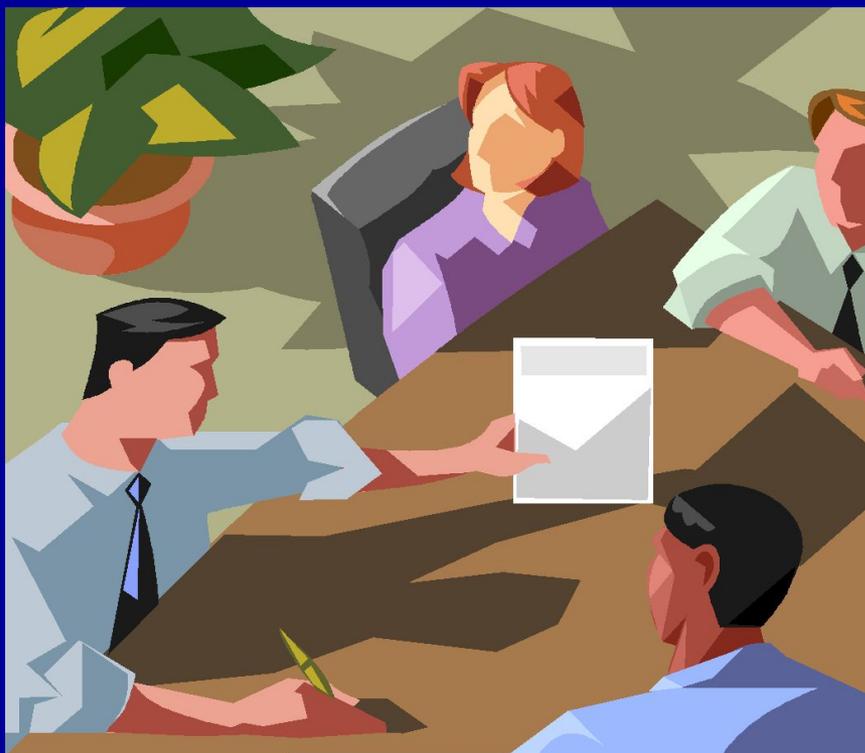


# Тема **13.** Управление человеческими ресурсами



# 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	<b>77%</b>
Приверженность работе	<b>75%</b>
Умение работать в команде/ сотрудничество	<b>71%</b>
Склонность к обучению/ потенциал	<b>62%</b>
Коммуникативные навыки	<b>62%</b>

# Что ожидают компании от персонала (продолжение)

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

# 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)**

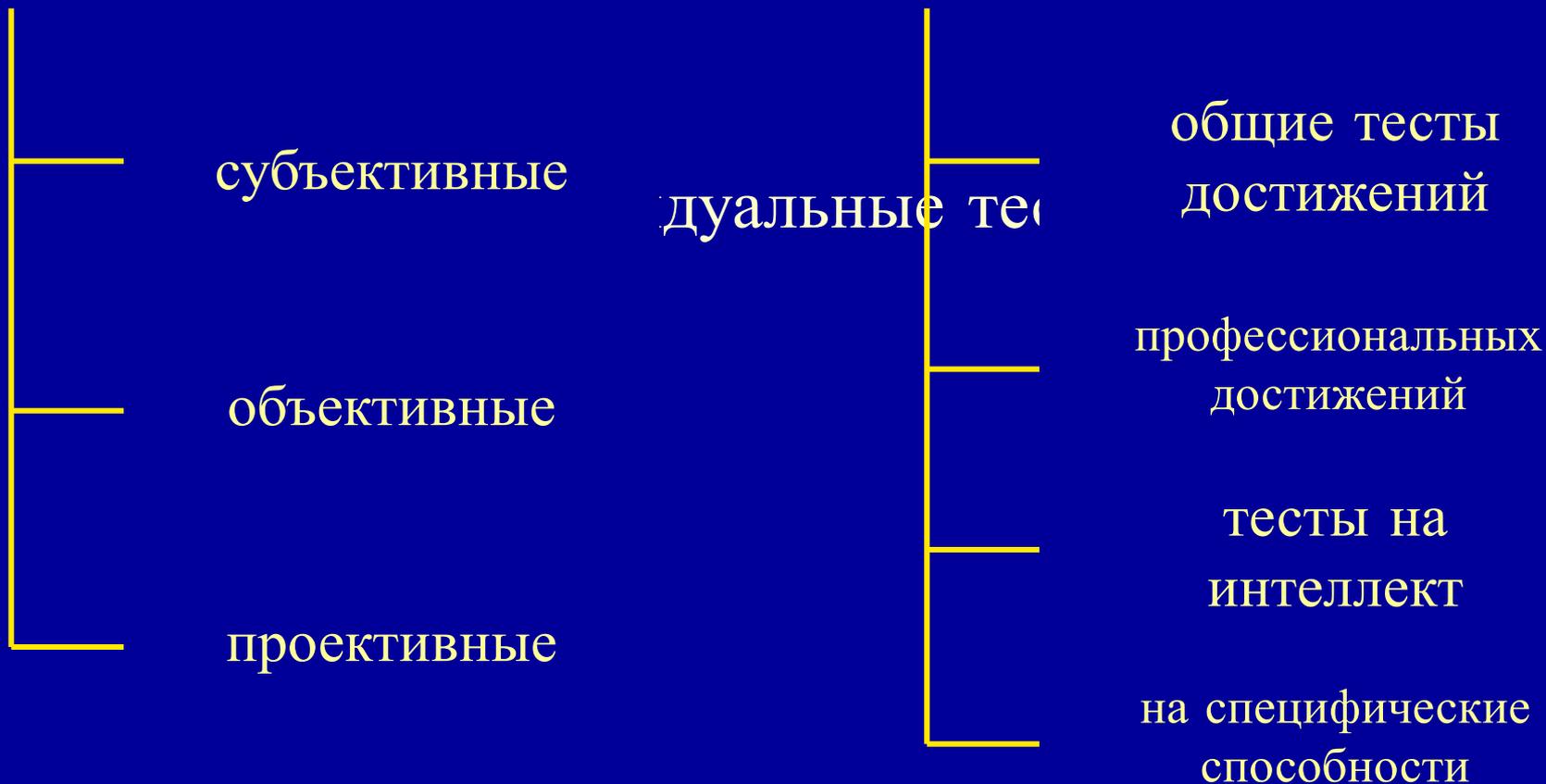
# Тесты

- **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

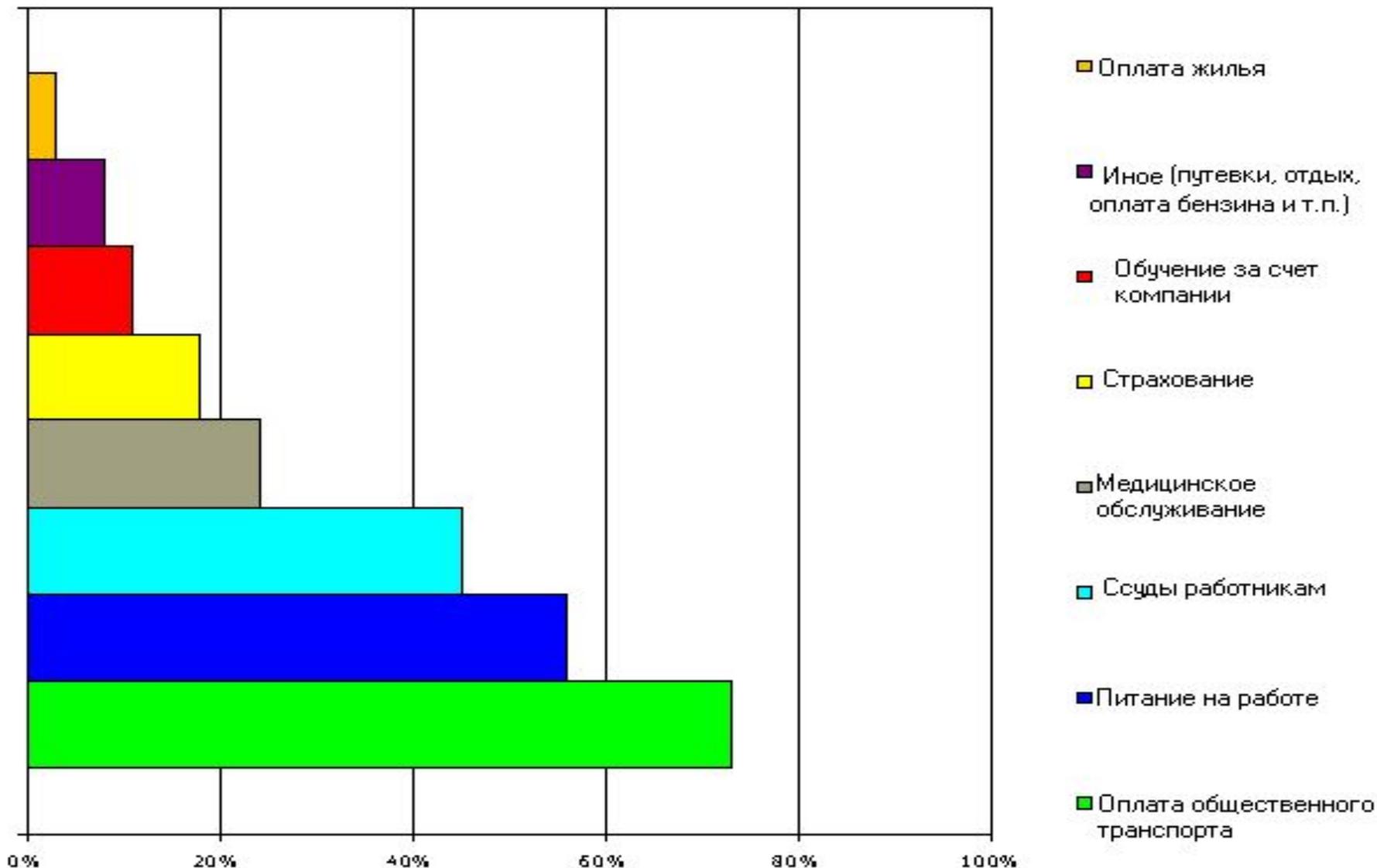
В западной практике распространена следующая формула заработной платы:

**ЗАРПЛАТА = БАЗОВЫЙ ОКЛАД + ОПЛАТА ЗА РЕЗУЛЬТАТ**

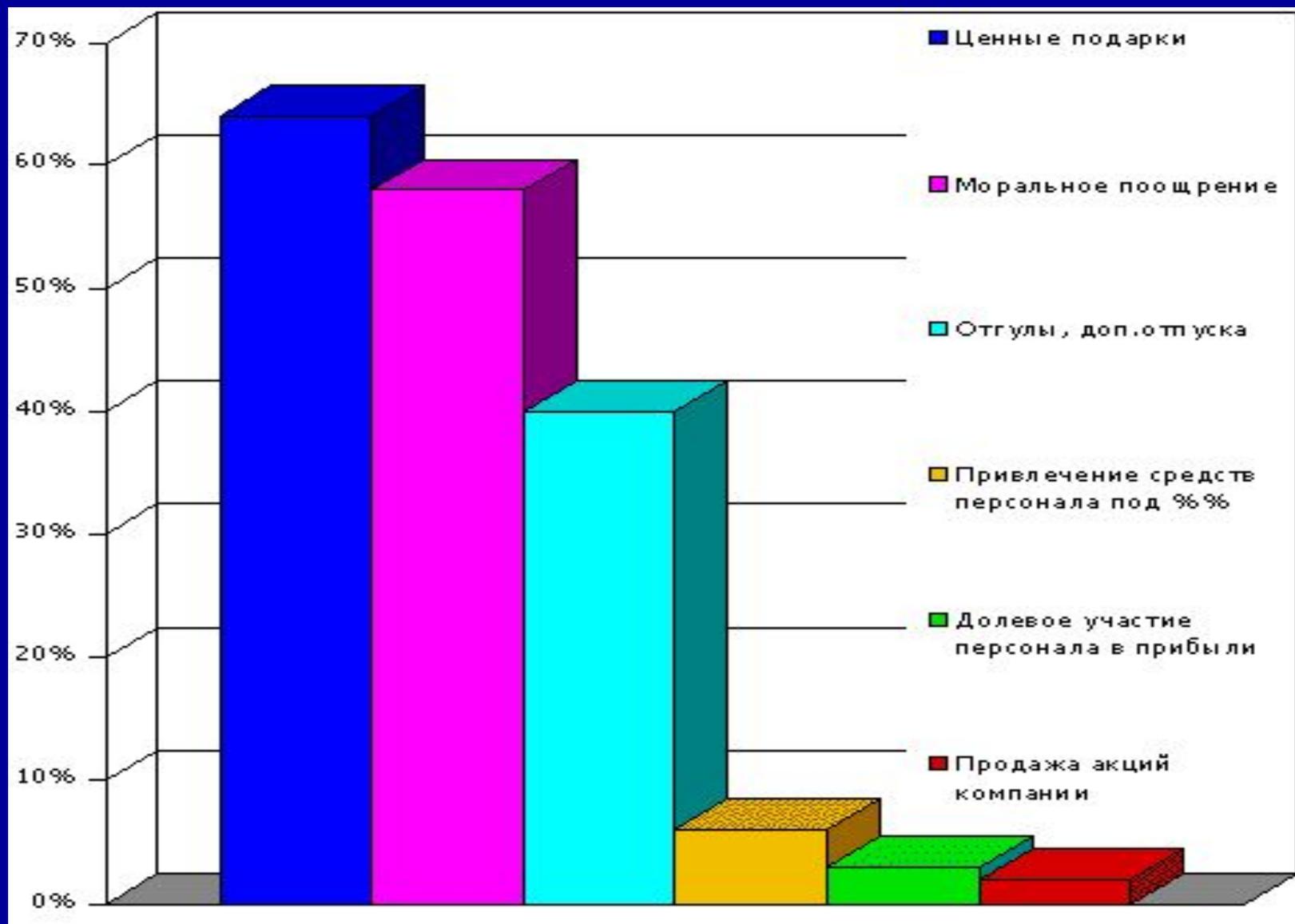
# Схема материального стимулирования



# Льготы, применяемые российскими компаниями



# Дополнительные вознаграждения, применяемые российскими компаниями



Спасибо за внимание!

