненный стандарт
- •Для них важен баланс между работой и личной жизнью

Новое поколение работников: вызовы менеджменту организации (4)

Поколение Z: рожденные в период 1995-2003:

- •Они скорее индивидуалисты, нежели коллективисты
- •Скорее хорошие потребители, нежели хорошие производители
- •Межличностным коммуникациям предпочитают виртуальное общение
- •Их мир интернет сети, виртуальный мир
- •Ориентированы на быстрый результат
- •Воспринимают мир глазами пользователя интернет

Новое поколение работников: вызовы менеджменту организации (5)

- Молодые профессионалы не привязаны к организации
- •Предпочитают отношения с организацией как бизнес-партнеры, не как работодатель и работник
- •Для них часто профессиональный рост ценнее организационной карьеры
- •Ценят личную свободу, возможность самореализации не в одной сфере

Как справляться с вызовами?

- •Изучать жизненные миры, ценности людей
- •Формировать новые модели взаимодействия организации и сотрудника ⇔телеработа, Фриланс
- •Сочетать жизненный стратегии сотрудников с бизнес-стратегией (корпоративной стратегией) организации
- •Развивать soft skills в менеджменте
- •По-новому готовить специалистов в области управления человеческими ресурсами

Система управления человеческими ресурсами



Стратегии управления человеческими ресурсами

- •Вовлеченность
- •Приверженность
- •Эффективность

Стратегия вовлеченности

•Цели и задачи управления человеческими	
	ресурсами:
	□формирование партнерских отношений с
	сотрудниками
	□вовлечение в дела организации
	□закрепление в организации ценных
	сотрудников

Стратегия вовлеченности

•	•Кадровая политика:	
	□подбор сотрудников, разделяющих ценности	
	организации	
	□диалог между работодателем и работником	
	□карьерный рост в организации	
	□ценность лояльности	
	□оценка вклада в развитие организации	

Стратегия вовлеченности

Методы работы с персоналом:
□поддержание высокого уровня трудовой
мотивации
□ участие в управлении
□повышение квалификации
□развитие карьеры
□формирование команд
□оценка удовлетворенности трудом
Использование soft технологий

Стратегия приверженности

- •Цели и задачи управления человеческими ресурсами:
 - □формирование коллектива единомышленников
 - □развитие способностей и талантов сотрудников
 - празвитие организации через сотрудников

Стратегия приверженности

•	•Кадровая политика:
	□ подбор сотрудников, разделяющих ценности
	организации
	□ поддержание высокого уровня трудовой
	мотивации
	□сотрудничество работодателя и работников
	(интеграция)
	□карьерный рост в организации
	□ценность приверженности
	□непрерывное обучение и развитие (learning
	by doing)

Стратегия приверженности

•	•Методы работы с персоналом:
•	•
	□ участие в управлении
	□развитие талантов
	□развитие карьеры
	□формирование команд
	□оценка удовлетворенности трудом
	□формирование профессиональных и
	интеллектуальный сетей
	□обмен и распространение знаний
•	Использование soft технологий

Стратегия эффективности

•Цели и задачи управления человеческими
ресурсами:
□достижение высоких экономических и
финансовых результатов организации
□повышения ценности организации
для акционеров
□рост производительности, качества труда
□оптимизация расходов на персонал

Стратегия эффективности

•	•Кадровая политика:
	□оценка вклада в экономические результаты
	□оценка эффективности по целевым
	показателям организации
	□клиентоориентированность
	□экономия и бережливость
	□привлечение и удержание
	высокорезультативных сотрудников

Стратегия эффективности

• Методы работы с персоналом:

| оценка результативности и эффективности | материальное стимулирование | тренинги профессиональных навыков | оценка удовлетворенности трудом | экономическая оценка программ развития персонала

Функции управления человеческими ресурсами

- •Планирование персонала
- •Привлечение и отбор персонала
- •Адаптация персонала
- •Оценка персонала
- •Обучение и развитие персонала
- •Вознаграждение персонала
- •Аутплейсмент (работа с увольняемыми сотрудниками)

Планирование персонала

- Анализ работы:
- анализ рабочего места,процесса
- анализ функций и ролей работника

Ответ на вопросы:

- •Зачем существует (создается) данная должность, данное рабочее место?
- •В чем состоит работа?/
- •Какими/ качествами должен обладать работник?

Планирование персонала

- •Планирование численности:
- □определение потребности в персонале
- □анализ рынка труда (спроса и предложения рабочей силы)
- □анализ конкуренции на рынке труда

Ответ на вопросы:

- •Как связана бизнес стратегия с кадровой политикой?
- •Какие человеческие ресурсы нужно привлечь для достижения целей организации?
- •Как обеспечить конкурентные преимущества?

Привлечение персонала

•Привлечение персонала:

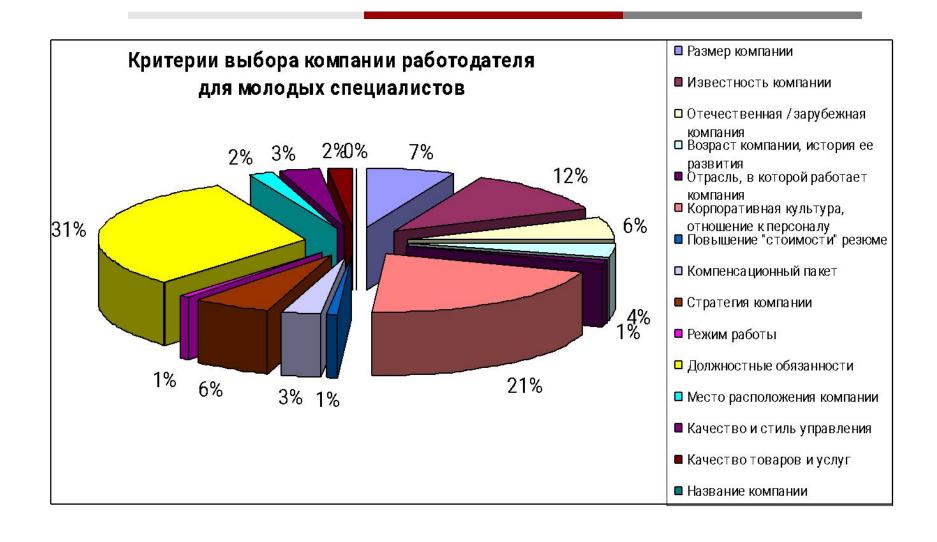
□разработка политики на рынке труда

□использование технологий поиска персонала

□формирование позитивного имиджа

организации

Привлечение персонала



Привлечение персонала

Исследование ЭКОПСИ Консалтинг

Привлекает ценных сотрудников:

- •возможность интересной творческой работы
- •достойный уровень заработной платы
- •возможность карьерного и профессионального роста

Отталкивает ценных сотрудников:

- •бюрократизм
- •плохой менеджмент
- •низкий уровень оплаты труда, не соответствующий вложенным усилиям
- •отсутствие возможностей профессионального и карьерного роста

Имиджевая реклама

как средство привлечения нужных сотрудников





С НАС — ГИБКИЙ ГРАФИК, ЧТОБЫ ИСХОДИТЬ ГОРОД ВДОЛЬ И ПОПЕРЕК







БИЛЕЗД.

РАБОТЫ В МАКДОНАЛДС

С НАС — ТУСОВКА, БУДЕТ С КЕМ СМОТАТЬСЯ В ПИТЕР НА ВЫХОДНЫЕ









© 2007 McDonald

Обращайся к любому менеджеру ресторана

+ + + + +

Узнай больше на www.m

MADINETHIN PERMANA PR

Отбор – обоюдный выбор



Отбор сотрудников — двухсторонний процесс!

Отбор персонала

Критерии отбора персонала

Организации

Подразделени й

Рабочего места

•Методы отбора: отборочная воронка

•Этические принципы отбора <⇒имидж организации

Причины отклонения предложения компании

- •Несоответствие предложений и ожиданий относительно должности и оплаты труда
- •Плохое впечатление от личных встреч с представителем компании
- •Плохое впечатление от атмосферы в компании
- •Компания долго принимает решение
- •Отсутствие четкого ответа в оговоренные сроки

Негативный имидж

Причины:

- •Нарушение этики отбора
- •Большой объем испытаний при отборе П Негативный образ (соковыжималка и т. п.)

Адаптация персонала

Адаптация:

- •Профессиональная
- •Психологическая
- •Организационная

Адаптация персонала

<u>Для</u> <u>организации</u>

Получение отдачи от работника в более короткий срок

Программы адаптации:

- •общие
- •специализированные

Для работника

Признание Самоутвержде ние В более короткий срок

Адаптация персонала

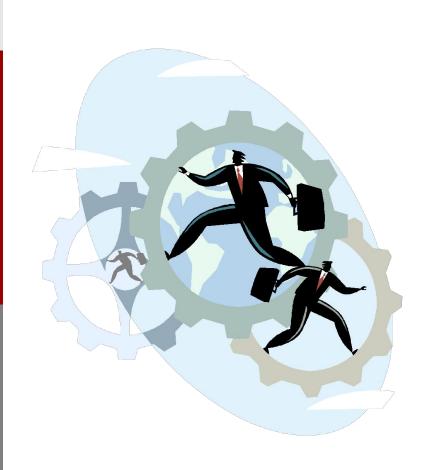
Подходы к адаптации в компаниях:

•оптический

•армейский

•партнерский

Статистика



До 90% новых сотрудников, покинувших организацию, принимают решение об уходе в первый день своего пребывания в ней

Оценка персонала

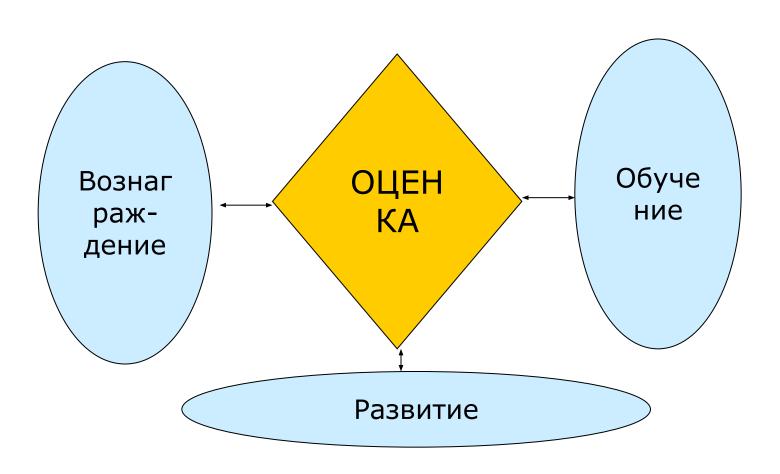
Оценка персонала:

- •Оценка трудового и личностного потенциала
- •Оценка соответствия должности (аттестация)
- •Оценка результативности труда

Назначение оценки:

повышение эффективности работы персонала

Использование оценки



Принципы эффективной оценки

- Поддержка со стороны высшего менеджмента
- Всеобщность
- Тщательная подготовка
- Использование результатов в практике управления персоналом

Что дает организации?

- •Повышение квалификации
 производительность и качество
- •Подготовка кадрового резерва
- •Удовлетворенность сотрудников выше уровень трудовой мотивации, лояльности

- •Анализ потребности в обучении
- •Определение бюджета на обучение
- •Разработка (выбор) программы
- •Обучение
- •Оценка эффективности
- •Корректировка

Принципы эффективного обучения:

- •Связь со стратегией бизнеса
- •Связь с интересами сотрудников
- •Заинтересованность менеджмента
- •Планомерность
- •Непрерывность
- Экономическая обоснованность выбора форм и методов
- •Соответствие форм и методов корпоративной культуре
- •Мотивация участников
- •Возможность использования результатов обучения

Развитие карьеры:

- •Горизонтальная карьера (профессиональная)
- •Вертикальная карьера (организационная)
- •Двойная (смешанная)

Крепость Спортивная Ориентация на команда внешний рынок труда Клуб Академия Ориентация на внутренний рынок труда

Вклад в общее дело

Индивидуальные заслуги

Карьерные системы в организации

Вознаграждение персонала

Согласно Конституции РФ, ст. 37

Вознаграждение есть плата за труд

Система вознаграждения персонала

Система
вознаграждения
персонала —
это совокупность
внутреннего и
внешнего поощрения
трудовых усилий и
результатов труда



Внутреннее поощрение



Связано с мотивами трудового поведения работника:

- □Удовлетворение потребностей
- □Удовлетворенность работой
- □Достижение намеченных целей
- □Реализация намерений и ожиданий
- □Самореализация в труде



Внешнее поощрение

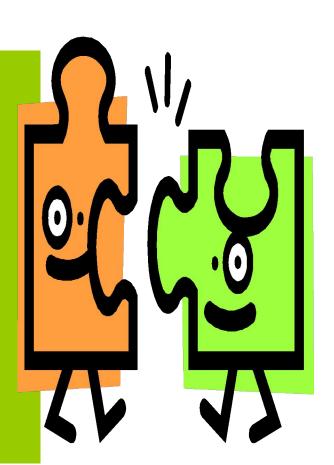
Связано с организацией труда работников

Система оплаты труда:

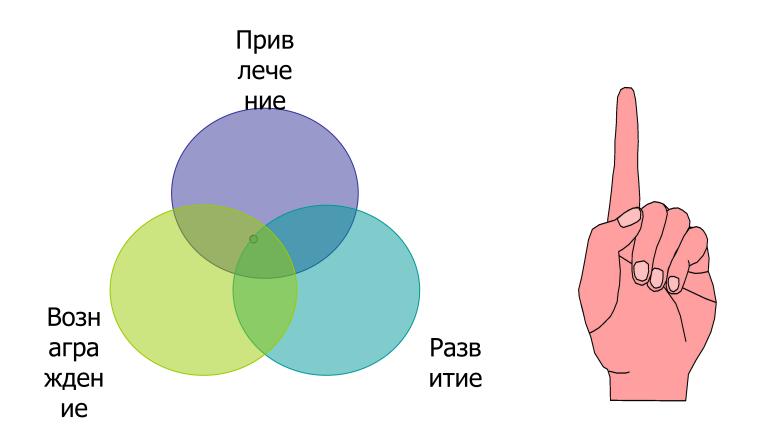
- Основная заработная плата
- Дополнительная заработная плата

Система поощрения:

- Материального нематериального
- Финансового нефинансового



Система вознаграждения – ключевое звено в УП



Работа с увольняемыми сотрудниками



Правила:

- •Не сообщать об увольнении в конце рабочей недели или накануне праздника
- •Не сообщать об увольнении в день рождения, годовщину работы в организации и т.д.
- •Не звонить домой и не посылать сообщение на домашнюю электронную почту
- •Не сообщать об увольнении работникам, находящимся на больничном листе или в отпуске
- •Сообщает об увольнении непосредственный руководитель и наедине
- •Беседа должна быть краткой
- •Необходимо объяснить причины увольнения
- •Необходимо сообщить сотрудникам об уходе их коллеги

Работа с увольняемыми сотрудниками



Аутплейсмент - мягкое, безболезненное увольнение

Спасибо за внимание!

Вопросы ???