

Управление персоналом HR-menegment



Цель курса

Формирование системы знаний и навыков эффективного управления людьми, направленной на сокращение разрыва между :

тем,

«ЧТО ЕСТЬ»

и тем,

«КАК НАДО»



XXI век

Во всех сферах жизни России произошли структурные изменения, обусловленные радикальными переменами в мировой политической, экономической и социальной системах. Эти изменения сопровождаются сменой ценностных приоритетов, обеспечивающих общественное развитие.

Управление

человеческими

ресурсами

является

ключевой

компетенцией

HR-менеджеров



Кадровая политика генеральное направление кадровой работы



совокупность

принципов, методов, форм, организационного механизма

по

выработке целей и задач,

направленных

- на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала
- на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации.

Направления кадровой политики



Современные тенденции



Фирма – человеко - ориентированный подход

Персонал - ориентированное управление

Программы, направленные на единую команду

Движение к единой цели

Адепты фирмы привержены целям фирмы



Глоссарий



HR-Менеджер (от английского - Human Resources Manager, менеджер по работе с человеческими ресурсами) — сотрудник компании, основной задачей которого является управлению другими сотрудниками, а также ключевыми ресурсами компании.

(АНГЛО-РУССКИЙ СЛОВАРЬ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ КАЧЕСТВА И ОЦЕНКЕ СООТВЕТСТВИЯ / ENGLISH-RUSSIAN DICTIONARY OF QUALITY MANAGEMENT AND CONFORMITY ASSESSMENT.2012)





«Эйчер» HR-Менеджер – это прежде всего





HR-менеджер

просто кадровик или нечто больше?

- выполняет рекрутерские функции по подбору и найму персонала- «охотник за квалифицированными кадрами»
- знает и исследует современной концепции управления и трудового законодательства (постоянно «в курсе дел»)
- отвечает за кадровое делопроизводство (работу с документами)
- за мотивацию персонала, в том числе и материальную (премии, бонусы, соцпакет)
- должен заниматься обучением и профессиональным развитием, а также укреплением корпоративной культуры (тимбилдинг)
- отвечает за организационную структуру компании в целом, принимая решения относительно ее развития и реорганизации



Требования к HR-менеджеру



- Высшее образование (по специальности)
- Знание трудового законодательства
- Знание практических основ экономики, психологии, социологии
- Опыт разработки систем обучения, адаптации, мотивации персонала
- Знание методов оценки персонала
- Грамотная речь, коммуникабельность

Дополнительные навыки

- Знание ПК (продвинутый уровень)
- Навыки работы с кадровой документацией
- Знание английского языка (при работе в международных компаниях).
- Организаторские способности



HR-менеджер

просто кадровик или нечто больше?



Электронный журнал m.hr-director



- **Менеджер проекта** — руководитель нижнего звена

Управляет группой исполнителей. Менеджер проекта также является исполнителем, однако он имеет право распределять работу между другими работниками, а также оценивать их деятельность. Менеджер проекта отчитывается перед руководством за выполнение плана (задач) группой проекта.

- **Менеджер среднего звена** — руководитель, имеющий в подчинении других руководителей более низкого звена, но, в свою очередь, подчиняющийся вышестоящему руководству. Обычно решают задачи оперативно-тактического уровня для достижения целей компании, определенных топ-менеджерами.

- **Персональный менеджер** — сотрудник компании, которого закрепляют за ключевым клиентом для сопровождения. Основная задача персонального менеджера — обеспечение для клиента максимально дружественного интерфейса к внутренним механизмам компании. Он выполняет роль посредника в одном лице между клиентом и компанией.

- **Менеджер по закупкам, по продажам, менеджер по рекламе** — специалисты по узкому направлению деятельности. Обычно это рядовые работники, которые каждое свое решение должны визировать у руководителя. Именно подобное использование слова "менеджер" в последние годы привело к девальвации его значения.



ТОП-МЕНЕДЖЕР

собственник бизнеса, создатель и идейный лидер



- руководитель высшего уровня иерархии организации, которые ежечасно несут ответственность за эффективное управление этой организацией.
- наделен советом директоров и/или акционерами необходимыми властью и полномочиями.

ТОП 1

Председатель правления "Газпрома"
Алексей Миллер

Доходы главы крупнейшей государственной корпорации увеличились за последний год на два миллиона долларов. Всего за 2015-16 год Алексей Миллер сумел заработать **27 миллионов долларов**.



ТОП 2



Глава ВТБ **Андрей Костин**
21 миллион долларов



ТОП 3

Глава "Роснефти"

Игорь Сечин

Его вознаграждение составило порядка
17,5 миллиона долларов



Важное понятие

- **Миссия организации** - цель, вызывающую у членов организации состояние устремленности к чему-то.

Формулирование миссии – ответ на вопрос: почему организация (или человек) делает то, что она (или он) делает?

Миссия информирует членов организации, что ожидает общество от организации и что организация ожидает от своих членов.



Миссия

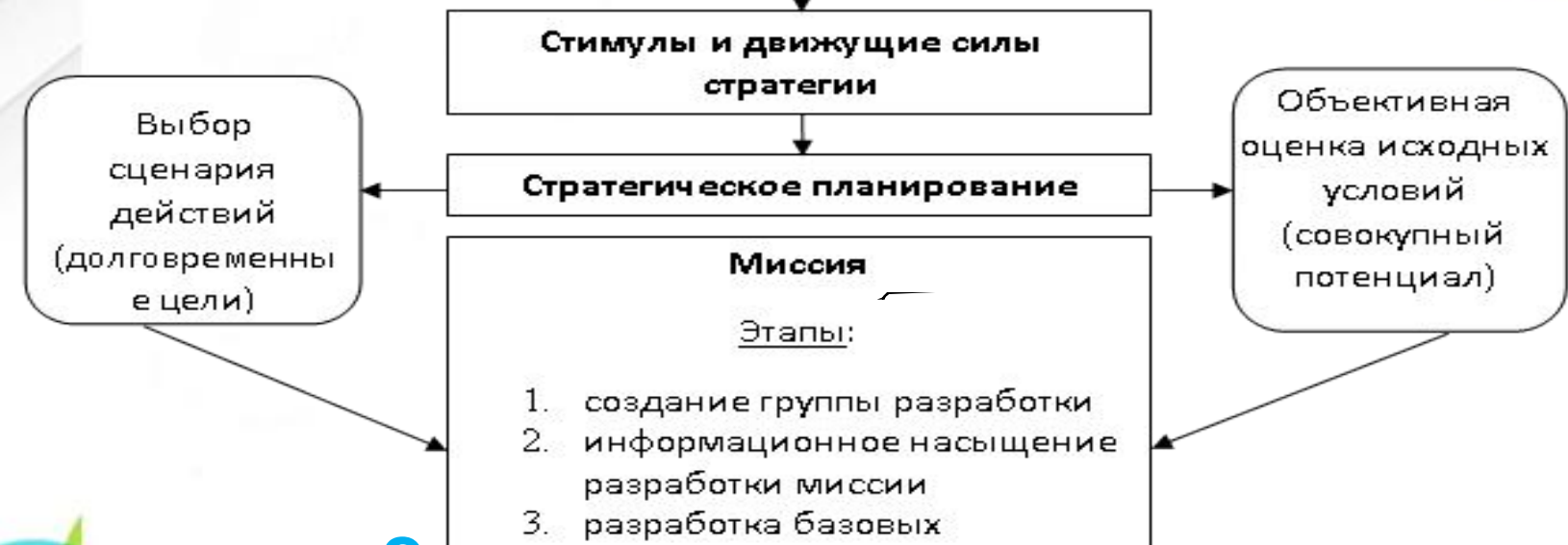
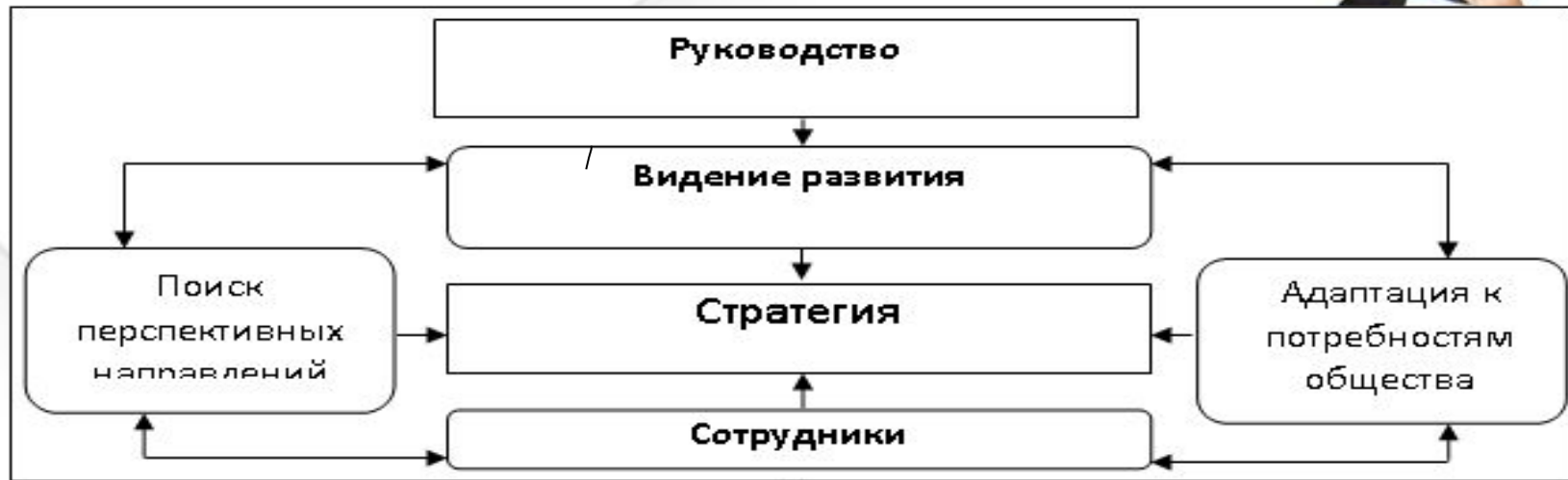


- **Миссия** - основная цель организации
(Она опирается на стратегический анализ ситуации (прогноз и анализ альтернативных вариантов развития)
На основе миссии разрабатывается стратегия
- **Стратегия**-поиск плана действий по развитию и закреплению конкурентных преимуществ компании
(Брюс Д. Хендерсон- основатель консалтинговой компании Британия)
- **Стратегический анализ** – это комплексное исследование положительных и отрицательных факторов

Миссия



- Миссия задает основные пути и способы достижения стратегических целей.
- Она опирается на стратегический анализ ситуации, прогноз и анализ альтернативных вариантов развития.
- Изменения в стратегии могут привести к необходимости внесения изменений в системе управления.
- Стратегия как предполагается, должна быть адекватна структуре, системам, людям и корпоративной культуре организации.



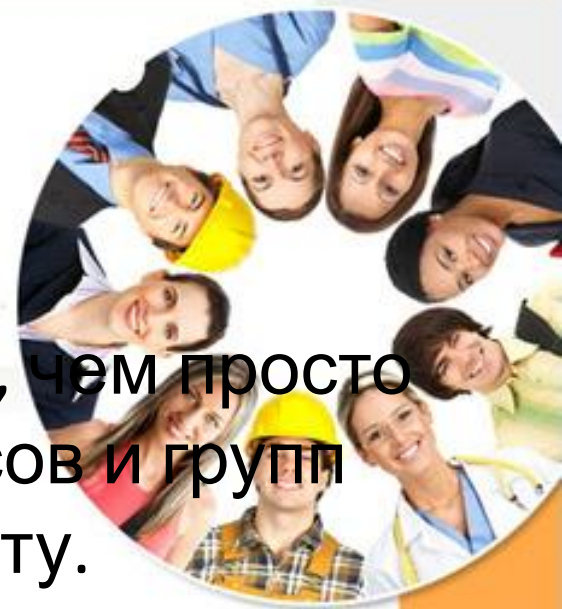
Элементы системы организации

КК



- Корпорация — это нечто большее, чем просто система технологических процессов и групп людей, производящих некую работу.
- Это человеческое сообщество, которое создает особую разновидность культуры — культуру корпоративную.

(Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010. 288 с.)



КК



Первый уровень

определяющий все последующие уровни:
общие ценности и убеждения
(сознательно сформулированы и, что

Второй уровень

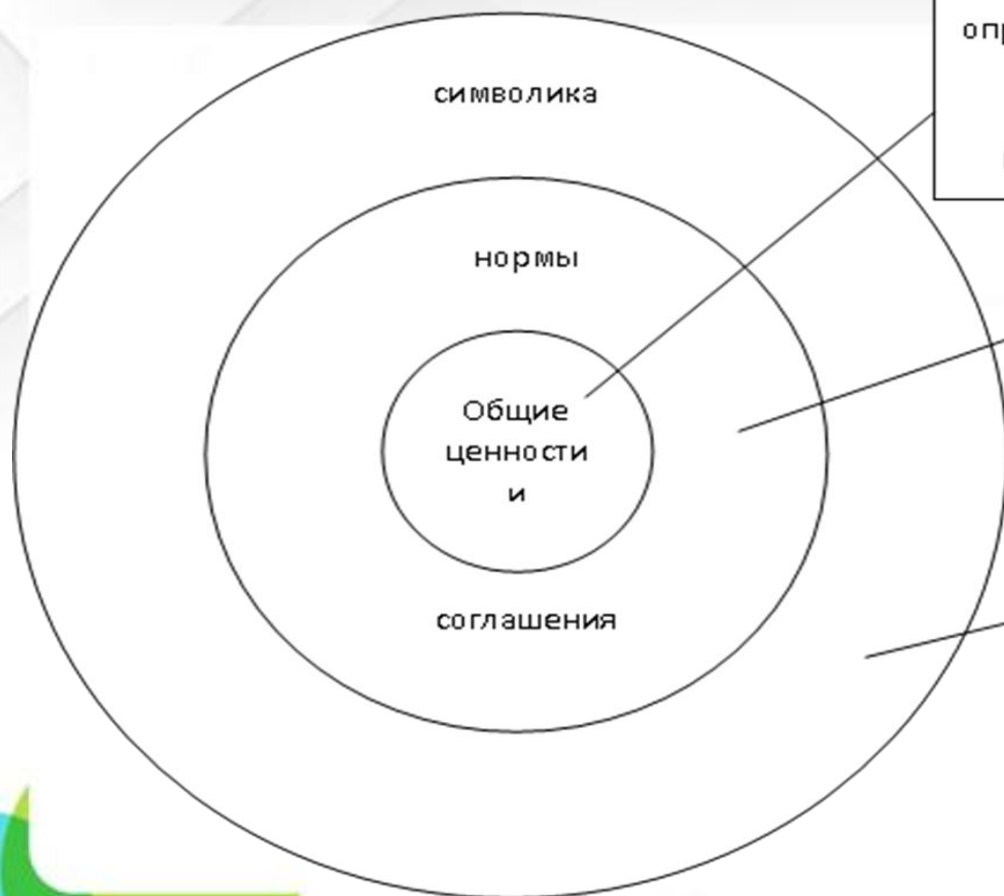
Нормы (соглашения)
(поведенческие пороки людей)

Третий уровень

*(видимые факторы, которые
проистекают из первого и второго
уровня)*

Стиль одежды, слоганы (девизы)

Ритуалы, церемонии, формальные и
неформальные образцы поведения
(все, что создает принадлежность к
той или иной корпорации)



Алгоритм выработки основополагающих документов

- определение миссии;
- формирование стратегического плана деятельности и развития;
- обозначение норм поведения членов организации;
- создание и поддержка традиций

Целесообразно оформить полученные результаты в документе, так называемом корпоративном руководстве или корпоративном уставе, кодексе.



Отбор персонала

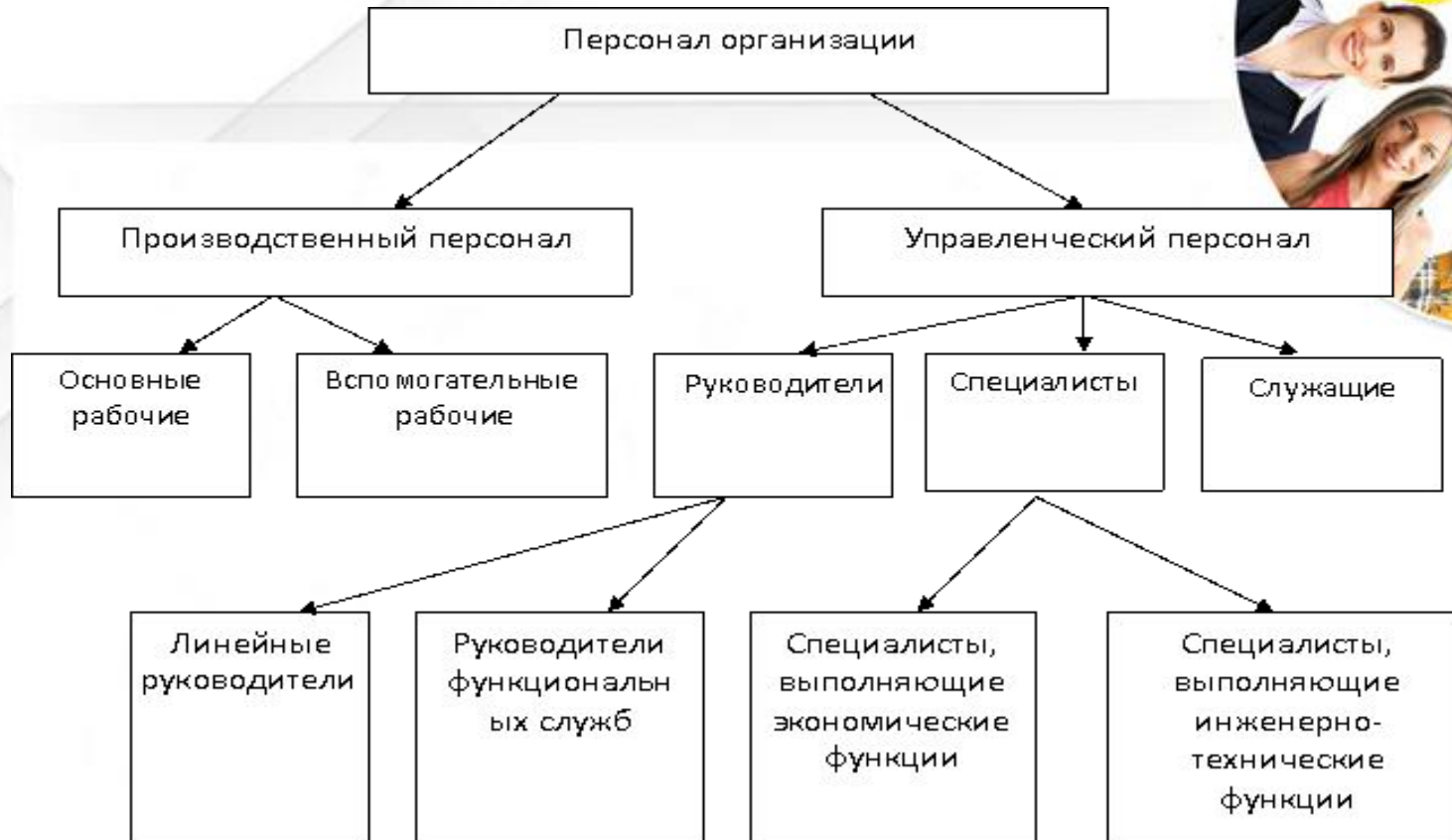


- **Самое значительное, что может делать менеджер, — это нанимать пригодных для дела новых работников.**

Ли Якокка



Персонал организации



Отбор персонала

- это серия мероприятий для выявления из списка кандидатов лица или лиц, наилучшим образом подходящих для существующей вакансии



Основные этапы обеспечения организации персоналом



1. Определение в соответствии со стратегией развития предприятия потребности в персонале.
2. Разработка профиля требований к будущему работнику.
3. Формирование «смешанных» концепций найма для каждой из вакансий:
 - найм для соответствия или поиск «новой крови»;
 - найм для текущей работы или долгосрочной карьеры;
 - найм подготовленных или подготавливаемых.
4. Выявление поля интересов предприятия на рынке рабочей силы, выбор между внешними и внутренними источниками подбора кандидатов.
5. Формирование списка претендентов на вакантные должности или предварительной выборочной совокупности.
6. Проведение процедуры отбора, ориентированной на выявление наиболее пригодных кандидатов.
7. Обсуждение результатов отбора.
8. Заключение трудовых отношений с принятыми кандидатами.
9. Оценка эффективности отбора.

ПРАВИЛО



- Для качественного отбора персонала необходимо определение требований к вакантной должности



Анализ работы



это процедура сбора и анализа информации о содержании работы, требованиях к работникам и условиях, в которых работа выполняется.

Сбор данных для

- анализа работы может осуществляться при помощи наблюдения,
- интервью, опросных листов, фиксации самим работником выполняемой работы и затраченного на нее времени. Проведенный ана-
- лиз позволяет составить описание работы и спецификацию.

Методы оценки персонала

Тестирование

Этот метод эффективен для оценки квалификации сотрудников.

Преимущество метода заключается в минимальном использовании ресурсов, что экономит время сотрудников.

Результаты тестирования позволяют спрогнозировать обучение персонала при видимой необходимости

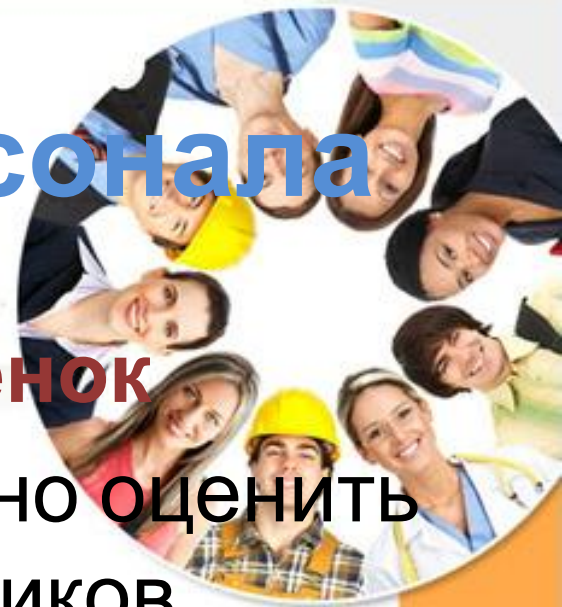


Методы оценки персонала

Метод экспертных оценок

При помощи этого метода можно оценить навыки и умения сотрудников.

Преимущество метода заключается в его объективной оценке деятельности специалистов, благодаря смоделированным ситуациям, максимально приближенным к рабочим условиям.



Методы оценки персонала

Оценка 360 градусов

Метод эффективен для оценки личных и профессиональных качеств сотрудника на основе анализа мнения людей взаимодействующих с этим человеком. Такой метод актуален для оценивания руководителей подразделений



Методы оценки персонала

Assessment Center (Центр оценки)

Ресурсоемкий метод, но дающий максимально объективные результаты при оценке руководителей университета, или людей претендующих на данные посты.

Сложность метода длительная подготовка и реализация.

Результаты оценки позволяют: планировать мероприятия по развитию руководящего состава, формировать критерии по подбору квалифицированного персонала, выявить перспективных сотрудников и создать новую систему мотиваций, структурные изменения, перераспределение обязанностей, внедрение новых принципов в принятии решений, индивидуальный план развития.



Основные принципы подбора и расстановки персонала

1. **Принцип соответствия**, т.е. соответствие нравственных и деловых качеств претендентов требованиям замещаемых должностей.
2. **Принцип перспективности**, который основывается на учете следующих условий: установление возрастного ценза для различных категорий должностей; определение продолжительности периода работы в одной должности и на одном и том же участке работы; возможность изменения профессии или специальности, организация систематического повышения квалификации; состояние здоровья.
3. **Принцип сменяемости** заключается в том, что лучшему использованию персонала должны способствовать внутриорганизационные трудовые перемещения.



Господа студенты



• Спасибо за внимание

