

Тема **13.** Управление человеческими ресурсами



План лекции

- Концепция управления человеческими ресурсами
- Привлечение эффективной рабочей силы
- Формирование эффективной рабочей силы
- Сохранение эффективной рабочей силы

Характерные приемы и методы стимулирования персонала

Персонал - издержки	Персонал - ресурс
Снижение заработка	Повышение заработка
Штрафы	Премии
Наказания	Поощрения
Критика+выговор	Похвала+благодарности
Отсутствие социальных гарантий	Социальные гарантии
Отсутствие обучения внутри фирмы	Поощрение повышения квалификации
Ориентация на максимальное использование того, что есть	Ориентация на развитие персонала

Цели управления человеческими ресурсами

Внешняя среда УЧР

Конкурентная стратегия

Законодательство

**Тенденции общественного
развития**

Международные события

Привлечение эффективной рабочей
силы

Планирование ЧР

Анализ содержания работы

Рекрутирование (набор)

Отбор

Поддержание эффективной рабочей
силы

Заработная плата

**Дополнительные
вознаграждения и льготы**

Трудовые отношения

Увольнение

Подготовка эффективной рабочей
силы

Адаптация в коллективе

Обучение

Повышение квалификации

**Оценка результатов
деятельности**

2.Привлечение эффективной рабочей СИЛЫ

Планирование потребности в человеческих ресурсах

- Оценка наличных ресурсов
- Оценка будущих потребностей
- Разработка программы
удовлетворения будущих
потребностей

**Анализ содержания
работы – процесс определения
характеристик рабочей области в
соответствии с заранее определенными
ее направлениями**

Ключевые понятия анализа работы

Анализ рабочего места –

процесс описания и записи различных аспектов рабочей области

Название должности – группа идентичных в отношении выполнения основных обязанностей рабочих позиций

Описание должности – совокупность обязанностей, выполняемых сотрудником

Ключевые понятия анализа работы (продолжение)

Выполняемая работа – обязанности и задания, которые составляют собственно процесс труда

Рабочие требования – опыт, образование, подготовка, знания, навыки и способности, необходимые для выполнения работы

Контекст работы – окружающая рабочее место среда

Ключевые понятия анализа работы (продолжение)

Элементы работы – основные составляющие процесса труда

Описание рабочего места – результаты обобщения информации, полученной в результате анализа рабочего места, на основе которых разрабатываются формы оценки результатов работы и устанавливается система классификации работ для их развития в будущем

Компетенции – образцы поведения,
требуемые для удовлетворительного
(«начальные компетенции») или
отличного («высшие компетенции»)
выполнения рабочих заданий

Компетенция = знания + навыки + способы общения

ЗНАНИЯ – результат обучения

НАВЫКИ – результат опыта

СПОСОБЫ ОБЩЕНИЯ – результат воспитания +
особенности личности, определяющие умение
общаться с людьми и способность работать в
команде

Что ожидают компании от персонала (Германия)

Важнейшие компетенции	
Клиентоориентированность	77%
Приверженность работе	75%
Умение работать в команде/ сотрудничество	71%
Склонность к обучению/ потенциал	62%
Коммуникативные навыки	62%

Что ожидают компании от персонала (продолжение)

Важнейшие компетенции	
Системное мышление	60%
Компетентность в решении задач	57%
Навыки пользователя ПК	56%
Способность брать на себя ответственность	56%
Самостоятельность	53%

Набор (рекрутирование)

заключается в определении характеристик кандидатов, отвечающих требованиям данной организации, и создании резерва на все должности и специальности

Внешний набор

- Реклама (объявление конкурса) в СМИ
- Просмотр предложений в СМИ
- Агентства по трудоустройству
- «Охотники за головами»
- Контакты с другими фирмами
- Лизинг персонала
- Профориентация школьников

Внутренний набор

- Просмотр картотеки личного состава
- Объявление конкурса внутри фирмы
- Запрос руководителям подразделений
- Опрос сотрудников
- Опрос родственников и знакомых

Внешний набор

Достоинства:

- более широкие возможности выбора;
- появление новых импульсов для развития организации

Недостатки:

- Более высокие затраты
- Блокирование возможностей карьерного роста сотрудников организации
- Ухудшение морально-психологического климата
- Длительный период адаптации

Внутренний набор

Достоинства

- Меньшие затраты
- Продвижение своих сотрудников
- Повышение мотивации
- Улучшение морально-психологического климата

Недостатки

- Возможен застой, т.к. в фирму не приходят новые люди со свежими идеями

Критерии для отбора кандидатов

Для создания (разработки) проектов

- Аналитичность, системное мышление – способность выделять и структурировать существенные связи между различными аспектами информации и объединять их в целое
- Нестандартность, креативность мышления – способность находить несколько вариантов нестандартных решений

Критерии для отбора кандидатов

Для реализации проектов

- **Обучаемость** – стремление расширить собственный опыт, совершенствовать свои способности, умения и навыки. Ориентация на новую информацию, открытость новому, умение обучаться в деятельности
- **Динамичность мышления** – свойство мышления, отражающее скорость восприятия, переработки информации
- **Амбициозность** – стремление к достижению высокого социального статуса и признания
- **Ориентация на результат** – способность четко представлять результат и стремление удерживать его в процессе работы

Для реализации проектов (продолжение)

- **Ответственность в принятии решений** – способность принимать реалистичные, обоснованные и аргументированные решения с оценкой возможных последствий
- **Исполнительность** – бесконфликтное принятие позиции подчиненного, исполнительская активность: аккуратность, точность, пунктуальностью. Умение и склонность следовать внешне заданным нормам
- **Работоспособность** – способность сохранять высокий уровень активности и эффективной работы в течение длительного периода

Критерии для отбора кандидатов

Для успешной работы с людьми

- **Умение работать с группой** – умение бесконфликтно и продуктивно работать в группе
- **Способность влиять на аудиторию** – способность приобретать значимость в сознании других людей, умение убедить в правоте своей точки зрения
- **Диалогичность** – способность вступать в контакт, поддерживать его

Отбор – оценка кандидатов
на вакантные места и отбор
лучших из резерва, созданного
во время рекрутирования
(набора)

Методы сбора информации

- Собеседование (интервью)
- Отборочные тесты (испытания)
- Центр оценки персонала
(Assessment Center)

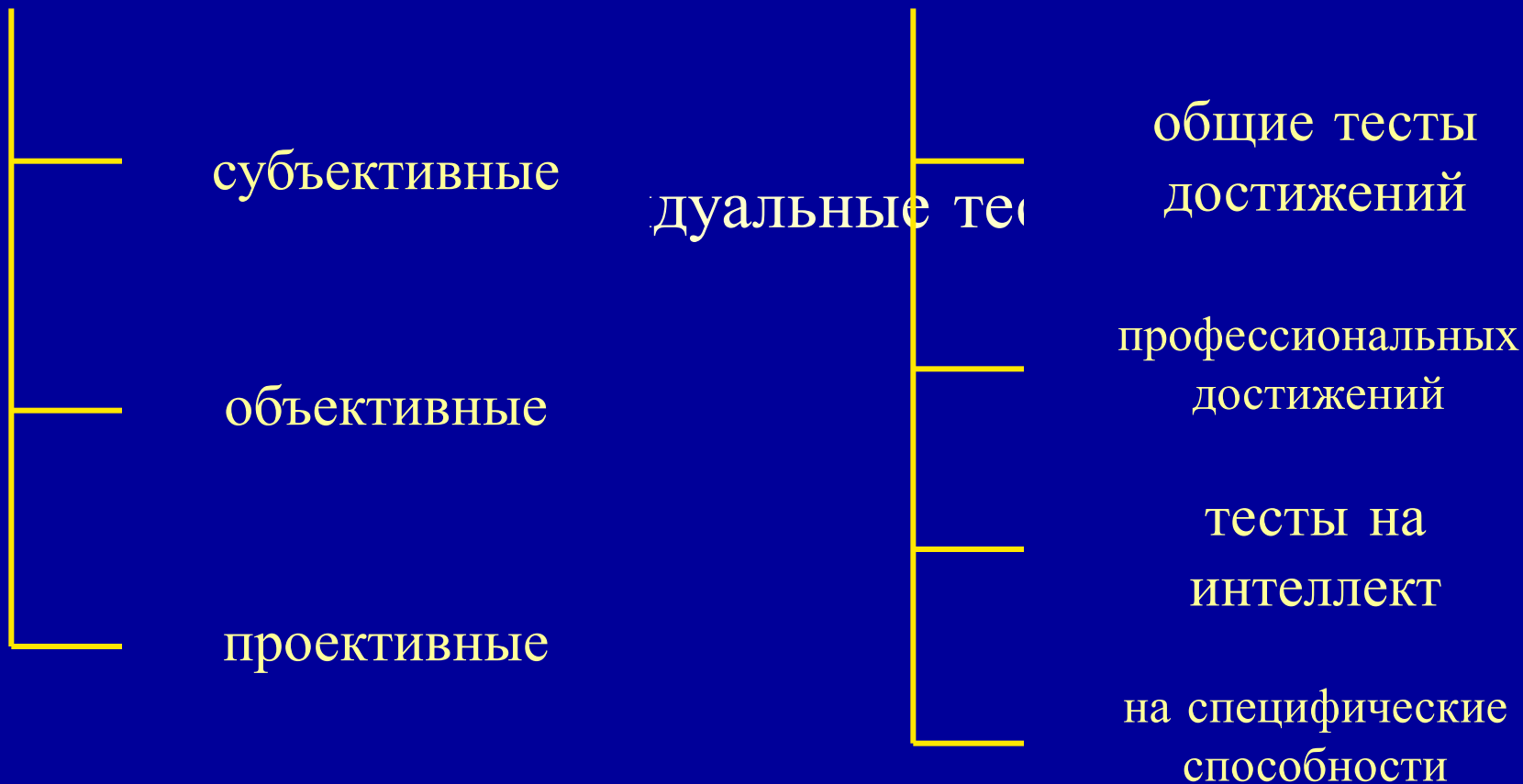
Тесты

- **Индивидуальные** – выявляют качества отдельных индивидов
- **Социально-психологические** – выявляют межличностные отношения в малой группе
- **Ситуационные** – изучают поведение человека в определенной ситуации

Индивидуальные тесты

Личностные тесты

Тесты способностей



Центр оценки

Задачи:

- Оценка реального или потенциального сотрудника, определение возможности его профессионально-должностного продвижения (карьеры)
- Тренинговая подготовка управленческих кадров

Центр оценки

Продолжительность процедуры оценки:

- **3-6** суток - для мастеров
- **один день** - для менеджеров низшего уровня
- **два дня** - для менеджеров среднего уровня
- **три дня** - для высших руководителей

Центр оценки (английский вариант)

- **Первая процедура - деловые игры:**
 - 1) выполнение управленческих действий;**
 - 2) обсуждение проблемы в малой группе;**
 - 3) принятие решения;**
 - 4) предоставление разработанного проекта;**
 - 5) подготовка делового письма.**
- **Вторая процедура:**
 - 1) психометрические тесты;**
 - 2) упражнения на коммуникативные способности;**
 - 3) личностные тесты (например, опросник Кеттела).**
- **Третья процедура - «оценка коллег»:**

Заполнение бланков по взаимной оценке в группе испытуемых

Центр оценки (американский вариант)

- Упражнения по оценке деловой активности
- Целенаправленное интервью
- Оценочные деловые игры
- Тестовые испытания

3. Формирование эффективной рабочей силы

Типы адаптации нового работника

- **отрицание** (не принимаются никакие нормы и ценности)
- **конформизм** (принимаются все нормы и ценности)
- **мимикрия** (основные нормы и ценности не приняты, но соблюдаются необязательные нормы и ценности, маскирующие неприятие основных)
- **адаптивный индивидуализм** (обязательные нормы и ценности приняты, необязательные принимаются частично либо не принимаются полностью).

Под обучением и развитием
понимают планирование и действия
организации по обучению
работников навыкам и образцам
поведения, связанным с
выполнением рабочих заданий

Обучение полезно и требуется в трех случаях:

- при поступлении на работу;
- при назначении на новую должность;
- если проверкой установлено, что у работника не хватает навыков для эффективного выполнения рабочих заданий

Подготовка руководителей проводится с двумя целями:

- для обучения умениям и навыкам, требующимся для реализации целей организации;
- Для удовлетворения потребностей высокого уровня (профессионального роста, успеха, достижения)

Методы подготовки руководителей:

- лекции, дискуссии, анализ конкретных ситуаций в малых группах, деловые и ролевые игры, тренинги, курсы, семинары;
- ротация по службе;
- подготовка в процессе работы.

Оценка результатов деятельности служит
трем целям:

- административной;
- информационной;
- мотивационной

Аттестация - это процедура систематической формализованной оценки соответствия деятельности конкретного работника стандарту выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности

В ходе аттестации оцениваются:

- прошлая деятельность;
- достижение результатов;
- потребность в обучении;
- выявление рабочих проблем;
- улучшение деятельности

Кто проводит аттестацию:

- непосредственный руководитель;
- руководитель руководителя;
- представитель службы персонала;
- самооценка;
- оценка равными (коллегами);
- оценка подчиненными;
- центр оценки

Предметы оценки:

- Выполнение должностных обязанностей;
- Эффективность деятельности;
- Уровень достижения целей;
- Уровень компетентности;
- Особенности поведения;
- Особенности личности и т.п.

Методы оценки

- **Рейтинговый метод** - отмечается уровень эффективности работника в специальном бланке
- **Сравнительные методы**: сравнивается между собой деятельность работников
- **Методы записи**: в течение периода ведутся записи о деятельности работника
- **Специальные методы**: поведенческие рейтинговые шкалы, управление по целям

Метод «360 градусов»

ФИО аттестуемого _____

Самооценка

Оценка
руководителя

Оценка
коллег

	Оцениваемые качества	Оценка
1.	Умение работать в команде	1 2 3 4 5
2.	Коучинг	1 2 3 4 5
3.	Лидерство	1 2 3 4 5
4.	Управление изменениями	1 2 3 4 5
5.	Креативность	1 2 3 4 5
6.	энергичность	1 2 3 4 5
7.	Коммуникативные навыки	1 2 3 4 5

Проблемы оценки результатов

- **Эффект ореола.** Благоприятная оценка дается только потому, что работник отлично справился с определенным, важным для руководителя заданием.
- **Эффект камертона.** Негативная оценка, потому, что работник не справился с одним, важным для руководителя аспектом работы.
- **Центральная тенденция.** Проверяющий намерено не ставит высшие и низшие оценки, т.к. считает, что все аспекты заданий выполнены удовлетворительно.

Проблемы оценки результатов

- **Эффект новизны.** При оценивании работы за год проверяющий руководствуется результатами последнего квартала.
- **Конкурентная оценка.** Проверяющий связывает оценку подчиненного с оценкой руководством собственных результатов.
- **Нимбовая ошибка.** Работник получает одинаковые оценки по всем показателям, даже если его работа в некоторых аспектах не так хороша.
- **Ошибка гомогенности.** Все работники получают от проверяющего одинаковые оценки, даже если показатели труда существенно различаются

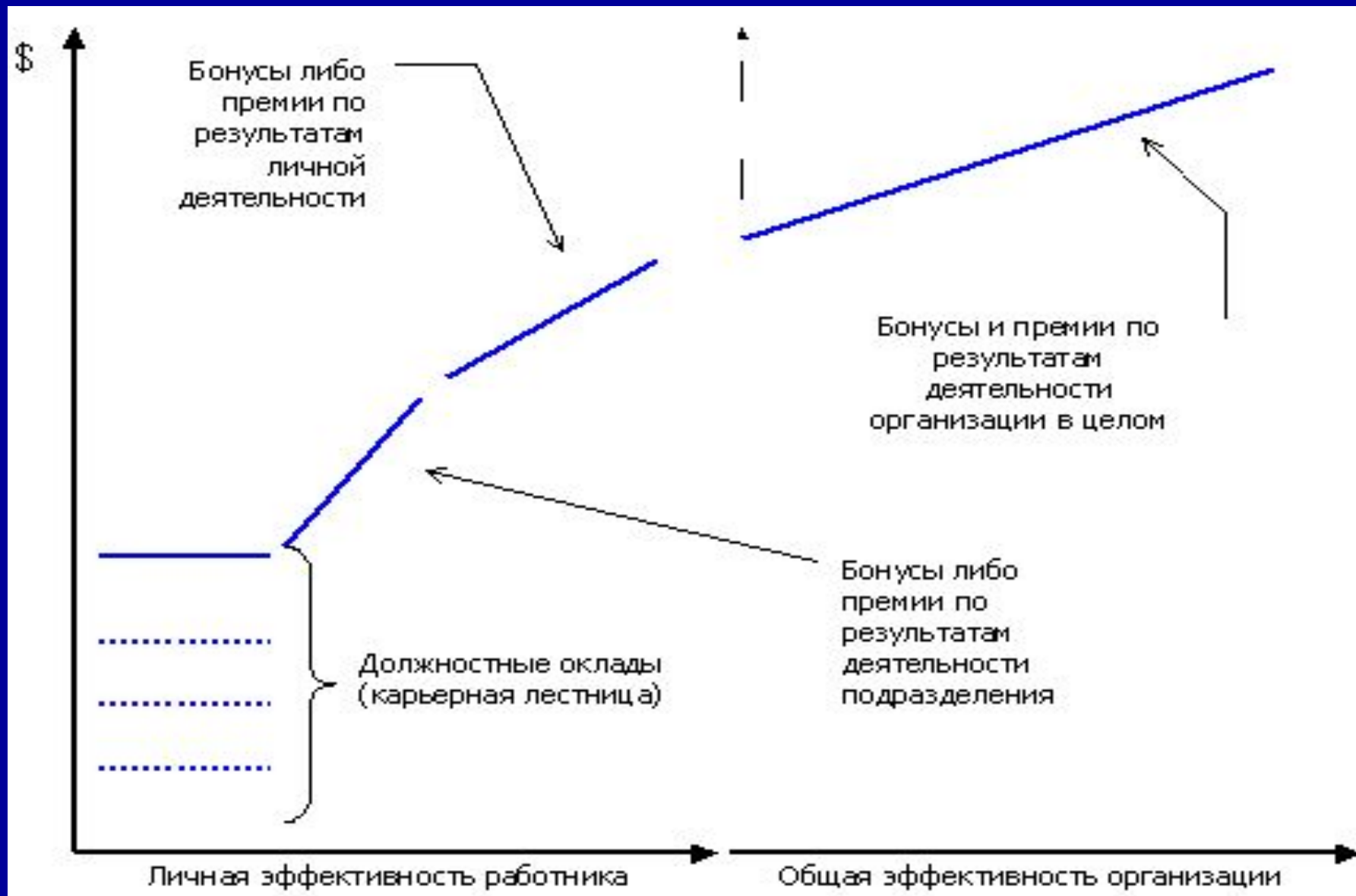
4. Сохранение эффективной рабочей СИЛЫ

Заработная плата – это
вознаграждение, установленное
работнику за выполнение
трудовых обязанностей

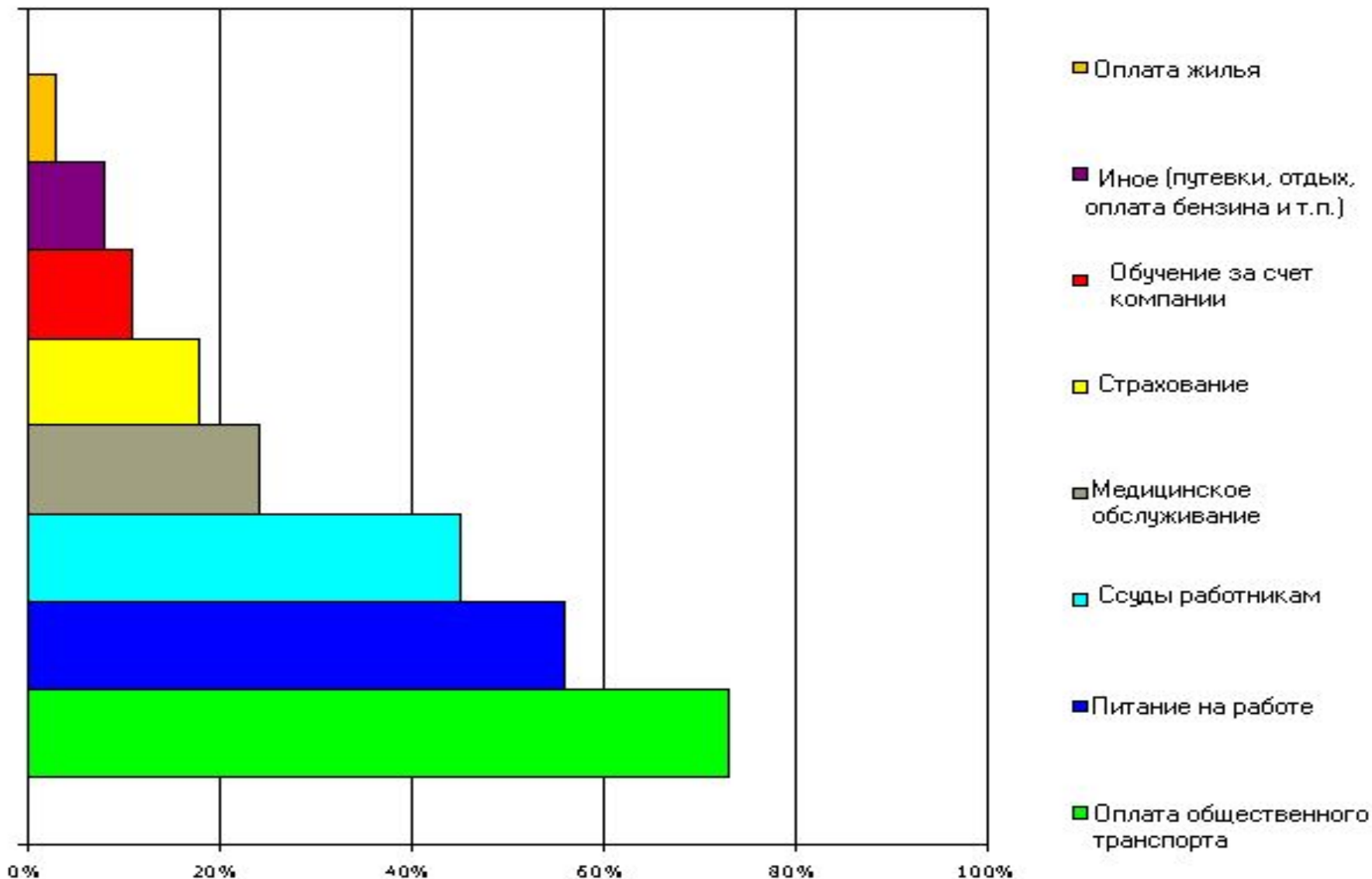
В западной практике распространена следующая формула заработной платы:

ЗАРПЛАТА = БАЗОВЫЙ ОКЛАД + ОПЛАТА ЗА РЕЗУЛЬТАТ

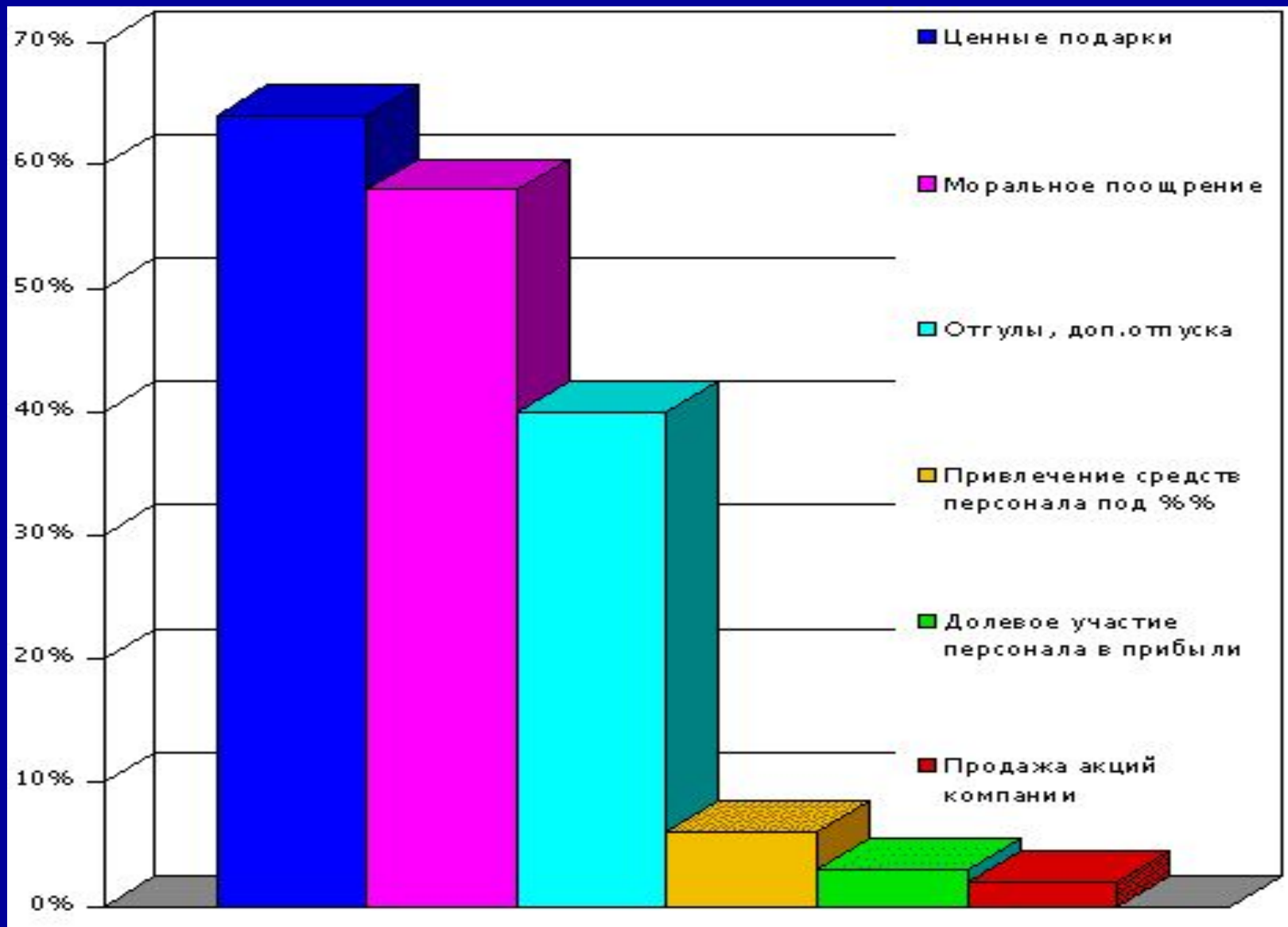
Схема материального стимулирования



Льготы, применяемые российскими компаниями



Дополнительные вознаграждения, применяемые российскими компаниями



Спасибо за внимание!

