



Лекция 6

ПЕРСОНАЛ

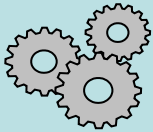
«Для работодателей и рабочих научный менеджмент будет означать устранение между ними почти всех споров и разногласий»

Фредерик Тэйлор

Три концепции управления



управление трудом;







управление персоналом;



управление человеческими
ресурсами.

Специфика концепции человеческих ресурсов

-  не только организация влияет на персонал, но и сам сотрудник влияет на организацию (*две части целого*)
-  человеческие ресурсы способны к совершенствованию и развитию
-  человеческие ресурсы становятся эффективным вложением материальных ресурсов в перспективное развитие организации
-  каждый человек уникален по своей природе

Формы инвестиций в человека

человеческий капитал рассматривается как запас, который может накапливаться и быть источником более высокого дохода в будущем

образование, воспитание, здравоохранение, а также весь комплекс затрат, связанных с подготовкой человека к производству

\$ Рабочая сила как товар

(особенности)

- Расходы на улучшение качества работников не учитываются экономически
 - Квалификацией работника не может завладеть другой человек
 - Квалификацию нельзя обложить налогом
- цена рабочей силы выражается в зарплате

Пирамида потребностей А.Маслоу



Абрахам
Маслоу
1908-1970 гг

Взаимосвязь ценностей и потребностей с мотиваторами труда



Чему учит Пирамида Маслоу



Условия развития организации

повышение потенциала руководящих кадров, работа с кадровым резервом;

планирование и развитие карьеры специалистов, управление службы персоналом;

профессиональное обучение персонала (подготовка, переподготовка и повышение квалификации);

внедрение технологий первичной профессиональной и социальной адаптации вновь поступающего на работу персонала.

...Я думал свой народ

В довольствии, во славе успокоить,

Щедротами любовь его снискать - ...

Живая власть для черни ненавистна,

Они любить умеют только мертвых.

Безумны мы, когда народный плеск

Иль ярый вопль тревожит сердце наше!

Я отворил им житницы, я золото

Рассыпал им, я им сыскал работы -

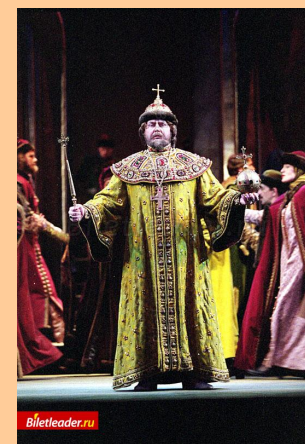
Они ж меня, беснуясь, проклинали!

Пожарный огонь их дома истребил,

Я выстроил им новые жилища.

Они ж меня пожаром упрекали!

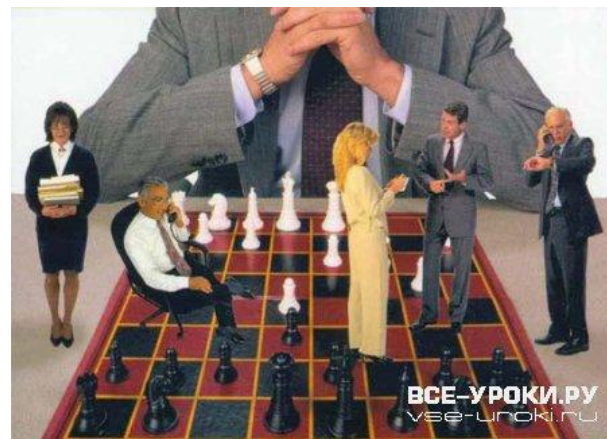
Вот черни суд: ищи ж ее любви.



А.С.Пушкин
«Борис Годунов»

Направления политики УЧР

- отбор и расстановка персонала;
- вознаграждение персонала;
- оценка персонала;
- развитие персонала;
- продвижения по службе.

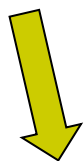


Найм персонала

- Особенность этого аспекта – *вы имеете дело с людьми*. Люди стремятся реализовать свои собственные цели. Неправильный выбор может оказаться катастрофой как для нанятого сотрудника, так и для фирмы.
- Процесс найма достаточно дорогостоящий, а ошибки при назначениях на должность могут обойтись еще дороже

Этапы процедуры найма

Определяете
необходимость
найма



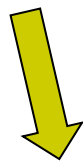
Изучаете
возможности
фонда оплаты
труда



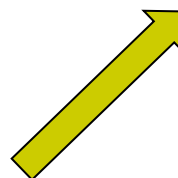
Принимаете
решение
о приеме
сотрудника



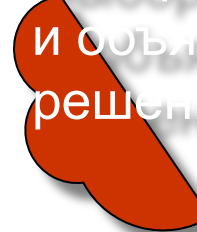
Составляете
анкету,
даете
объявление



Проводите
собеседование
с кандидатами



Делаете
выбор
и объявляете
решение



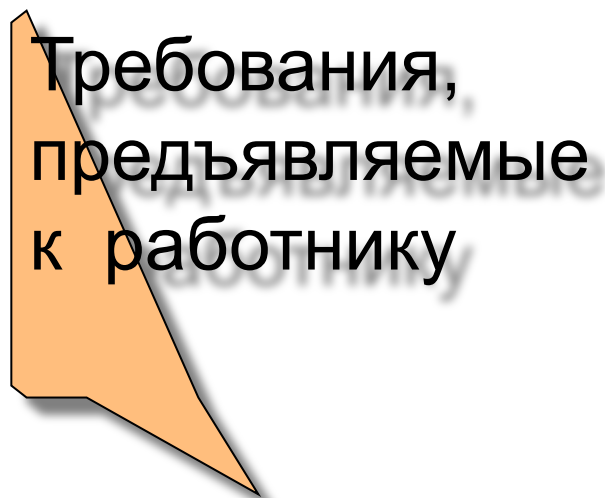
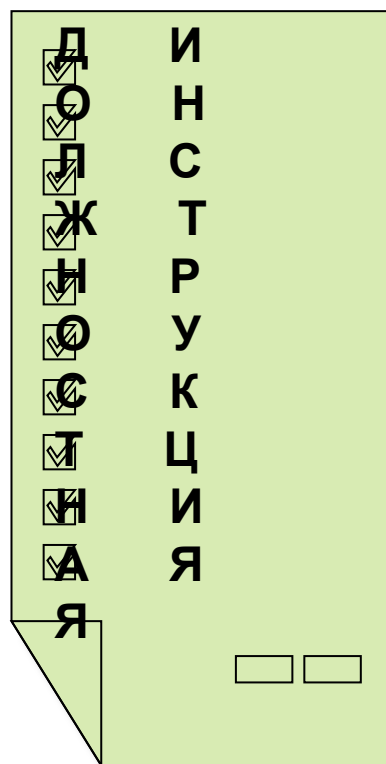
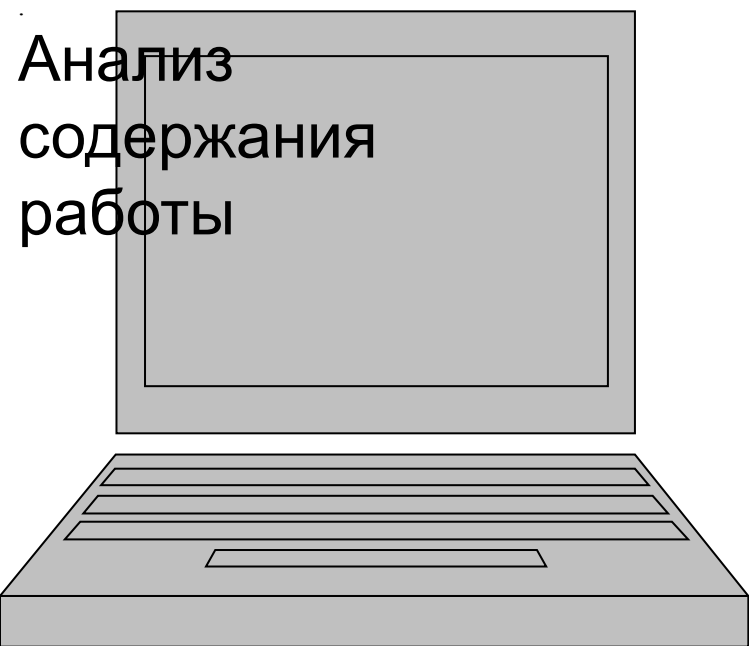
Закон запрещает дискриминацию:

по **половому** признаку, **расовому**, ввиду наличия **физического недостатка**, **непривлекательной внешности**. (*ни один умный менеджер не будет отказывать в приеме на работу по одному из подобных оснований*). Хотя при приеме на работу учитываются внешность кандидата, возраст, анализируется его почерк, устанавливается его гороскоп, количество детей, семейное положение, состояние здоровья, политические убеждения и др.

Общие правила найма

- четко определить шаги, необходимые для каждой стадии процесса найма;
- какие средства массовой информации следует использовать при даче объявления о найме;
- кто из Ваших сотрудников за что отвечает при реализации процедуры найма;
- каким образом должна отслеживаться и обеспечиваться реализация политики найма персонала.

Сбор информации, предшествующий найму (этапы)



Анализ содержания работы

Обсуждение работы с мастером, зав. отделом

ПОЗИТИВНЫЕ И НЕГАТИВНЫЕ АСПЕКТЫ РАБОТЫ;

наиболее значимые качества работника;

- **какая работа, где, в какие сроки и в каком объеме будет выполняться принимаемым работником;**
- **какова его финансовая и материальная ответственность, подчиненность, взаимосвязь с коллегами;**
- **требуемый уровень образования, опыта, физические данные, мотивация к работе;**
- **его амбиции (включая вопросы оплаты его труда)**

Должностные инструкции

Название занимаемой должности:

менеджер отдела закупок

Прямая подчиненность:

менеджеру по контрактам

- **А. Краткий перечень обязанностей и выполняемых функций**
- несет общую ответственность за получение контрактов как по прямым заказам, так и по субподрядам, включая ведение переговоров с поставщиками, анализ цен, др.
- организует хранение материалов, поступивших по отсроченным контрактам;
- санкционирует выплаты поставщикам и субподрядчикам.
- **Б. Конкретные обязанности и пункты ответственности**
 - * персонал; * фонды; * планирование * технические решения;
 - * финансовая ответственность; * конфиденциальность;

Требования, предъявляемые к исполнителям (примеры)

| Характеристики | Минимальные | Желательные |
|---------------------------|--|---|
| Физическое здоровье | Хорошее. Редкие случаи болезней Опрятный внешний вид. | Превосходное здоровье. Привлекательный внешний вид. |
| Умственные способности | Интеллект выше 30%, Умение формулировать мысли и вести расчеты | Интеллект выше 50%, Четкое мышление |
| Опыт, подготовка и навыки | 5 лет работы по закупкам 2 года - руководитель | 10 лет работы по закупкам. Успешная руковод. деят. |

**Отношение
сотрудников
к компании**

**Причастность
к делам компании**

- Вовлеченность
- Поддержка со стороны компании
- Условия работы
- Должность

**Содержание
работы**

- Разнообразие
- Сложность и увлекательность
- Свобода действий
- Значимость
- Наличие обратной связи

Карьера

- Профессиональный рост
- Карьерный рост
- Обучение
- Гарантия занятости

Льготы

- Медицинское страхование
- Пенсионное страхование
- Нематериальные вознаграждения
- Дополнительные льготы

Компенсации

- Зарплата
- Премии
- Участие в прибыли
- Материальные вознаграждения
- Оплата сверхурочной работы

Источники найма

- Объявление внутри организации или устное распространение информации;
- Объявления о найме в СМИ;
- Через агентства по найму (посредников);
- Городские центры занятости;
- Консультанты по отбору персонала «охотники за умами»;
- Рекомендации сослуживцев;
- Знакомые;
- Претенденты, не прошедшие отбор раньше;
- Выпускники вузов.

Объявление о найме должно быть:

- содержательным, правдивым, правильно сформулированным;
- отражающим в понятных терминах название работы;
- название организации, род ее деятельности, место расположения;
- требуемая квалификация и необходимый опыт;
- оклад (диапазон оплаты) и доп. льготы;
- реальные перспективы продвижения по службе;
- вопросы, которые должен осветить кандидат при подаче информации о себе;
- конечный срок подачи заявлений.

РЕКОМЕНДАЦИЯ

Постарайтесь, чтобы объявление представляло Вашу организацию в как можно лучшем свете.

Главное на «стадии привлечения» - как можно лучше узнать друг друга.

С момента дачи объявления Ваша организация оказывается под пристальным вниманием претендентов.

Предварительный отбор

1. Проанализируйте анкеты. Возможно часть претендентов «отфильтруется» на этой стадии;
2. Проведите собеседование с остальными претендентами (желательно, чтобы их было не более 5-6 человек) и сократите список;
3. Расширьте круг вопросов и после повторного собеседования делайте выбор
4. Возможна ситуация, когда претендентов мало. или ни одного. Нужно повторить процедуру, или снизить требования к кандидатам.

О рекомендательных письмах

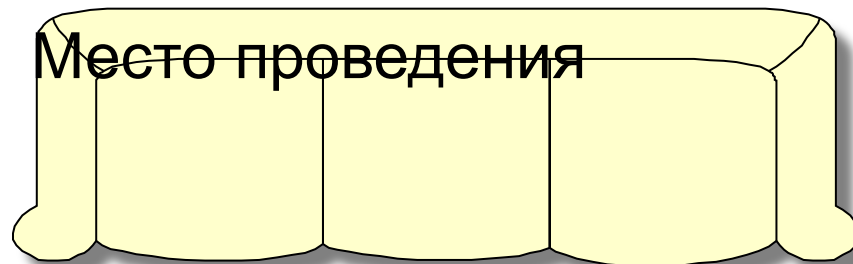
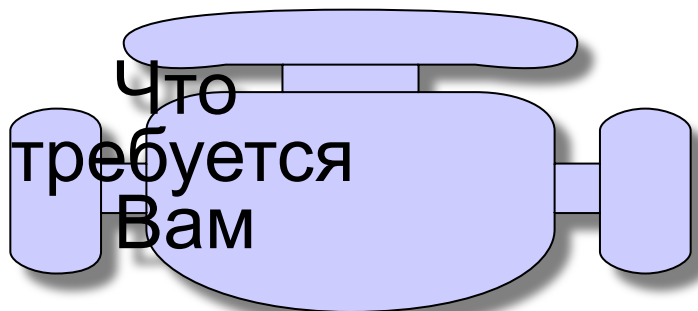
- РЕКОМЕНДАТЕЛЬНЫЕ ПИСЬМА могут быть полезными, но они имеют ряд ограничений.

Ограничение 1. Рекомендуют друзья, а это необъективно.

Ограничение 2. Вы доверяетесь мнению постороннего, хуже Вас понимающего Ваш запрос.

Подготовка к собеседованию

Задумайтесь над вопросами:



Предусмотрите следующее:

- максимально проинформируйте кандидата о деятельности организации и объясните им преимущества работы в ней;
- реалистично опишите работу, включая процесс введения в должность и испытательный срок;
- проясните ожидания обеих сторон, реалистично обсудите возможные трудности;
- предоставьте кандидатам возможность оценить, действительно ли они хотят получить эту работу.

Рекомендации

1. Постарайтесь установить контакт.

Если в собеседовании участвует несколько сотрудников фирмы, то председатель должен всех представить кандидату и управлять собеседованием, обеспечивая контактность.

2. Продумайте вопросы и порядок проведения

Практически 70% времени должен говорить кандидат, и 30% отводится Вам на вопросы.

Постарайтесь:

- четко формулировать вопросы;
- способствовать тому, чтобы кандидат говорил именно о том, что вы хотите услышать;
- «умение слушать» - держать открытыми не только уши, но и ум, контролировать ход собеседования;
- умение выносить суждение.
- грамотно завершить собеседование – подвести итог, сказать, что не было затронуто, или сказано недостаточно, уточнить детали, подать «невербальный сигнал» к окончанию процедуры (например положить на стол ручку или закрыть папку) и поблагодарить кандидата за беседу, сказать, когда он получит информацию о Вашем решении.

Методы развития персонала

Работа в новой должности с расширенными обязанностями

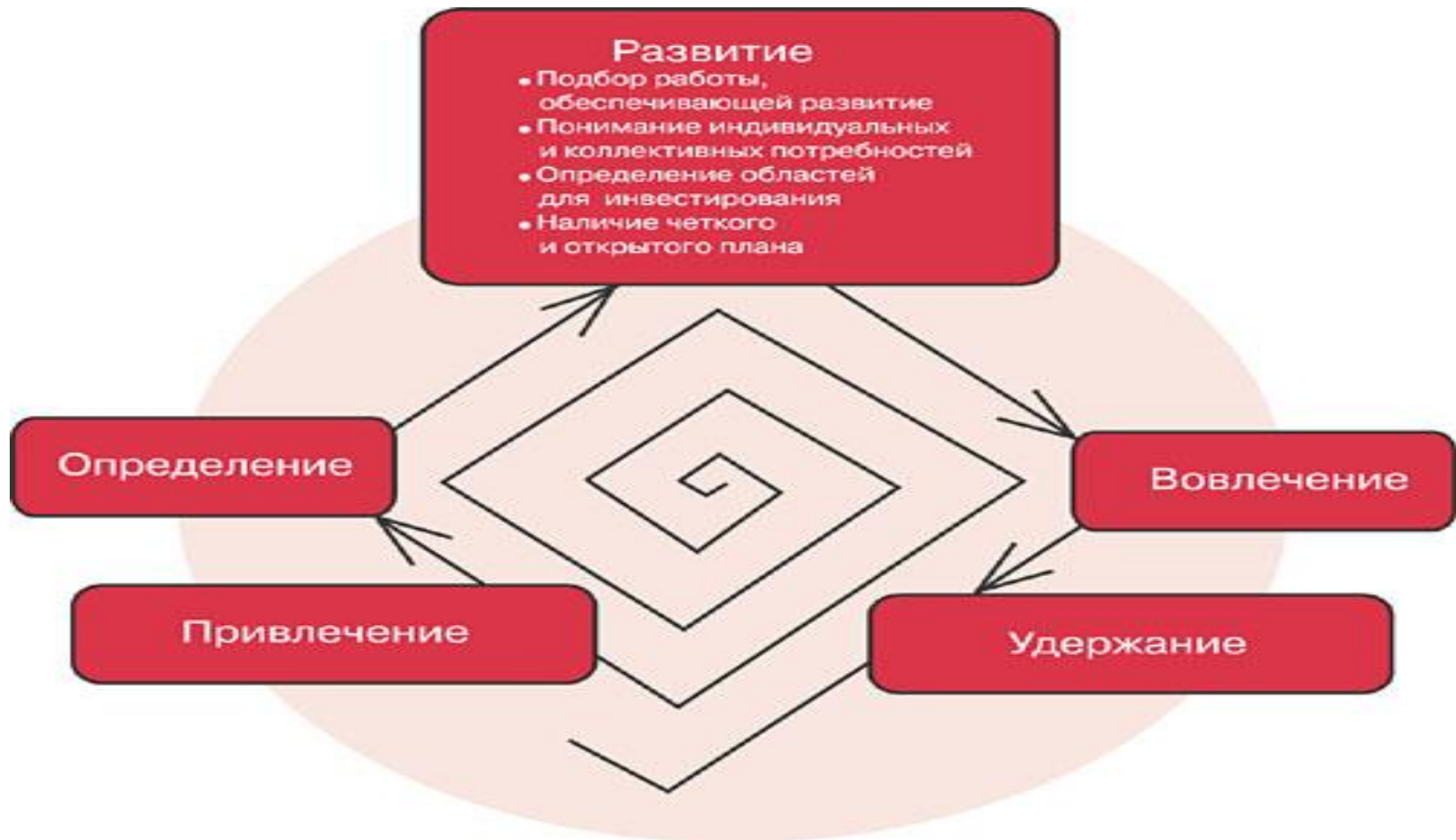
Полная реорганизация того, чем руководит человек

Распределение ответственности за конечный результата между максимальным количеством рабочих мест

Работа за рубежом

Участие в крупном проекте

Развитие компании и ее персонала



Перспективы карьерного роста



Сценарии развития карьеры



Стратегия развития персонала

