



**Высшая
школа менеджмента**

Санкт-Петербургского
государственного университета

Управление человеческими ресурсами

Профориентационная лекция

Минина Вера Николаевна,
д.с.н., профессор, зав. кафедрой организационного
поведения и управления персоналом
minina@gsom.spbu.ru

Задачи лекции

- **Дать представление о системе управления человеческими ресурсами организации**
- **Познакомить с основными функциями управления человеческими ресурсами**

Темы для обсуждения – 23.04.2010

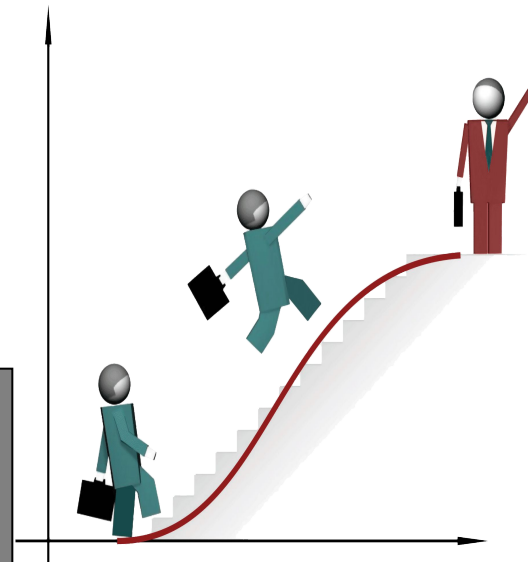
- *Человек и организация:
проблемы взаимодействия*
- *Стратегии управления человеческими
ресурсами*
- *Система управления человеческими
ресурсами*
- *Функции управления человеческими
ресурсами*

Человек и организация: проблемы взаимодействия

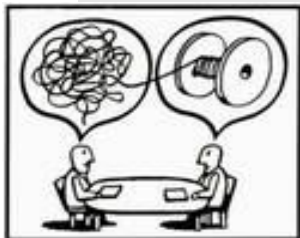
Почему они возникают?

Как их решать?

Что ищет человек в организации?



Взаимные ожидания сотрудника и организации



- Соблюдение дисциплины
- Высокая производительность труда
- Высокое качество результатов
- Инициатива
- Лояльность
- Участие в делах компании
- Высокая трудовая мотивация
- Способность и готовность к обучению и развитию

- Хорошая оплата
 - Надежное место работы
 - Интересная работа
 - Удобный график работы
 - Возможность чего-то достичь
 - Уважение
 - Реализация способностей
 - Большой отпуск
 - Возможность проявить инициативу
 - Ответственная работа
 - Не слишком напряженная работа
- World Values Survey. URL: <<http://www.worldvaluessurvey.org>>*

Образы сотрудника глазами менеджеров

Положительные образы	Отрицательные образы
Мифы и реальность	
Работники умеют и готовы хорошо работать	Работники ленивы и безынициативны
Они ценят справедливое отношение и хороший климат не меньше, чем деньги	Их интересует только ЗП и бенефиты
Они гордятся качественной работой	Они безразличны к качеству своей работы
Они инициативны и ответственны	Не могут работать без жесткого контроля сверху
Уважают и ценят своих руководителей	Не любят своих непосредственных руководителей
Готовы участвовать в делах компании	Не хотят участвовать в делах компании
Поддерживают изменения	Сопротивляются любым изменениям

Образы организации глазами сотрудников

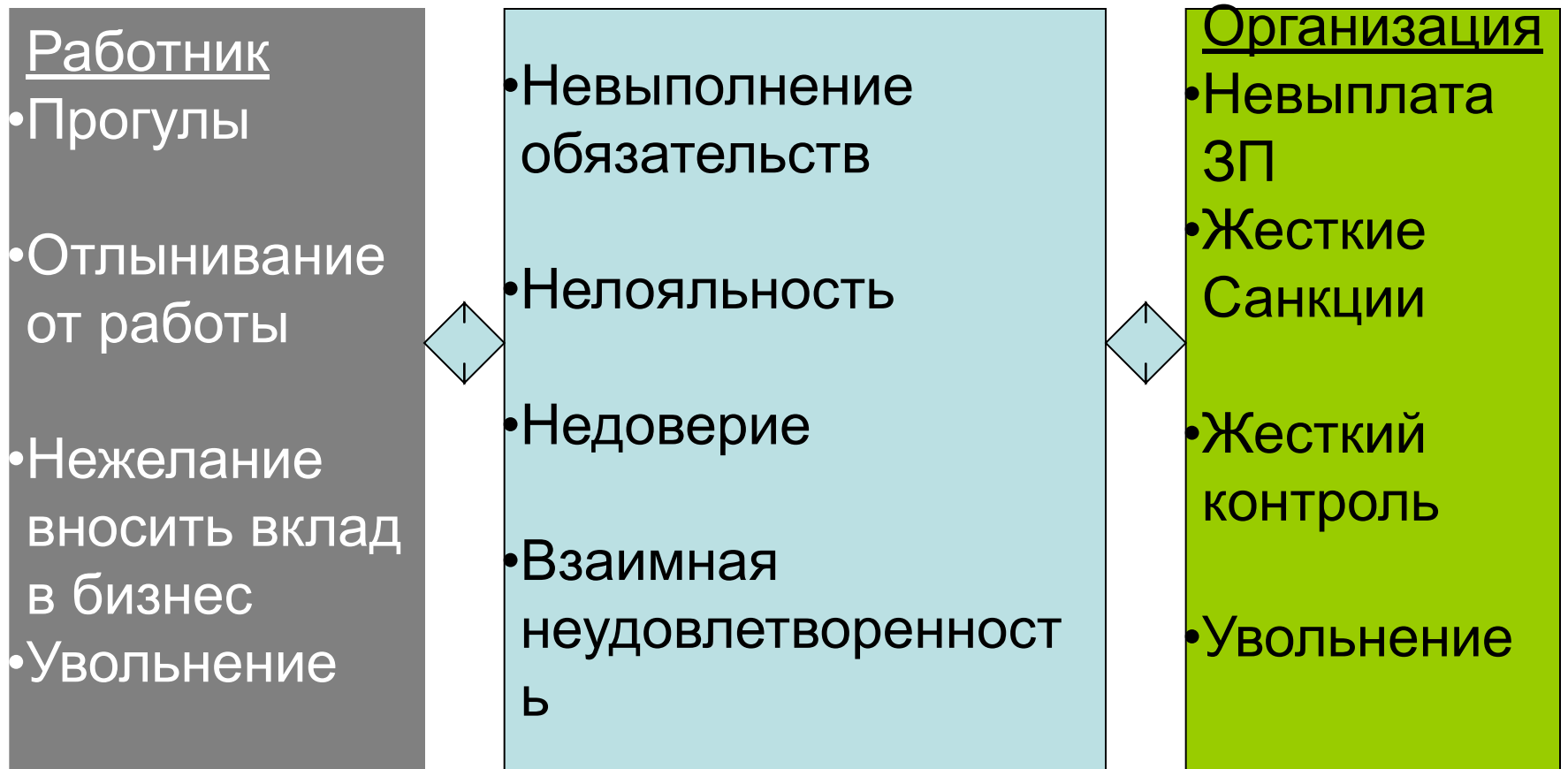
Положительные образы	Отрицательные образы
Метафоры, характеризующие возможности развития сотрудника в организации	
Кузница кадров	Тюрьма народов
Карьерная компания	Бизнес-концлагерь
Лестница в небо	Пищеварительный тракт
Райский уголок	Соковыжималка

Из коллекции Веричевой Г.Л.

Образы организации глазами сотрудников

Положительные образы	Отрицательные образы
Метафоры организационной культуры и социально-психологического климата	
Дружная семейка	Семейка Адамс
Второй дом	Серый дом
Улей	Дом престарелых
Золотое дно	Королевство кривых зеркал
База отдыха	Курилка
Вечная фиеста	Осиное гнездо
Запасной аэродром	Пауки в банке
Забугорье	Зоопарк

Проблемы взаимодействия человека и организации



Выводы

Несовпадение ожиданий

Проблемы
взаимодействия

Отношениями в
организации
надо управлять

Трудовым поведением
надо управлять

Нужна
система
управления
персоналом

Новое поколение работников: вызовы менеджменту организации (1)

Поколение Y: рожденные в 1980-1984 гг.:

- Они ожидают: организация предоставит возможности для реализации их потенциала
- Ценят собственный вклад, а не работу по инструкциям и указаниям сверху
- Рассматривают работу в организации как собственное обучение и развитие
- Им необходима постоянная обратная связь, т.к. воспринимают мир постоянно изменяющимся, неопределенным

Новое поколение работников: вызовы менеджменту организации (2)

- С самого начала рассчитывают на высокую ЗП
- Для них важно обучение, особенно стиль (школьная привычка к тестам)
- Их подстегивает интерес и новые впечатления, рутина вызывает скуку
- Интересуются социальными вопросами и не планируют всю жизнь провести в организации

Новое поколение работников: вызовы менеджменту организации (3)

- Высоко мобильны: перемена места работы для них естественна
- Деньги для них ценны, т.к. они хотят поддерживать высокий жизненный стандарт
- Для них важен баланс между работой и личной жизнью

Новое поколение работников: вызовы менеджменту организации (4)

Поколение **Z**: рожденные в период 1995-2003:

- Они скорее индивидуалисты, нежели коллективисты
- Скорее хорошие потребители, нежели хорошие производители
- Межличностным коммуникациям предпочитают виртуальное общение
- Их мир – интернет сети, виртуальный мир
- Ориентированы на быстрый результат
- Воспринимают мир глазами пользователя интернет

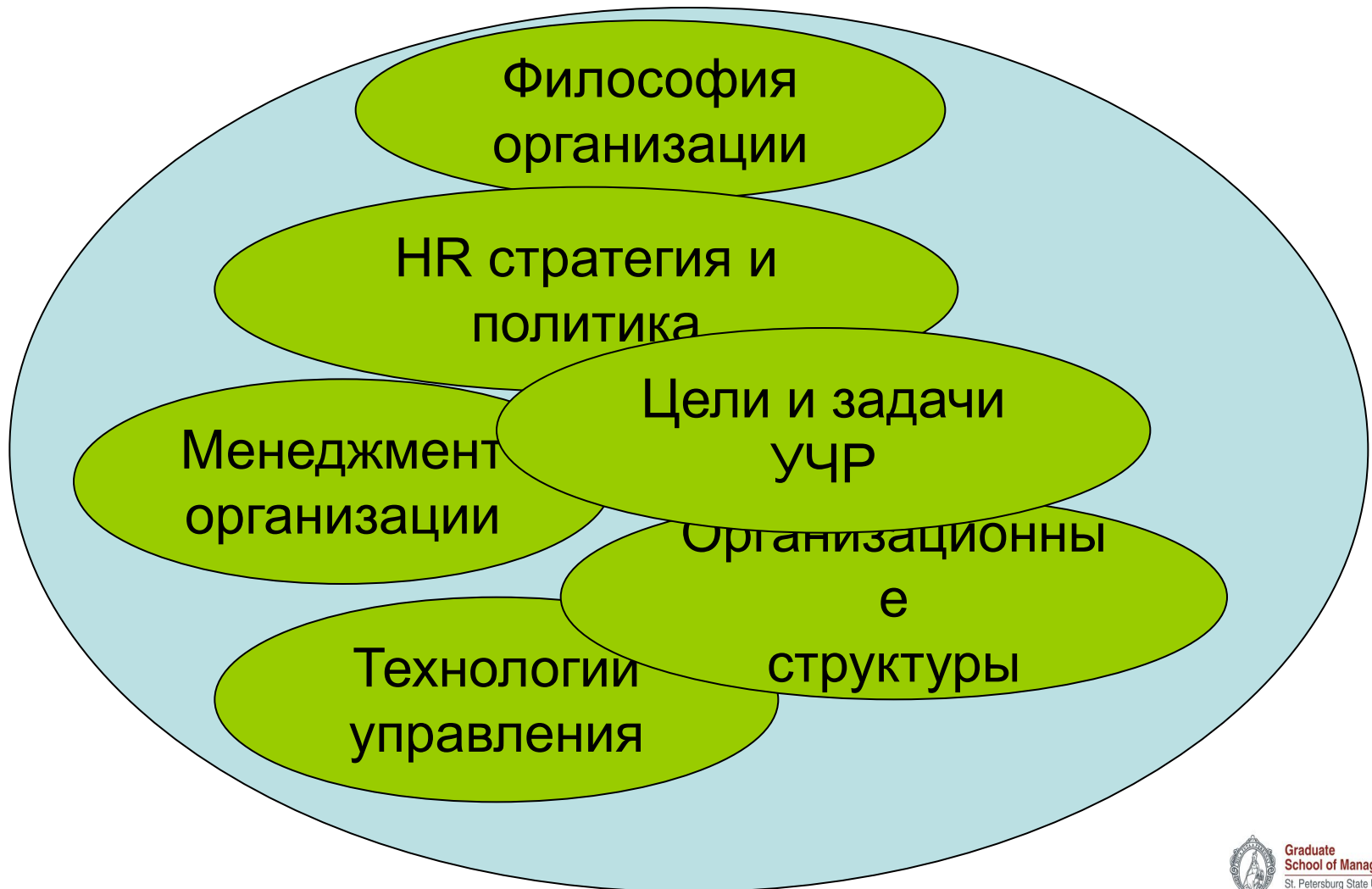
Новое поколение работников: вызовы менеджменту организации (5)

- Молодые профессионалы не привязаны к организации
- Предпочитают отношения с организацией как бизнес-партнеры, не как работодатель и работник
- Для них часто профессиональный рост ценнее организационной карьеры
- Ценят личную свободу, возможность самореализации не в одной сфере

Как справляться с вызовами?

- Изучать жизненные миры, ценности людей
- Формировать новые модели взаимодействия организации и сотрудника ↔ телеработа, Фриланс
- Сочетать жизненные стратегии сотрудников с бизнес-стратегией (корпоративной стратегией) организации
- Развивать soft skills в менеджменте
- По-новому готовить специалистов в области управления человеческими ресурсами

Система управления человеческими ресурсами



Стратегии управления человеческими ресурсами

- Вовлеченность
- Приверженность
- Эффективность

Стратегия вовлеченности

- **Цели и задачи управления человеческими ресурсами:**

- формирование партнерских отношений с сотрудниками
- вовлечение в дела организации
- закрепление в организации ценных сотрудников

Стратегия вовлеченности

• Кадровая политика:

- подбор сотрудников, разделяющих ценности организации
- диалог между работодателем и работником
- карьерный рост в организации
- ценность лояльности
- оценка вклада в развитие организации

Стратегия вовлеченности

- **Методы работы с персоналом:**

- поддержание высокого уровня трудовой мотивации
- участие в управлении
- повышение квалификации
- развитие карьеры
- формирование команд
- оценка удовлетворенности трудом

- **Использование soft технологий**

Стратегия приверженности

- **Цели и задачи управления человеческими ресурсами:**
 - формирование коллектива единомышленников
 - развитие способностей и талантов сотрудников
 - развитие организации через сотрудников

Стратегия приверженности

•Кадровая политика:

- подбор сотрудников, разделяющих ценности организации
- поддержание высокого уровня трудовой мотивации
- сотрудничество работодателя и работников (интеграция)
- карьерный рост в организации
- ценность приверженности
- непрерывное обучение и развитие (learning by doing)

Стратегия приверженности

• Методы работы с персоналом:

- участие в управлении
- развитие талантов
- развитие карьеры
- формирование команд
- оценка удовлетворенности трудом
- формирование профессиональных и интеллектуальной сетей
- обмен и распространение знаний

• Использование soft технологий

Стратегия эффективности

- **Цели и задачи управления человеческими ресурсами:**

- достижение высоких экономических и финансовых результатов организации
- повышения ценности организации для акционеров
- рост производительности, качества труда
- оптимизация расходов на персонал

Стратегия эффективности

- **Кадровая политика:**

- оценка вклада в экономические результаты
- оценка эффективности по целевым показателям организации
- клиентоориентированность
- экономия и бережливость
- привлечение и удержание высокорезультативных сотрудников

Стратегия эффективности

- **Методы работы с персоналом:**
 - оценка результативности и эффективности
 - материальное стимулирование
 - тренинги профессиональных навыков
 - оценка удовлетворенности трудом
 - экономическая оценка программ развития персонала

Функции управления человеческими ресурсами

- Планирование персонала
- Привлечение и отбор персонала
- Адаптация персонала
- Оценка персонала
- Обучение и развитие персонала
- Вознаграждение персонала
- Аутплейсмент (работа с увольняемыми сотрудниками)

Планирование персонала

- **Анализ работы:**
 - анализ рабочего места, процесса
 - анализ функций и ролей работника

Ответ на вопросы:

- Зачем существует (создается) данная должность, данное рабочее место?
- В чем состоит работа?
- Какими качествами должен обладать работник?

Планирование персонала

• Планирование численности:

- определение потребности в персонале
- анализ рынка труда (спроса и предложения рабочей силы)
- анализ конкуренции на рынке труда

Ответ на вопросы:

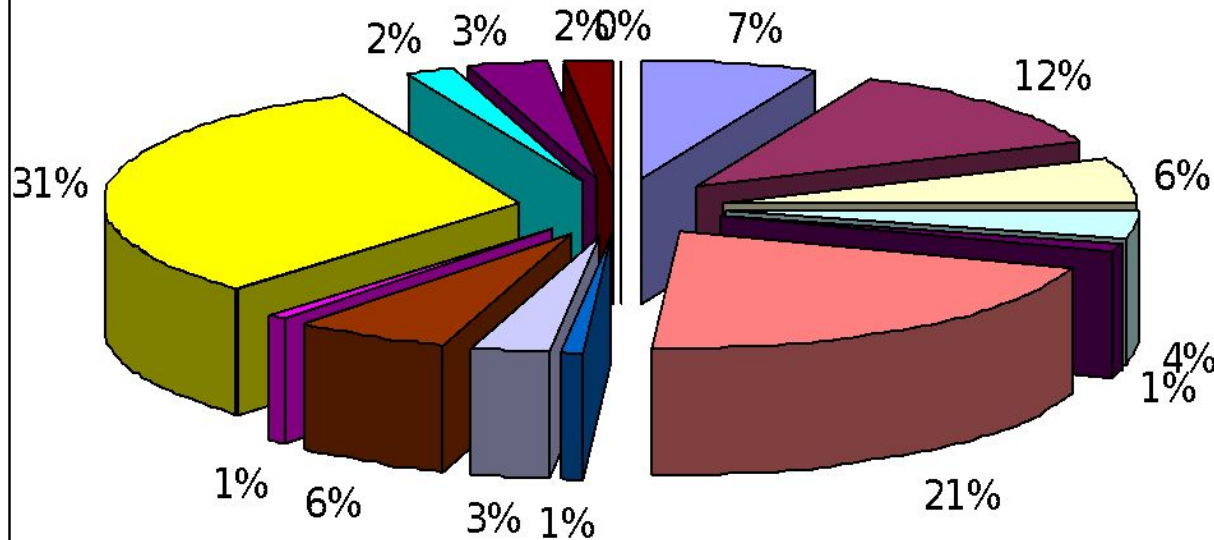
- Как связана бизнес стратегия с кадровой политикой?
- Какие человеческие ресурсы нужно привлечь для достижения целей организации?
- Как обеспечить конкурентные преимущества?

Привлечение персонала

- **Привлечение персонала:**
 - разработка политики на рынке труда
 - использование технологий поиска персонала
 - формирование позитивного имиджа организации

Привлечение персонала

**Критерии выбора компании работодателем
для молодых специалистов**



- Размер компании
- Известность компании
- Отечественная / зарубежная компания
- Возраст компании, история ее развития
- Отрасль, в которой работает компания
- Корпоративная культура, отношение к персоналу
- Повышение "стоимости" резюме
- Компенсационный пакет
- Стратегия компании
- Режим работы
- Должностные обязанности
- Место расположения компании
- Качество и стиль управления
- Качество товаров и услуг
- Название компании

Привлечение персонала

Исследование ЭКОПСИ Консалтинг

Привлекает ценных сотрудников:

- возможность интересной творческой работы
- достойный уровень заработной платы
- возможность карьерного и профессионального роста

Отталкивает ценных сотрудников:

- бюрократизм
- плохой менеджмент
- низкий уровень оплаты труда, не соответствующий вложенным усилиям
- отсутствие возможностей профессионального и карьерного роста

Имиджевая реклама

как средство привлечения
нужных сотрудников



НОВЫЕ КЕДЫ ЗА 15 НЕДЕЛИ РАБОТЫ В МАКДОНАЛДС

С НАС — ГИБКИЙ ГРАФИК, ЧТОБЫ
ИСХОДИТЬ ГОРОД ВДОЛЬ И ПОПЕРЕК



Узнай больше на www.mcdonalds.ru, по телефону (495) 933-70-27 или у любого менеджера ресторана

Цени свое время



Sostav.ru
Маркетинг Реклама PR



БИЛЕТ НА ПОЕЗД

ЗА 2 ДНЯ
РАБОТЫ В МАКДОНАЛДС

С НАС — ТУСОВКА, БУДЕТ С КЕМ
СМОТАТЬСЯ В ПИТЕР НА ВЫХОДНЫЕ.



Цени свое время

Узнай больше на www.mcdonalds.ru, по телефону (495) 933-70-27
или у любого менеджера ресторана



Sostav.ru

Маркетинг Реклам PR



МОБИЛЬНЫЙ ТЕЛЕФОН



ЗА 4 НЕДЕЛИ
РАБОТЫ В МАКДОНАЛДС

С НАС — ДРУЗЬЯ, БУДЕТ С КЕМ ПОБОЛТАТЬ



© 2007 McDonald's

Цени свое время

Обращайся к любому менеджеру ресторана

Узнай больше на www.mcdonalds.ru

Sostav.ru



Маркетинг Реклама PR

Отбор – обоюдный выбор



Отбор
сотрудников –
двухсторонний
процесс!

Отбор персонала

• Критерии отбора персонала

Организации

Подразделени
й

Рабочего
места

• Методы отбора: отборочная воронка

• Этические принципы отбора \Leftrightarrow имидж организации

Причины отклонения предложения компании

- Несоответствие предложений и ожиданий относительно должности и оплаты труда
- Плохое впечатление от личных встреч с представителем компании
- Плохое впечатление от атмосферы в компании
- Компания долго принимает решение
- Отсутствие четкого ответа в оговоренные сроки



Негативный имидж

Причины:

- Нарушение этики отбора
- Большой объем испытаний при отборе
 - **Негативный образ** (соковыжималка и т.п.)
- Завышенные обещания, несоответствие реалиям □ **Недоверие**

Адаптация персонала

Адаптация:

- Профессиональная
- Психологическая
- Организационная

Адаптация персонала

Для организации

Получение отдачи от работника в более короткий срок

Программы адаптации:

- общие
- специализированные

Для работника

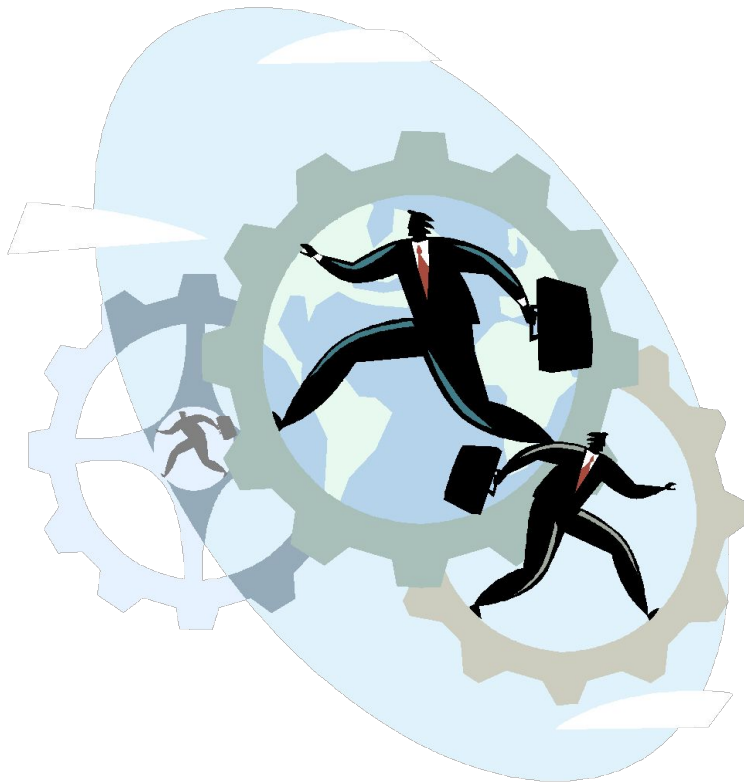
Признание
Самоутверждение
В более короткий срок

Адаптация персонала

Подходы к адаптации в компаниях:

- оптический
- армейский
- партнерский

Статистика



До **90%** НОВЫХ
СОТРУДНИКОВ,
ПОКИНУВШИХ
ОРГАНИЗАЦИЮ,
ПРИНИМАЮТ
РЕШЕНИЕ ОБ УХОДЕ В
ПЕРВЫЙ ДЕНЬ СВОЕГО
ПРЕБЫВАНИЯ В НЕЙ

Оценка персонала

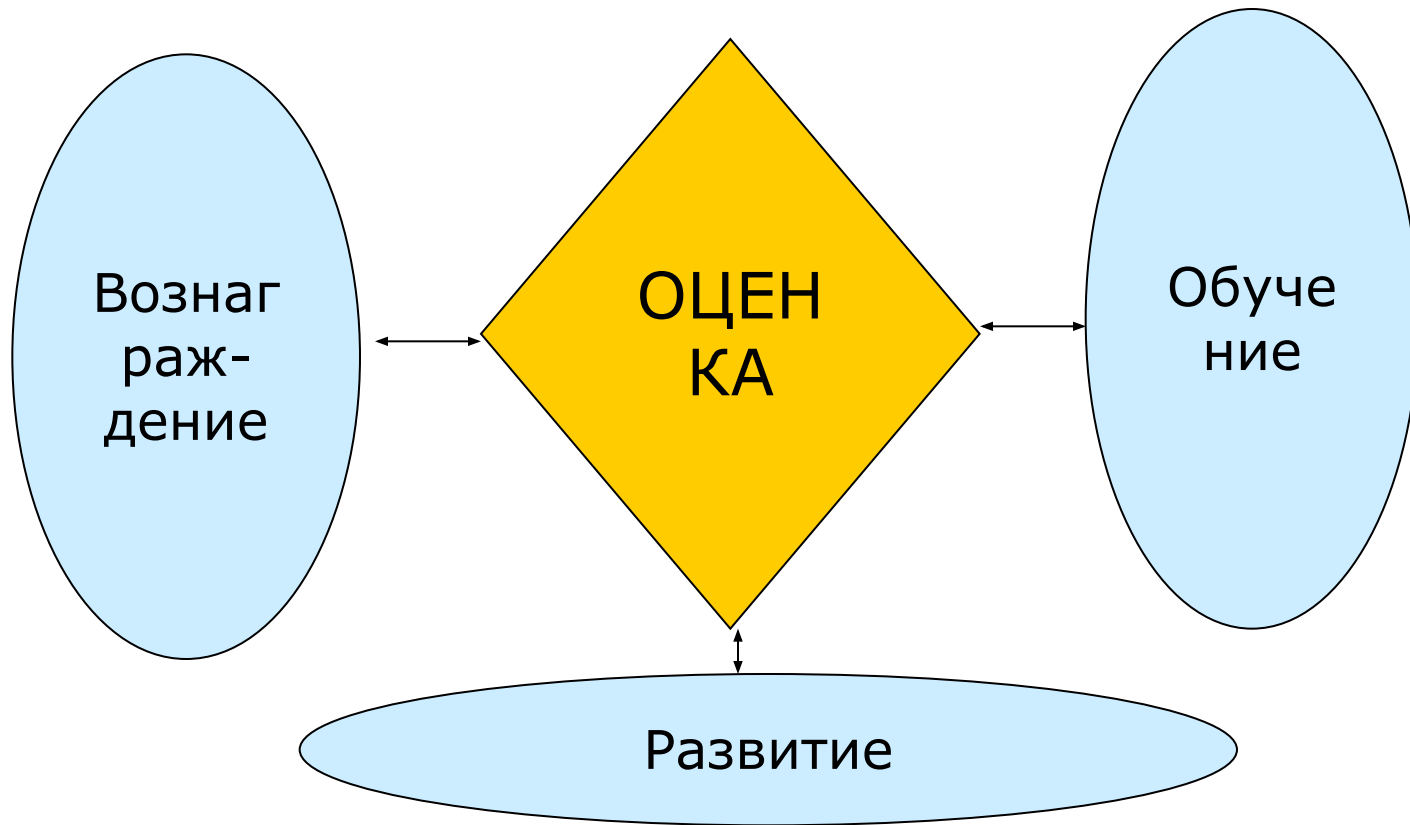
Оценка персонала:

- Оценка трудового и личностного потенциала
- Оценка соответствия должности (аттестация)
- Оценка результативности труда

Назначение оценки:

повышение *эффективности* работы персонала

Использование оценки



Принципы эффективной оценки

- Поддержка со стороны высшего менеджмента
- Всеобщность
- Тщательная подготовка
- Использование результатов в практике управления персоналом

Обучение и развитие персонала

Что дает организации?

- Повышение квалификации выше производительность и качество
- Подготовка кадрового резерва
- Удовлетворенность сотрудников выше уровень трудовой мотивации, лояльности

Обучение и развитие персонала

- Анализ потребности в обучении
- Определение бюджета на обучение
- Разработка (выбор) программы
- Обучение
- Оценка эффективности
- Корректировка

Обучение и развитие персонала

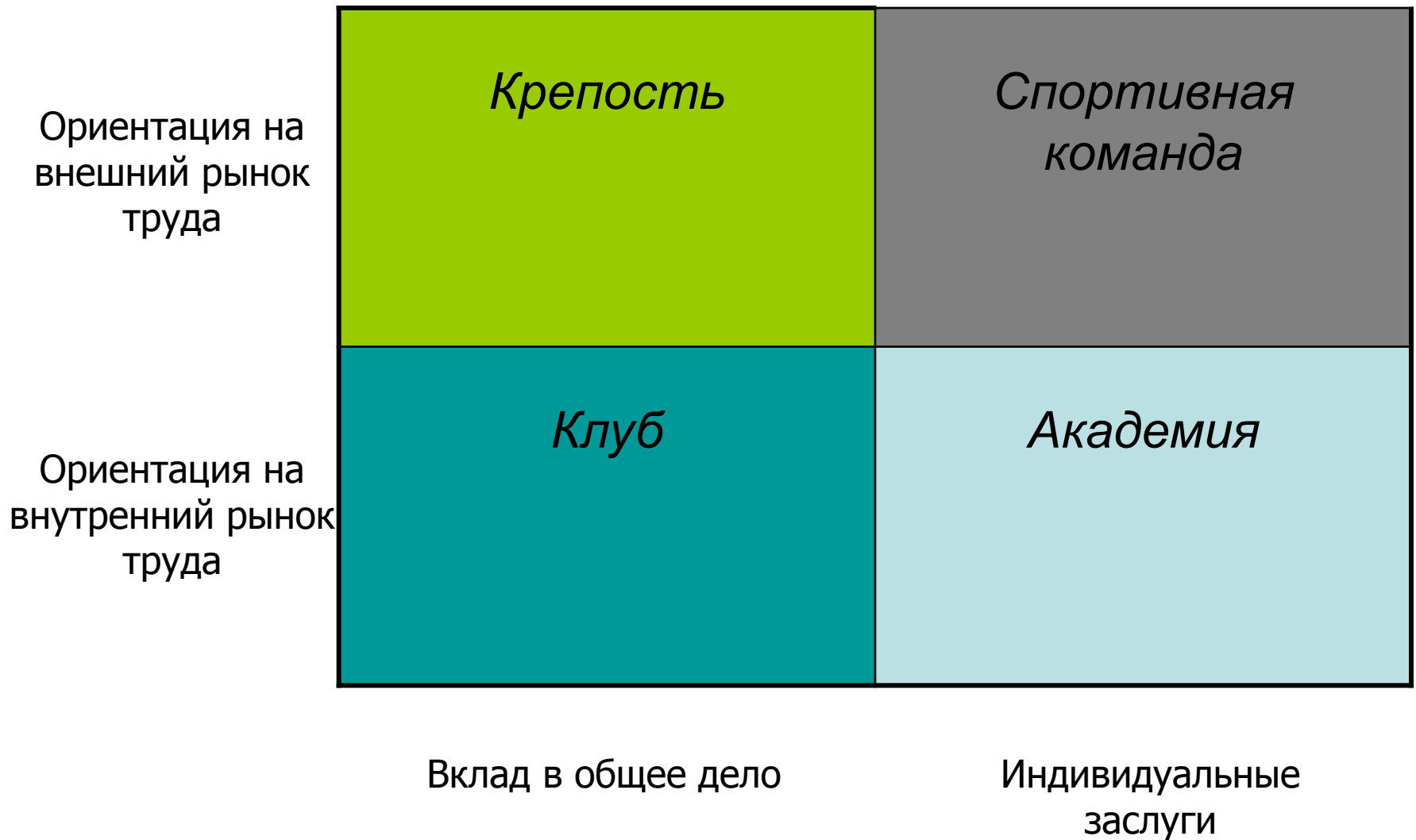
Принципы эффективного обучения:

- Связь со стратегией бизнеса
- Связь с интересами сотрудников
- Заинтересованность менеджмента
- Планомерность
- Непрерывность
- Экономическая обоснованность выбора форм и методов
- Соответствие форм и методов корпоративной культуре
- Мотивация участников
- Возможность использования результатов обучения

Обучение и развитие персонала

Развитие карьеры:

- Горизонтальная карьера (профессиональная)
- Вертикальная карьера (организационная)
- Двойная (смешанная)



Карьерные системы в организации

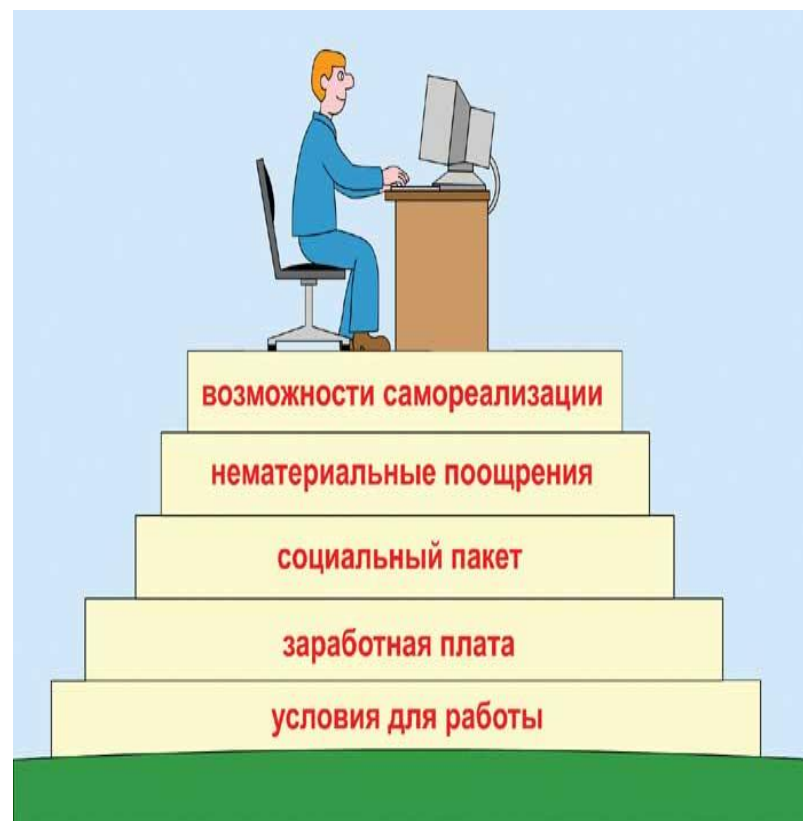
Вознаграждение персонала

Согласно Конституции РФ,
ст. 37

Вознаграждение есть плата за труд

Система вознаграждения персонала

Система вознаграждения персонала – это совокупность внутреннего и внешнего поощрения трудовых усилий и результатов труда



Внутреннее поощрение



Связано с мотивами трудового поведения работника:

- Удовлетворение потребностей
- Удовлетворенность работой
- Достижение намеченных целей
- Реализация намерений и ожиданий
- Самореализация в труде



Внешнее поощрение

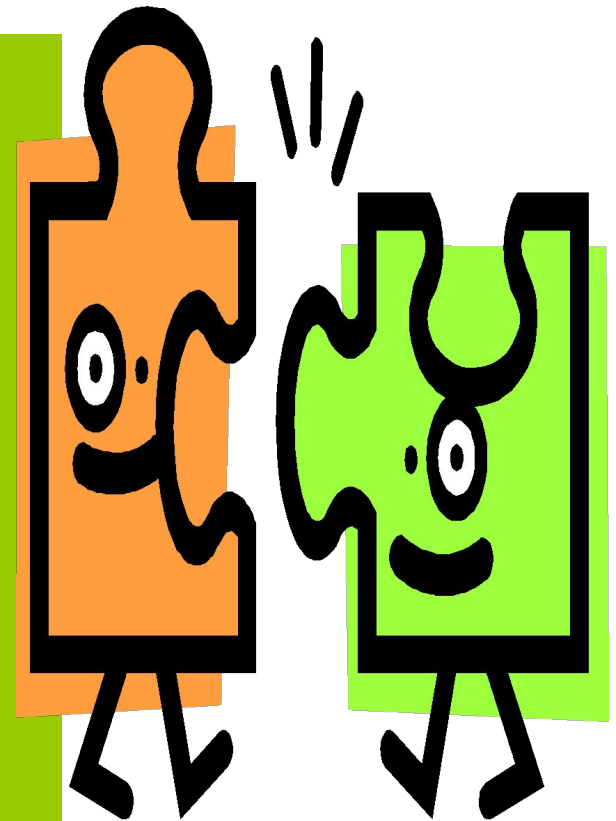
Связано с организацией труда работников

Система оплаты труда:

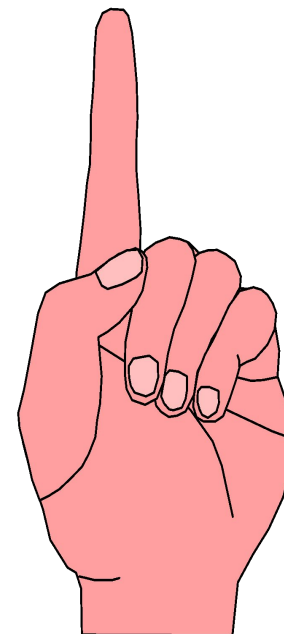
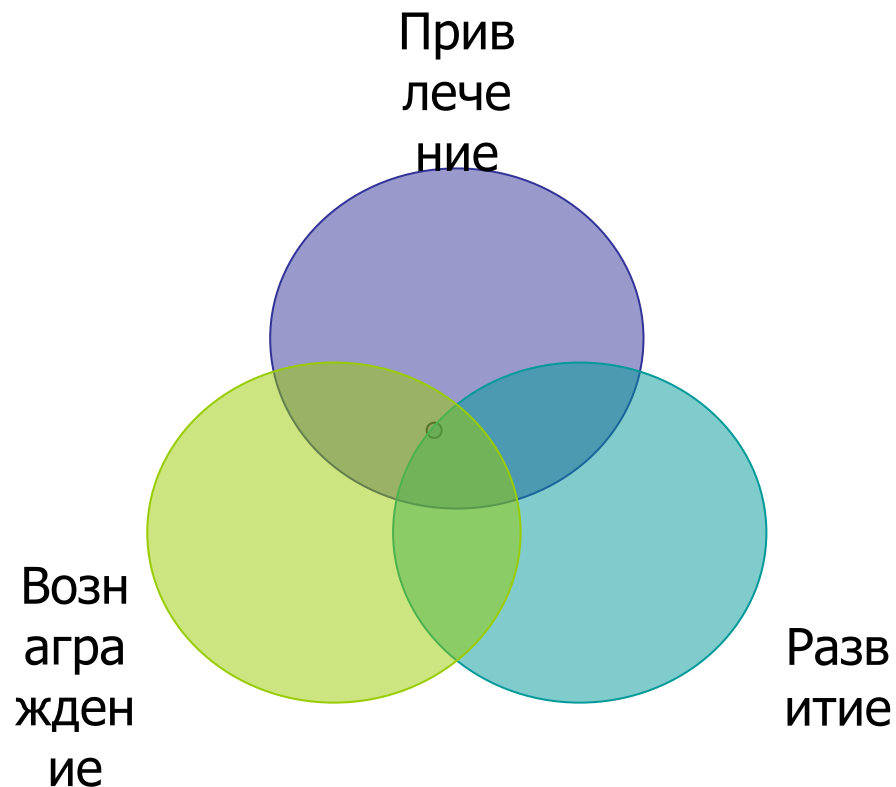
- Основная заработная плата
- Дополнительная заработная плата

Система поощрения:

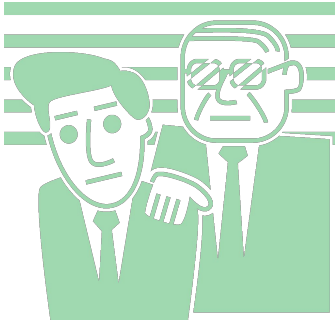
- Материального – нематериального
- Финансового - нефинансового



Система вознаграждения – ключевое звено в УП



Работа с увольняемыми сотрудниками



Правила:

- Не сообщать об увольнении в конце рабочей недели или накануне праздника
- Не сообщать об увольнении в день рождения, годовщину работы в организации и т.д.
- Не звонить домой и не посылать сообщение на домашнюю электронную почту
- Не сообщать об увольнении работникам, находящимся на больничном листе или в отпуске
- Сообщает об увольнении непосредственный руководитель и наедине
- Беседа должна быть краткой
- Необходимо объяснить причины увольнения
- Необходимо сообщить сотрудникам об уходе их коллеги

Работа с увольняемыми сотрудниками



Аутплейсмент
- мягкое,
безболезненное
увольнение

Спасибо за внимание!

Вопросы
???