

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

## План

1. Цели и функции управления персоналом
2. Планирование потребности в трудовых ресурсах
3. Методы поиска персонала
4. Способы оценки персонала и прием на работу
5. Повышение квалификации персонала

Управление персоналом — это комплексное, целенаправленное воздействие на коллектив и отдельных работников в целях создания оптимальных условий для творческого, инициативного, созидательного труда для достижения целей предприятия.

Менеджмент любого предприятия включает два основных аспекта.

Первый — это определение целей организации, разработка мероприятий по их осуществлению и соответственно контроль за результатами. В данном случае менеджмент направлен на решение материально-логических задач, организацию событий на предприятии и управление ими.

Второй аспект предполагает, что руководить предприятием означает также и управлять людьми. В этой связи представляется, что удовлетворение потребностей работающих в организации сотрудников — одна из важнейших целей, залог ее эффективной работы. Успех в этом деле обеспечивают функционирование организации, а также жизненные потребности его сотрудников.

Управление трудовыми ресурсами включает в себя следующие этапы:

1. Планирование ресурсов: разработка плана удовлетворения будущих потребностей в людских ресурсах.
2. Набор персонала: создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям.
3. Отбор: оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора.

4. Определение заработной платы и льгот: разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения служащих.
5. Профориентация и адаптация: введение нанятых работников в организацию и ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от него организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку.
6. Обучение: разработка программ для обучения трудовым навыкам, требующимся для эффективного выполнения работы.

7. Оценка трудовой деятельности: разработка методик оценки трудовой деятельности и доведения ее до работника.

8. Повышение, понижение, перевод, увольнение: разработка методов перемещения работников на должности с большей или меньшей ответственностью, развития их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма.

9. Подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе: разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров.

## 2 вопрос

Планирование персонала по существу есть процесс определения потребностей организации в кадрах. Для удобства можно считать, что процесс планирования включает в себя три этапа:

- 1) оценка наличных ресурсов;
- 2) оценка будущих потребностей;
- 3) разработка программы удовлетворения будущих потребностей.



Важная задача менеджера по персоналу или руководителя — оптимизировать процессы подбора персонала, сделать их максимально эффективными и низкозатратными, без потери качества.

Процесс подбора персонала необходимо начинать с нормирования труда, анализа трудозатрат и эффективности использования рабочего времени.

Качественная потребность — потребность по категориям, профессиям, специальностям, уровню квалификационных требований к персоналу. Она рассчитывается исходя из:

- профессионально-квалификационно го деления рабочих, зафиксированных в производственно-технологической документации на рабочий процесс;
- требований к должностным и рабочим местам, записанных в должностных инструкциях или описаниях рабочих мест;
- штатного расписания организации и ее подразделения, где фиксируется состав должностей;

– документации, регламентирующей различные организационно-управленческие процессы с выделением требований по профессионально-квалификационному составу исполнителей.

В управленческой теории и практике при определении количественной потребности в персонале применяются следующие методы:

- метод, основанный на использовании данных о времени трудового процесса;
- метод расчета по нормам обслуживания;
- метод расчета по рабочим местам и нормативной численности.

Прогнозирование потребностей в персонале организации может быть выполнено при использовании ряда методов.

Методы для прогнозирования потребностей в персонале могут быть основаны либо на суждениях (метод Дельфи), либо на использовании математики (метод экстраполяции: перенесение сегодняшнего положения фирмы в будущее).

Один из методов определения потребности в кадрах заключается в оценке штатных расписаний организации, анализе стоящих задач (анализ затрат времени). Формула расчета общей потребности в кадрах имеет следующий вид:

$$ПК = \frac{Q_i \cdot t_i}{НРВ \cdot 60} \cdot ПВ,$$

где  $Q_i$  — количество рабочих операций  $i$  в плановом периоде;  
 $t_i$  — затраты времени на единицу продукции  $i$ , мин;  
 $НРВ$  — нормативное (тарифное) рабочее время планового периода, ч;  
 $ПВ$  — потери времени с учетом перерывов, отпусков, болезни.

### 3 вопрос

Есть два возможных источника набора персонала : внутренний (из работников организации) и внешний (из людей, до того никак не связанных с организацией).

Набор персонала за счет внутренних источников во многом зависит от кадровой политики администрации организации в целом. Разумное использование имеющихся людских ресурсов может позволить организации обойтись без нового набора

Если среди кандидатов внутри компании не находится достойных занять данную должность, компания обращается к внешним источникам — собственным базам данных на специалистов, приславших некогда информацию о себе, к средствам массовой информации, фирмам по подбору персонала, конкурирующим компаниям и компаниям м-партнерам и пр.



Альтернативой найму новых работников может быть сверхурочная работа, когда организации необходимо увеличить объем выпускаемой продукции. При этом отпадает необходимость в дополнительных затратах на наем и прием на работу новых сотрудников

Для удовлетворения потребности организации во временном найме существует система кадрового лизинга. Временный работник, обладающий необходимыми для данной должности навыками, может выполнять особые задания.

Преимущество, которое дает использование временных работников, состоит в том, что организации не приходится выплачивать им премии, обучать их, обеспечивать компенсациями и заботиться о последующем продвижении по службе.

## 4 вопрос

Оценка персонала — это целенаправленный процесс установления соответствия деловых и личных качеств личности требованиям должности или рабочего места.

Основным фактором в пользу решения о приеме на работу в большинстве случаев является собеседование, в процессе которого выясняется, есть ли смысл подвергать претендента дальнейшим обследованиям (оценивается поведение, способность к общению, системы мотивации, жизненные планы, образ жизни и т.д.)

Известны ошибки восприятия в общении, которых следует опасаться при проведении отборочного собеседования:

- «проекция» — приписывание оцениваемому собственных чувств и мыслей;
- «эхо»- — перенесение успеха кандидата в какой-либо сфере деятельности на другую профессиональную сферу, в которой он еще не имеет опыта работы;
- «атрибуция» — подсознательное приписывание кандидату характеристик, подмеченных у другого человека;

- «но контрасту» — определение качеств собеседника на основе сравнения его с предыдущими кандидатами;
- «с первого взгляда» — уверенность в том, что первое впечатление всегда верное.

Предварительное собеседование с кандидатом в крупных компаниях, имеющих самостоятельную службу по работе с персоналом, обычно проводит менеджер по персоналу, а отборочное собеседование — руководитель подразделения.

Последующую оценку претендента можно проводить различными методами, которые объединяются в три группы:

- прогностический метод, когда широко используются анкетные данные; письменные или устные характеристики; мнения и отзывы руководителя и коллег по работе; личные беседы; психологические тесты;
- практический метод, когда проверяется пригодность работника к выполнению служебных обязанностей на основе результатов его практической работы (для этого используется техника пробных перемещений);

— имитационный метод, когда претенденту предлагается решать конкретную ситуацию (ситуации).

В конечном итоге проводится экспертная оценка свойств и деловых качеств личности.

В каждом конкретном случае набор критериев оценки будет зависеть от содержания и качества выполняемой в будущем работы.

# Типичный процесс принятия решения по отбору персонала:

1. Отбор кандидатов на занятие должности.
2. Предварительная отборочная беседа.
3. Заполнение бланка заявления и анкеты претендента на должность.
4. Беседа по найму.
5. Тестирование.
6. Проверка рекомендаций и послужного списка.
7. Медицинский осмотр.
8. Принятие предложения о приеме.



Процедура оценки и выявления из ряда кандидатов одного, получившего наивысшую оценку и согласие руководителя подразделения быть принятым на работу в организацию, завершается заключением трудового соглашения (контракта), которому придается особое значение

## 5 вопрос

Профессиональная деятельность рассматривается как способ социально-экономического и духовного взаимодействия индивидуума и трудового коллектива.

**Профессионализм** – это синоним компетентности, обладания способностями и умением выполнять функции определенного рода.

Это совокупность качеств, способных обеспечивать наибольшие результаты в соответствующей сфере деятельности, экономические, социальные и т.д.

Организации имеют постоянную потребность в повышении производительности труда своих работников. Многие организации при этом заботятся и об общем качестве трудовых ресурсов. Одним из способов достижения этой цели является набор и отбор наиболее квалифицированных и способных новых работников

Получение в процессе профессиональной подготовки новых знаний способствует общему интеллектуальному развитию человека, расширяет его эрудицию и круг общения, укрепляет уверенность в себе. Подготовка представляет собой обучение работников навыкам, позволяющим поднять производительность их труда

Основные требования, обеспечивающие эффективность программ обучения, сводятся к следующему:

1. Для обучения нужна мотивация. Люди должны понимать цели программы, каким образом обучение повысит их производительность и, тем самым, их собственное удовлетворение своей работой.
2. Руководство должно создать климат, благоприятствующий обучению. Это подразумевает поощрение учащихся, их активное участие в процессе обучения, поддержку со стороны преподавателей, желание отвечать на вопросы.

3 Если навыки, приобретаемые посредством обучения, являются сложными, то процесс обучения следует разбить на последовательные этапы. Участник программы должен иметь возможность отработать на практике навыки, приобретенные на каждом этапе обучения.

4. Учащиеся должны почувствовать обратную связь по отношению к результатам обучения, необходимо обеспечить положительное закрепление пройденного материала.

Подготовка — целенаправленно организованный процесс овладения знаниями для определенной профессиональной деятельности.

- Профессиональная подготовка — получение новых знаний для выполнения нового вида профессиональной деятельности.

- Переподготовка — обновление теоретических и практических знаний в соответствии с повышающимися требованиями.

Цели переподготовки — это не только зеркальное отражение потребностей, интересов и проблем работников, но и отражение борьбы, требований и условий окружающего мира.