

# 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

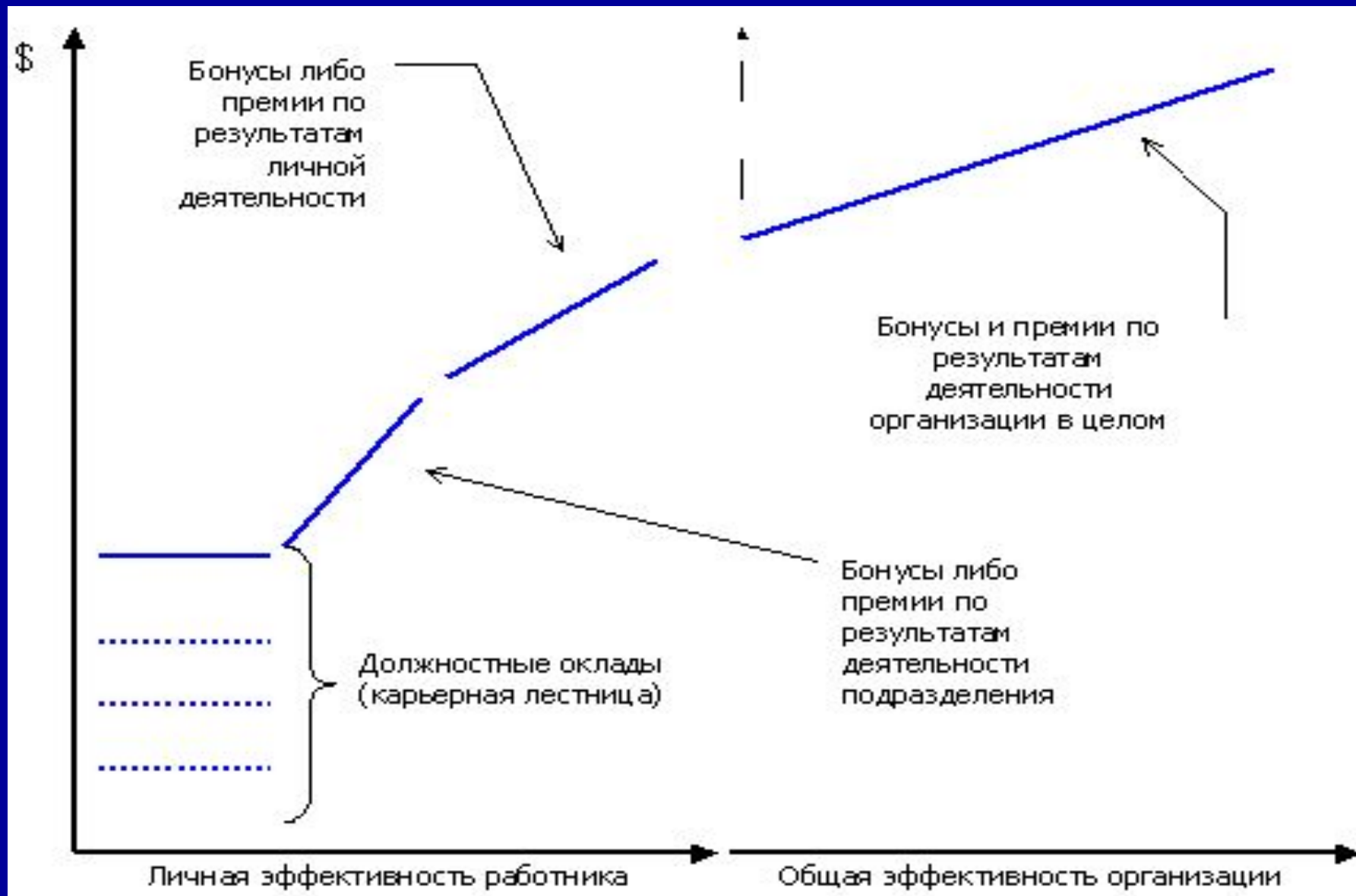
Заработная плата – это  
вознаграждение, установленное  
работнику за выполнение  
трудовых обязанностей

В западной практике распространена следующая формула заработной платы:

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

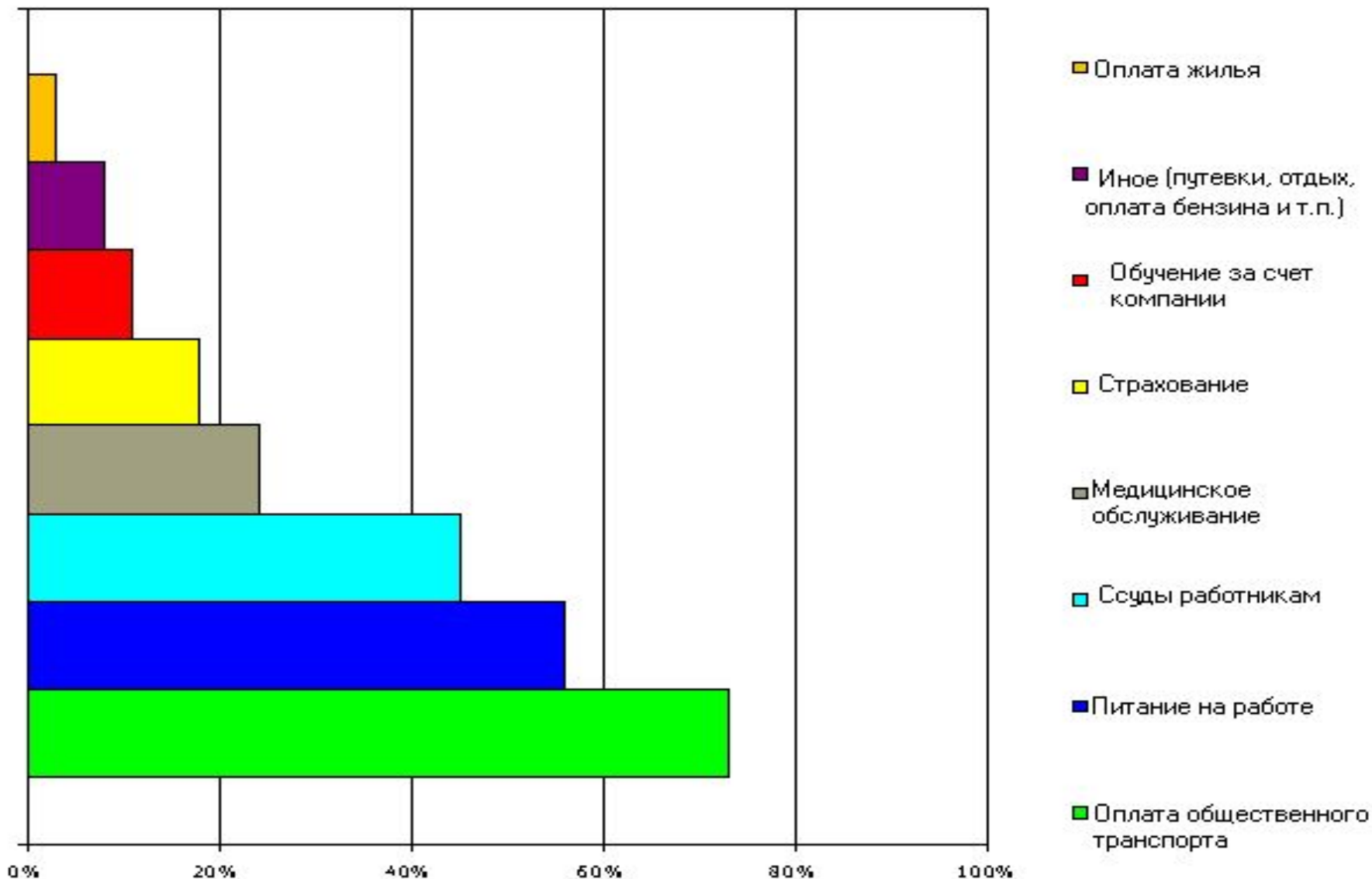


# Схема материального стимулирования

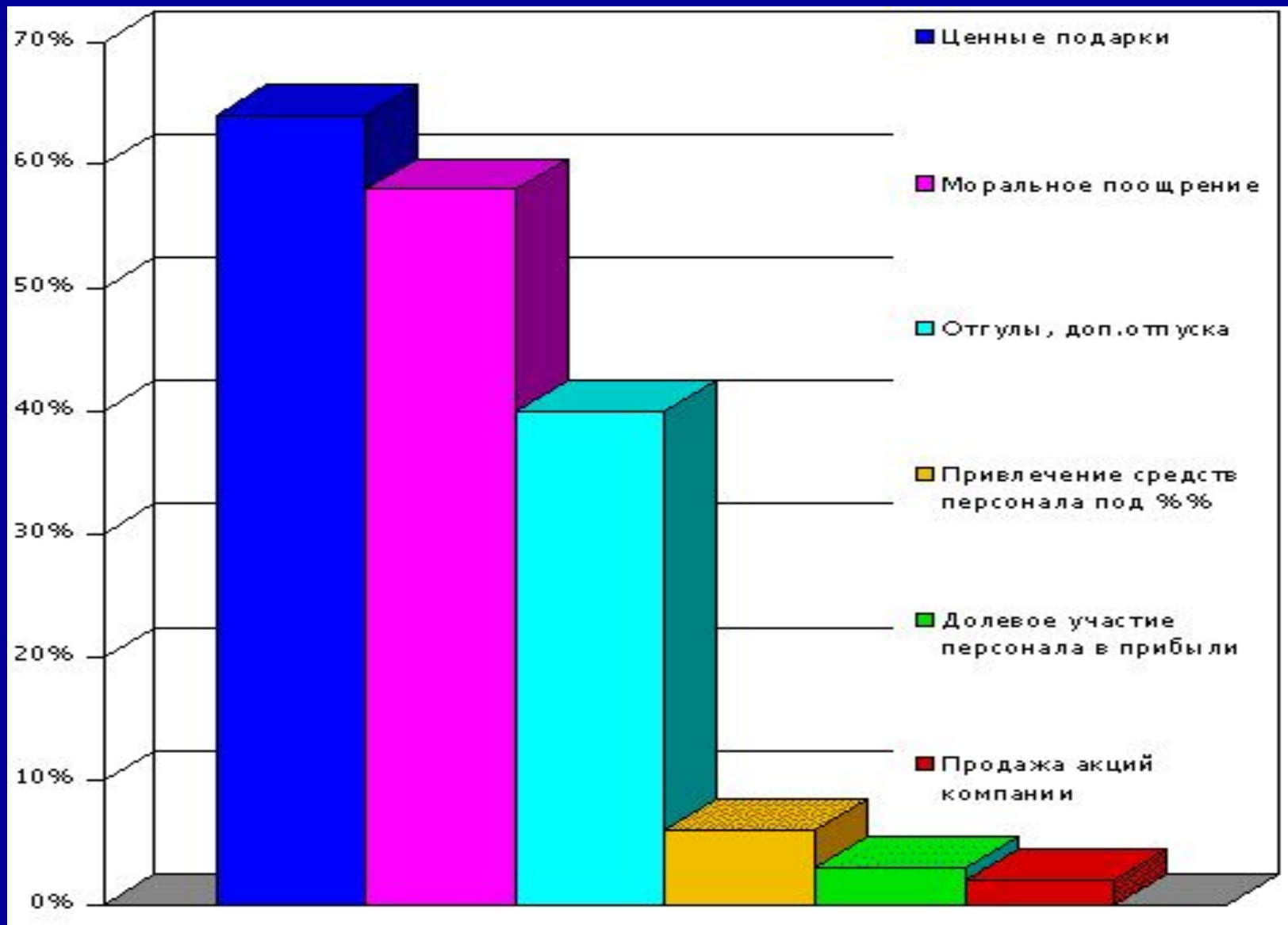




# Льготы, применяемые российскими компаниями



# Дополнительные вознаграждения, применяемые российскими компаниями



Спасибо за внимание!

