



## Лекция 6

# ПЕРСОНАЛ

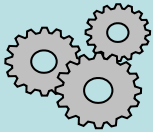
*«Для работодателей и рабочих научный менеджмент будет означать устранение между ними почти всех споров и разногласий»*

*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.*

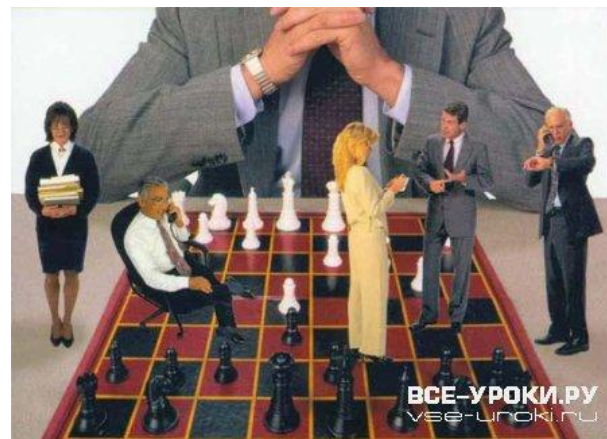
*Они ж меня пожаром упрекали!  
Вот черни суд: ищи ж ее любви.*



*А.С.Пушкин*  
**«Борис Годунов»**

# Направления политики УЧР

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

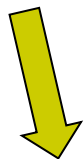


# Найм персонала

- 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

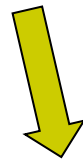
Определяете  
необходимость  
найма



Изучаете  
возможности  
фонда оплаты  
труда



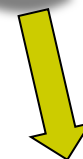
Принимаете  
решение  
о приеме  
сотрудника



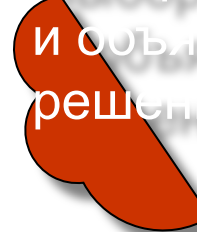
Составляете  
анкету,  
даете  
объявление



Проводите  
собеседование  
с кандидатами



Делаете  
выбор  
и объявляете  
решение



# Закон запрещает дискриминацию:

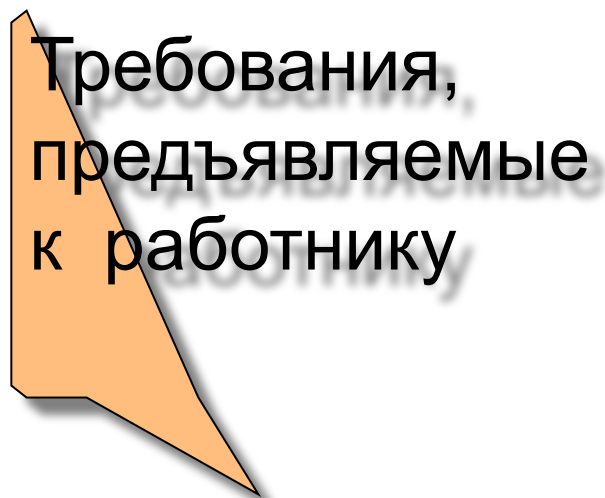
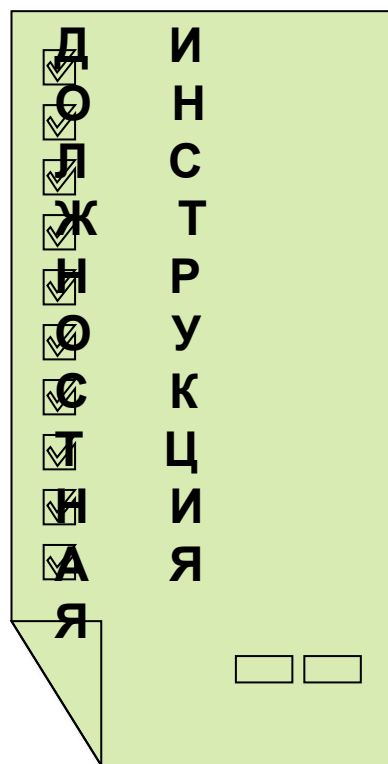
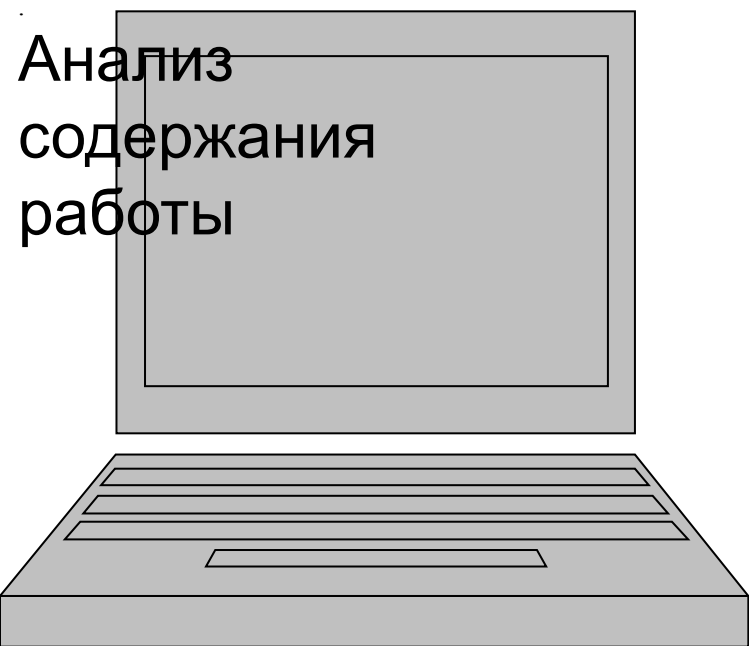
---

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.

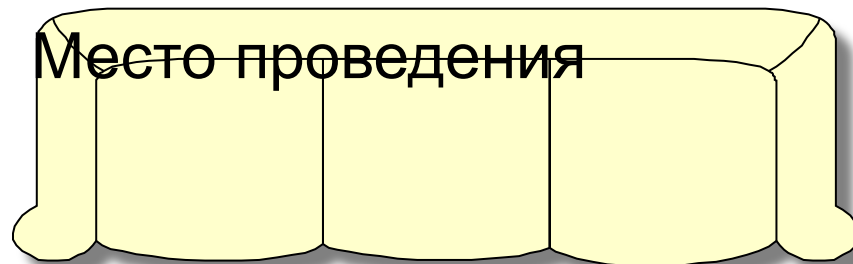
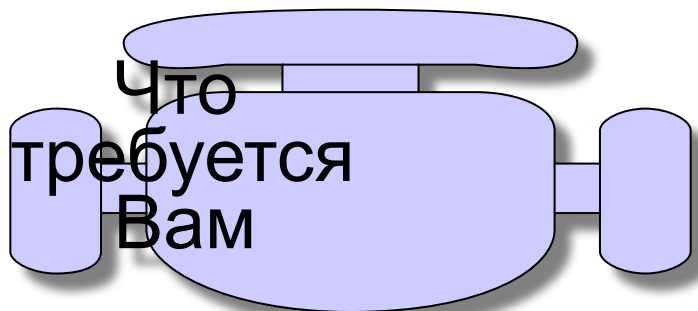
***Ограничение 1.*** Рекомендуют друзья, а это необъективно.

***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

---

