

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Володарская Елена Александровна

доктор психологических наук,

профессор кафедры организационной психологии

ПОНЯТИЕ «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»

Тема 1.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Управление персоналом в организации

целенаправленное воздействие

на человеческую составляющую организации,

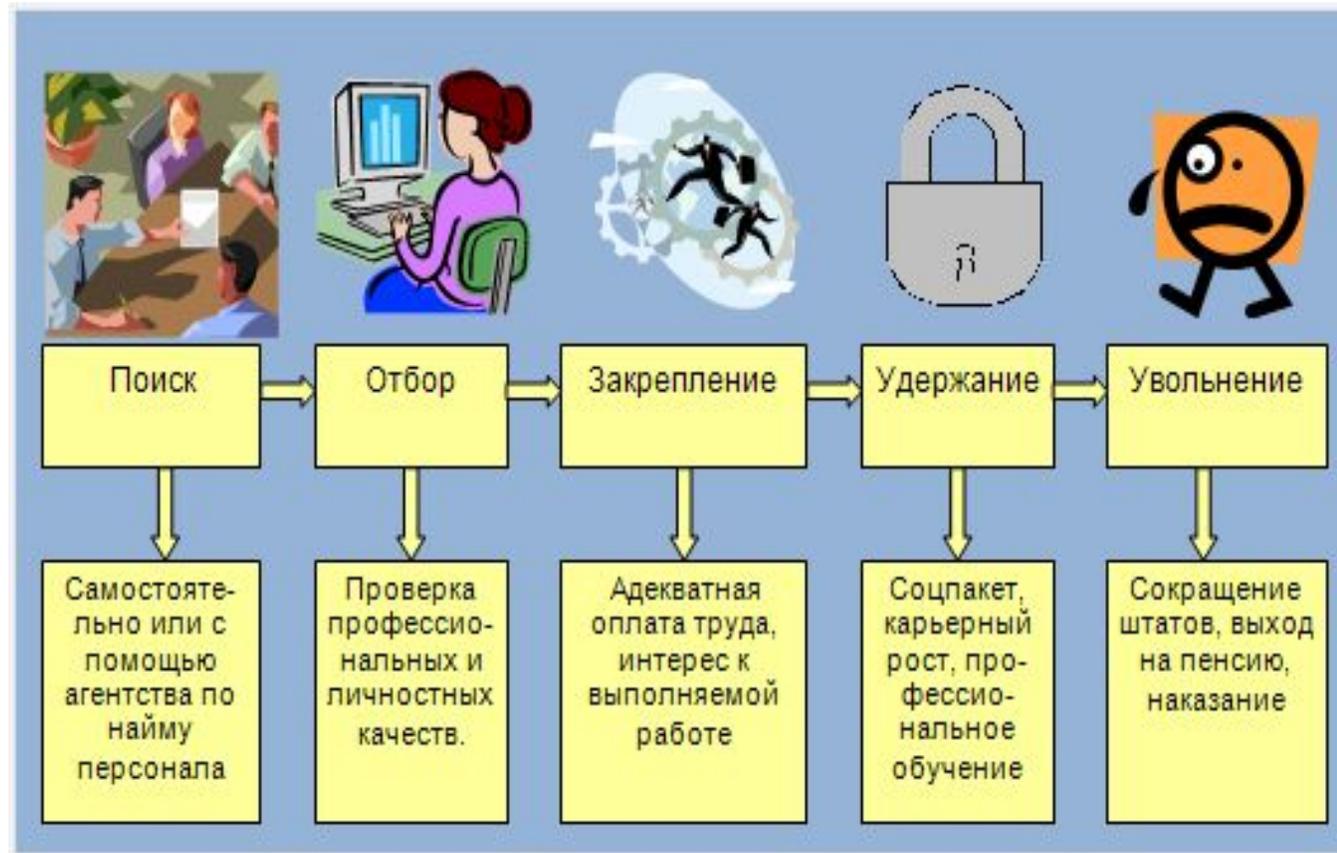
ориентированное на приведение в соответствие

возможностей персонала

целям, стратегиям, условиям функционирования

организации

ЭЛЕМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ



ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ

- Человеческий ресурс, человеческий потенциал - основной ресурс, резерв для повышения эффективности деятельности современной организации
- Человеческий капитал – знания, умения, навыки, мотивация каждого работника организации
- Инвестиции с человеческий капитал – капиталовложения в образование, накопление профессионального опыта, мобильность, охрану здоровья, поиск необходимой информации

ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Подход к управлению персоналом основан на доминирующем общем подходе к управлению организацией

Подход к управлению организацией – обобщенное представление о месте человека в организации, рычагах воздействия, способах работы по использованию человеческого капитала (знаний, умений, навыков, мотивов) для повышения эффективности деятельности, развитию организации

ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Подход к управлению	Концепция управления человеческим капиталом	Метафора работника
Экономический	Использование человеческих ресурсов	Механизм
Органический	Управление персоналом	Личность
	Управление человеческими ресурсами	Мозг
Гуманистический	Управление человеком	Культура

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ПОДХОД

Концепция использования трудовых ресурсов

Основные принципы:

- Акцент на технической (инструментальной) составляющей – овладение трудовыми приемами
- Сотрудник – элемент целостного организма организации
- Главное – упорядоченность отношений с целью предсказуемой, эффективной, алгоритмизированной работы
- Организация как хороший механизм

КОНЦЕПЦИЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ

Задачи управления персоналом:

- Обеспечение единства руководства приказы только от одного начальника
- Соблюдение управленческой вертикали – вертикальная коммуникация (от начальника к подчиненным)
- Распределение необходимого и достаточного объема контроля для эффективной координации и коммуникации
- Обеспечение четкой структуры организации
- Отбор способных работников

КОНЦЕПЦИЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ

Задачи управления персоналом:

- Обеспечение дисциплины
- Распределение функций и ответственности за их выполнение
- Достижение подчинения личных интересов общему делу на основе твердости, личного примера, честных соглашений, постоянного контроля
- Обеспечение равенства на каждом уровне организации на основе доброжелательности и справедливости
- Стимулирование, нормирование труда

ПЛЮСЫ И МИНУСЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОДХОДА

Условия эффективности	Трудности
Четкая задача для исполнения	Сложность адаптации к меняющимся условиям Сопrotивление любым изменениям
Относительная стабильность среды функционирования организации	Структурированность и иерархичность управленческой структуры затрудняет принятие креативных и самостоятельных решений
Производство одного и того же продукта	Сложность выполнения новых задач
Согласие сотрудника быть деталью общего механизма	Четкость и привычность системы стимулирования эффективна при

ОРГАНИЧЕСКИЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ

- 1) Концепция управления человеческим капиталом –
Управление персоналом

Работник воспринимается как *личность*

Каждый сотрудник – самостоятельный *субъект*

Сотрудник имеет самостоятельные цели, ценности, представления о правилах поведения

Сотрудник – *активный субъект*, партнер организации

Задачи управления персоналом:

- Изучение специфики потребностей сотрудников
- Разработка программ, ориентированных на разные уровни потребностей

КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Доминирующая потребность	Деятельность по управлению персоналом
Самоактуализация	Побуждение к большой вовлеченности в деятельность организации, управления ею Превращение работы в главное средство самовыражения
Самоуважение	Работа как ценность, устремление, средство развития позитивной идентичности
Социальные потребности	Общение с коллегами и ощущение нужности в коллективе
Потребность в безопасности	Формирование ощущения защищенности (программы пенсионного, социального страхования, поддержка при болезни, гарантии занятости, другие социальные пакеты), карьерные перспективы, безопасные условия труда
Физиологическая потребность	Возможности для восстановления сил (график, темп, дисциплинарные требования, материальное вознаграждение)

ОРГАНИЧЕСКИЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ

2) Концепция управления человеческим капиталом - Управление человеческими ресурсами

Организация – мозг сложноорганизованного живого существа

Организация – сложный организм, включающий разные подструктуры, связующие линии (коммуникации, управления, контроля, управления)

Оценка эффективности на основе обратной связи между структурными элементами

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Задачи управления персоналом:

- Сохранение целостности организации и каждой ее части
- Создание множество связей между частями организации
- Создание условий для самоорганизации сотрудника
- Равновесие между подсистемами
- Обучение персонала для углубления, специализации и универсализации имеющихся знаний, умений и навыков

ПЛЮСЫ И МИНУСЫ ОРГАНИЧЕСКОГО ПОДХОДА

Условия эффективности	Трудности
Улучшение управления за счет учета разных потребностей работников	Люди становятся ресурсом, который надо развивать. Не всегда учитывается личный выбор сотрудника
Организация как целостная сложноорганизованная система, состоящая из подструктур	Идея функционального единства, когда сотрудник удовлетворяет все свои потребности только на рабочем месте Не учет других социальных связей работника
Организация как взаимодействие структур, целей, стратегий	Невозможность достижения полной слаженности во взаимодействии всех структур по всем линиям
Внимание к взаимодействию организации с внешней средой, а не только к внутриорганизационному функционированию	Меньшее внимание внутренней среде организации (взглядам, идеям, представлениям сотрудников)

ГУМАНИСТИЧЕСКИЙ ПОДХОД КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Тема 2.

ГУМАНИСТИЧЕСКИЙ ПОДХОД

Концепция управления человеческим капиталом –
Управление человеком

Организация как *культура*

Культура – как конструируемая *реальность* отношений внутри организации

Сотрудник – *носитель* культуры организации (правила, ценности, символы, нормы поведения в организации)

Развитие организации не только через изменение структуры, технологий, должностных функций, навыков, но и через изменение ценностей совместной деятельности сотрудников

Сотрудник не только принимает культуру организации, но может влиять на нее

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Корпоративная культура - совокупность убеждений, отношений, норм поведения и ценностей, общих для всех сотрудников организации

Они существуют в неформальном общении в организации, определяют способ действия и взаимодействий людей, в значительной мере влияют на ход выполнения работы.

Это основной компонент в выполнении основной миссии компании и достижении ею основных целей, повышении эффективности организации и управлении новациями, отражает опыт прошлых решений, приводивших к успеху дела

ФУНКЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

- Упорядочивание функционирования организации через определение однозначных правил и стандартов профессиональной деятельности сотрудников:
нормы, ценности, философские принципы, психологические установки
- Механизм фиксации и воспроизведения социального опыта, влияющего на поведение людей
- Регуляция и контроль поведения членов организации
- Формирование собственной среды организации
- Интеграция сотрудника в единый организм организации. Формирование чувства общности, причастности. Способствует сохранению единства и целостности организации

ФУНКЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

- Стратегический инструмент ориентации всех подразделений на общие цели, проявление инициативы сотрудников
- Сплочение членов организации
- Коммуникация, продуктивное общение внутри организации
- Мотивация работника к повышению эффективности, качества. Элементы организационной культуры становятся внутренними побудительными силами
- Укрепления чувства стабильности из-за относительной устойчивости характеристик культуры
- Формирования уникального имиджа организации

ФУНКЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Сильная корпоративная культура выполняет функции:



ЭЛЕМЕНТЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Корпоративную культуру можно описывать в терминах ценностей, норм и предметов материальной культуры.

Она воспринимается сотрудниками компании как *климат в организации*, влияет на *стиль управления* и находит в нем свое выражение.

Ценности определяют, что нужно считать важным.

Выражаются во мнениях о том, что для организации хорошо, что плохо, какой стиль отношений желателен.

Набор ценностей может разделяться только руководством организации или может разделяться всеми сотрудниками.

Тогда ее можно характеризовать как «вдохновляемую ценность».

ЦЕННОСТИ

Примеры ценностей:

- забота о людях и уважение к ним;
- забота о потребителях;
- конкурентоспособность;
- предприимчивость;
- справедливость при обращении со служащими;
- развитие; новаторство;
- ориентация на рынок потребителей;
- ориентация на работоспособность;
- социальная ответственность;
- работа в команде.

ЭЛЕМЕНТЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Нормы – неписанные правила поведения, которые являются неформальным указанием на то, как себя вести, означают ожидания.

Не имеют письменного оформления в отличие от административных установок и процедур.

Передаются в межличностном общении из уст в уста, отношением к поведению.

Реакция окружающих людей на нарушение норм принуждает их выполнять.

ПРИМЕРЫ НОРМ В ОРГАНИЗАЦИИ

- Какого типа этика работы превалирует: «Работай много, отдыхай как следует» или «Приходи пораньше, задерживайся подольше», «Если ты не в состоянии закончить работу в рабочее время, очевидно, ты работаешь неэффективно», «Выгляди все время занятым».
- Доступность – руководители легко доступны или все происходит за закрытыми дверьми.
- Официальность – холодное, формальное обращение; уменьшительные имена и обращение на «ты» используются/не используются ни на каких уровнях; существуют неписанные, но четкие правила, касающиеся одежды.

ПРИМЕРЫ НОРМ В ОРГАНИЗАЦИИ

- Мастерство – является ли достижение мастерства общим для всех правилом или наивысшая награда, которая может быть присвоена в организации, это отнесение к классу высоких мастеров.
- Власть – зависит больше от знания дела и способностей, чем от должности, сконцентрирована на верхних этажах управления или распределяется на разных уровнях в различных частях организации.

ЭЛЕМЕНТЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Предметы материальной культуры - видимые и осязаемые стороны организации, которые люди видят, слышат или чувствуют: окружающая работника обстановка, тон и язык, употребляющийся в письмах и деловых записках, манера обращения людей к друг другу на собраниях или в телефонных разговорах

Климат в организации – то, как люди воспринимают культуру, существующую в их организации (что они думают, чувствуют в связи с ней)

УРОВНИ И ЭЛЕМЕНТЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ



КОМПОНЕНТЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Структурный элемент	Содержание
Культура условий труда	Санитарно-гигиенические, психофизиологические, эстетических условий труда
Культура средств труда и трудового процесса	Уровень материально-технического обеспечения, механизации и автоматизации, качества оборудования и инструментов
Культура межличностных отношений	Социально-психологический климат, ценности, убеждения, ритуалы
Культура управления	Методы управления, стиль руководства, профессионализмом управленца, отношение к подчиненным
Культура работника	Трудовая этика, правила межличностной коммуникации, компетенции сотрудника (уровень образования, квалификации, отношение к труду, дисциплинированность, креативность и т.д.)

КОМПОНЕНТЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Субъективная составляющая	Объективная составляющая
Миссия (Зачем?)	Корпоративная символика, цвета
Представление о желаемом будущем (Что будет?)	Клиенты
Ценности	Удобство, качество и оформление интерьеров (дизайн)
Мифы из истории организации и ее сотрудников	Внешний вид здания и помещений
Нормы общения	Качества продукта
Табу	Деловые партнеры
Традиции	

ТИПЫ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Бюрократическая	Органическая	Предпринимательская	Партиципативная
<i>Кто направляет организацию</i>			
Сильный руководитель	Согласие с общей идеей	Свободная инициатива	Всестороннее обсуждение
<i>В основе решения проблем</i>			
Четкая и ясная постановка цели	Исходное согласие с целями и задачами	Индивидуальное творчество	Открытое взаимодействие сотрудников
<i>В основе лидерства</i>			
Власть и положение	Взгляды на направление общего движения	Авторитет и признание	Содействие контактам и сотрудничеству

ТИПЫ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Бюрократическая	Органическая	Предпринимательская	Партиципативная
<i>Как справляются с проблемами</i>			
Укрепление руководства и следование правилам	Не придают значения и отказываются обсуждать	Поиск новых творческих подходов	Специальное обсуждение и выработка способов решения
<i>Повседневная работа</i>			
Зависит от неизменности курса и активности руководства	Осуществляется при минимальном вмешательстве	Выполняется и меняется каждым по-своему	Постоянно перепроверяется для усовершенствования
<i>Функции и ответственность</i>			
Предписываются и закрепляются	Точное повторение	Зависит от понимания	Разделяются и при необходимости

ТИПЫ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Бюрократическая	Органическая	Предпринимательская	Партиципативная
<i>Руководство</i>			
Определяет возможные направления развития	Задает общие цели и правила, остальное вмешательство минимально	Предоставляет возможность делать так, как считает сотрудник	Организует групповое обсуждение и сотрудничество
<i>Желание и интересы сотрудника</i>			
Подчиняются интересам организации	Оценка их согласованности с целями организации	Более важны, чем интересы организации	Согласуются с интересами организации через обсуждение
<i>Общение</i>			
Формальный характер	Ограничено и несущественно	Разная интенсивность и непредсказуемый характер	Открыто и насыщенно

ТИПЫ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Бюрократическая	Органическая	Предпринимательская	Партиципативная
<i>Информирование</i>			
Контролируется, ограничение доступа	Только во внутренней среде организации	Используется для индивидуальных достижений	Оценивается и распределяется открыто
<i>Разногласия</i>			
Угроза стабильности организации, помеха в работе	Отражает расхождение с общими целями и задачами	Продуктивное выражение индивидуальных особенностей и различий	Жизненно необходимы для эффективного решения проблем

СОЦИАЛЬНО- ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 3.

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ

- Целостное состояние группы (коллектива), относительно устойчивый и типичный для нее эмоциональный настрой, отражающий реальную ситуацию трудовой деятельности (характер, условия, организацию труда) и характер межличностных отношений.
- Психологическое отражение социально-экономических факторов (условия труда и формы его стимулирования) и психологических факторов (мотивы, нормы, ценностные ориентации сотрудников) в эмоциях и настроениях людей.

СТРУКТУРА СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА

Два основных вектора отношений:

- *Отношение сотрудников к труду* - удовлетворенность трудом, эффективность деятельности коллектива и т.д.
- *Отношения сотрудников друг с другом:*

А) *Отношения по вертикали* (стиль руководства, восприятие руководителя коллективом, степень участия в управлении, удовлетворенность ею).

Б) *Отношения по горизонтали* (сплоченность коллектива, характер межличностных отношений, типы и способы разрешения конфликтов).

СТРУКТУРА СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА



ФАКТОРЫ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА

1. Реальная ситуация трудовой деятельности:

- ❖ *Организационные:* адекватность организационных структур выполняемым профессиональным задачам, отсутствие дублирования функций между подразделениями и между сотрудниками, коммуникативные сети и т.д.
- ❖ *Социальные:* система морального и материального стимулирования; наличие систем переподготовки и переобучения персонала и т.д.
- ❖ *Профессионально-квалификационные характеристики персонала:* соответствие квалификации персонала выполняемой деятельности; перспектива повышения квалификации, перспектива служебного роста и карьеры; обоснованность подбора и расстановки персонала.

ФАКТОРЫ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА

2. Отношения сотрудников друг с другом.

- ❖ *Административные:* стиль управления, используемые руководством, приемы воздействия на подчиненных; социальная дистанция между руководителем и подчиненным; этика взаимодействия управленческого и исполнительного звена.
- ❖ *Психологические:* совместимости и сработанность; уровень конфликтности в подразделениях; характер взаимодействия между подразделениями; особенности карьерных ориентаций и профессиональной мотивации сотрудников; особенности корпоративной культуры; нормы и ценности межличностных отношений работников.

НА ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ ВЛИЯЮТ:

Макросреда – это тот общественный фон, на котором строятся и развиваются отношения работников:

- Öffentlich-politische Situation im Land – Klarheit und Präzision politischer und wirtschaftlicher Programme und d.h.
- Wirtschaftliche Situation in der Gesellschaft – Gleichgewicht zwischen den Ebenen technischer und sozialer Entwicklung.
- Lebensniveau der Bevölkerung – Gleichgewicht zwischen Lohn; Preisniveau, Konsumfähigkeit der Bevölkerung.
- Lebensorganisation der Bevölkerung – System des alltäglichen und medizinischen Dienstleistungs.
- Sozial-demografische Faktoren – Befriedigung der Bedürfnisse der Gesellschaft und Produktion der Arbeitskräfte.
- Regionale Faktoren – Lebensniveau der wirtschaftlichen und technischen Entwicklung der Region.

НА ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ ВЛИЯЮТ:

Микросреда - материальное и духовное окружение личности в организации:

- Объективные – комплекс технических, санитарно-гигиенических, управленческих элементов в каждой конкретной организации.
- Субъективные (социально-психологические факторы):
 - а) формальная структура – характер официальных и организационных связей между сотрудниками, их официальные роли и статусы;
 - б) неформальная структура – наличие товарищеских контактов, сотрудничества, взаимопомощи, дискуссий, споров, стиль руководства, индивидуальные психологические особенности каждого члена группы, их психологическая совместимость.

УРОВНИ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА

- Первый уровень – статический, относительно постоянный, стабильный.

Это устойчивые взаимоотношения членов организации, их интерес к работе и коллегам по труду.

Сформировавшись, психологический климат способен долгое время не разрушаться и сохранять свою сущность, несмотря трудности, с которыми сталкивается организация.

Основная задача - поддерживать на определенном, сформированном ранее уровне.

Сотрудники чувствуют определенную стабильность, устойчивость своего положения, статуса в системе взаимоотношений.

Так как состояние климата менее чувствительно к воздействиям и изменениям со стороны окружающей среды, климат оказывает влияние на результаты коллективной и индивидуальной деятельности, на работоспособность сотрудников, на качество их профессиональной деятельности.

Изменения климата всегда выражены, заметны. Они осознаются и остро переживаются сотрудниками. Предполагают адаптацию к изменениям климата.

Этот уровень отражает *собственно социально-психологический климат в коллективе.*

УРОВНИ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА

- Второй уровень – динамический, меняющийся, колеблющийся.

Каждодневный настрой сотрудников в процессе работы, их психологическое настроение.

Характеризуется более быстрыми, временными изменениями и меньше осознается людьми.

Изменение этого уровня влияет на настроение и работоспособность личности в течение рабочего дня.

Накопление количественных изменений в психологической атмосфере ведет к переходу ее в иное качественное состояние, в другой социально-психологический климат.

Этот уровень отражает *атмосферу в коллективе*.

КАЧЕСТВО СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА

Благоприятный психологический климат - переживается как состояние удовлетворенности сотрудника отношениями с коллегами по работе, руководителями, своей работой, ее процессом и результатами.

Это повышает настроение специалиста, его творческий потенциал, положительно влияет на желание работать в данной организации, применять свои творческие и физические силы на пользу окружающим людям.

Неблагоприятный психологический климат - переживается как неудовлетворенность взаимоотношениями в организации, с руководством, условиями и содержанием труда.

Это сказывается на настроении сотрудника, его работоспособности и активности, на его здоровье.

ПОКАЗАТЕЛИ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА

Сплоченность — степень приверженности к группе ее членов. Определяется уровнем взаимной симпатии в межличностных отношениях и степенью привлекательности группы для ее членов.

Ответственность — контроль над деятельностью с точки зрения выполнения принятых в организации правил и норм, стремление к принятию на себя ответственности за успех или неудачу совместной деятельности.

Контактность и открытость — степень развития личных взаимоотношений сотрудников, уровень психологической близости между ними.

УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ КЛИМАТОМ

На психологическом уровне удовлетворенность выражена соотношением субъективной оценки того, что работник отдает организации, и того, что он получает взамен.

Параметры удовлетворенности:

- а) характер труда;
- б) размер заработной платы;
- в) престиж профессии;
- г) перспективы повышения квалификации, разряда, должностного статуса и т.д.;
- д) специфические особенности и условия работы: месторасположение; дружеские отношения с коллегами; удобный режим работы; уважаемый руководитель и т.д.;
- е) сопутствующие работе возможности интересных встреч, поездок; возможности узнать и научиться новому.

ПОКАЗАТЕЛИ БЛАГОПРИЯТНОГО СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА

1. Четкое знание каждым сотрудником своих функциональных обязанностей и знание основных отличий этих обязанностей от других: за что отвечаю Я; за что отвечают Другие? что принадлежит Мне? что принадлежит Другим? что делаю Я? что делают Другие?
2. Осознание своих убеждений, основных жизненных и профессиональных ценностей, лояльность по отношению к своей организации.
3. Определение своих позиций по отношению к себе и другим сотрудникам в организации.
4. Наличие у основной части сотрудников целенаправленности, эмоциональной выносливости, стремления профессионально развиваться, расти.
5. Позитивные деловые отношения между сотрудниками.
6. Преобладание делового, творческого настроения в течение рабочего дня и высокий уровень групповой сплоченности.

ПОКАЗАТЕЛИ БЛАГОПРИЯТНОГО СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА

7. Позитивные взаимоотношения между руководителями и подчиненными.
8. Равномерность распределения объема работы и нагрузок на каждого сотрудника подразделения.
9. Своевременность и объективность разрешения конфликтных ситуаций.
10. Справедливость и гласность в оценке деятельности персонала, при использовании системы стимулирования
11. Нежелание специалистов уходить из данного подразделения, взаимная поддержка и взаимопомощь.
12. Групповое обсуждение вариантов важнейших принимаемых решений.

ПОКАЗАТЕЛИ НЕБЛАГОПРИЯТНОГО СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА

- 1) Тенденция сотрудников негативно реагировать на происходящие в подразделении или организации события и изменения.
- 2) Нечеткость и недостаточная открытость критериев сравнения при оценке результатов.
- 3) Преобладание в отношениях сотрудников критики, обвинений.
- 4) Низкая креативность, отсутствие поиска вариантов в достижении целей.
- 5) Частые опоздания и длительное отсутствие сотрудников на рабочем месте.

ПОКАЗАТЕЛИ НЕБЛАГОПРИЯТНОГО СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА

- 6) Неточное выполнение решений и приказов руководства.
- 7) Длительные перекуры или чаепития во время работы, пустая трата рабочего времени;
- 8) Частые конфликты между работниками и устранение коллектива от их разрешения, распространение слухов друг о друге.
- 9) Высокая текучесть кадров, частые переходы в другие подразделения на равнозначные должности.

ПУТИ УЛУЧШЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА

- 1) Анализ ценностей и норм, принятых в организации.
- 2) Развитие коммуникативных навыков и культуры общения.
- 3) Улучшение взаимоотношений между сотрудниками, так как социально-психологический климат создается в процессе общения.
- 4) Обучение навыкам саморегуляции поведения сотрудников.
- 5) Совместные переживания значимых жизненных явлений, событий, общения в свободное время.
Происходит единение, сплочение, становление коллектива.
- 6) Улучшения условий труда.

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 4.

ПОНЯТИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

- Элемент общей политики организации (общая система правил функционирования организации и поведения сотрудников)
- Существует наряду с финансовой, внешнеэкономической и другими компонентами политики организации
- Система правил и норм, осознанных и сформулированных, направленных на приведение кадрового потенциала в соответствие с целями и стратегией развития организации *(в широком смысле)*
- Набор конкретных принципов, правил, приемов, целей работы с персоналом *(в узком смысле)*

ТИПЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

- Критерий выделения типов кадровой политики организации:
степень открытости по отношению к внешней среде организации при формировании кадрового состава

Открытая кадровая политика - ориентация на внешний по отношению к организации персонал

Закрытая кадровая политика – ориентация только на сотрудников организации

ОТКРЫТАЯ КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

- Акцент на соответствие компетенций требованиям должности и духа организации
- Эффективна на этапе роста и позиционирование в среде
- Активная политика информирования об организации
- Активная политика привлечения профессионалов
- Поиск перспективных сотрудников
- Установление контактов с кадровыми агентствами
- Создание банка кандидатов на работу в организации
- Проведение конкурсов на замещение должности
- Набор персонала под конкретные виды работ, проекты

ЗАКРЫТАЯ КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

- Формирование кадрового резерва и продвижение своих сотрудников
- Акцент на корпоративной атмосфере, причастности к организации
- Создание собственных, внутрифирменных образовательных программ для обучения, переподготовки персонала
- Поиск перспективных студентов, выплата стипендий и стажировка на предприятии
- Привлечение друзей, родственников, знакомых
- Программы стимулирования в зависимости от выслуги лет, вклада
- Планирование карьеры

КАДРОВАЯ ИНФОРМАЦИЯ

- *Кадровая информация* – определенным образом организованная система данных о персонале организации:
 - личные дела сотрудников
 - карточки по учету кадров
 - приказы о назначениях, перемещениях, командировках, отпусках
- *Цель кадровой информации* – обеспечить возможность принимать оптимальные управленческие решения на основе адекватного представления о внутриорганизационной кадровой ситуации

ВИДЫ КАДРОВОЙ ИНФОРМАЦИИ

□ Кадровое и управленческое делопроизводство:

разработка штатного расписания

перечень должностных инструкций

приказы по личному составу

ведение личных дел

информация о расчете заработной платы

□ Внутриорганизационное кадровое планирование:

анализ потребностей, например, в обучении

оценка возможных и осуществленных затрат

контроль проводимых мероприятий, например, аттестации персонала

СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

- *Штабная структура* – специалисты отделов по управлению персоналом занимаются разработкой принципов работы с персоналом, программ подготовки кадровых мероприятий (*менеджеры по персоналу*)
- *Линейная структура* – сотрудники, реализующие конкретные функции работы с персоналом в подразделениях организации (*линейные менеджеры*)

СЛУЖБА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Отдел кадров	Отдел труда и заработной платы	Отдел социального развития
Планирование и развитие кадров	Разработка системы оплаты труда	Планирование социального развития организации
Наем и увольнение Оформление движения кадров	Координация тарифов и зарплат	Медицинское обслуживание
Развитие персонала: Подготовка и переподготовка кадров Работа с кадровым резервом Связь с учебными центрами, подготовка учебно-методического материала	Подготовка трудовых договоров, соглашений	Работа с профсоюзами
		Социальные услуги работника
	Володарская Е.А. Управление человеческими ресурсами.	

НАПРАВЛЕНИЯ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ

Тема 5.

НАПРАВЛЕНИЯ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ

- Оценка потребности в персонале
- Анализ деятельности, должностные инструкции
- Привлечение кандидатов
- Отбор, оценка кандидатов на должность
- Адаптация
- Аттестация
- Планирование карьеры
- Мотивация
- Обучение персонала

ОЦЕНКА ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ

Тема 5.1.

ОЦЕНКА ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ

Кадровое планирование – часть общего процесса планирования в организации

Для оценки потребности в персонале следует ответить на следующие вопросы:

- 1) Сколько потребуются работников определенной квалификации?
- 2) Как привлечь нужные кадры, оптимизировать, сократить излишний персонал?
- 3) Как лучше использовать персонал в соответствии с его квалификацией?
- 4) Как развивать персонал?
- 5) Каковы затраты на эти мероприятия?

ОЦЕНКА ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ

Количественная оценка потребности в персонале основана на:

- структуре организации: уровни управления, число подразделений;

- технологии производства (тип совместной деятельности работников – совместно-последовательная, совместно-индивидуальная, совместно-взаимодействующая);

- план развития организации, открытие новых подразделений;

- количество заполненных вакансий.

ОЦЕНКА ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ

Качественная оценка потребности в персонале основана на описании портрета сотрудника. Кого?

Определение профессионального и квалификационного состава:

- ценностные ориентации;
- уровень культуры и образования;
- профессиональные навыки и умения;
- возраст, пол.

РАСЧЕТ ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ

- *Общая потребность организации в кадрах (А): $A = Ч + ДП$, где*
Ч – базовая потребность в кадрах, определяемая объемом производства;
ДП – дополнительная потребность в кадрах

- *Базовая потребность в кадрах (Ч): $Ч = ОП / В$, где*
ОП – объем производства;
В – выработка на одного работника

- *Дополнительная потребность в кадрах (ДП): $ДП = А - Ап$, где*
А – общая потребность в специалистах;
Ап – наличный персонал на начало расчета

р

АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

Тема 5.2.

ЭТАПЫ АНАЛИЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- 1) Анализ структуры организации, места каждого сотрудника
- 2) Отбор и описание типичных рабочих мест (должностных задач, обязанностей)
- 3) Время на выполнение сотрудником основных функций
- 4) Оптимальный режим работы для данного рабочего места
(как организовать рабочее место сотрудника для увеличения производительности труда)
- 5) Необходимые характеристики работника для выполнения функций рабочего места
- 6) Формирование перечня критериев оценки кандидатов на должность

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНФОРМАЦИИ О ДОЛЖНОСТИ

Направление работы с персоналом	Содержание информации о должности
Описание рабочего места	Перечень обязанностей, задач, условий труда
Описание рабочего процесса	Личностные и профессиональные качества работника
Создание проекта рабочего места	Оптимальное сочетание обязанностей, задач должности
Подбор сотрудников	Используемые процедуры отбора и оценки кандидата на должность
Оценка результативности труда	Планируемая и фактическая производительность

ПРОФЕССИОГРАММА

Профессиографический анализ – полное описание работы исполнителя, выделение:

- основных задач;
- результатов;
- процессов;
- схем взаимодействия и т.д.

Осуществляется в форме структурированного интервью с работником и с руководителем для сбора первичной информации

В результате составляется *профессиограмма* - документ, описывающий деятельность сотрудника и ее место в организации

ПРОФЕССИОГРАММА

- В чем суть данной профессии?
- Чем конкретно занимается сотрудник?
- В каких условиях происходит труд?
- Какие требования предъявляются к уровню подготовки работников?
- Какие способности нужны для успешного овладения профессией?
- Легко ли трудоустроиться обладателям данной профессии?
- На какие заработки можно рассчитывать?
- Каковы возможности для карьерного роста?

СТРУКТУРА ПРОФЕССИОГРАММЫ

I. Описательные характеристики деятельности:

Целостное описание организации:

- название организации;
- статус организации;
- структура организации;
- цели и задачи организации;
- основные виды деятельности работника;
- принципы и нормы, принятые в организации.

СТРУКТУРА ПРОФЕССИОГРАММЫ

Элементы рабочего места:

- применяемые средства труда;
- основные элементы деятельности;
- ожидаемые результаты и требования.

Описание функций рабочего места:

- последовательность операций и действий;
- режим труда и отдыха;
- способы взаимодействия (коммуникативные сети).

СТРУКТУРА ПРОФЕССИОГРАММЫ

II. Количественная оценка элементов деятельности:

- описание заданий для выполнения сотрудником;
- эксперты и их оценки по шкалам.

III. Психограмма:

- требования должности к исполнителю;
- профессионально важные качества исполнителя.

ПРИВЛЕЧЕНИЕ КАНДИДАТОВ НА ДОЛЖНОСТЬ

Тема 5.3.

НАБОР ПЕРСОНАЛА

Цель: создание резерва кандидатов на рабочие места с учетом будущих изменений, ротации, увольнения, ухода на пенсию. Работа с теми, кто хочет найти другое профессиональное место.

Факторы, влияющие на набор персонала:

Факторы внешней среды: законодательная база, ситуация на рынке труда, месторасположение организации.

Факторы внутренней среды: кадровая политика (принципы работы с персоналом – опора на своих работников или привлечение внешних, пожизненный найм или краткосрочные договора и т.д.); имидж организации (привлекательность для кандидатов, известность).

ВНУТРЕННИЕ ИСТОЧНИКИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ КАНДИДАТОВ

Люди, работающие в организации. Опора на резерв. Создается *матрица резерва* с информацией о том какие должности и когда (немедленно, через год, позднее) может занять сотрудник.

Методы набора персонала из внутренних источников:

Внутренний конкурс на замещение должности.

Совмещение профессий. Например, на короткое время, для выполнения небольшого объема работ.

Ротация (перемещение). Изменение круга задач, квалификационных требований, зоны ответственности.

Повышение (понижение) в должности, повышение (понижение) уровня должности, повышение уровня квалификации, перемещение в другое подразделение на новую должность.

ВНЕШНИЕ ИСТОЧНИКИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ КАНДИДАТОВ

Неопределенное количество людей, способных работать в организации.

Методы набора персонала из внешних источников:

Центры занятости, биржа труда, центры по трудоустройству.

В основном для не очень квалифицированной работы, на короткое время, для неполной занятости.

Кадровые агентства. Для экономии времени в поиске и оценке возможного кандидата. Работают по заявки предприятия и предоставляют нескольких кандидатов для выбора.

Самостоятельный поиск через СМИ. Подача объявлений, работа с резюме кандидатов. Важно четко описать критерии кандидатов.

СРАВНЕНИЕ ВНУТРЕННЕГО И ВНЕШНЕГО ИСТОЧНИКОВ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Источник	Преимущества	Недостатки
Внутренний	<p>Возможность самореализации на разных уровнях организации</p> <p>Работа с теми, кто хорошо известен</p> <p>Экономия затрат на подбор персонал</p> <p>Улучшение морального климата</p> <p>Сплочение организации</p>	<p>Возможны конфликтность, снижение удовлетворенности из-за «замкнутости» коллектива</p> <p>Из-за привлечения родственников может возникнуть семейственность</p>
Внешний	<p>Выбор из большого числа кандидатов</p> <p>Привлечение новых идей и приемов работы</p> <p>Не дает застаиваться межличностным отношениям</p>	<p>Затраты на привлечение и адаптацию нового сотрудника</p> <p>Изменение состава коллектива может привести к ухудшению социально-психологического климата</p>

ОТБОР КАНДИДАТА НА ДОЛЖНОСТЬ

Тема 5.4.

ОЦЕНКА КАНДИДАТА НА ДОЛЖНОСТЬ

Цель оценки кандидата при отборе – отобрать кандидата, который способен достичь ожидаемого организацией результата. Выделение ключевых необходимых знаний, личностных качеств для должности и оценка соответствия к этим ключевым требованиям

Главное требование к оценке – объективность, уменьшение влияния индивидуально-личностных характеристик менеджера по персоналу, его личного отношения к кандидату

ОБЪЕКТИВНОСТЬ ОЦЕНКИ КАНДИДАТА

- ✓ Объективно – вне зависимости от частного мнения, субъективных суждений
- ✓ Надежно – свободно от влияния ситуационных факторов (состояния болезни, настроения, прошлых успехов и неудач и т.д.)
- ✓ Достоверно по отношению к будущей деятельности – реальный уровень владения навыками, как справится с работой
- ✓ Доступность и понятность критериев и процедуры оценки
- ✓ Прогностично – выявление потенциальных возможностей кандидата на будущее, составление прогноза на возможные виды деятельности
- ✓ Комплексно – оценка с учетом отношений в организации, ее СТРУКТУРЫ

ЭТАПЫ ОТБОРА КАНДИДАТА НА ДОЛЖНОСТЬ

1) Предварительная отборочная беседа

Цель: оценка претендента на должность

- уровень образования,
- внешний вид,
- основные личностные качества

Проводится в отделе кадров организации, в агентстве по подбору персонала, на будущем месте работы

ЭТАПЫ ОТБОРА КАНДИДАТА НА ДОЛЖНОСТЬ

2) Заполнение бланка заявления и анкеты

Цель: основная информация о будущей производительности претендента

- образование
- прошлые места работы, должности
- квалификационные умения,
- самооценка личностных качеств
- уровень притязаний на место в организации
- представление о зарплате («вилка» зарплаты)

ЭТАПЫ ОТБОРА КАНДИДАТА НА ДОЛЖНОСТЬ

3) Интервью

Цель: принять решение о том, подходит или не подходит кандидат на должность, собрать всестороннюю информацию об опыте, уровне знаний, профессионально важных качествах

Виды интервью:

- стандартизированные – есть четкая последовательность вопросов и тем, о которых спрашивают кандидата
- не стандартизированные – намечаются темы и варианты вопросов, их последовательность меняется и добавляются новые в зависимости от ответов и реакции кандидата на должность

ЭТАПЫ ОТБОРА КАНДИДАТА НА ДОЛЖНОСТЬ

4) Тестирование

Цель: описать ценности, установки, мотивацию, способности

Виды тестов:

- тесты на профпригодность – оценка психофизиологических качеств человека, возможности выполнять должностные функции
- общие тесты способностей – особенности мышления, внимания, интеллекта, памяти, творческие способности, способность к обучению
- изучение биографии – семейные отношения, потребности, интересы, образование, общительность
- личностные тесты – психодиагностика отдельных личностных качеств, типов личности для оценки предрасположенности к определенному типу поведения

ЭТАПЫ ОТБОРА КАНДИДАТА НА ДОЛЖНОСТЬ

5) Проверка рекомендаций

Цель: проверить достоверность предоставляемой информации, уточнить конкретные факты рабочей биографии, успешность кандидата, его опыт

- рекомендательные письма,
- беседы с людьми, указанными в качестве рекомендателей кандидатом на должность

ЭТАПЫ ОТБОРА КАНДИДАТА НА ДОЛЖНОСТЬ

6) Медицинский осмотр

Цель: уточнить информацию по поводу здоровья в случае, если предъявляются особые требования к здоровью кандидата на должность

ЭТАПЫ ОТБОРА КАНДИДАТА НА ДОЛЖНОСТЬ

7) Принятие решения

Цель:

- сравнение кандидатов,
- выбор из нескольких кандидатур
- предоставление кандидатов на рассмотрение руководству для принятия решения о приеме
- принятие к исполнению решения руководителя

АДАПТАЦИЯ НОВОГО СОТРУДНИКА В ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 5.5.

АДАПТАЦИЯ НОВОГО СОТРУДНИКА В ОРГАНИЗАЦИИ

Адаптация – процесс знакомства нового сотрудника с деятельностью и организацией, изменения собственного поведения в соответствии с требованиями среды

Цель: облегчить вхождение нового сотрудника в жизнь организации через информирование о порядке работы, мест расположения подразделений, традиций межличностных отношений сотрудников и т.д. Способствовать более быстрому переходу к эффективному функционированию сотрудника

Адаптация помогает решать трудности вхождения в организацию и снижать психологическое напряжение новичка, активизировать работающих сотрудников в процесс знакомства с новым работником

ЭТАПЫ АДАПТАЦИИ НОВИЧКА

1) Оценка уровня подготовки новичка

Цель: разработка программы адаптации в зависимости от уровня подготовки и опыта работы в сходных условиях

Новая организация – это всегда новая ситуация, в которой надо адаптироваться

Знакомство с производственными особенностями

Включение в коммуникативные сети

Знакомство с персоналом

Знакомство с правилами поведения в организации

ЭТАПЫ АДАПТАЦИИ НОВИЧКА

2) Ориентация

Цель: знакомство нового работника с обязанностями, требованиями должности и организации в целом, составление программы ориентации

Программа ориентации нового сотрудника – перечень мероприятий

(экскурсии, лекции, практикумы – работа на отдельных рабочих местах, с определенным оборудованием)

ЭТАПЫ АДАПТАЦИИ НОВИЧКА

3) Действительная адаптация

Цель: приспособление новичка к своему статусу, включение в систему межличностных отношений с коллегами

Новичок начинает активно действовать в разных сферах, апробирует полученные знания об организации

Максимальная поддержка новичка

Регулярная совместная оценка результатов деятельности и отношениями в коллективе

ЭТАПЫ АДАПТАЦИИ НОВИЧКА

4) Функционирование

Цель: завершение процесса адаптации, переход к самостоятельной деятельности

Постепенное преодоление производственных и межличностных проблем

Начало стабильной работы

Адаптация сокращает переход к функционированию с 1,5 лет (при самостоятельном вхождении) к 3-5 месяцам (при работе с персоналом)

Экономия финансовых затрат от проб и ошибок самостоятельного вхождения в организацию

АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Тема 5.6.

АТТЕСТАЦИЯ

Аттестация персонала – кадровые мероприятия, направленные на оценку соответствия деятельности работника, личностных и профессиональных качеств сотрудника требованиям должности

Цель:

- контроль исполнения должностных обязанностей;
- выявление резервов повышения производительности труда и удовлетворенности работника

АТТЕСТАЦИЯ

Функции менеджера по персоналу по проведению аттестации:

- ❖ Разработка общих принципов оценки персонала
- ❖ Разработка нормативных и методических материалов
- ❖ Организация процедуры аттестации
- ❖ Участие в работе аттестационной комиссии
- ❖ Контроль реализации процедуры аттестации
- ❖ Обработка и анализ данных
- ❖ Хранение и использование кадровой информации

ЭЛЕМЕНТЫ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Оценка труда – определение количества и качества труда исходя из технологии производства

Оценка степени подготовленности работника, выделение его потенциальных возможностей

Элементы оценки:

- a. Описание функций
- b. Определение требований к рабочему месту
- c. Оценка работы конкретного сотрудника
- d. Сопоставление со стандартом
- e. Оценка уровня сотрудника
- f. Информирование сотрудника о результатах оценки его труда

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ТРУДА СОТРУДНИКА

✓ *Индивидуальная оценка* с помощью оценочной анкеты с указанием наличия или степени выраженности у сотрудника необходимых качеств.

Например, общение с коллегами (речевые качества, убедительность, понятность, учтивость и т.д.);

навыки работы (соблюдение графика, самостоятельность и т. д.); планирование работы (реализуемость поставленных задач, точность, результативность выполнения и т.д.).

Общий итог как результат оценки по каждому параметру.

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ТРУДА СОТРУДНИКА

✓ *Сравнительная анкета*

Разработка описания правильного и неправильного типа поведения сотрудника

Оценка работы конкретного сотрудника по шкале от «неправильного» к «правильному»

Оценка результативности как сумма баллов по каждой характеристике выполнения должностных обязанностей

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ТРУДА СОТРУДНИКА

✓ *Описательный метод оценки*

Оценивающий описывает преимущества и недостатки поведения работника

✓ *Наблюдение за поведением работника*

Фиксация и оценка конкретных поступков профессионального поведения по шкале от «плохого» к «хорошему» поведению. Например, приход на работу вовремя, предупреждает об опоздании, находит себе замену в случае отсутствия и т.д.

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ТРУДА СОТРУДНИКА

✓ *Групповой метод оценки*

Ранжирование – распределение всех сотрудников подразделения по заданному признаку;

- выделение группы лучших и худших;

- оценка в рамках заранее фиксированного процентного распределения. Например, из 100% сотрудников распределить каждого по квоте:

По 10% - отлично и неудовлетворительно.

По 20% - хорошо и удовлетворительно.

40% - вполне удовлетворительно.

ЭТАПЫ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

- 1) Подготовка - разработка принципов и методик, времени проведения; издание нормативных документов; подготовка материалов аттестации (форм, бланков и т.д.).
- 2) Проведение аттестации – заполнение оценочных форм.
- 3) Анализ результатов – обработка данных (таблицы эффективности), выделение групп риска и групп роста сотрудников.
- 4) Проведение собеседований по результатам.
- 5) Организация хранения данных – например, по сотрудникам, по подразделениям, по уровню должности и т.д.

ПЛАНИРОВАНИЕ КАРЬЕРЫ

Тема 5.7.

Волдарская Е.А. Управление человеческими
ресурсами.

ПОНЯТИЕ КАРЬЕРЫ

Карьера - сбалансированное соотношение, взаимодействие процессов внутреннего развития человека и его внешнего движения в освоении социального пространства.

Внутреннее развитие включает профессиональный рост человека как приумножение его знаний и навыков, изменение его влияния (власти, авторитета) в среде, престижа в глазах подчиненных или коллег, повышение уровня благосостояния.

Внешнее движение фиксирует достигнутые в развитии результаты и сопровождается освоением человеком определенных ступеней, например, движением по должностным позициям, разрядам квалификационной лестницы, статусным рангам, уровням материального вознаграждения.

ПЛАНИРОВАНИЕ КАРЬЕРЫ

Карьера – осознанная позиция и поведение сотрудника в профессиональной сфере исходя из должности и места в структуре организации.

Карьера – траектория движения сотрудника по служебной лестнице.

Факторы карьерного роста:

- *субъективный*: собственные цели, желания, установки;
- *объективный*: реальность внутри и вне организации.

УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ

Управление карьерой - общее целенаправленное воздействие на характер протекания и содержание процесса карьерного развития человека.

Стороны управления карьерой:

- Организация
- Сотрудник (самоуправление карьерой)
- Содействие со стороны государства

ВИДЫ КАРЬЕРЫ

- *Профессиональная карьера* – рост знаний, умений и навыков работника как в рамках одной профессии, так и при смене профессиональной сферы, овладении новой профессией.
- *Внутриорганизационная карьера* – траектория движения человека в организации по линиям:
 - вертикальная – должностной рост;
 - горизонтальная – продвижение по разным подразделениям одного уровня;
 - центростремительная – продвижение к ядру организации, центру управления при принятии решений.

ЭТАПЫ КАРЬЕРЫ

Этап карьеры	Возраст	Характеристика	Потребности
Предварительный	До 25 лет	Подготовка и выбор области деятельности	Безопасность, социальное признание
Становление	До 30 лет	Освоение работы, развитие профессиональных навыков	Социальное признание, независимость
Продвижение	До 45 лет	Профессиональное развитие	Социальное признание, самореализация
Завершение	После 50 лет	Поиск и обучение смены	Удержание социального признания
Пенсионный	После 65 лет	Нетрудовые виды деятельности	Самовыражение в других сферах

ФАЗЫ РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛА

- 1) *Оптантист* – вопросы выбора или смены профессии
- 2) *Адаптантист* – привыкание к работе и организации
- 3) *Адепт* – развитие приверженности профессии и организации
- 4) *Интернал* – опытный самостоятельный работник, любящий и знающий свое дело и организацию
- 5) *Мастер* – решение и простых, и сложных задач
- 6) *Авторитет* – хорошо известный и высоко оцениваемый коллегами
- 7) *Наставник* – способен учить новичков, передавать свой опыт

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ

Цели:

- ✓ формирование, развитие и рациональное использование профессионального потенциала каждого сотрудника и организации в целом;
- ✓ обеспечение преемственности профессионального опыта и культуры организации;
- ✓ достижение взаимопонимания между организацией и сотрудником по вопросам его развития и продвижения;
- ✓ создание благоприятных условий для развития и продвижения персонала в рамках организационного пространства.

ПЛАНИРОВАНИЕ КАРЬЕРЫ

Работа по определению стратегии, этапов развития и продвижения специалиста. Определение перечня профессиональных и должностных позиций для оптимального развития профессионала.

Сопоставление потенциальных возможностей, способностей и целей человека с требованиями организации, стратегией и планом ее развития.

Составление программы профессионального и должностного роста - *карьерограммы* – формализованного представления сотрудника о пути в профессии и организации, чтобы получить нужные знания и навыки для эффективной работы на конкретном месте.

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Тема 5.8.

Володарская Е.А. Управление человеческими ресурсами.

МОТИВАЦИЯ

Мотивация – одна из основных функций управления, процесс побуждения себя и других к деятельности, направленной на достижение целей организации

Модель мотивации:

- ❖ *Потребность* — нужда, необходимость в чем-либо
- ❖ Для снятия неудовлетворенности от нужды в чем-то и удовлетворения потребности осуществляется *поведение*
- ❖ От полученного *вознаграждения* зависит оценка человеком своего поведения как приемлемого для повторения (обратная связь)

Повторяется поведение, которое ассоциируется с удовлетворением потребности

МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ПОВЕДЕНИЕМ

- **Потребность** – состояние индивида, создаваемое испытываемой им нуждой в объектах, необходимых для существования или развития, а также выступающее источником его активности
- **Актуальная потребность** – потребность, которая является источником активности в настоящий момент времени
- **Мотив** – движущая сила, управляющая поведением человека и направляющая его на удовлетворение потребности одним конкретным образом
- **«Банк моделей»** - совокупность усвоенных человеком моделей поведения, которые приводили к удовлетворению потребности в аналогичных ситуациях

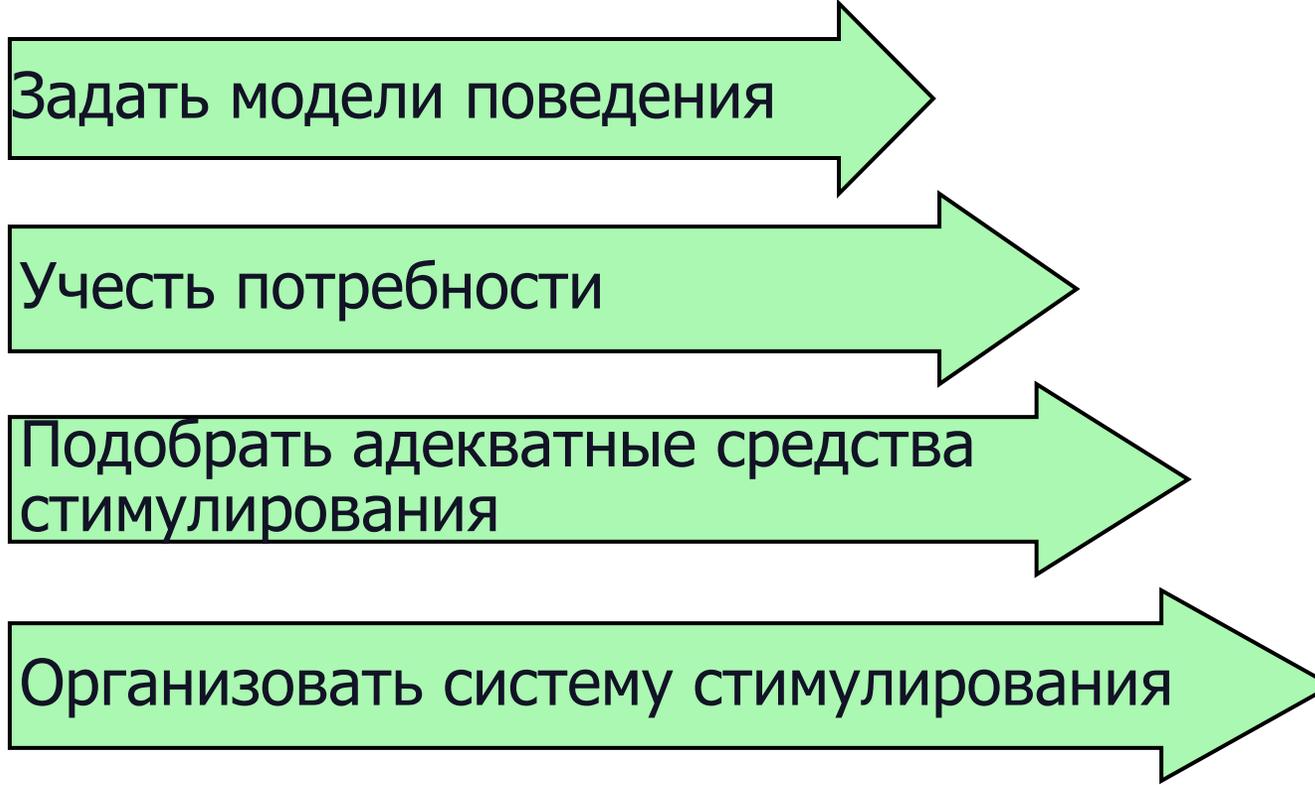
ЗАДАЧИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

- i. Стимулирование сотрудников качественно выполнять поставленные задачи.
- ii. Повышение производительности труда.
- iii. Создание позитивного социально-психологического климата в организации.
- iv. Снижение текучести кадров.
- v. Привлечение и удержание компетентных сотрудников.
- vi. Повышение лояльности сотрудников к организации.
- vii. Создание корпоративной культуры.

СИСТЕМА МОТИВАЦИИ А.МАСЛОУ

- о Физиологические потребности – факторы выживания: еда, сон, крыша над головой, тепло и т.д.
- о Потребность в безопасности – уверенность в завтрашнем дне, стабильный доход, сохранение удовлетворительного уровня жизни.
- о Социальные потребности – межличностные отношения в коллективе, причастность к жизни организации.
- о Признание, уважение – желание позитивной оценки заслуг, авторитетность.
- о Самореализация, творческое выражение – стремление реализовать потенциал, стать лучшим, добиться успеха.

КАК ФОРМИРУЕТСЯ СИСТЕМА МОТИВОВ



Задать модели поведения

Учесть потребности

Подобрать адекватные средства
стимулирования

Организовать систему стимулирования

ВИДЫ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ

I. Денежное вознаграждение.

- Повышение зарплаты,
- Процент от продаж.
- Премии и надбавки.
- Денежные бонусы за перевыполнение.
- Социальный пакет, страховка, льготы.
- Крупные скидки на услуги, продукты организации.

ВИДЫ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ

II. Не денежное вознаграждение:

- Возможность пользоваться больницами, детскими садами.
- Путевки на оздоровление и отдых сотруднику и членам его семьи.
- Билеты на культурные мероприятия.
- Внеочередные оплачиваемые отгулы, выходные.
- Обучение, повышение квалификации за счет организации.
- Командировки.
- Улучшение технического оснащения рабочего места, закупка нового оборудования.

ВИДЫ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ

III. Система штрафов в организации.

- Материальное наказание за опоздание, невыполнение задания в срок.
- Снятие премий за неудовлетворительные результаты по итогам отчетного периода.
- «Штрафные» рабочие часы, отработки пропусков.

ВИДЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ

- Возможности карьерного роста.
- Публичное признание, похвала за успехи.
- Доброжелательная атмосфера в коллективе.
- Комфортные условия труда: зоны отдыха, оплачиваемые обеды, спортивный зал и т.д.
- Культурные мероприятия в организации, корпоративы.
- Поздравление со значимыми днями: день рождения, юбилей, свадьба и т.д.
- Участие в принятии стратегических решений.
- Профессиональные конкурсы, розыгрыши призов.
- Обратная связь от руководства: ответы на вопросы, жалобы.

ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

Тема 5.9.

Володарская Е.А. Управление человеческими ресурсами.

ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

Обучение персонала — это:

- целенаправленный,
- организованный,
- планомерно и систематически осуществляемый процесс
- овладения знаниями, умениями,
- навыками и способами общения
- под руководством опытных преподавателей,
- наставников, специалистов и руководителей.

ЗНАЧЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

- улучшение профессиональной подготовки персонала, необходимой для выполнения работы в настоящее время,
- развитие потенциала сотрудников для выполнения работы в будущем,
- адаптация к техническим изменениям, совершенствованию качества продукции и уровня обслуживания,
- увеличение результативности,
- сохранение конкурентоспособности

ПРЕДМЕТ ОБУЧЕНИЯ

Знания — теоретические, методические и практические представления, необходимые сотруднику для выполнения своих обязанностей на рабочем месте

Умения — способности выполнять обязанности, закрепленные за работником на конкретном рабочем месте

Навыки — возможности применять полученные знания на практике, освоение работы, когда вырабатывается сознательный самоконтроль

Способы общения (поведения)— совокупность действий и поступков сотрудника в процессе взаимодействия с коллегами, соответствующего требованиям, предъявляемым рабочим местом, социальные отношения, коммуникабельность

ИСТОЧНИКИ ПОТРЕБНОСТИ В ОБУЧЕНИИ

- a) Планы развития организации
- b) Жалобы руководителей на недостаток квалификации персонала
- c) Жалобы сотрудников на недостаток знаний, умений, навыков
- d) Изменения в деятельности (технология, законодательство, клиентская база, рынки сбыта и т.д.)
- e) Результаты оценки деятельности и квалификации сотрудника после аттестации
- f) Результаты оценки предшествующего обучения

ВИДЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

- **Подготовка персонала** — планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способов общения
- **Повышение квалификации персонала** — обучение кадров в целях усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности
- **Переподготовка персонала** — обучение кадров в целях освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда

ВИДЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

- Долгосрочные программы – высшее и средне-специальное образование
- Краткосрочные программы – семинары, тренинги, практикумы
- Обмен опытом – конференции, симпозиумы, наставничество, стажировки

ВИДЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Обучение без отрыва от производства - в привычной рабочей обстановке

Обучаемый использует реальные рабочие инструменты, оборудование, документацию или материалы, с которые работает и после завершения курса обучения

Обучаемый работник рассматривается как частично производительный работник

Примеры: производственный инструктаж, смена рабочего места (ротация), стажировка, наставничество

ВИДЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Обучение с отрывом от производства проводится вне рабочего места, например, центре обучения, колледже, вузе и т.д.

Используются специально упрощенные учебные инструменты и оборудование

Обучаемый работник не считается производительной единицей с момента начала обучения

Примеры: лекции, семинары, «круглые столы», экскурсии, деловые игры, тренинги, самостоятельное профильное обучение