

Тема **15.** Управление человеческими ресурсами



План лекции

- Концепция управления человеческими ресурсами
- Привлечение эффективной рабочей силы
- Формирование эффективной рабочей силы
- Сохранение эффективной рабочей силы
- Управление деловой карьерой
- Повышение качества трудовой жизни

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

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

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

субъективные

объективные

проективные

общие тесты
достижений

профессиональных
достижений

тесты на
интеллект

на специфические
способности

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

Первым шагом к тому, чтобы сделать труд
работника как можно более
производительным, является
профессиональная ориентация и
социальная адаптация в коллективе.

Профессиональная ориентация, (лат.
professio — род занятий и
фр. **orientation** — установка) — система мер,
направленных на оказание помощи молодежи в
выборе профессии

Профессиональная ориентация включает в себя:

- Профессиональное просвещение — обеспечение молодежи информацией о мире профессий, учебных заведениях, возможностях профессиональной карьеры;
- Профессиональное воспитание — формирование у молодежи трудолюбия, работоспособности, профессиональной ответственности, способностей и склонностей;
- Профессиональное консультирование по вопросам выбора профессии, трудоустройства, возможностей получения профессиональной подготовки;
- Профессиональное развитие личности и поддержку профессиональной карьеры, включая смену профессии и профессиональную переподготовку.

Адаптация:

- активная
- пассивная

При **активной адаптации** индивид стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить её (в том числе и те нормы, ценности, формы взаимодействия и деятельности, которые он должен освоить)

При **пассивной адаптации** индивид не стремится к такому воздействию на среду и ее изменению.

Различают первичную
производственную адаптацию, когда
человек впервые включается в постоянную
трудовую деятельность на конкретном
предприятии, и вторичную – при
последующей смене работы.

Производственная адаптация:

- психофизиологическая,
- профессиональная,
- социально-психологическая

Психофизиологическая адаптация – это адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния (меньшее утомление, приспособление к высоким физическим нагрузкам и т. п.).

Профессиональная адаптация – полное и успешное овладение новой профессией, т. е. привыкание, приспособление к содержанию и характеру труда, его условиям и организации. **Она выражается в определённом уровне овладения профессиональными знаниями и навыками.**

Социально – психологическая адаптация человека к производственной деятельности – это адаптация к ближайшему социальному окружению в коллективе, к традициям и неписаным нормам коллектива, к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе. Она означает включение работников в коллектив как равноправного, принимаемого всеми его членами.

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

Перед системой управления персоналом в организации
стоят следующие задачи в области подготовки, переподготовки кадров и
повышении их квалификации:

- ✓ выработка стратегии в формировании квалифицированных кадров;
- ✓ определение потребностей в обучении кадров по отдельным его видам;
- ✓ правильный выбор форм и методов подготовки, переподготовки и повышения квалификации;
- ✓ выбор программно-методического и материально-технического обеспечения процесса обучения как важного условия качества обучения;
- ✓ изыскание средств для финансирования всех видов обучения в необходимом количестве и с требуемым качеством.

Основные требования, обеспечивающие эффективность программ обучения:

- для обучения нужна мотивация;
- руководство должно создать климат, благоприятствующий обучению;
- если навыки, приобретаемые посредством обучения, являются сложными, то процесс обучения следует разбить на последовательные этапы;
- Необходимо обеспечить обратную связь по отношению к результатам обучения и положительное закрепление пройденного материала.

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

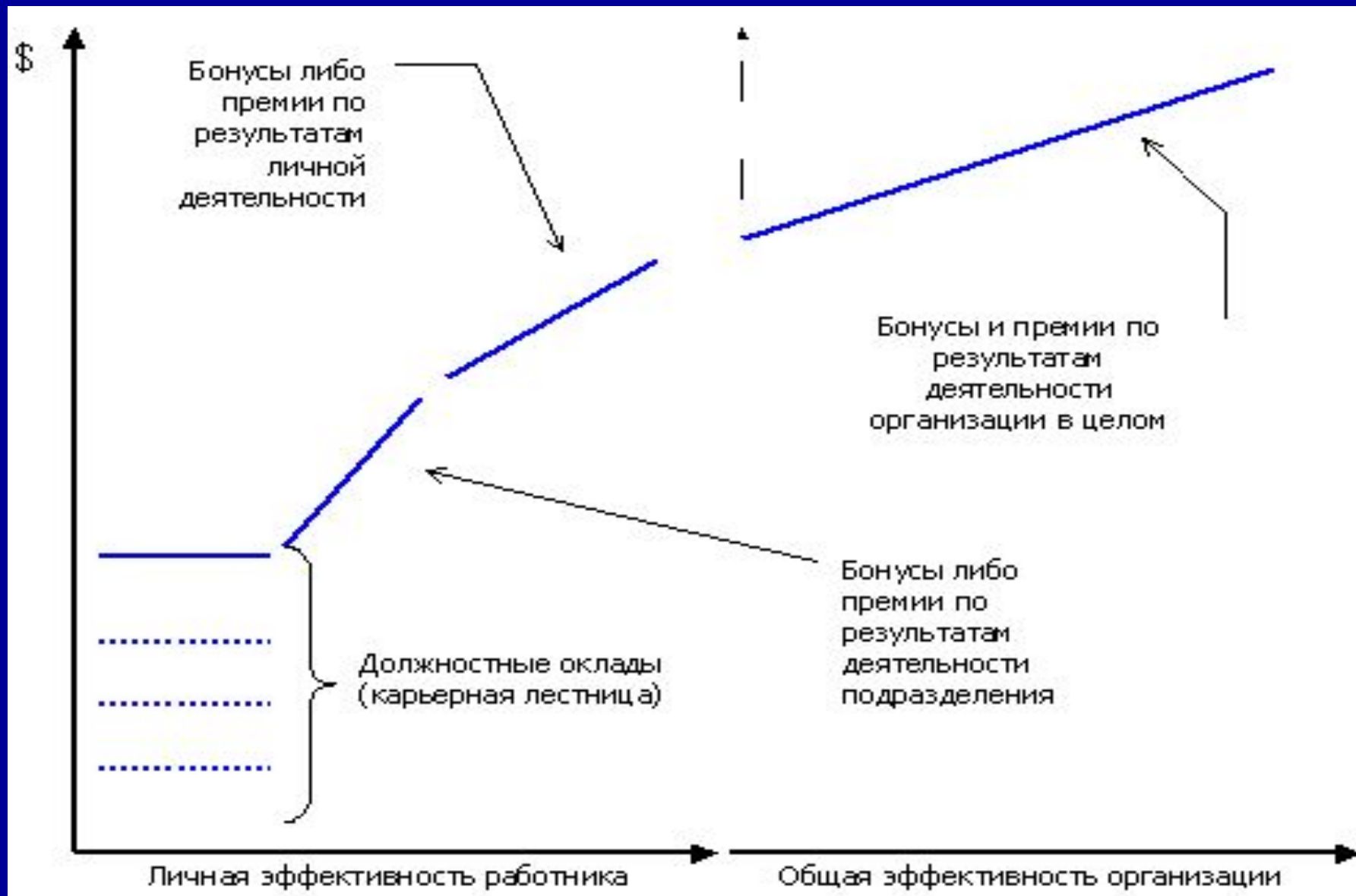
4. Сохранение эффективной рабочей СИЛЫ

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

В западной практике распространена следующая формула заработной платы:

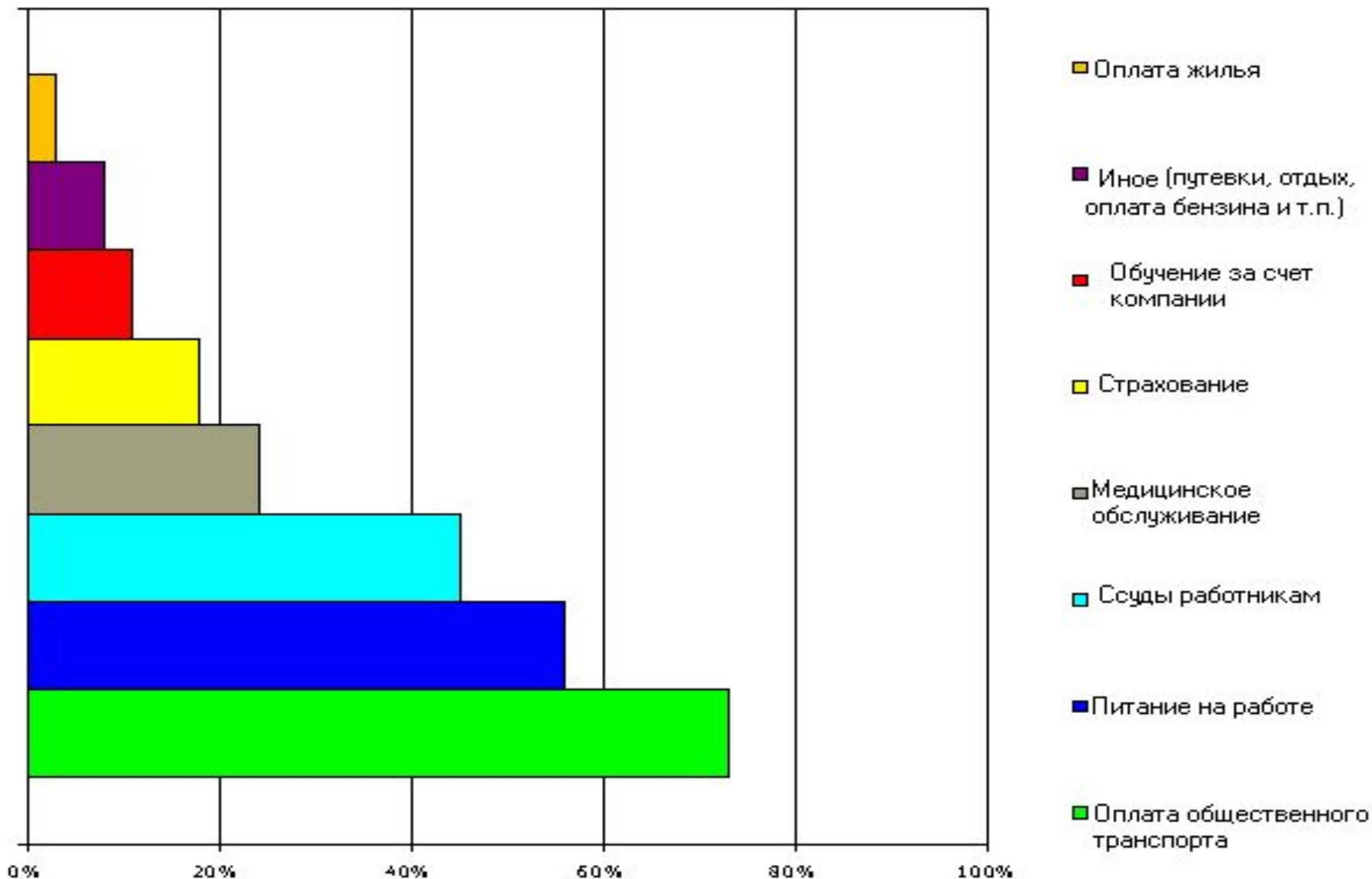
ЗАРПЛАТА = БАЗОВЫЙ ОКЛАД + ОПЛАТА ЗА РЕЗУЛЬТАТ

Схема материального стимулирования

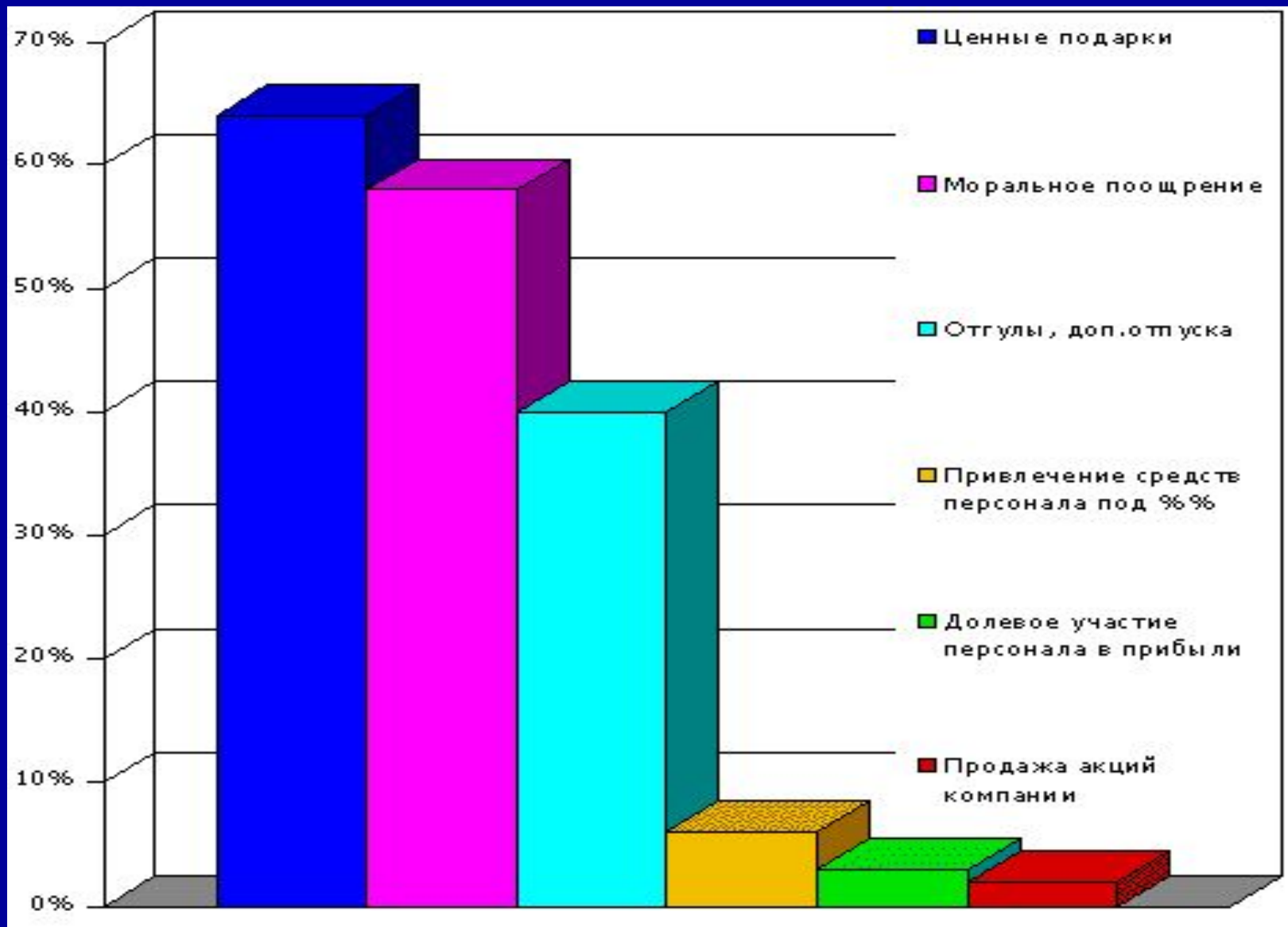




Льготы, применяемые российскими компаниями



Дополнительные вознаграждения, применяемые российскими компаниями



Спасибо за внимание!

