

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

ДАРЬЯ РУДНИК

МИРБИС, **2011**

ПРОГРАММА КУРСА

Введение	Слайд 3
Корпоративная культура	Слайд 9
Карьерное планирование	Слайд 16
Managing UP	Слайд 22
Привлечение и подбор	Слайд 29
Адаптация	Слайд 37
Мотивация	Слайд 41
Управление эффективностью	Слайд 44
Обучение и развитие	Слайд 51
Корпоративные коммуникации	Слайд 62
Контактная информация	Слайд 70
Литература	Слайд 71

ЭВОЛЮЦИЯ ЭКОНОМИКИ



РЕСУРСЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Материальные ресурсы

(необходимые для деятельности организации)

- Легко видимые
- Четко подсчитанные
- Являются частью баланса
- Вложения производят известные результаты
- Могут быть дублированы
- Обесцениваются при использовании
- Имеют ограниченное применение
- Не требуют интеллекта при управлении
- Лучший инструмент управления – контроль
- Могут накапливаться

Нематериальные ресурсы

(ключ к конкурентному преимуществу в эру знаний)

- Невидимы
- Трудно подсчитать
- Не учитываются в бух учете
- Оценка производится на основе предположений
- Невозможно купить или имитировать
- При правильном использовании повышаются в цене
- Могут применяться в различных областях без уменьшения стоимости
- Лучше всего управляются развитым интеллектом
- Лучший инструмент управления – общая цель
- Исчезает, если не используется

ВАШ ОСНОВНОЙ РЕСУРС



A light red rectangular background with a rounded white box inside, outlined in red. The box is empty and intended for text input.



A light red rectangular background with a rounded white box inside, outlined in red. The box is empty and intended for text input.



A light red rectangular background with a rounded white box inside, outlined in red. The box is empty and intended for text input.

ВАШ ОСНОВНОЙ РЕСУРС

Бренд

Клиенты

Интеллектуальная
собственность

**ПРАВИЛЬНЫЕ ЛЮДИ НА
ПРАВИЛЬНОМ МЕСТЕ**

РОЛЬ ТОП МЕНЕДЖМЕНТА

- Разработать и согласовать миссию в управлении персоналом
- Выделить необходимые ресурсы для успешных HR программ
- Мотивировать персонал участвовать в HR программах
- Быть активно вовлеченными в HR программы и требовать того же от других
- Поддерживать работу HR и просить того же от менеджеров
- Ставить HR функцию на высоком уровне в организационной структуре
- Требовать оценки эффективности HR программ
- Показывать пример саморазвития, лидерства и постоянного обучения
- Создать атмосферу открытого общения с HR менеджером

РОЛЬ HR

Старый подход

- HR расходы рассматриваются как затраты
- HR функция рассматривается как поддерживающая
- HR планирует бюджет HR

- Оценка эффективности HR происходит с точки зрения затрат и активностей
- Оценка эффективности HR производится только внутри HR
- Оценка эффективности HR происходит так же как в крупнейших компаниях
- HR программы инициируются без определения бизнес задач

Современный подход

- HR расходы рассматриваются как инвестиции
- HR функция рассматривается как стратегический партнер
- Топ менеджмент активно вовлечен в планирование HR бюджета
- Оценка эффективности HR происходит с точки зрения результата
- Топ менеджмент вовлечен в оценку эффективности HR
- Оценка эффективности HR исходит из потребностей организации
- HR программы тесно связаны с бизнес задачами



КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Конкурентное преимущество компании

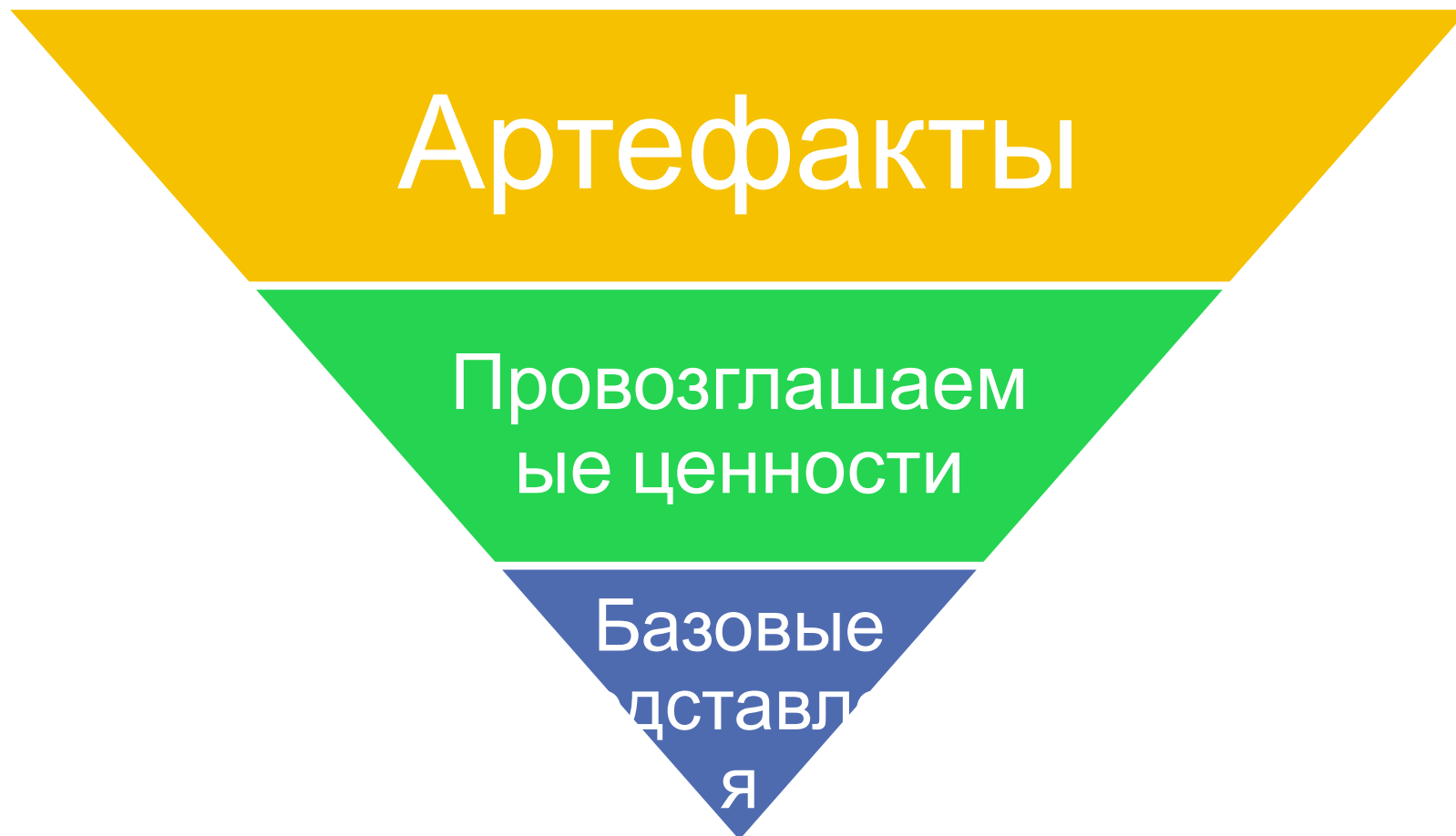
КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Это уникальная совокупность норм, ценностей, убеждений, образцов поведения и т.п., которые определяют способ объединения групп и отдельных личностей в организацию для достижения поставленных целей

Л. Эллрилж, А. Кромби, 1974



EDGAR SCHEIN





Подбор
персонала

Вознагражд
ение и
поощрение

Адаптация

Внутренние
коммуникации

Управление
эффективно
стью

Обучение и
развитие



КОМПЕТЕНЦИИ

Компетенция - это основная характеристика личности, обладатель которой способен добиться высоких результатов в работе

Klemp, 1980



ФОРМИРОВАНИЕ ОРГ. КУЛЬТУРЫ

Миссия. Стратегия. Ценности.



Диагностика существующей культуры



Формирование, развитие и закрепление



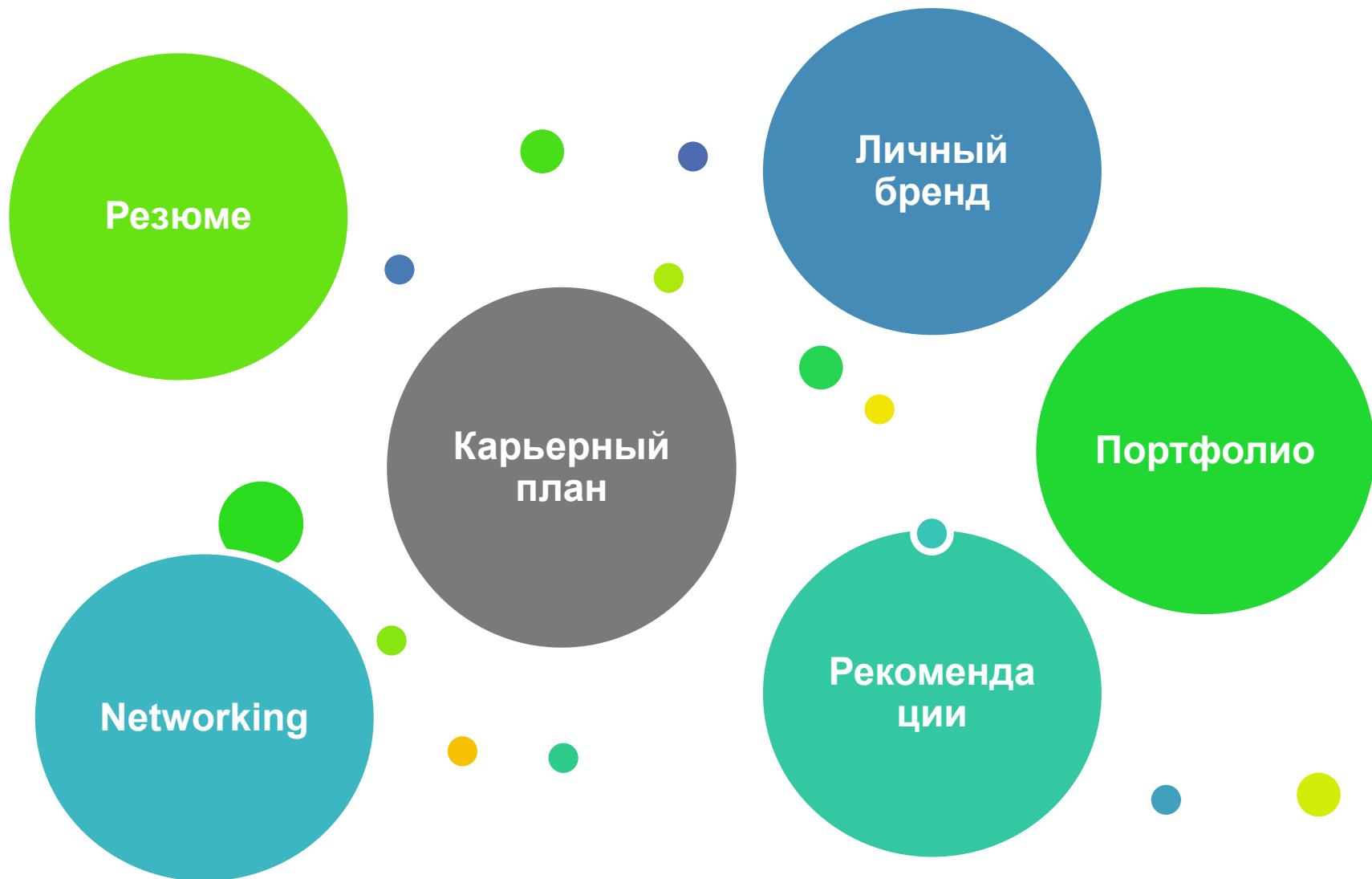
Оценка эффективности



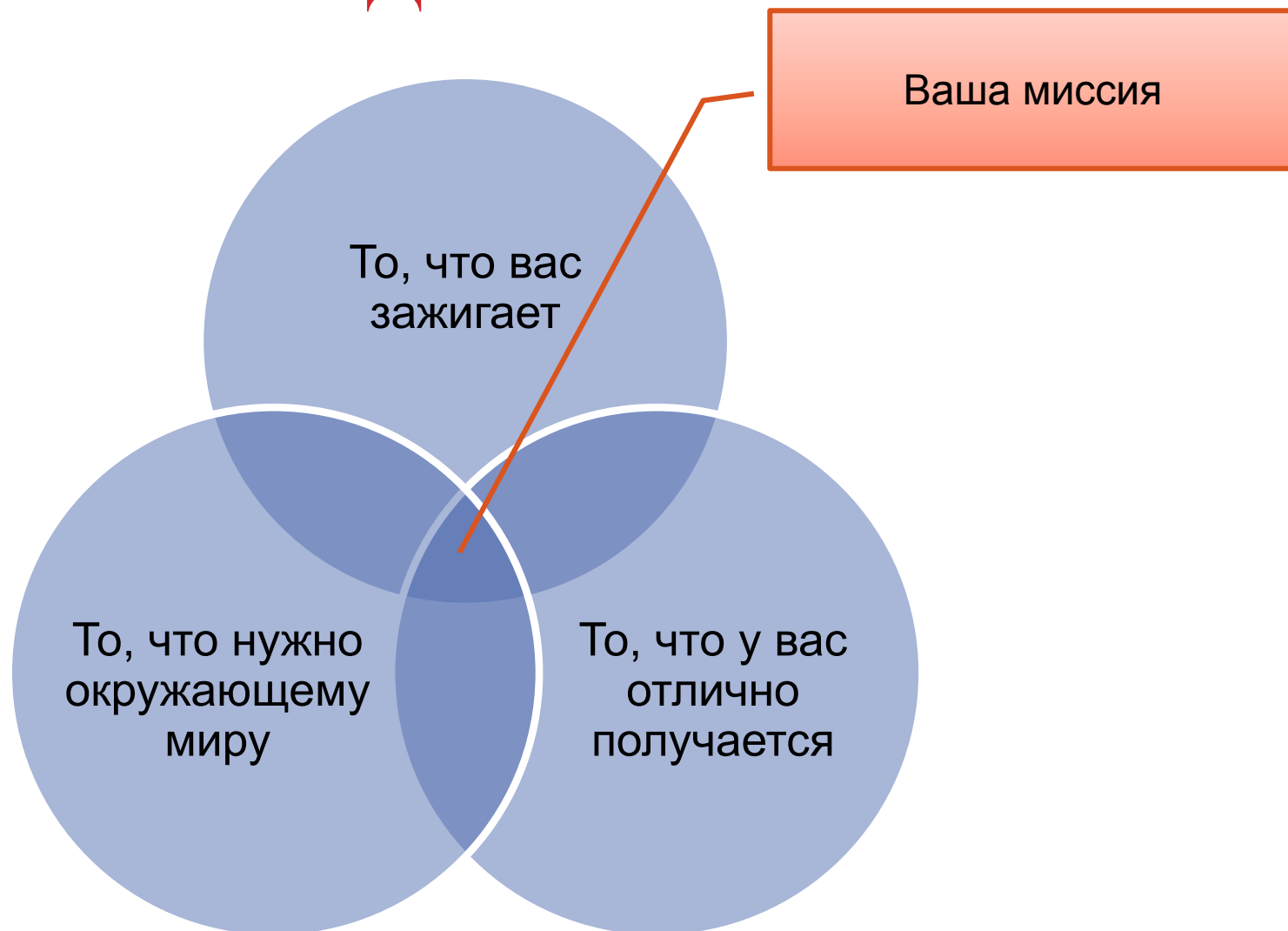
КАРЬЕРНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Управляйте своей карьерой и карьерой вашей команды

ЧТО НУЖНО ДЛЯ УСПЕШНОЙ КАРЬЕРЫ



ОСНОВА БРЕНДА



ЧТО НУЖНО ДЛЯ УСПЕШНОЙ КАРЬЕРЫ



ГДЕ ИСКАТЬ



Что вы считаете наиболее важным и эффективным при поиске новой работы?



РЕЗЮМЕ





MANAGING UP

Как построить отношения с руководителем и повлиять на свою карьеру

You don't have to like or admire your boss, nor do you have to hate him. You do have to manage him, however, so that he becomes your resource for achievement, accomplishment and personal success

Peter Drucker

ПРАВИЛА КАРЬЕРЫ

- Don't bring me problems, bring me answers. Приходите с вариантами решений, а не с проблемами.

- Слушайте, задавайте вопросы, обедайте вместе, делитесь интересной профессиональной информацией

- Рассказывайте о своих успехах, рассказывайте об успехах своих подчиненных, об успехах коллег

ПРАВИЛА КАРЬЕРЫ

- Просите дать вам обратную связь по вашей работе- плюсы и минусы. Давайте обратную связь руководителю – что в вашем взаимодействии помогает вам в достижении целей, а чего не хватает

- В каком виде лучше представлять информацию, что он ценит в работе, что важно. Делайте так, как ему удобнее.

- Берите на себя новые обязанности, участвуйте в проектах, интересуйтесь жизнью и планами компании

11 ВОПРОСОВ

Которые вы должны задать своему боссу или клиенту:

- 1. Контекст задания** – что вы потом будете делать с результатами моей работы, для кого это, как это соотносится с другими проектами?
- 2. Сроки** – когда бы вы хотели получить результат, к какому сроку это необходимо сделать?
- 3. Объем работ** – вы хотели бы тщательную работу и это займёт немного больше времени, или вы хотите быстрый черновой вариант?
- 4. Формат** – в каком формате вы хотели бы видеть результаты работы. Как вам было бы удобнее?

11 ВОПРОСОВ

Которые вы должны задать своему боссу или клиенту:

- 5. Временные затраты** – примерно как вы думаете сколько займет эта работа, чтобы мы одинаково понимали что и когда требуется?
- 6. Приоритет** – каковы приоритеты этого задания по сравнению с остальными?
- 7. Доступные ресурсы** – есть ли что-то, что может помочь мне в выполнении этого задания? Может быть кто-то до этого делал такое уже?
- 8. Критерии успеха** – как вы будете оценивать выполнение той работы? Что здесь более важно – скорость, качество, бюджет, ...?

11 ВОПРОСОВ

Которые вы должны задать своему боссу или клиенту:

9. **Отслеживание результатов** – давайте запланируем встречу примерно на полпути выполнения задачи, чтобы мы могли убедиться, что я делаю то, что вам нужно
10. **Понимание** – давайте я сейчас расскажу как я понимаю задания, чтобы убедиться, что я понимаю все правильно
11. **Сомнения и озабоченность** – прежде чем я начну, позвольте я поделюсь тем, что беспокоит меня в это задании (например, время, которое придется потратить, соотношение с другими задачами).



ПРИВЛЕЧЕНИЕ И ПОДБОР

Как найти лучших людей и сделать им привлекательное уникальное предложение

ПРОЦЕСС ПОИСКА И НАЙМА

Определение потребности в новой вакансии

Замена

Новая позиция

Формирование требований к вакансии

Профессиональные

Личные

Размещение объявления

Привлечение в компанию

Привлечение на позицию

Отбор кандидатов

HR интервью

Интервью с менеджером

Финальное решение

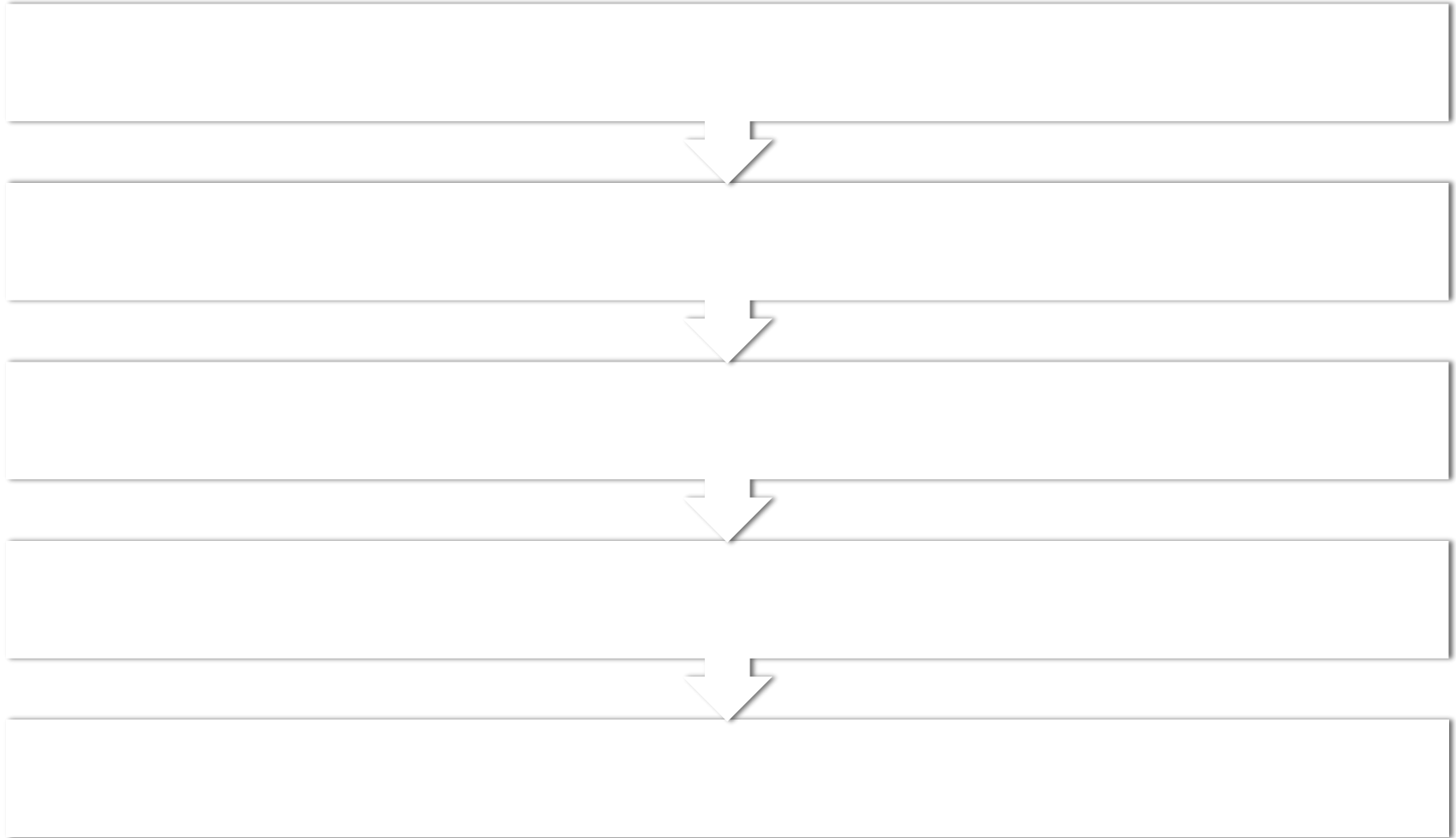
Предложение о работе

Вежливый отказ

10 ПРАВИЛ РАССПРОСА

- 1.** Не следует задавать несколько вопросов одновременно: кандидат выберет вопрос, который более выгоден для него, и не ответит на остальные
- 2.** Избегайте употребления малораспространенных иностранных слов, специальных терминов и слов с неопределенным значением. Велик риск разного понимания их значения и искажения информации.
- 3.** Задавайте конкретные вопросы (т.е. относительно конкретных ситуаций, поведения, мнений). Не стоит задавать абстрактные, обобщенные, гипотетические вопросы (а что если...?, Расскажите о Вашей учёбе в университете?).
- 4.** Не спрашивайте “А почему Вы не?” Такие вопросы вызывают защитную реакцию. Вопрос не должен задеть достоинство или самолюбие человека.
- 5.** Используйте сперва открытые вопросы, чтобы избежать “навязывания” кандидату ответов. Смело уточняйте интересующие детали.
- 6.** Повторяйте суть услышанного своими словами, чтобы убедиться, что Вы правильно поняли кандидата.
- 7.** Не засыпайте кандидата вопросами. Смысл вопроса – в ответе на него.
- 8.** Не продумывайте свой следующий вопрос, вместо того, чтобы слушать ответ кандидата.
- 9.** Фиксируйте важную информацию на листе оценки кандидата и листах, приготовленных для записей. 90% информации при принятии объективного решения берётся именно из них.
- 10.** Не спрашивайте информацию, содержащуюся в анкете и др. предоставленных документах. Это будет говорить о том, что Вы не готовились к интервью, и отнеслись к кандидату не серьёзно.

СТРУКТУРА ИНТЕРВЬЮ



НАМ НУЖНЫ **S.T.A.R.S**

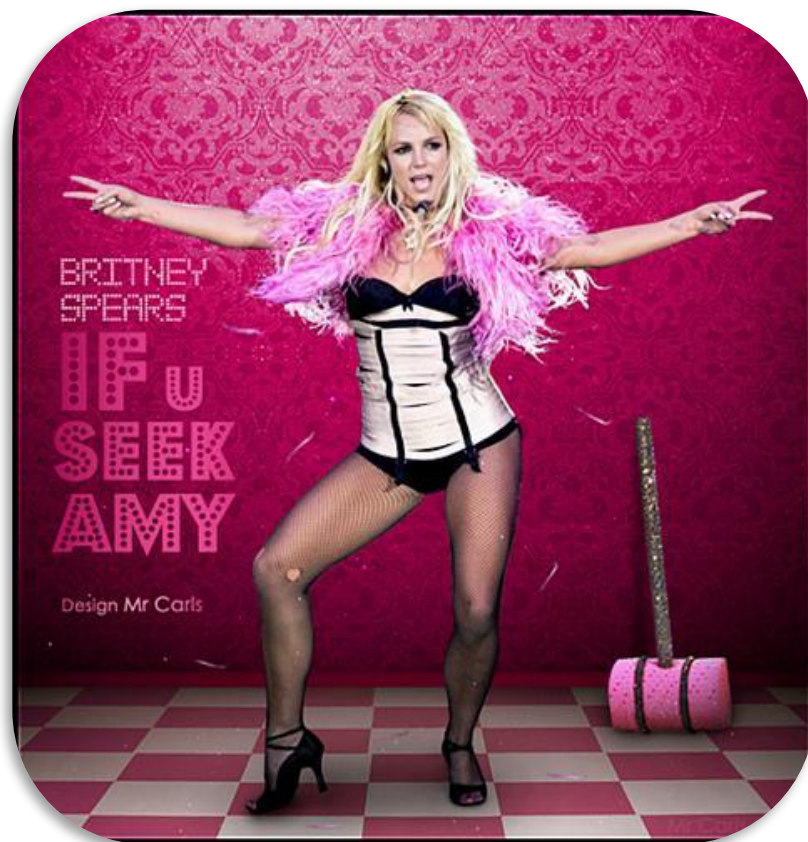
Situation

Target

Actions

Result

Self-assessment



ИНТЕРВЬЮ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ

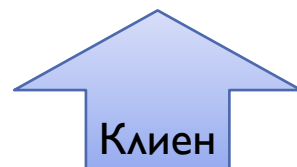
- Является доказательством способности кандидата выполнить определенные задачи,
- Поведенческие вопросы помогают определить действительное наличие необходимых компетенций;

- Обычный: «Как вы будете работать со сложным клиентом?»,
- Поведенческий: «Приведите пример ситуации, когда вам пришлось работать со сложным клиентом»;

HR БРЕНД



- Почему клиенты должны приходить к вам?
- Почему они должны возвращаться?



ты

- Что проявляется во всем, что организация делает и говорит?



- Почему люди должны хотеть работать с вами?
- Почему они должны остаться?
- Почему они будут приносить пользу?

Marketing

Leadership

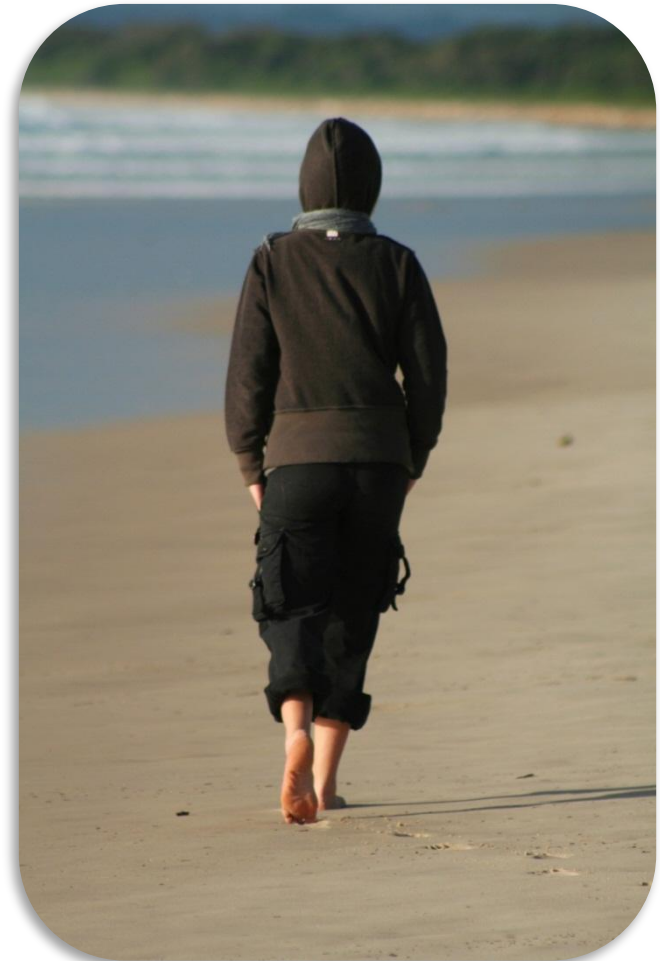
HR



АДАПТАЦИЯ

Культурная и функциональная адаптация сотрудников

КАКИМ МОЖЕТ БЫТЬ ПЕРВЫЙ ДЕНЬ В ОФИСЕ?



ПЕРВЫЙ ДЕНЬ

HR

- Оформление документов
- Знакомство нового сотрудника с офисом, компанией;
- Организация встречи с руководителем.

Менеджер

- Показывает рабочее место, знакомит с коллегами, подразделением;
- Ставит цели на испытательный срок;

Наставник

- Активно помогает новому сотруднику познакомиться с основными процессами и жизнью офиса, отвечает на вопросы



ИСПЫТАТЕЛЬНЫЙ СРОК

HR

- Организует вводный семинар для новых сотрудников;
- Напоминает руководителю об окончании испытательного срока;

Менеджер

- Помогает сотруднику в культурной и функциональной адаптации в течение всего периода;
- Отслеживает исполнение целей и корректирует задачи при необходимости;
- Постоянно спрашивает у сотрудника обратную связь по его работе, компании, подразделению;
- Качественно оценивает работу сотрудника по итогам испытательного срока;

Наставник

- Активно участвует в культурной адаптации сотрудника, отвечает на вопросы, помогает освоиться с жизнью офиса





МОТИВАЦИЯ

Нематериальные способы повышения эффективности сотрудников

ТИПЫ МОТИВАЦИИ ГЕРЧИКОВА



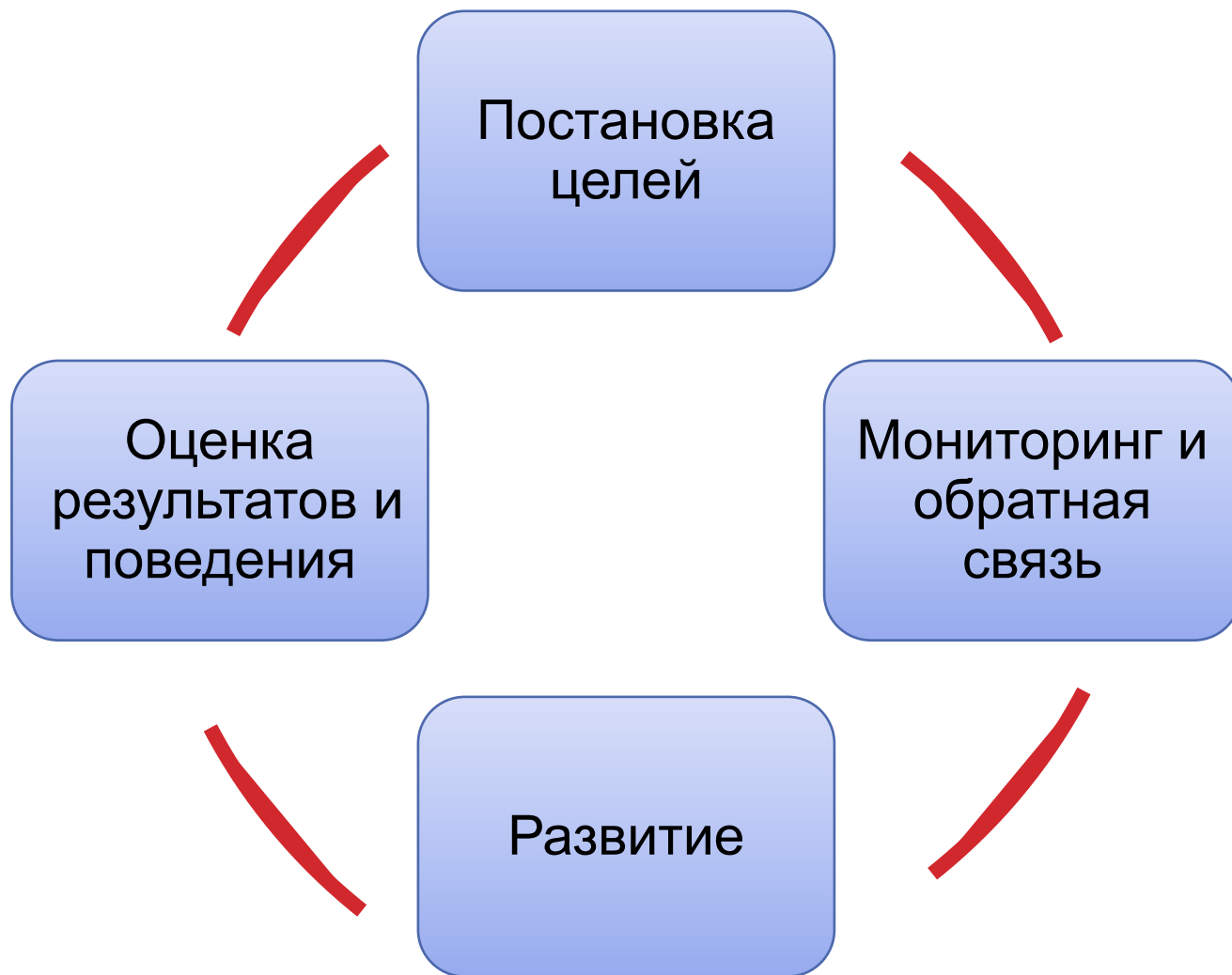
Формы стимулирования	Типы мотиваций				
	Инструментальная	Профессиональная	Патриотическая	Хозяйская	Люмпенизированная
Негативные	Нейтрально	Запрещены	Применимы	Запрещены	Базовые
Денежные	Базовые	Применимы	Нейтрально	Применимы	Нейтрально
Натуральные	Применимы	Нейтрально	Применимы	Нейтрально	Базовые
Моральные	Запрещены	Применимы	Базовые	Нейтрально	Нейтрально
Патернализм	Запрещен	Запрещен	Применим	Запрещен	Базовый
Условия работы	Нейтрально	Базовые	Нейтрально	Применимы	Запрещены
Участие в управлении	Нейтрально	Применима	Применима	Базовая	Запрещена



УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ

Постановка целей, оценка деятельности, планирование развития

ЦИКЛ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ



КТО ОТВЕТСТВЕНЕН ЗА ПРОЦЕСС?

Организация

- Цели и политика по Управлению Эффективностью
- Критерии оценки и шаги процесса
- Принципы управления последствиями

Менеджер

- Ответственность за постановку индивидуальных целей
- Ответственность за оценку достижения целей
- Ответственность за оценку поведения и компетенций
- Ответственность за определение вознаграждения и последствия по результатам оценки

HR

- Фасилитация процесса т.е..
 - Поддержка в понимании правил процесса
 - Обучение управлению эффективности

Сотрудник

- Активно планирует цели на следующей период
- Предлагает оценку своей работе и развивающие мероприятия

Миссия, ценности, видение

Стратегия

Бизнес

Оценка бизнес
результатов

Компетенци
и
(поведение)

Оценка поведения
(потенциал)

Индивидуальная оценка эффективности

S.M.A.R.T. ЦЕЛИ

Specific

Measurable

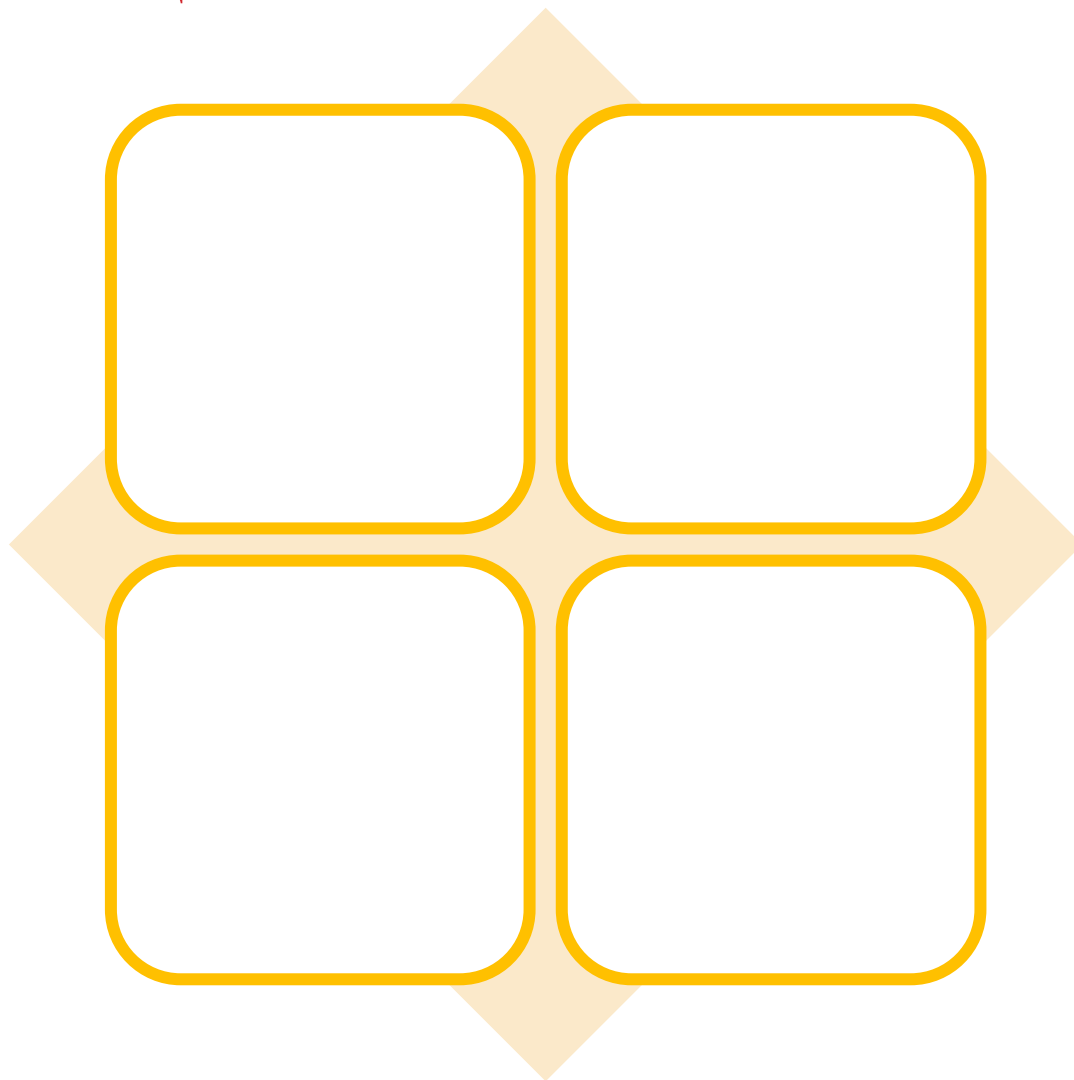
Achievable

Relevant

Timely



ВИДЫ ОЦЕНКИ



МАТРИЦА ОЦЕНОК

Компетенции выше ожиданий	Дилемма	Потенциал роста	Суперзвезда
Компетенции в соответствии с ожиданиями	Вызов	Ценный работник	Большой вклад
Компетенции ниже ожиданий	Наименее эффективный	Эффективный	Высокая производительность
	Результаты ниже ожиданий	Результаты в соответствии с ожиданиями	Результаты выше ожиданий

МАТРИЦА ОЦЕНОК

Компетенции выше ожиданий	Дилемма	Потенциал роста	Суперзвезда
Компетенции в соответствии с ожиданиями	Вызов	Центральный работник	Большой вклад
Компетенции ниже ожиданий	Наименее эффективный	Эффективный	Высокая производительность
	Результаты ниже ожиданий	Результаты в соответствии с ожиданиями	Результаты выше ожиданий

20%±10%

60%±10%

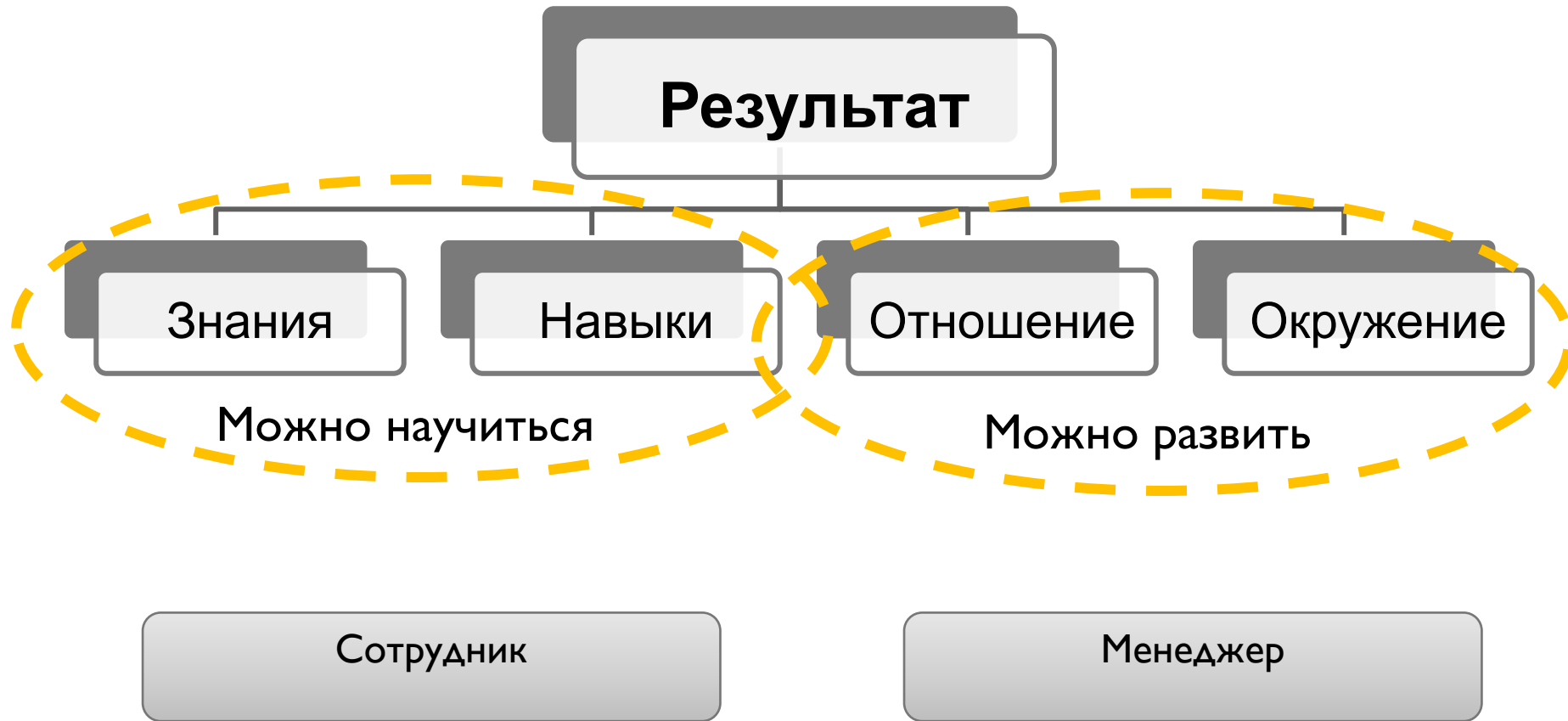
20%±10%



ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ

Планирование развития, развитие талантов и приемников

ОТКУДА БЕРЕТСЯ РЕЗУЛЬТАТ



Отношение

Окружение

Ментор

Коучинг

Стратегические встречи

Обратная связь

Нетворкинг

Рабочие группы

Конференции

Проектная работа

Наставничество

Чтение

E-Learning

Тренинг

Знания

Навыки



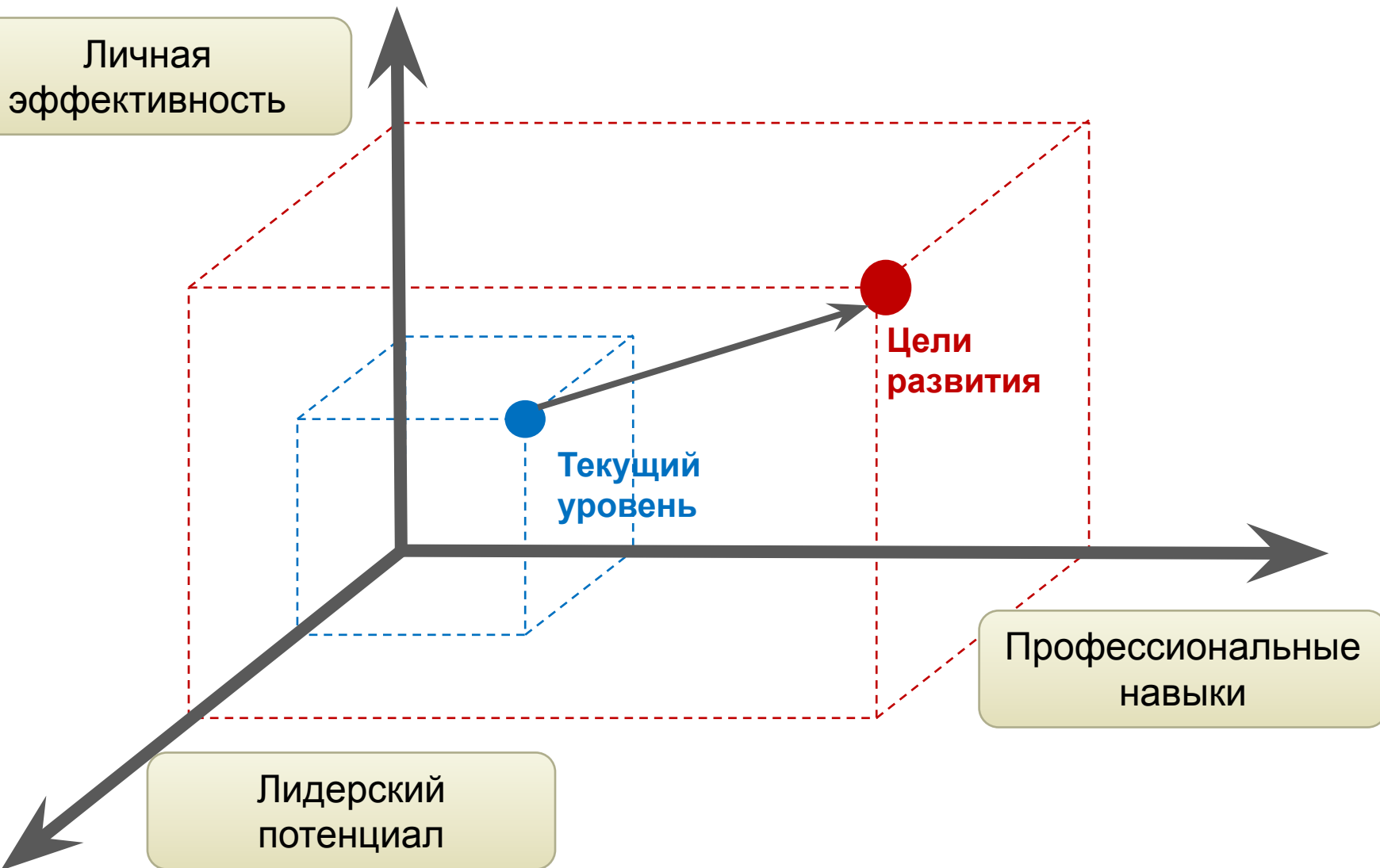
Направления обучения и развития

Профессиональное обучение

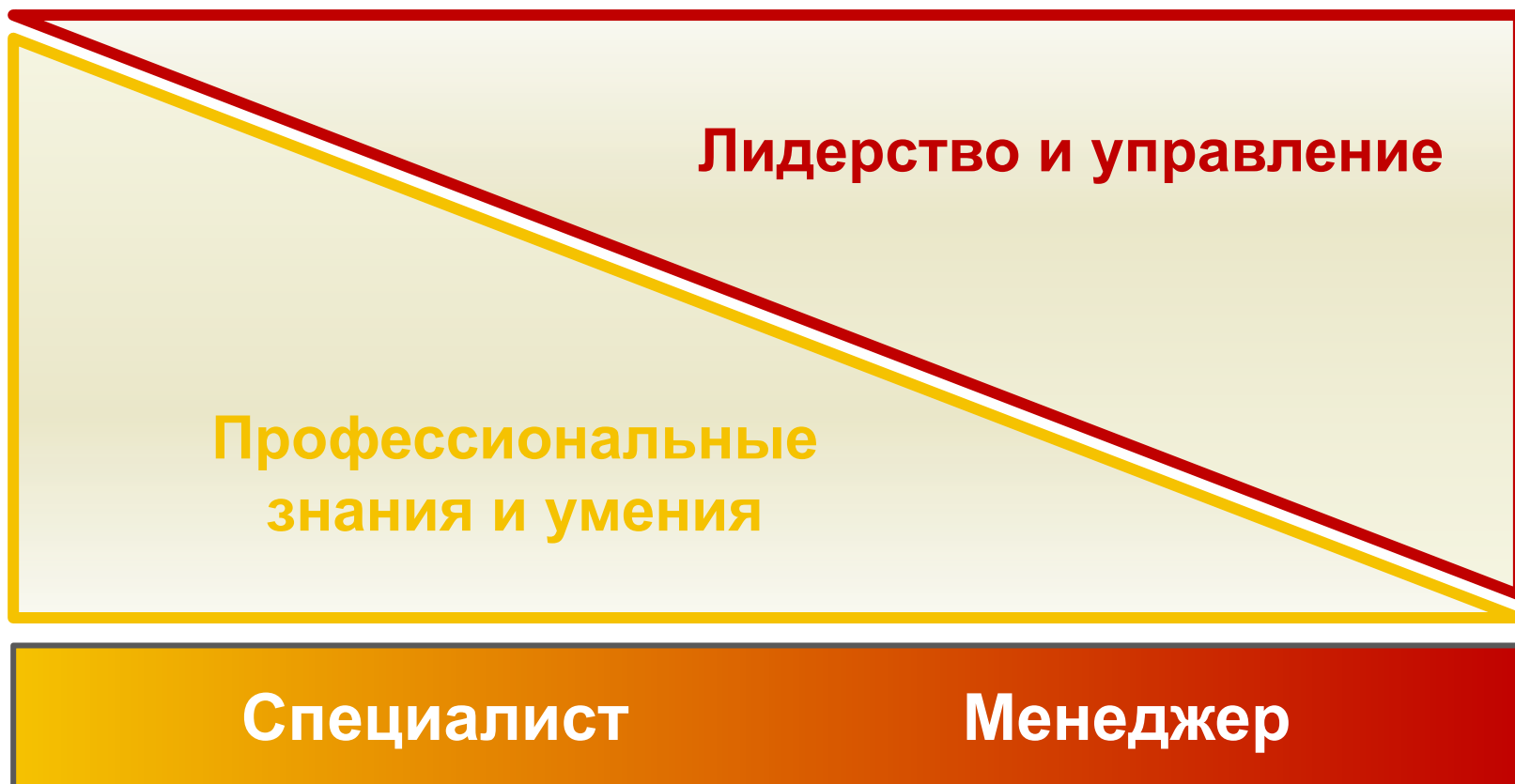
Развитие личной и корпоративной эффективности:

Развитие управленческих навыков

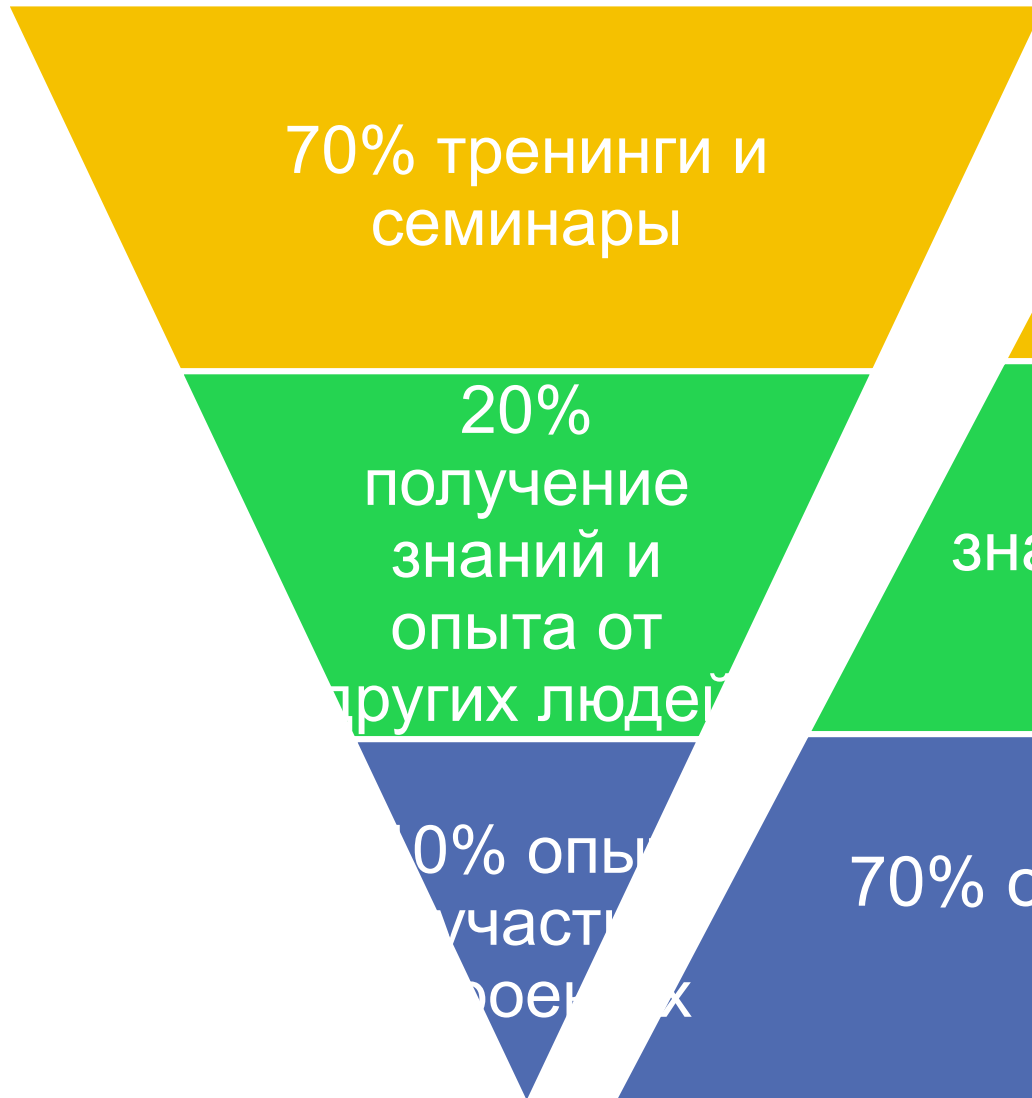
ЗОНА РАЗВИТИЯ



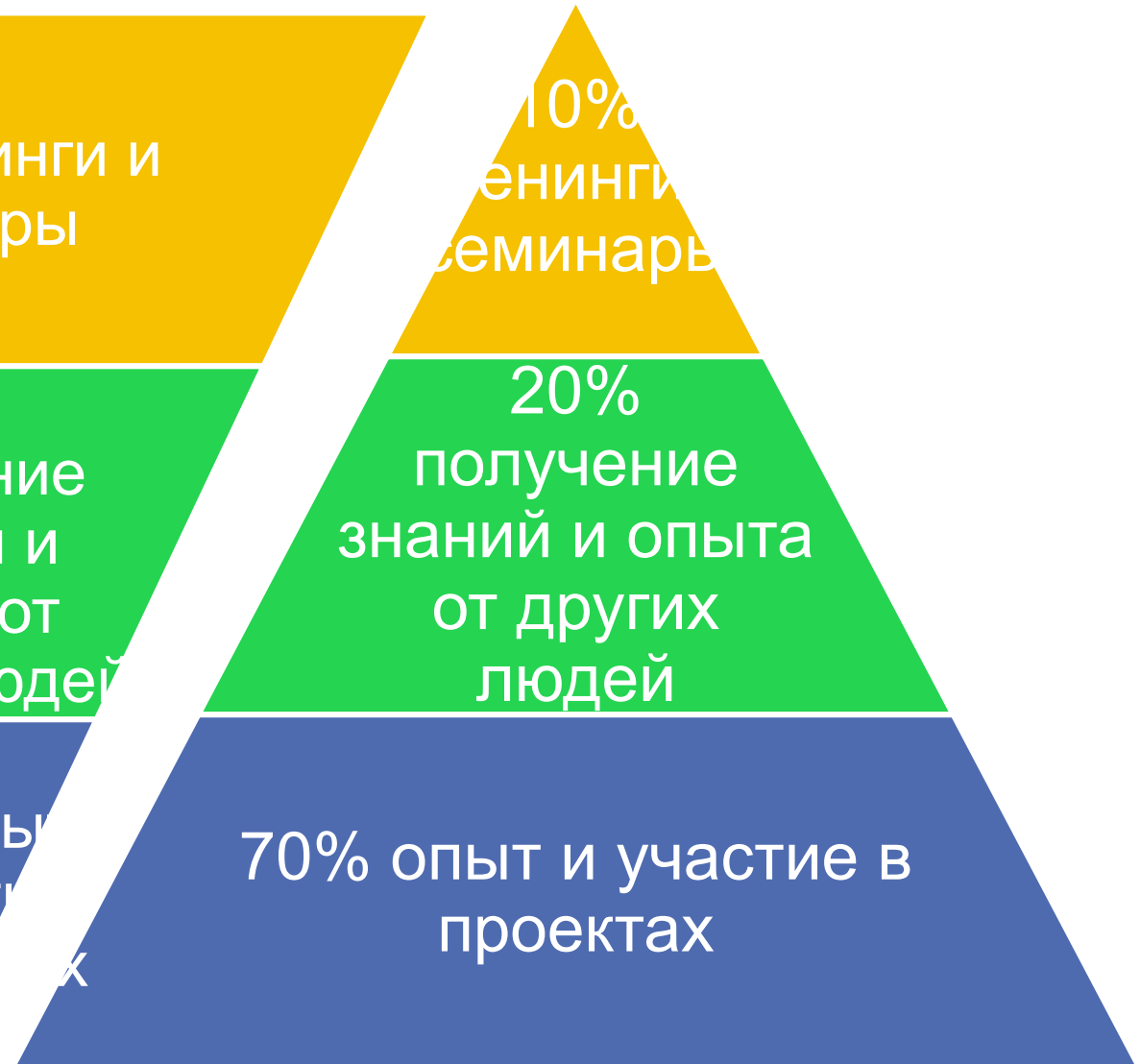
ОБУЧЕНИЕ МЕНЕДЖЕРОВ



КАК ЛЮДИ СОСТАВЛЯЮТ ПЛАНЫ РАЗВИТИЯ



КАК ЛЮДИ НА САМОМ ДЕЛЕ УЧАТСЯ



ПЛАН РАЗВИТИЯ

Сотрудник	Зона развития	Ожидаемое поведение	Запланированные действия	Сроки	Комментарии

СЛЕДУЮЩИЕ ШАГИ

Определить потребность

Это можно развить?

Какие подходящие инструменты?

Вы можете это сделать?

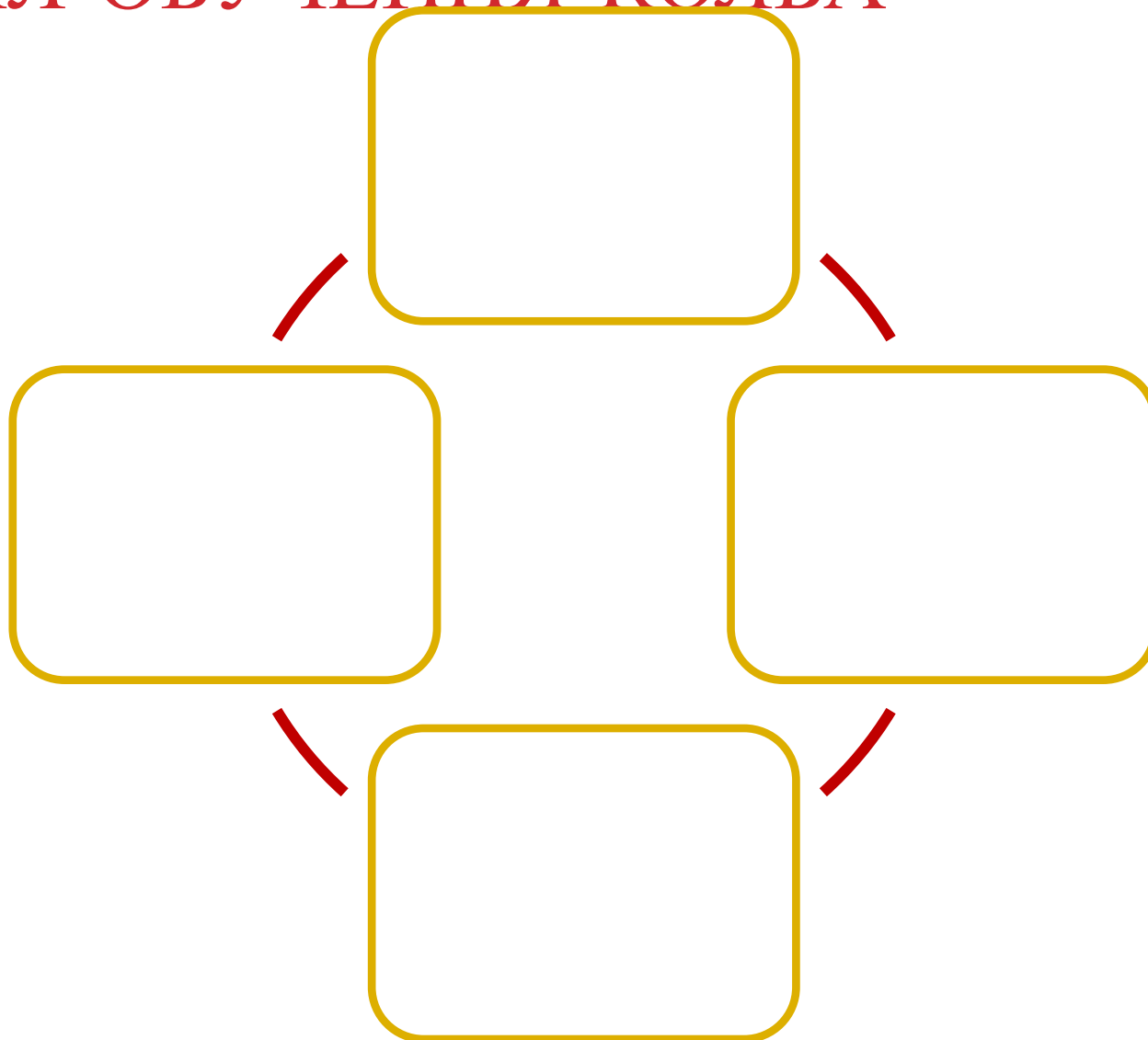
Определите провайдера

Оцените результат

ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ



ЦИКЛ ОБУЧЕНИЯ КОЛБА

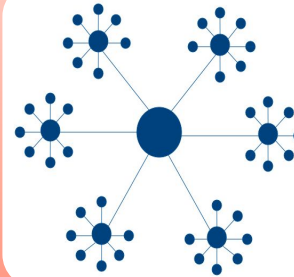
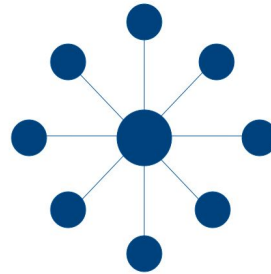
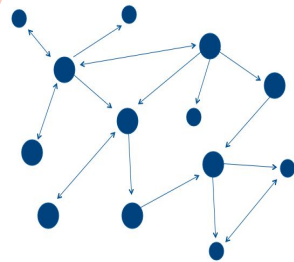
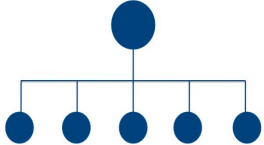




КОРПОРАТИВНЫЕ КОММУНИКАЦИИ

Управление информацией – управление корпоративной культурой и брендом

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ МОДЕЛИ



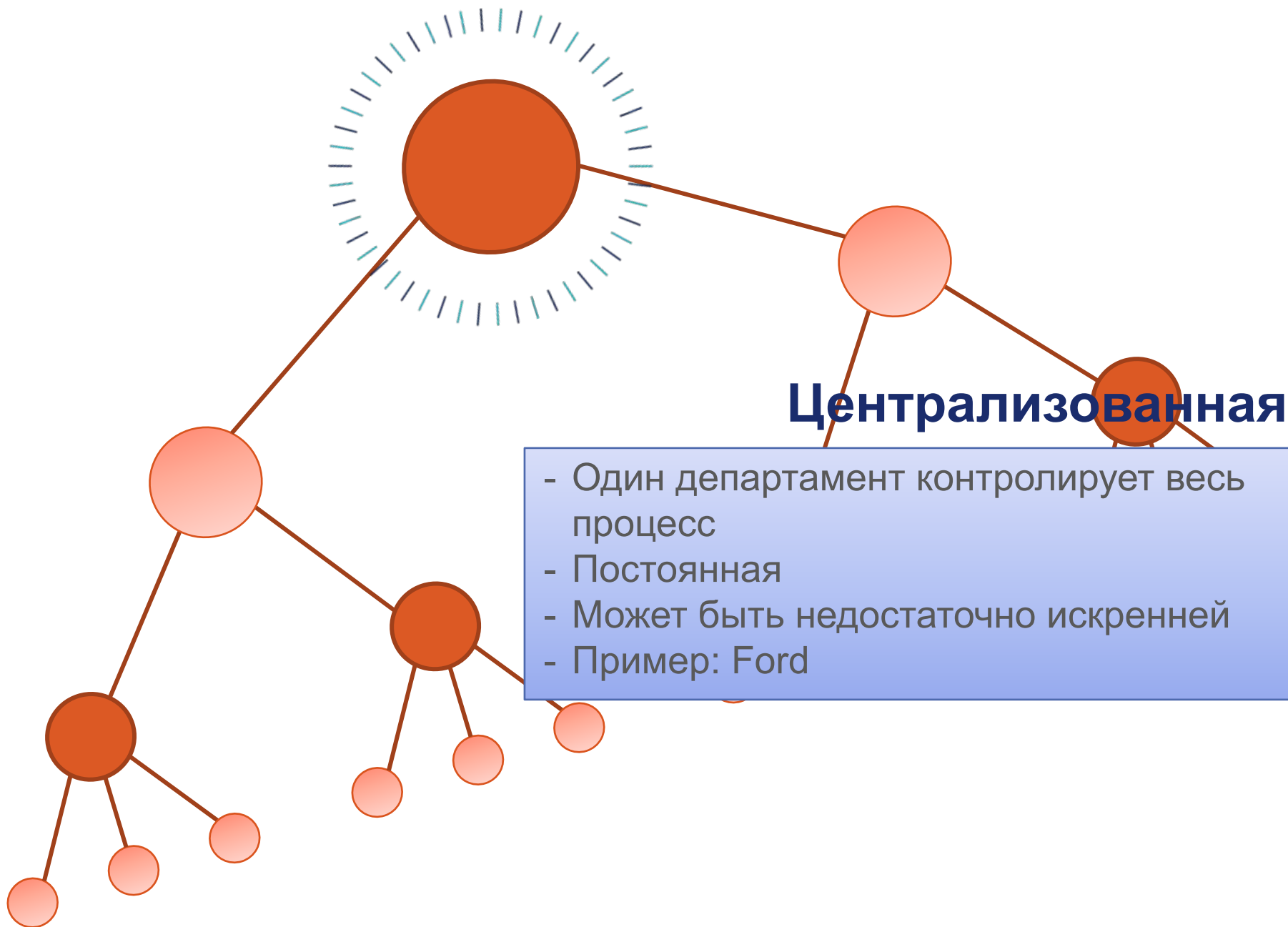
Централизованная

Органическая

Скоординированная

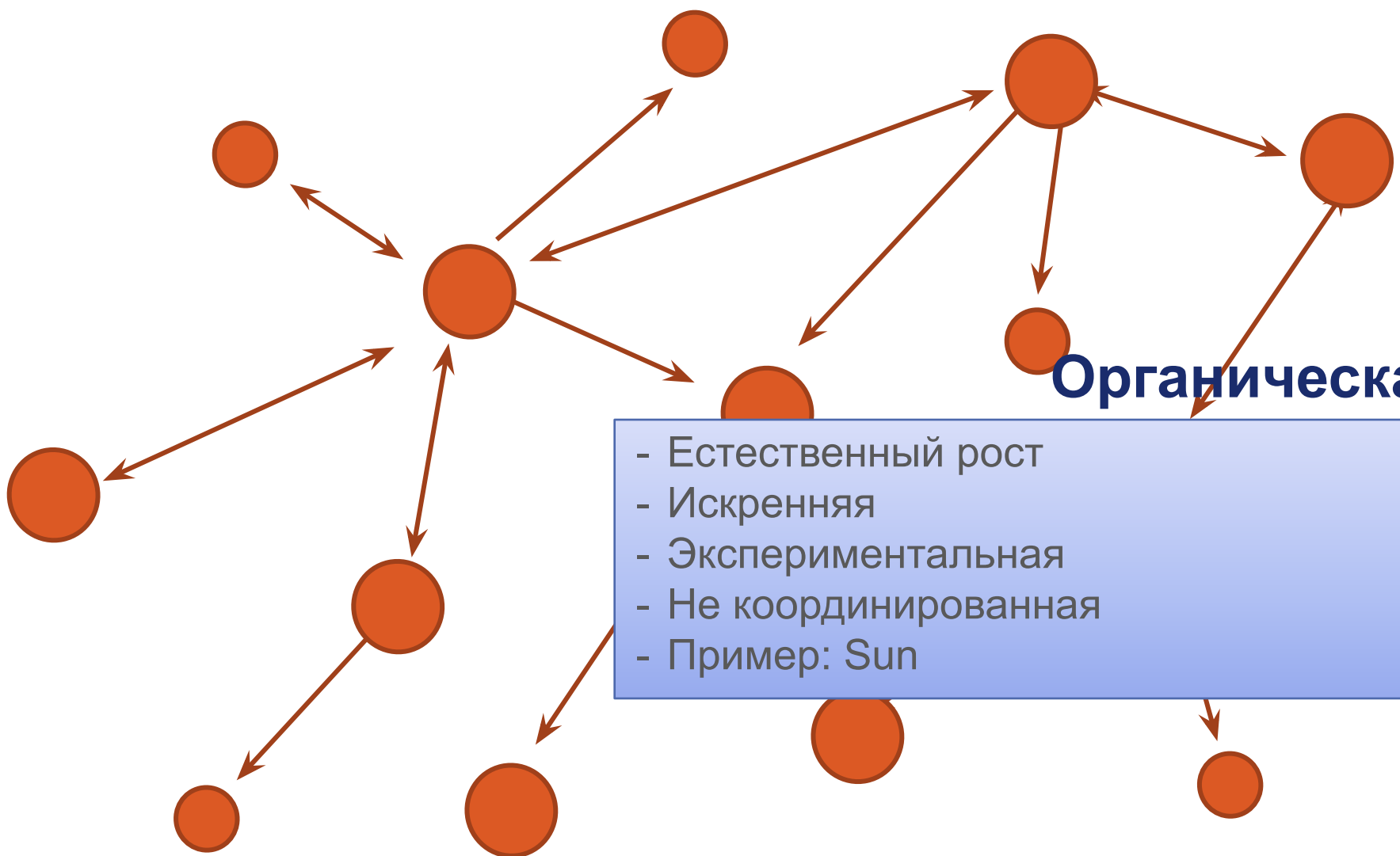
Мультицентровая

Целостная



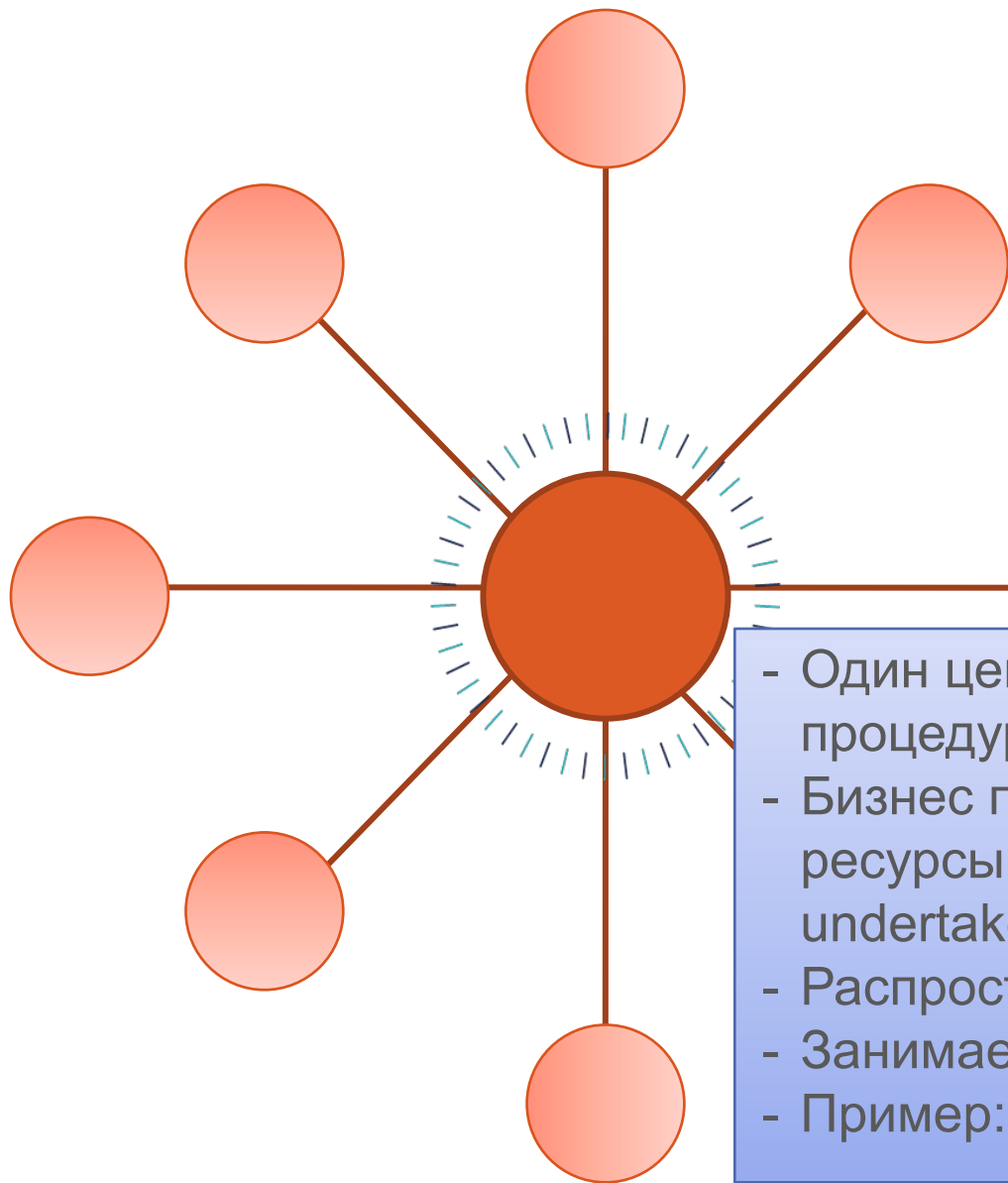
Централизованная

- Один департамент контролирует весь процесс
- Постоянная
- Может быть недостаточно искренней
- Пример: Ford



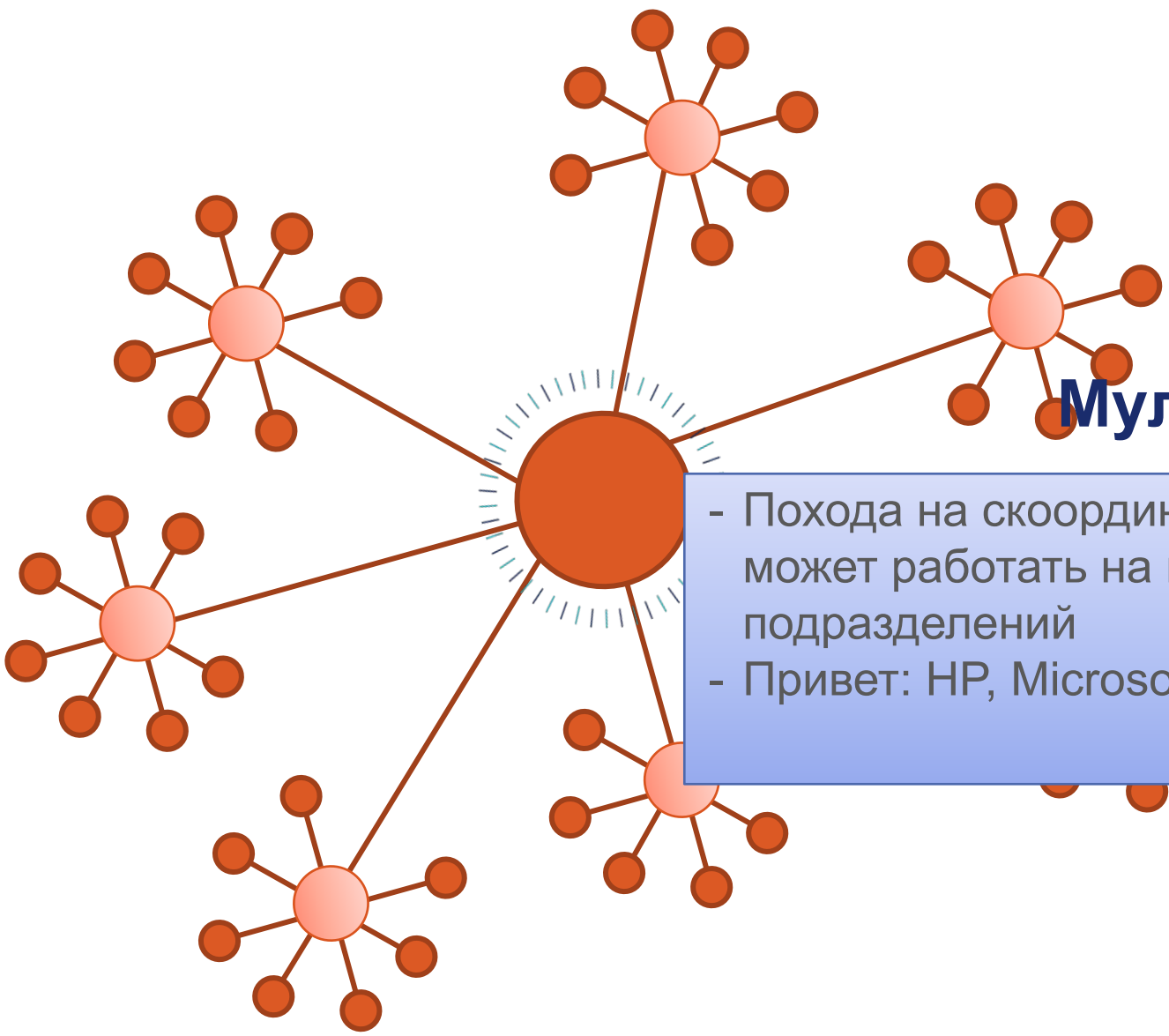
Органическая

- Естественный рост
- Искренняя
- Экспериментальная
- Не координированная
- Пример: Sun



Скоординированная

- Один центр устанавливают правила и процедуры
- Бизнес подразделения приносят свои ресурсы и усилия
Business units undertake own efforts
- Распространяется на всю организацию
- Занимает время
- Пример: Красный Крест



Мультицентровая

- Похожа на скоординированную, но может работать на несколько брендов и подразделений
- Привет: HP, Microsoft, Tech Giants



Целостная «Соты»

- У каждого сотрудника есть возможности и полномочия
- В отличие от органической, сотрудники организованы
- e.g. Twelpforce, Zappos

5 СПОСОБОВ ОРГАНИЗАЦИИ



10.8%

Decentralized

No one department manages or coordinates; efforts bubble up from the edges of the company.



28.8%

Centralized

One department (like Corp Communications) manages all social activities.



41%

Hub and Spoke

A cross-functional team sits in a centralized position and helps various nodes such as business units.



18%

Multiple Hub and Spoke ("Dandelion")

Similar to Hub and Spoke but applicable to multinational companies where "companies within companies" act nearly autonomously from each other under a common brand.



1.4%

Holistic

Everyone in the company uses social media safely and consistently across all organizations.

КОНТАКТЫ



Daria Rudnik



Daria Rudnik - <http://ru.linkedin.com/in/dariarudnik>



Daria_Rudnik



Rudnik.Daria@gmail.com



+7 925 411 6141



daria.rudnik



<http://dariarudnik.wordpress.com/>

ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА

- 1.** Управление персоналом : учебник / ред.: Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ, 2009. - 560 с. - ISBN 978-5-238-01057-1
- 2.** Кандидат, новичок, сотрудник. Инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике / С. В. Иванова. - М. : ЭКСМО, 2005. - 304 с. - ISBN 5-699-08697-8
- 3.** Мотивация на 100%. А где же у него кнопка? / С. В. Иванова. - 4-е изд. - М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. - 288 с. - (Бизнес на 100%). - ISBN 978-5-9614-0761-7
- 4.** Искусство подбора персонала : Как оценить человека за час / С. В. Иванова. - 6-е изд. - М. : Альпина Бизнес Букс, 2009. - 160 с. - ISBN 978-5-9614-1131-7

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

- 1.** Э.Шейн. Организационная культура и лидерство. Спб., Питер, 2007
- 2.** Kim S. Cameron, Robert E. Quinn. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework (The Jossey-Bass Business & Management Series. 2005
- 3.** В. В. Козлов. Корпоративная культура. Альфа-Пресс, 2009
- 4.** Классика Harvard Business Review. Корпоративная культура и управление изменениями. Альпина Бизнес Букс, 2007
- 5.** John P. Kotter. Leading Change. 1996
- 6.** Jack J. Phillips, Ph. D. Investing in Your Company's Human Capital, 2005
- 7.** Трудовой кодекс Российской Федерации.

СПИСОК ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСОВ

Ресурсы на английском языке

- <http://www.cipd.co.uk/> - The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), Europe's largest HR and development professional body.
- <http://www.knowhr.com/blog/> - KnowHR serves up straight talk about human resources, communication and technology. Our goal is to help you make work better. Brought to you by IFRACTAL.
- <http://www.denisonconsulting.com/> - Denison Consulting's™ research-based model and tools are designed to improve the performance of organizations by improving their corporate culture and leadership
- <http://www.ocai-online.com/> - Organizational culture assessment instrument online
- <http://hr.toolbox.com/> - HR knowledge sharing community

Русскоязычные ресурсы

- <http://www.hh.ru> — сайт по поиску и подбору персонала, аналитика рынка труда
- <http://www.hrm.ru> — сайт по управлению персоналом: статьи, ресурсы, аналитика, форум.
- <http://www.hr-portal.ru> - сайт по управлению персоналом: статьи, ресурсы, аналитика, форум.
- <http://www.axesmg.ru> - консалтинговая компания «Axes management», материалы в области управления человеческим капиталом.
- <http://rugenerations.wordpress.com/> - исследования и практика применения Теории поколений (Generation Theory) в России.