



Управление персоналом (человеческими ресурсами).

Ст.препод. ИЭУП

Гумилевская Елена Павловна

Факторы успеха.



Концепции управления персоналом

	Период	Концепции	Подходы
1	20-40-е гг. XX века	Использование трудовых ресурсов (labour resources use)	Экономический (работник — носитель трудовой функции, «живой придаток машины»)
2	50-70-е гг. XX века	Управление персоналом (personnel management)	Органический (работник — субъект трудовых отношений, личность)
3	80-90-е гг. XX века	Управление человеческими ресурсами (human resource management)	Органический (работник — ключевой стратегический ресурс организации)
4	XXI век	Управление человеком (human being management)	Гуманистический (не люди для организации, а организация — для людей)

Управление персоналом- деятельность, выполняемая на предприятиях(в организациях), которая способствует наиболее эффективному использованию персонала для достижения организационных и личных целей.

Управление человеческими ресурсами (HR) – это стратегический и целостный подход к управлению наиболее ценными активами организации, а именно людьми, которые вносят свой вклад в достижение целей организации.



Современные тенденции в HR-практике.

- Расходы на персонал – инвестиции, источник роста стоимости компании.
- Человеческий капитал систематически рассчитывается в сделках слияний и поглощений.
- HR-стратегический партнер в достижении бизнес целей.
- Стимулирование перемен
- Гибкий подход к развитию персонала
- Устанавливается конкурентная оплата труда и условия занятости для того, чтобы опережать конкурентов

Направления деятельности HR- службы (службы Управления персоналом) .

- 1. Планирование персонала.
- 2. Наем и отбор персонала
- 3. Адаптация персонала
- 4. Обучение и развитие персонала.
- 5. Служебно-профессиональное продвижение персонала.
- 6. Организация труда на рабочем месте
- 7. Управление корпоративной культурой.
- 8. Мотивация, вознаграждение и оплата персонала.
- 9. Контроллинг и оценка персонала.
- 10. Маркетинг персонала.
- 11. Информационное обеспечение и организация процесса управления персоналом.

Руководители малых предприятий (до 100чел.) сами решают, какие функции необходимы для успешной деятельности их предприятия.

Характерен следующий набор первостепенных функций :

- 1. Формирование состава персонала (подбор, отбор и наем персонала, адаптация персонала, увольнение);***
- 2. Обучение и развитие работников;***
- 3. Мотивация и вознаграждение за труд;***
- 4. Оценка результатов работы персонала***
- 5. Делопроизводство в управлении персоналом.***

1.Отбор персонала .

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

Ли Якокка



Определение

Отбор персонала – это серия мероприятий, осуществляемых организацией для выявления из списка кандидатов лица или лиц наилучшим образом подходящих для существующей вакансии.



Существует два подхода к оценке пригодности претендента для прилагаемой работы:

1. Принцип соответствия человека организации.
2. Принцип соответствия человека работе.



Факторы, влияющие на успешную деятельность человека в организации.

- 1.Способность к выполнению конкретной работы.
- 2.Потенциал (мотивация и способность к обучению)
- 3.Ценностные ориентации личности.
- 4.Интересы людей.
- 5.Ожидания людей.
- 6.Лояльность к организации.
- 7.Активность.
- 8.Удовлетворение потребностей (мотивация).



Источники подбора персонала

1. Внешние
источники.

2. Внутренние
источники.



Внешние источники.

Внешние источники подбора персонала



Внешние источники.

Самостоятельный поиск работников.

- а) Такой поиск ведется через средства массовой информации (в том числе радио и телевидение), средства наружной рекламы (щиты, общественный транспорт), специализированные печатные издания, путем размещения объявлений в отраслевых печатных изданиях, на специализированных сайтах в сети Internet или на собственном сайте.
 - б) Одним из наиболее дешевых способов подбора персонала является поиск кандидатов через сотрудников, работающих в организации.
 - в) Набор в учебных заведениях (вузах, колледжах, спецшколах)
 - г) Распространение объявлений о вакантных местах путем прямой почтовой рассылки и с помощью иных видов связи (электронная почта, телефон, телеграф, из рук в руки и т.п.).
 - д) Участие организаций в ярмарках вакансий
- .

ж) Размещение информации о вакансиях на дверях, на специальной доске объявлений для посетителей, на витринах магазинов, информационных щитах во дворах, подъездов жилых домов, объявления о вакансиях в городском транспорте.



з) Живая наглядная агитация, т.е. люди-"сэндвичи" (sandwichman), обвешанные спереди и сзади плакатами с предложением работы и разгуливающие в людных местах. Или это люди,

Внутренние источники .

- **1. Внутренний конкурс.** К внутреннему конкурсу обращаются: при сокращении штатов; при перераспределении персонала; при перемещении персонала.
- **2. Совмещение профессий.** Этот метод целесообразно использовать, если объем работ небольшой или исполнитель требуется на время, например, когда другой сотрудник находится в отпуске.
- **3. Ротация кадров.** Ротация представляет собой перемещение специалистов или руководящих работников с одной должности на другую в пределах одной организации. Ротация кадров может иметь целью повышение в должности с расширением полномочий и круга должностных обязанностей; повышение уровня квалификации, сопровождающееся поручением руководителю или специалисту более сложных задач, без повышения в должности, но с увеличением заработной платы; смену задач и обязанностей в связи с переводом на равноценную должность без повышения в должности и заработной плате.
- **4. Способом замещения вакантных мест может являться также сверхурочная работа.** Преимущество сверхурочной работы состоит в том, что не возникают затраты на подбор и поиск нового персонала. Однако сверхурочная работа ограничивается требованиями Трудового кодекса Российской Федерации, согласно которым сверхурочные работы не должны превышать для каждого работника четырех часов в течение двух дней подряд и 120 часов в год.

Этапы профессионального подбора и отбора персонала



МЕТОДЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА



- 1. Биографический метод- анализ данных указанных в анкете (резюме)**
- 2. Собеседование- беседа в режиме вопрос - ответ**
- 3. Анкетирование- самооценка с помощью специальных анкет**
- 4. Социологический опрос (опрос людей хорошо знающих оцениваемого)**
- 5. Тестирование- определение профессиональных знаний с помощью тестов**
- 6. Критический инцидент- создание критических ситуаций и наблюдение за поведением человека в процессе ее разрешения**
- 7. Стрессовое собеседование- во время которого задаются вопросы не приятные для него**
- 8. Анализ конкретных ситуаций (Кейсы)**
- 9. Экзамен на профессиональные знания.**
- 10. Наблюдение (в рабочей и неформальной обстановке)**
- 11. Медицинское обследование в т.ч.наркотические и**



Собеседование

Собеседование (интервью)- это по существу, основной метод отбора персонала.

Основная цель собеседования – в течение ограниченного времени определить степень соответствия кандидата по параметрам, определяющим эффективность работы будущего сотрудника, а также сформировать у соискателя положительный образ организации.



Собеседование в формате: «Хочет-Может-Безопасен-Управляем»

Может = **опыт+ способен к обучению+ достижения**

Может успешно выполнять рассматриваемую работу: знания, опыт психологические качества, семейное положение, наличие необходимых дипломов и т.д.

Хочет

Объективно и субъективно кандидат заинтересован в рассматриваемой работе. Мотивация понятна и прогнозируема.

Управляем и совместим

Кандидат хорошо понимает смысл сказанного и детали. Контролирует свою речь. Самокритичен, способен признавать свои ошибки и извлекать из них полезный опыт. Восприимчив к критике. Сохраняет самообладание в стрессовых ситуациях, не впадает в заторможенное состояние или агрессию. Реально готов принять стиль управления и групповые нормы поведения, принятые на новом месте.

Безопасен

Не несет в себе угрозы коммерческой безопасности организации(отсутствие криминального прошлого и связей, честность, лояльность к работодателю и т. п.)

Способность кандидата эффективно выполнять требуемую работу (критерий «Может»):

1. Образование и теоретическая подготовленность.
2. Наличие, глубина и успешность имеющегося опыта.
3. Коммуникативные качества.
4. Умение организовать и планировать свою работу.
5. Лидерские качества (для руководителя).
6. Управленческие способности и навыки (для руководителей).
7. Способность к обучению и развитию.
8. Здоровье и работоспособность.
9. Личные обстоятельства и факторы, влияющие на способность кандидата выполнять требуемую работу.

Опыт + способен к обучению + достижения

Методы оценки:

1. Кейсы профессиональные (решение задач, выполнение конкретных заданий).

2. Кейсы личные.

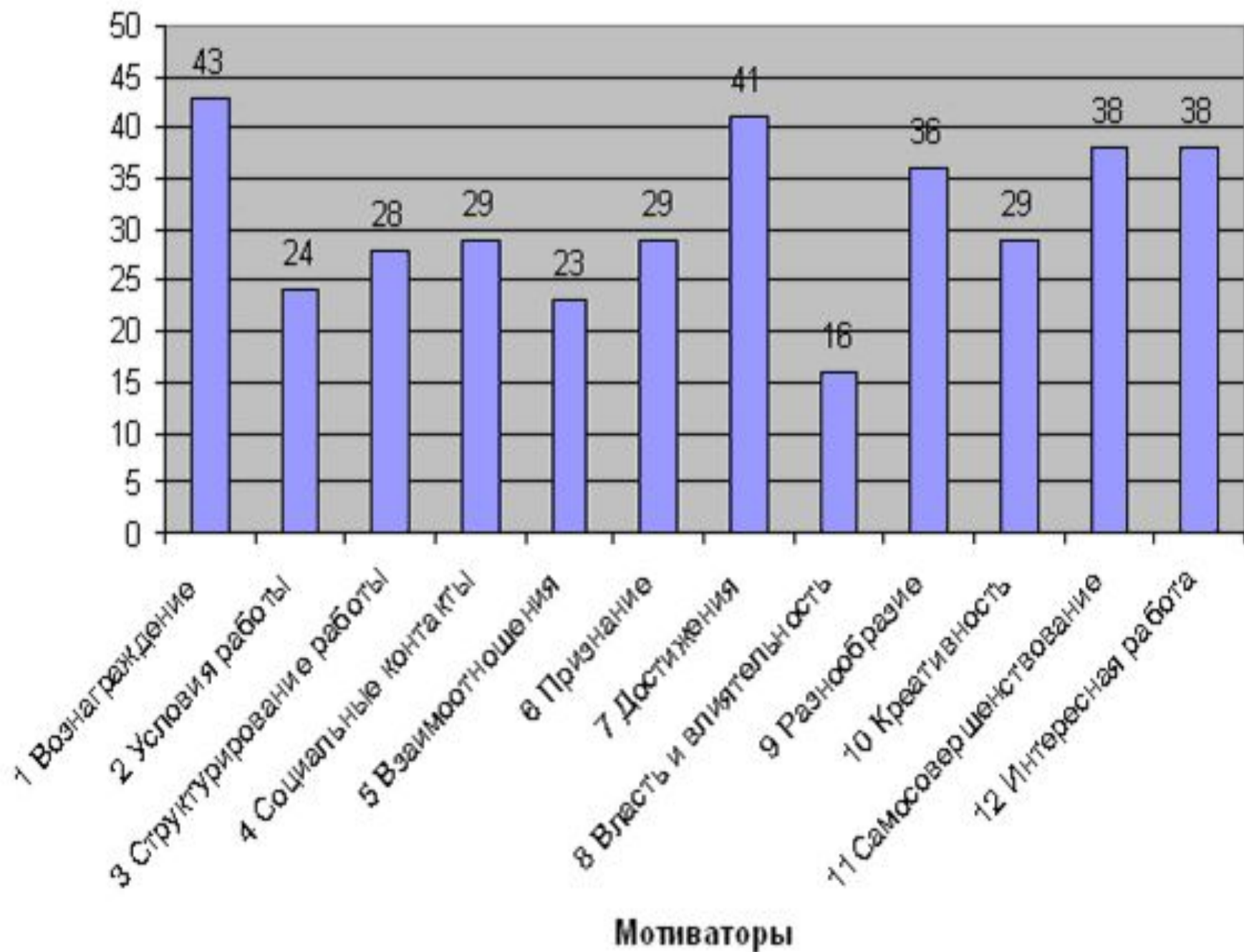
Ситуационные задачи, которые проверяют профессионально важные качества (выходить из ситуаций, конфликтность, ценности, приоритеты, стрессоустойчивость).

Заинтересованность в рассматриваемой работе (критерий «Хочет»):

1. Мотивы перехода кандидата с работы на работу.
2. Перспективы и ближайшие цели кандидата.
3. Содержания и приоритеты ожиданий кандидата по поводу новой работы.
4. Факторы, которые привязывают кандидата к организации.
5. Факторы, которые могут оттолкнуть кандидата от организации.
6. Достигнутый уровень оплаты труда кандидата и реально приемлемый уровень оплаты труда на новом месте.
7. Наличие альтернативных предложений работы.
8. Порядок и критерий принятия кандидатом решения по выбору новой работы.

Мотивация.

Баллы



Методы оценки.

1. Проективные методики.

Вопросы: а) Каким должен быть идеальный руководитель (организация)?

б) Почему люди хорошо работают когда их руководитель в отпуске?

в) Почему люди не воруют?

2. Вопросы по выяснению истинных мотиваторов:

а) что для Вас является главным в работе?

б) когда сотрудник работает эффективно?

Управляемость и совместимость кандидата

- 1.Способности к правильному восприятию информации.
- 2.Отношение к критике.
- 3.Самокритичность кандидата и адекватность в самооценках.
- 4.Конфликтность кандидата.
- 5.Ответственность и дисциплинированность кандидата.
- 6.Уровень оптимизма кандидата.
- 7.Применяемый стиль руководства (для руководителей).
- 8.Стиль руководства, который кандидат предпочитает получать от своего начальства.
- 9.Привычки и ожидания кандидата по групповым нормам поведения в организации и коллективе.
- 10.Опыт формирования кандидатом своих отношений с окружающими

Методы оценки.

1. Поведенческие вопросы:

а) Как вы относитесь к командировкам?

б) Как Вы относитесь к учебе вне рабочее время?

в) Как Вы выполняете задания которые Вам не по душе?

г) Что Вы считаете стандартом трудовой дисциплины?

Безопасность кандидата для компании (критерий «Безопасен»):

1. Лояльность кандидата к работодателю.
2. Способность кандидата устанавливать и сохранять позитивные отношения с бывшими руководителями и коллегами.
3. Отсутствие склонности к болтливости.
4. Соответствие уровня жизни кандидата называемым доходам.
5. Склонность к злоупотреблению алкоголем, наркотиками, азартным играм и т.д.

Методы оценки.

1.Сбор рекомендаций.

2.Провакационные вопросы:

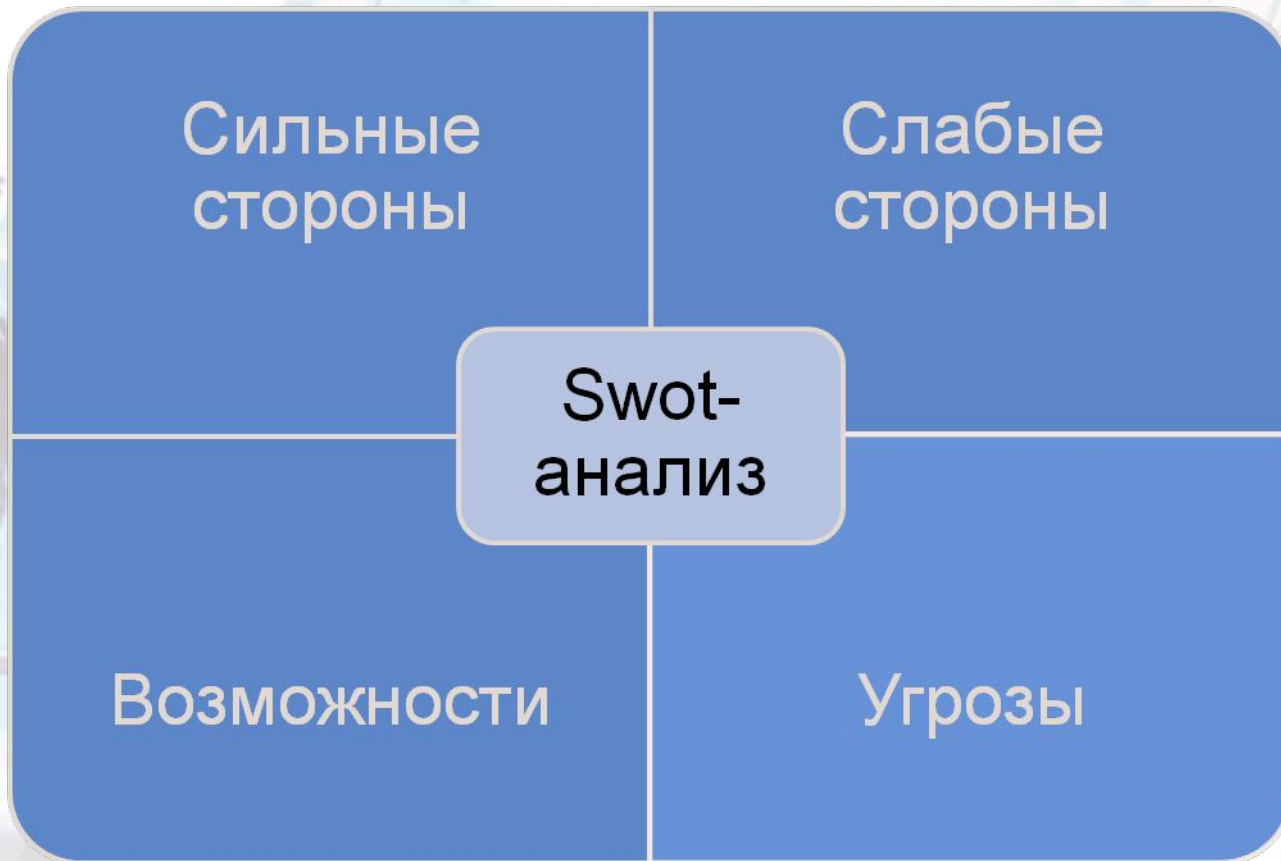
а)В каких случаях оправдана ложь?

б)Почему сотрудники не воруют?

3.Стрессинтервью.

Результаты интервью.

1.



	Качества необходимые	Вопросы	Оценка От 1 до 10
МОЖЕТ	1. 2. 3.	1.a) б) в) 2.a) б) 3.a) б) в)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
ХОЧЕТ	1. 2. 3. 4.		
УПРАВЛЯЕМ	1. 2. 3.		
БЕЗОПАСЕН	1. 2. 3.		

Задание.

- Составьте матрицу :**может-хочет-безопасен-управляем** для своей должности или на подчиненного (используя приложения и материалы презентации).

Психологическое тестирование(цели)



Нетрадиционные методы отбора.

Графология (от грец. grapho — пишу, logos — наука) — наука о почерке и его взаимосвязи с индивидуально-личностными характеристиками человека. Графологическая экспертиза дает возможность по почерку человека определить его ум, силу воли, самооценку, эмоциональность, трудоспособность, надежность, агрессивность и т. д.

Полиграф — прибор, измеряющий и регистрирующий физиологические отклонения в организме человека (например, изменение кровяного давления, пульса, частоты дыхания, потовыделение и т. д.) при ответах на вопросы.

Этот прибор дает возможность выявить факты, которые могут скрываться:

- искажение биографических данных;
- настоящие мотивы получения должности на предприятии;
- работа на конкурентов и криминальные структуры;
- надежность, лояльность и конфликтность;
- страсть к азартным играм;
- наличие наркотической или алкогольной зависимости;
- наличие психических или других заболеваний и отклонений;
- случаи взяточничества и хищений, в частности похищения информации;
- намерение причинить ущерб предприятию в будущем и т. д.

Стрессовое интервью

Стрессовое интервью используется с целью определения стрессоустойчивости кандидата, уверенности в себе, способности выдержать давление со стороны клиентов, партнеров, руководителей, коллег и т. д.

Если в будущем кандидат постоянно будет сталкиваться со стрессовыми ситуациями, такая форма интервью может применяться для проверки наличия у кандидата указанных компетенций.

Обратить внимание. После стрессового интервью кандидату обязательно нужно объяснить, почему с ним так разговаривали. Иначе использование стрессового интервью может навредить имиджу организации и бренду работодателя.

В стрессовом интервью могут принимать участие два интервьюера. При этом первый задает профессиональные вопросы и положительно оценивает ответы кандидата, второй — жесткие вопросы, выражает недоверие к кандидату, критикует его, не соглашается с ответами.

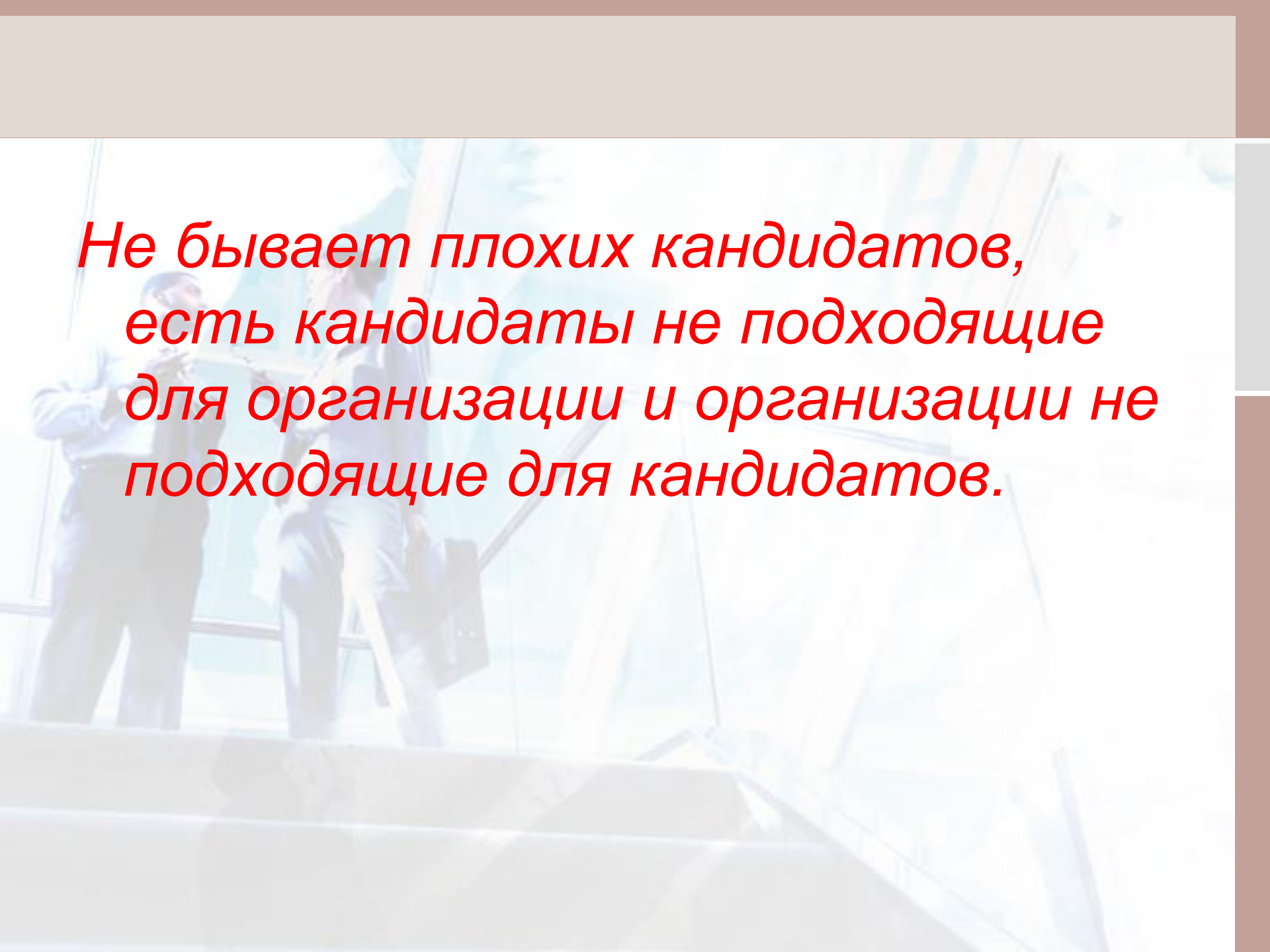
Примеры вопросов для проведения стрессового интервью:

- Если я правильно понял, у вас проблемы с...
- Простите, но я так ничего и не понял.
- Я сомневаюсь в том, что вы сможете адаптироваться в нашем коллективе.
- Вижу, вам сложно это понять.
- Если я правильно понял, вам не хватает необходимого опыта.
- Не уверен, что вы сможете работать на этой должности.
- Думаю, что наше предложение вам не подойдет.
- На эту вакансию претендуют более компетентные кандидаты. Вполне вероятно, что мы не предложим вам работу.



Ошибки в проведении интервью.

1. Нет оценки требований к работнику и рабочему месту.
2. Неподготовленность интервьюера к собеседованию.
3. Затянутость.
4. Умалчивание о недостатках вакансии.
5. Интервью-допрос.
6. Принятие решения о найме на основе интуиции или симпатии к кандидату.

A blurred background image of a modern office interior. Two men in business attire are standing near a large window, looking at a document. The scene is brightly lit, suggesting a high-rise building. The overall tone is professional and corporate.

*Не бывает плохих кандидатов,
есть кандидаты не подходящие
для организации и организации не
подходящие для кандидатов.*

Адаптация сотрудников.

Адаптация - приспособление организма, индивидуума, коллектива к изменяющимся условиям среды или к своим внутренним изменениям, что приводит к повышению эффективности их существования и функционирования.

- **профессиональная** – это процесс совершенствования профессиональных способностей, на основе дополнительного освоения необходимых знаний и навыков;
- **психофизиологическое** – это процесс приспособления к новым физиологическим, психологическим и физиологическим условиям труда;
- **социально-психологическая адаптация** – это включение работников систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями;
- **организационно-административная адаптация** – работник знакомится с особенностями организационного механизма управления, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и организационной структуре;
- **экономическая адаптация** позволяет работнику ознакомиться с экономическим механизмом управления организацией, системой экономических стимулов и мотивов, адаптироваться к новым условиям оплаты своего труда и различных выплат.

Инструменты адаптации.

- Книга сотрудника
- Комплект новичка
- Первый день нового сотрудника
- Представление нового сотрудника
- План знакомства
- Наставничество
- Обучение в период адаптации

Примерный порядок адаптации.

1. Подробное ознакомление, его особенностями и традициями, внутренним трудовым распорядком, социальными льготами и стимулами;
2. Представление новичка коллективу;
3. Инструктаж по пожарной безопасности и технике безопасности;
4. Наставничество (прикрепление наставника).
Обучение новым должностным обязанностям;

Обучение персонала.

Обучение персонала - систематический процесс целенаправленного изменения профессиональных знаний, умений и навыков, мотивации и/или поведения необходимых для исполнения должностных обязанностей

- **РЕЗУЛЬТАТ ОБУЧЕНИЯ – ИЗМЕНЕНИЕ**

Эффективность обучения.

- Использование различных методов обучения (аутсорсинг , внутреннее обучение, наставничество, тренинги, дистанционное обучение).
- Адаптация программ обучения к целям организации.
- Мотивация обучения.
- Создание среды для обучения.
- Системность и непрерывность.
- Отношение руководителя к обучению.
- Контроль результатов обучения.

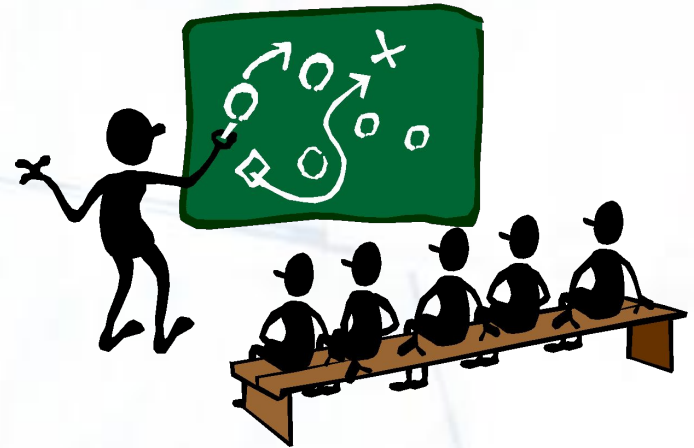
Модели обучения:

1. **Пассивная** - обучаемый выступает в роли "объекта" обучения (слушает и смотрит);
2. **Активная** - обучаемый выступает "субъектом" обучения (самостоятельная работа, творческие задания);
3. **Интерактивная** – взаимодействие.
(моделирование жизненных ситуаций, использование ролевых игр, совместное решение проблем).

.

Виды профессионального обучения.

- без отрыва от рабочего места
- с отрывом от рабочего места
- обучение на рабочем месте
- самообразование
- делегирование полномочий
- ротация
- дистанционное обучение
- тренинги
- стажировки



Мотивация персонала.

Система мотивации персонала – одна из базовых составляющих системы управления организацией. Система мотивации сотрудников должна способствовать достижению трёх серьёзных целей:

- 1) удержание сотрудников в организации;**
- 2) повышение результативности и эффективности сотрудников;**
- 3) обеспечение преданности (приверженности) сотрудников.**



A background image showing two business professionals in a modern office setting. One man is holding a tablet and looking at it, while another man stands next to him, also looking at the device. The scene is brightly lit, suggesting a large window or skylight. The overall tone is professional and collaborative.

Ключевой смысл мотивации.

**Мы получаем то, что
продолжительно
мотивируем.**

Виды мотивации сотрудников.

К материальной мотивации относятся: заработная плата, различные бонусы и премии, компенсации, повышение в должности.

Некоторые компенсации определяются Трудовым Кодексом РФ. К их числу относятся

- оплата отпусков
- оплата больничных листов
- компенсации за вредность рабочего места
- льготные ссуды на неотложные нужды
- государственное пенсионное страхование.



Кроме того, к числу льгот относятся такие дополнительные по отношению к заработной плате услуги или выплаты как:

медицинское страхование;

- дополнительное пенсионное страхование
- страхование жизни и от несчастных случаев;
- материальная помощь к отпуску;
- путёвки для отдыха и лечения, полностью или частично оплачиваемые организацией;
- пользование спортклубами;
- оплата расходов на обучение;
- льготные ссуды;
- льготы при покупке товаров и услуг организации
- материальная помощь в особых ситуациях
- дополнительный отпуск;
- пользование автомобилем организации

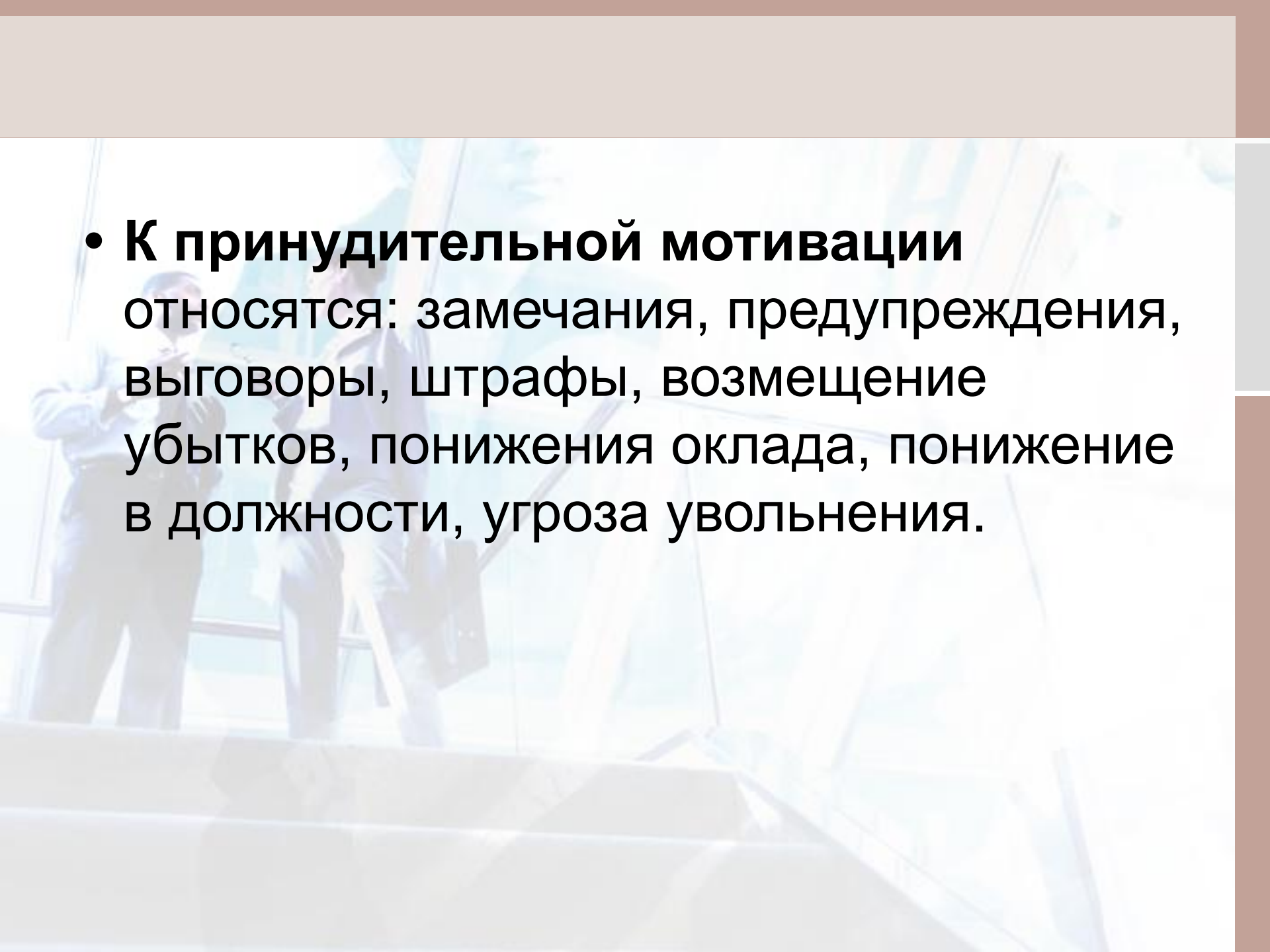
Нематериальная мотивация (неденежное стимулирование)

В менеджменте применяются, по крайней мере, 6 способов неденежного стимулирования:

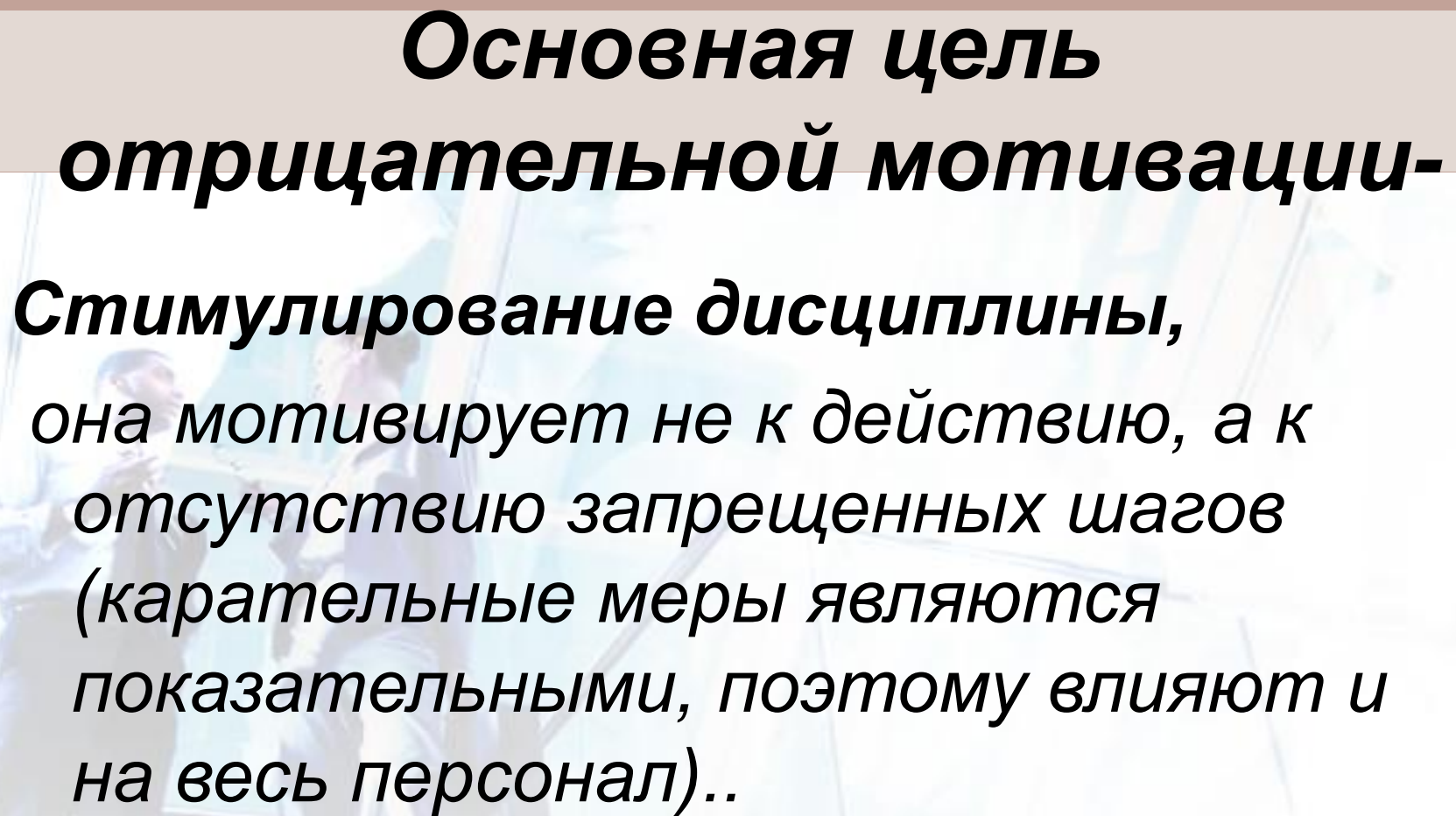
- 1. ОДОБРЕНИЕ**
- 2. ПУБЛИЧНЫЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ**
- 3. ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ СВОБОДНЫМ ВРЕМЕНЕМ.**
- 4. ВЗАИМОПОНИМАНИЕ И ПРОЯВЛЕНИЕ ИНТЕРЕСА К РАБОТНИКУ**
- 5. ПРОДВИЖЕНИЕ ПО СЛУЖЕБНОЙ ЛЕСТНИЦЕ И ЛИЧНЫЙ РОСТ**
- 6. ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОСТИ И ЛЮБИМОЙ РАБОТЫ.**

Существуют следующие правила менеджеров(руководителей):

- хвалите сразу
- хвалите работу человека
- говорите, что вы довольны и вам приятно оттого, что работник это сделал
- после этого не стоит стоять над душой работника, поэтому, выполнив свою миссию, уходите.

- 
- A blurred background image showing several business professionals in a meeting room. They are standing around a table, looking at documents or laptops. The scene is brightly lit, possibly by large windows, creating a professional and collaborative atmosphere.
- **К принудительной мотивации** относятся: замечания, предупреждения, выговоры, штрафы, возмещение убытков, понижения оклада, понижение в должности, угроза увольнения.

**Основная цель
отрицательной мотивации-
Стимулирование дисциплины,
она мотивирует не к действию, а к
отсутствию запрещенных шагов
(карательные меры являются
показательными, поэтому влияют и
на весь персонал)..**



Положительная мотивация

**направлена на стимулирование еще больших побед и проявления инициативы у сотрудников (получая поощрения и привилегии, работник нацелен делать лучше, совершенствоваться, стремиться к творчеству)*



Отрицательная мотивация

**ставит сотрудника в жесткие рамки, ограничивая круг разрешенных функций, назначая наказание за каждый проступок.*



Кадровое делопроизводство.

Наиболее распространенными видами документов, необходимыми для деятельности малого предприятия, являются:

- - организационные документы (правила внутреннего трудового распорядка, должностные инструкции работников, штатное расписание);
- - распорядительные документы (приказы, распоряжения по вопросам совершенствования работы с персоналом);
- - информационно-справочные документы (докладные и объяснительные записки, заявления, протоколы заседаний коллектива предприятия, переписка и т. п.);
- - учетные документы, входящие в состав личного дела работника (заявление, личная карточка, анкета и дополнение к ней, трудовая книжка, копии документов об образовании, трудовой договор, копия приказа о приеме на работу).

Спасибо за внимание!

