



**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.spbpu.ru](mailto:minina@gsom.spbpu.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*

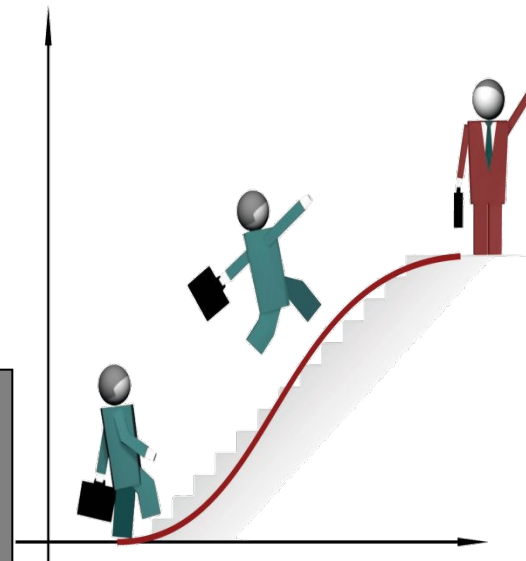
---

# *Человек и организация: проблемы взаимодействия*

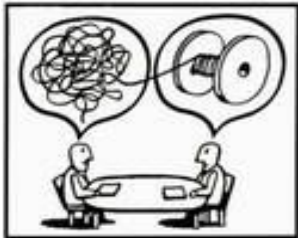
Почему они возникают?

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
<b>Мифы и реальность</b>	
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.*

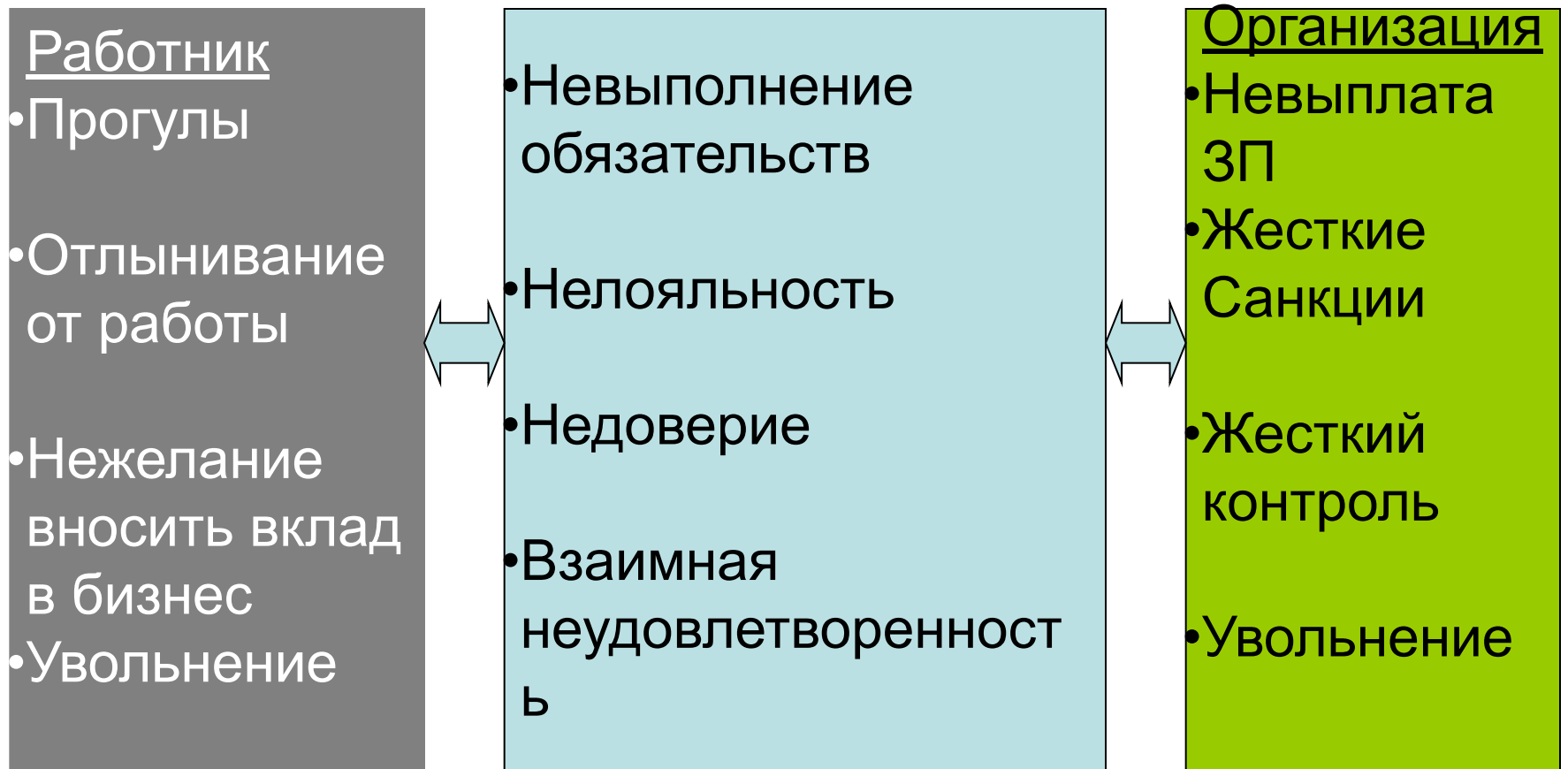


# Образы организации глазами сотрудников

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 **У**: 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)

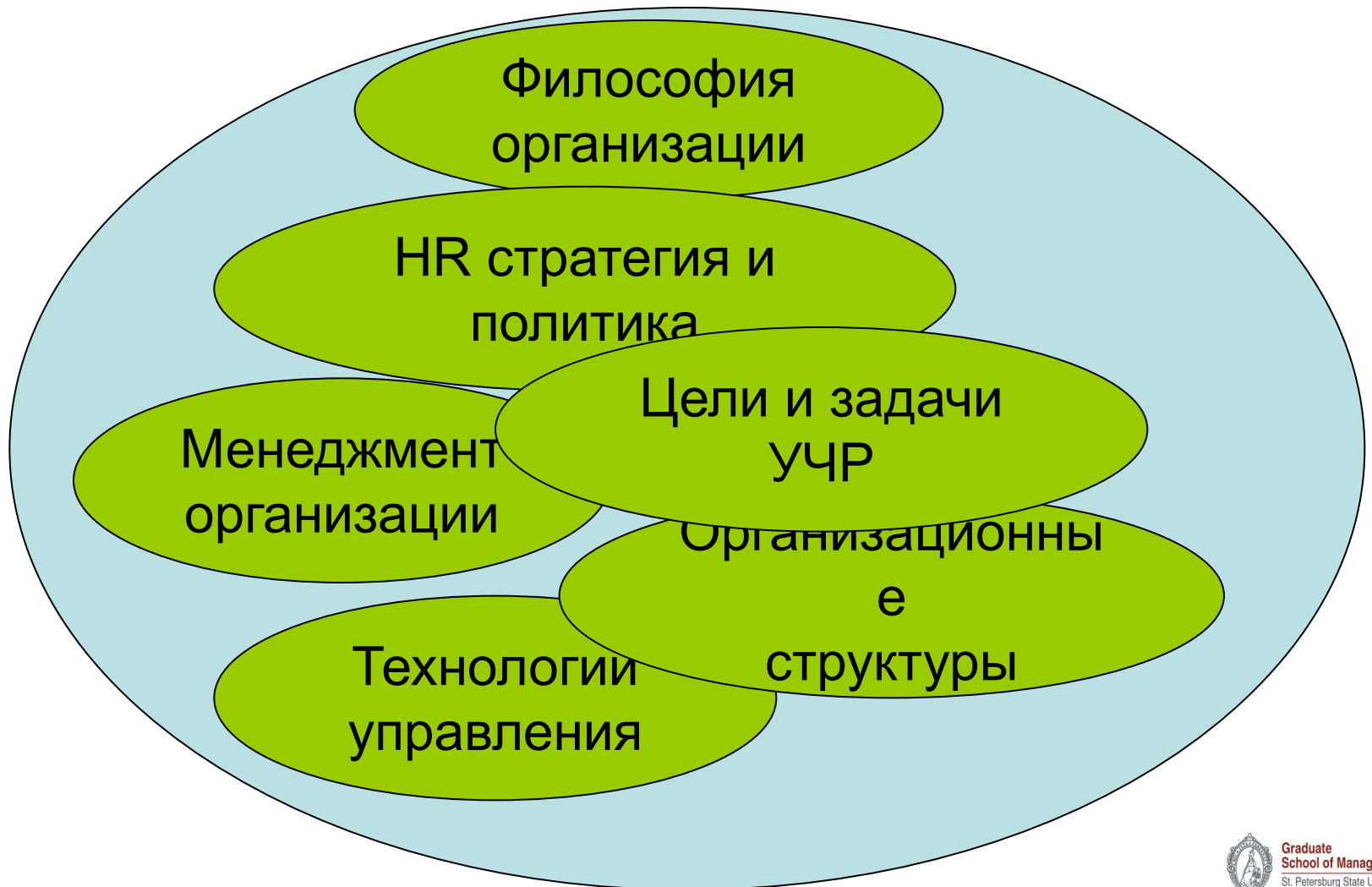
- Молодые профессионалы не привязаны к организации
- Предпочитают отношения с организацией как бизнес-партнеры, не как работодатель и работник
- Для них часто профессиональный рост ценнее организационной карьеры
- Ценят личную свободу, возможность самореализации не в одной сфере



# 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 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?

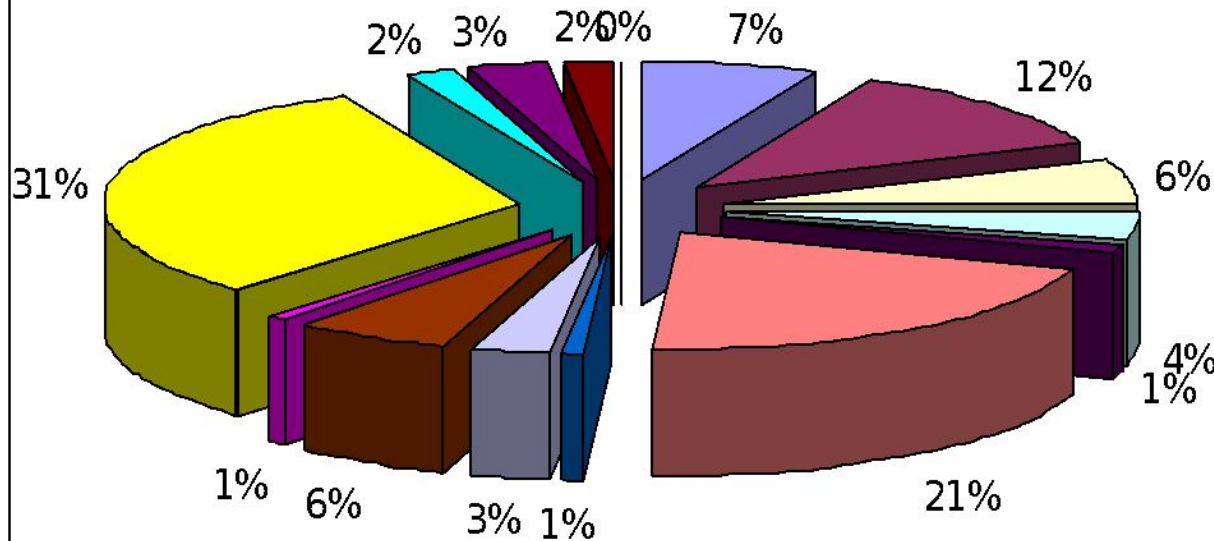
# Привлечение персонала

- **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](http://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](http://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](http://www.mcdonalds.ru)

**Sostav.ru**



Маркетинг Реклам 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

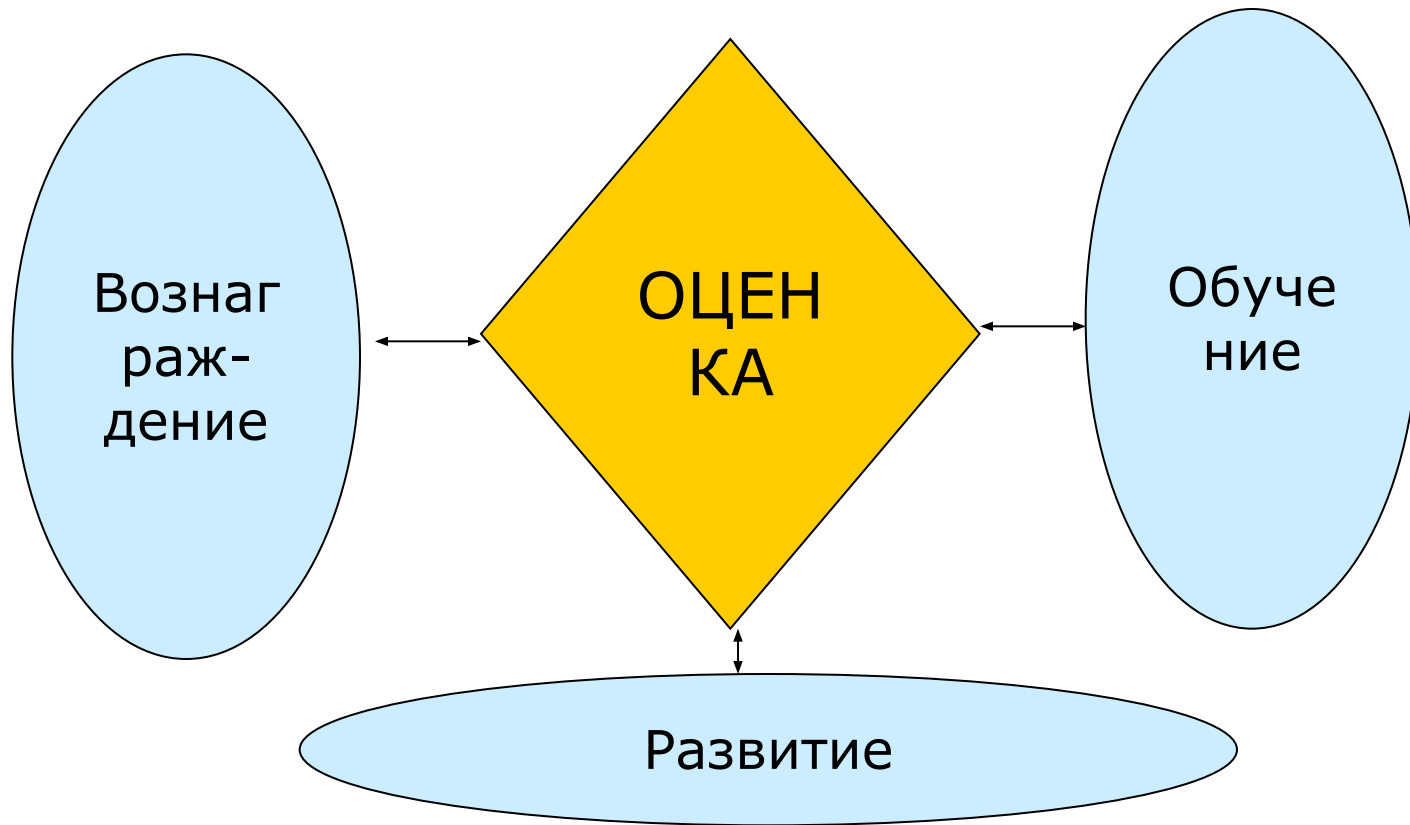
## Оценка персонала:

- 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

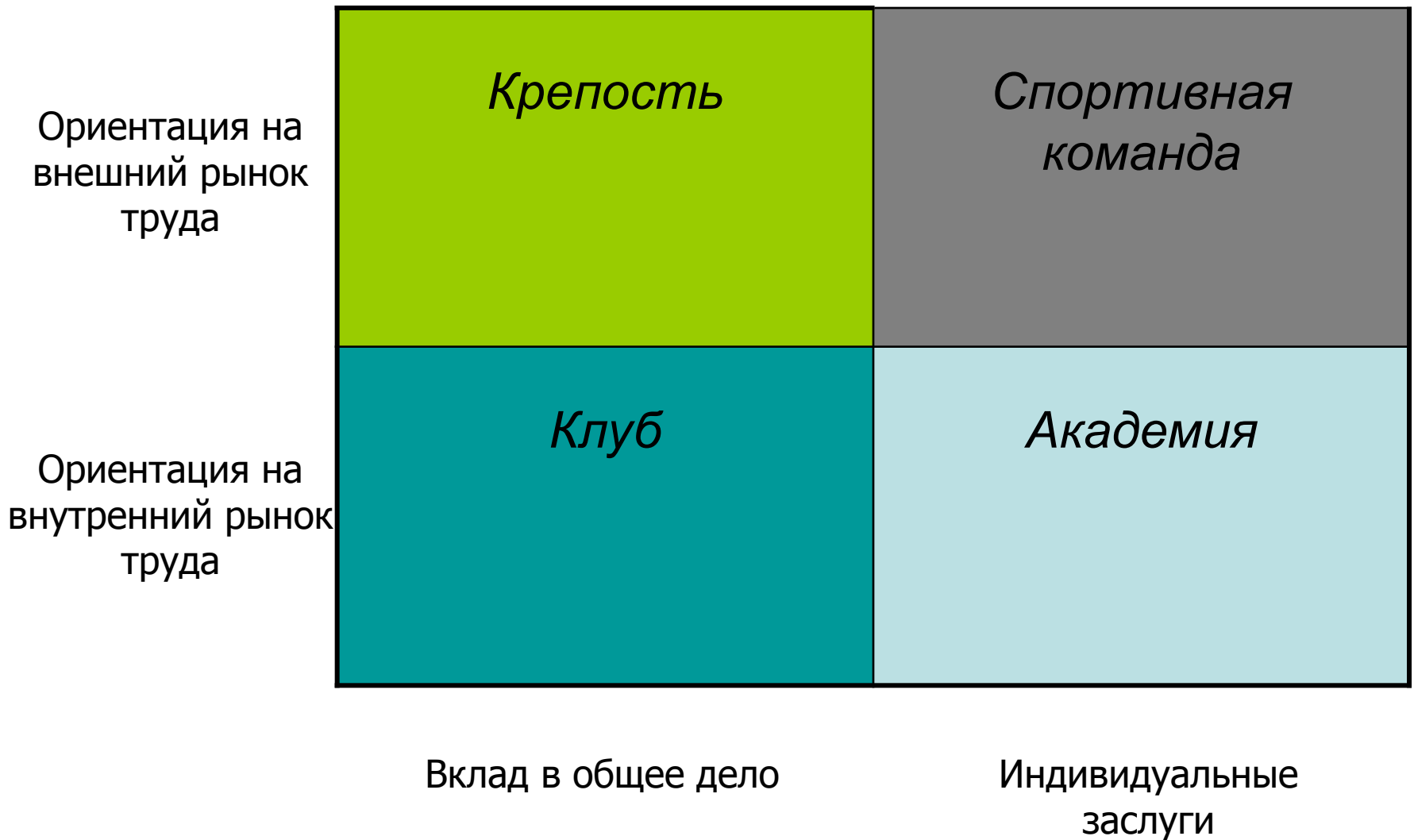
## Принципы эффективного обучения:

- 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

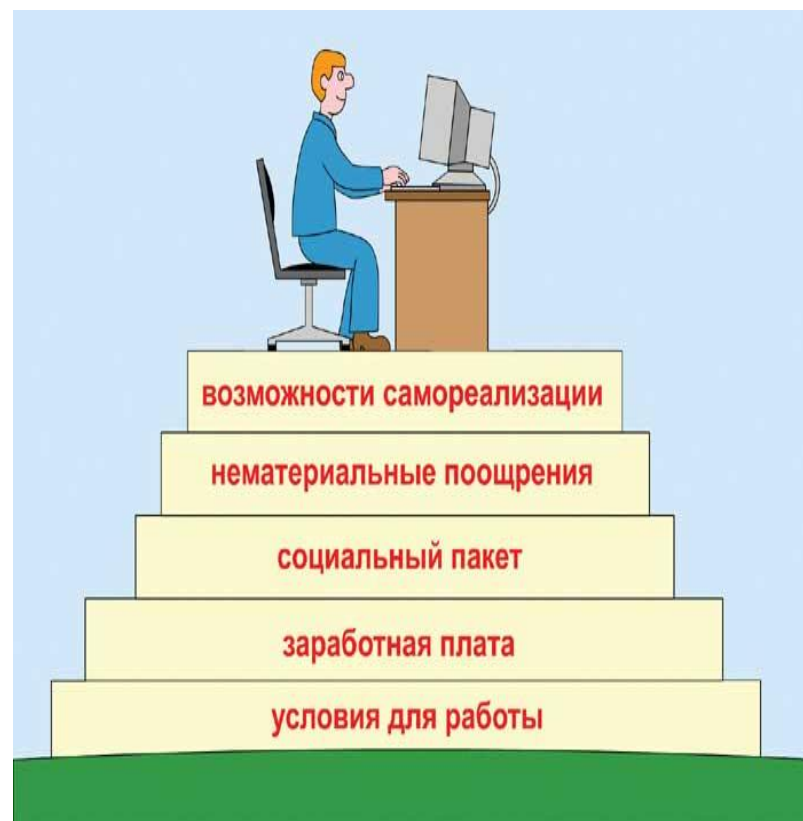
---

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

---

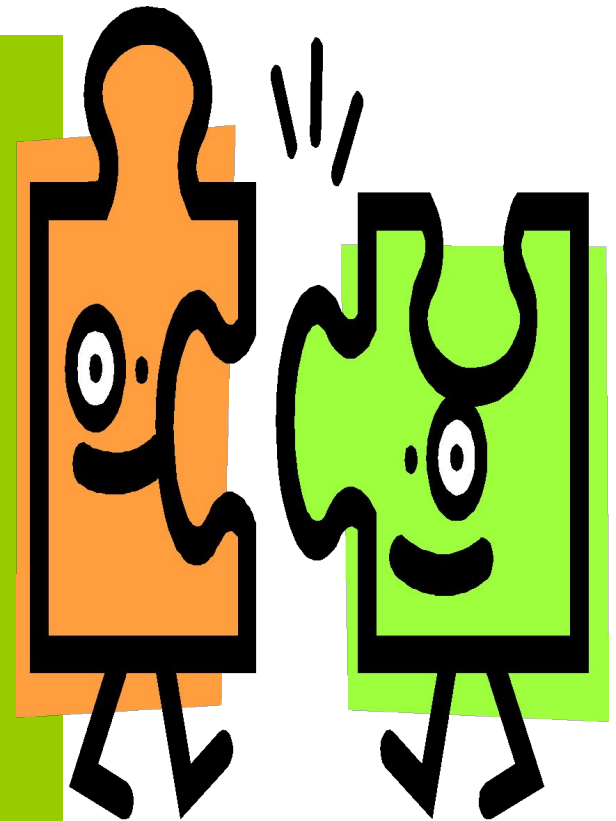
Связано с организацией труда работников

Система оплаты труда:

- Основная заработная плата
- Дополнительная заработная плата

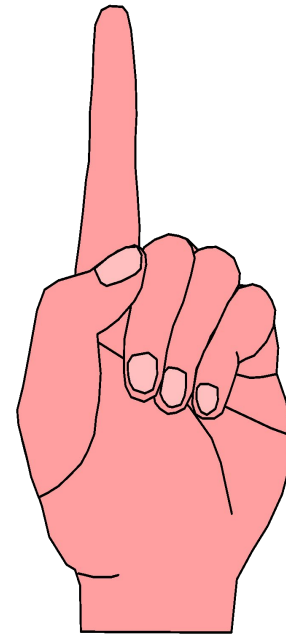
Система поощрения:

- Материального – нематериального
- Финансового - нефинансового

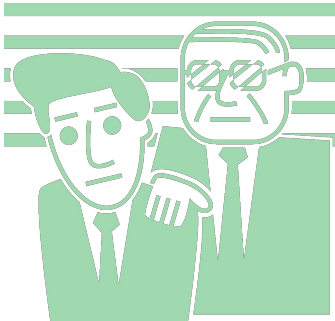


# Система вознаграждения – ключевое звено в УП

---



# 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  
???