



Кадровый менеджмент

Иллюстративный материал

Занятие 1-2



Основы кадрового менеджмента



Базовые термины и определения

Кадровый менеджмент (КМ)

это комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности и конкурентоспособность предприятий

область деятельности, важнейшими элементами которой являются определение потребности в персонале, привлечение персонала (вербовка и отбор персонала), задействование в работе, высвобождение, развитие, контроллинг персонала, а также - структурирование работ, политика вознаграждений и социальных услуг, политика участия в успехе, управление затратами на персонал и руководство сотрудниками

процесс обеспечения организации качественным персоналом для достижения необходимых результатов и удовлетворенности потребителей



Этапы кадрового менеджмента

1. Планирование ресурсов

разработка плана будущих потребностей в людских ресурсах.

2. Набор персонала

создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям

3. Отбор персонала

оценка кандидатов на рабочие места

отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора

4. Определение зарплаты и льгот

разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения персонала.



Задачи КМ

мотивация

развитие

обучение

кадровый учет

кадровое планирование

кадровый анализ

оценка персонала



Элементы КМ

определение необходимой компетентности персонала

обеспечение подготовки и обучения персонала

оценку результативности предпринятых мер по обучению и подготовке сотрудников

информирование и вовлечение персонала в достижение целей в области качества

ведение необходимых учетных записей об образовании, подготовке и опыте сотрудников



Документирование процессов КМ

Подлежат
документированию
следующие
процессы:

процесс кадрового
учета

процесс кадрового
документооборота

процессы обучения
и подготовки
персонала

процессы,
связанные с
мотивацией и
стимулированием
персонала



По процессам кадрового учета и кадрового делопроизводства, как правило, документируют:

*планирование
кадровых ресурсов и
составление
штатного
расписания.*

- Эти процессы связаны с требованиями по планированию и созданию системы качества, а также с требованиями по управлению ресурсами организации

*прием и увольнение
сотрудников,
переводы на другую
работу, учет и
оформление
отпусков и
командировок.*

- Система управления персоналом любой организации содержит эти процессы.
- Они напрямую влияют на оперативное планирование и производственную деятельность и связаны с требованиями стандарта по управлению процессами жизненного цикла



По процессам подготовки и обучению персонала, как правило, документируют:

порядок выявления потребности в обучении.

- Данный процесс связан с требованиями по управлению ресурсами, а также требованиями по планированию процессов жизненного цикла.

аттестация персонала, проверка навыков, компетенций и квалификации сотрудников.

- Эти процессы связаны с требованиями стандартов ISO по управлению ресурсами, а также требованиями по измерению, анализу и улучшению



По процессам мотивации и стимулирования персонала, как правило, документируют:

*Виды
стимулирования
сотрудников*



*Порядок
материального
стимулирования
сотрудников.*



*Эти процессы
связаны с
требованиями
стандарта по
ответственности
и высшего
руководства и
обменом
информацией*



На основании документированных процедур и карт процессов могут создаваться документы, представляющие собой записи по качеству.

Как правило, это квалификационные матрицы, должностные инструкции, журналы инструктажа, планы подготовки и обучения, заявки на подбор персонала и пр.



Кадровый менеджмент – основа системы управления человеческими ресурсам



Управление человеческими ресурсами

- вид управленческой деятельности, направленной на формирование необходимого кадрового состава и поддержание его в наиболее эффективном состоянии для реализации целей организации

Управление человеческими ресурсами

- системная деятельность.

Основная цель системы управления человеческими ресурсами

- *обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития*



Система управления человеческими ресурсами включает 9 основных подсистем, каждая из которых выполняет свои определенные функции

Подсистема условий труда

Подсистема трудовых отношений

Подсистема оформления и учета кадров

Подсистема планирования, прогнозирования и маркетинга персонала

Подсистема развития кадров

Подсистема анализа и развития средств стимулирования труда

Подсистема юридических услуг

Подсистема развития социальной инфраструктуры

Подсистема разработки организационных структур управления



Технологии управления
человеческими ресурсами
включают такие основные
направления кадровой работы,
как

кадровое планирование

подбор и отбор персонала

адаптация новых работников

мотивация персонала

оценка и обучение персонала

управление деловой карьерой



Кадровое планирование – это метод управления человеческими ресурсами, который позволяет согласовывать и уравнивать интересы работодателей и персонала



Основные элементы кадрового планирования



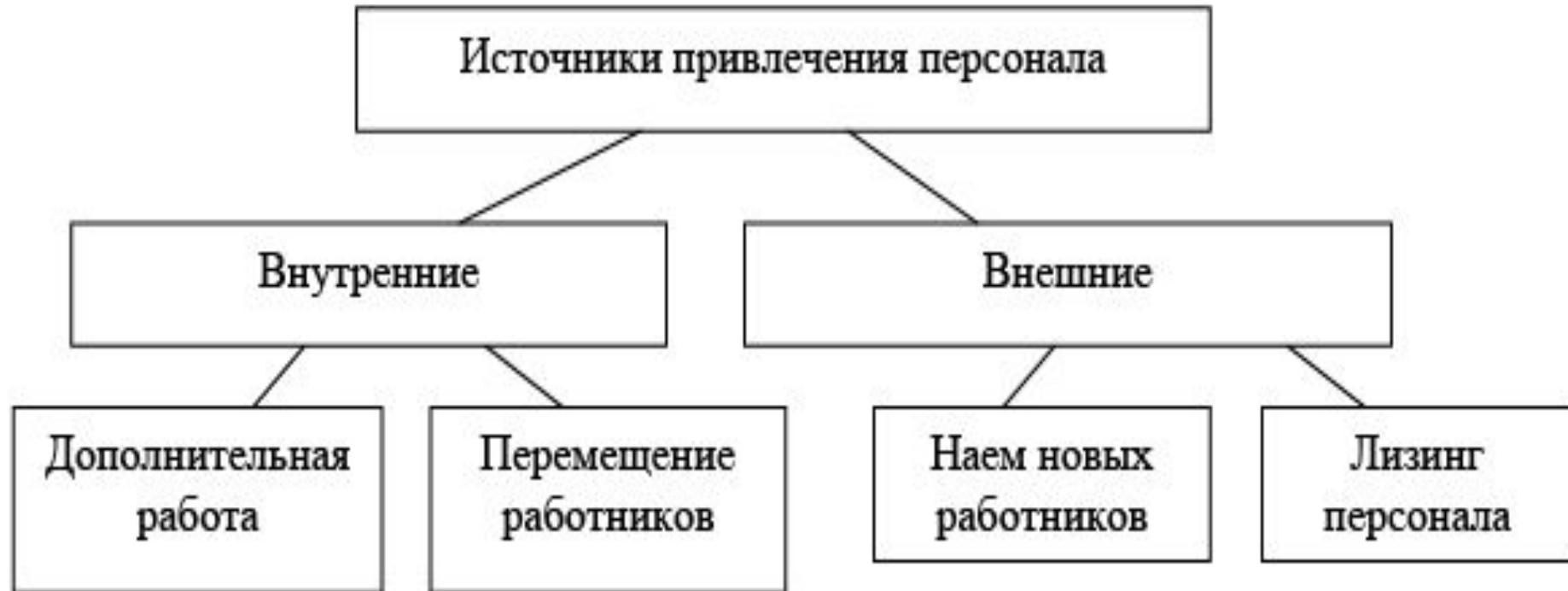


Схема типового оперативного плана работы с персоналом





Источники привлечения персонала





Методы привлечения персонала

Поиск внутри организации



Объявления в СМИ



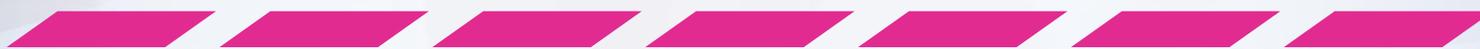
Подбор с помощью своих сотрудников



Подбор с помощью кадровых агентств



Поиск в образовательных учреждениях



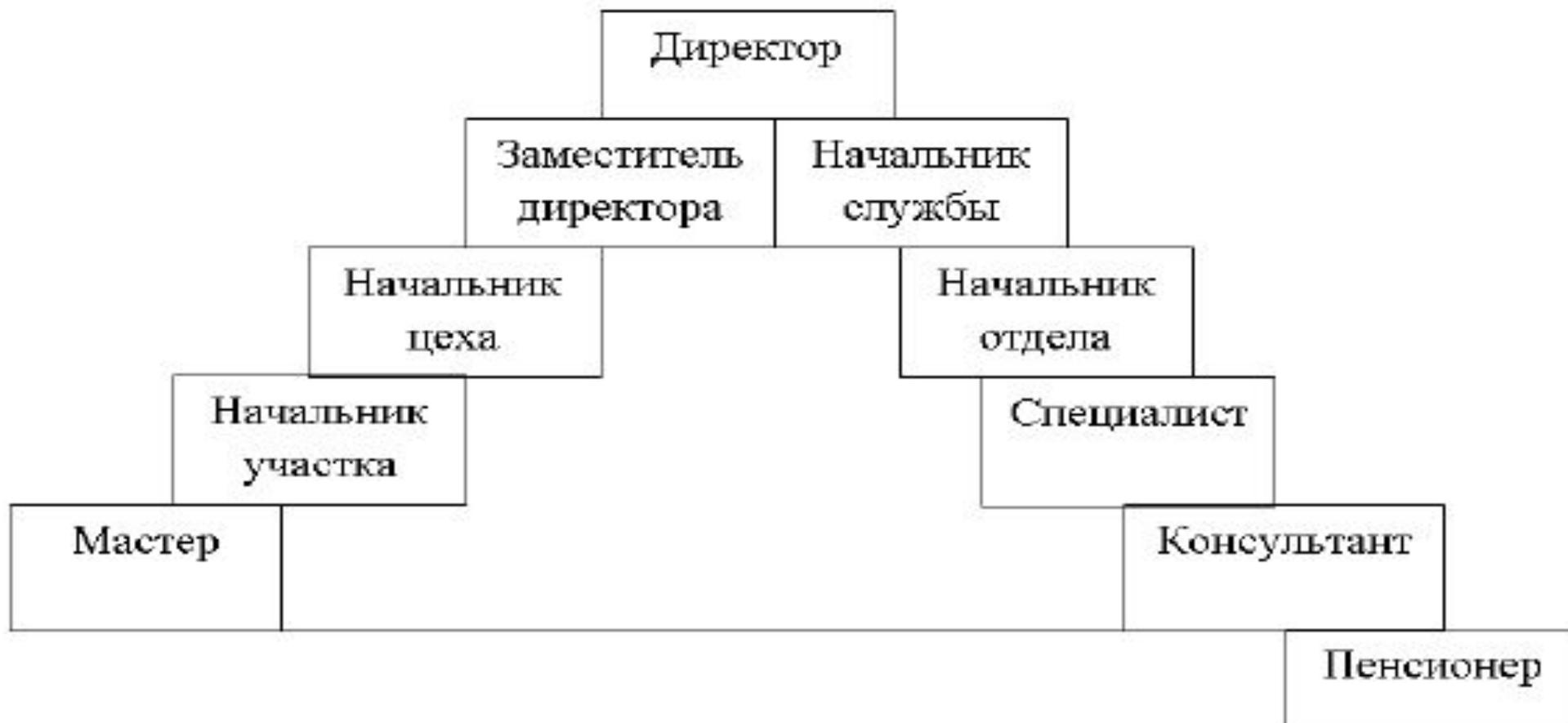


Управление карьерой. Модель карьеры «трамплин»



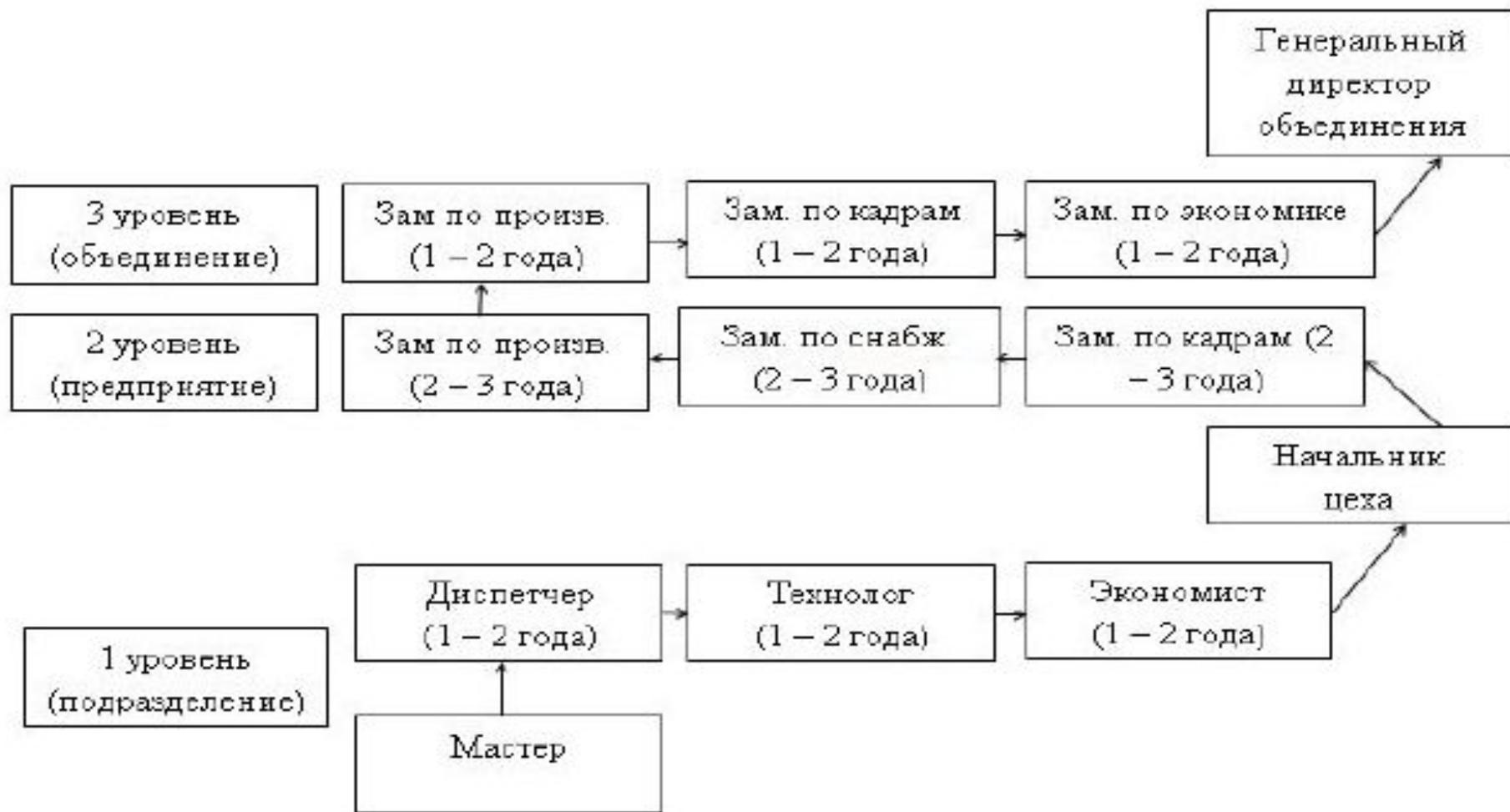


Управление карьерой. Модель карьеры «лестница»





Управление карьерой. Модель карьеры «змея»





Занятие 2. Кадровый и трудовой потенциал. Кадровое планирование. Кадровая служба



Кадровый потенциал организации:

это общая (количественная и качественная) характеристика персонала **как одного из видов ресурсов**, связанная с выполнением возложенных на него функций и достижением целей перспективного развития предприятия;

это имеющиеся и потенциальные возможности работников, как целостной системы (коллектива), которые используются и могут быть использованы в определённый момент времени.

является составной частью трудового потенциала предприятия (может использоваться как его синоним).



Кадровый потенциал организации и

- характеризуется не только показателями кадрового потенциала отдельных работников,
- но и их способностями действовать в команде, коллективе, оказывая помощь, и дополняя друг друга, при необходимости.



Важно понимание того, что в организации главное – ее кадровый потенциал, а не потенциал отдельных работников.

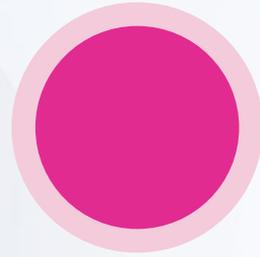
В тоже время кадровый потенциал - это способности и возможности каждого работника по реализации своих умений для обеспечения жизнедеятельности любого субъекта производства.

Показатели кадрового потенциала, при помощи которых этот потенциал оценивается, являются личностные качества сотрудников, их работоспособность, уровень профессиональных знаний и навыков, опыт, наличие творческих способностей.



К
характеристика
м потенциала
организации
относятся:

- здоровье сотрудников, физическое и психическое,
- интеллектуальные способности к творчеству,
- нравственные устои.



Факторы,
включаемые в
кадровый потенциал:

Составляющая психофизиологическая:

- его состояние здоровья, работоспособность, выносливость, умения и склонности, тип нервной системы и другое;

Составляющая социально-демографическая:

- половая принадлежность, возраст, семейное положение и т. Д.;

Квалификационная составляющая:

- уровень образования, объем специальных знаний, профессиональные трудовые навыки, способность к инновациям, интеллект, творческие способности;

Личностные показатели:

- ответственность, дисциплинированность, отношение к труду, активность, ценностные ориентации, нравственные устои и прочее.



Кадровый потенциал работника – величина непостоянная.

В силу разных причин потенциал может изменяться (повышаться понижаться)

Приобретаемые по ходу трудового функционирования способности работника к созиданию повышаются в соответствии с усвоением новых знаний и навыков, улучшения условий труда.



Трудовой потенциал

Трудовой потенциал работника

- мера наличных ресурсов и возможностей, непрерывно формируемых в процессе всей жизни личности, реализуемых в трудовом поведении и определяющих его реальную плодотворность.

На основе своего трудового потенциала

- взрослый человек становится членом общества.

Трудовой потенциал работника

- не является величиной постоянной, она непрерывно изменяется.

Трудоспособность человека и накапливаемые в процессе трудовой деятельности созидательные способности работника

- возрастают по мере развития и совершенствования знаний и навыков, улучшения условий труда и жизнедеятельности.

Но они могут и снижаться, если,

- ухудшается состояние здоровья работника, ужесточается режим труда и т. п.



Трудовой потенциал работника включает:

психофизиологический потенциал

- способности и склонности человека,
- состояние его здоровья,
- работоспособность,
- выносливость,
- тип нервной системы и т. п.;

квалификационный потенциал

- объем, глубину и разносторонность общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, обуславливающих способность работника к труду определенного содержания и сложности;

личностный потенциал

- уровень гражданского сознания и социальной зрелости,
- степень усвоения работником норм отношения к труду,
- ценностные ориентации,
- интересы,
- потребности в сфере труда.



Трудовой потенциал работника

зависит от степени
взаимного
согласования в
развитии
психофизиологическог
о, квалификационного
и личностного
потенциалов

является частью его
потенциала как личности

это часть потенциала
человека, который
формируется на основе
природных данных
(способностей),
образования, воспитания
и жизненного опыта

Трудовой потенциал общества



Трудовой потенциал общества - совокупная общественная способность к труду, потенциальная трудовая дееспособность общества.

Трудовой потенциал общества имеет количественные и качественные характеристики.

Трудовой потенциал общества



В количественном отношении

- общественный трудовой потенциал характеризует возможности общества по привлечению к общественному труду населения разного пола и возраста (мужчин и женщин рабочего, до рабочего и после рабочего возрастов)

В качественном отношении

- трудовой потенциал общества - это его реальные возможности по реализации через участие в общественно полезном труде всего многообразия личных способностей и качеств: знаний, умений и навыков, приобретаемых людьми в процессе воспитания, подготовки к труду, непосредственно трудовой деятельности, переобучения и повышения квалификации.



Трудовой потенциал организации

Трудовой потенциал организации

с одной стороны, совокупность условий, обеспечивающих реализацию трудового потенциала работника,

с другой - новое качество, возникающее при целенаправленной совместной деятельности работников и групп.

Трудовой потенциал организации как система

всегда больше суммы составляющих ее частей – индивидуальных трудовых потенциалов отдельных работников.

Объединение работников в единый и планомерно организованный процесс труда порождает эффект коллективного труда, который превосходит сумму сил работников, действующих индивидуально.

Трудовой потенциал организации



Совокупность физических и духовных способностей человека

- является основой трудового потенциала личности

Производительная сила, возникающая благодаря совместной деятельности различных индивидов,

- составляет основу трудового потенциала коллектива

Трудовые коллективы обладают разными потенциалами в зависимости от

- территориального расположения предприятия,
- отраслевой принадлежности,
- размеров производства,
- половозрастной структуры и др.



Кадровое планирование



Кадровое планирование -

- целенаправленная, научно обоснованная деятельность организации, имеющая целью предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и предъявляемыми требованиями.

*Кадровое
планирование
должно
включать*

- возможность обратной связи, поскольку если план не может быть выполнен, часто возникает необходимость в корректировке задач компании, чтобы они стали выполнимыми с точки зрения человеческих ресурсов.



Эффективное кадровое планирование должно отвечать на вопросы:

сколько
работников,
какой
квалификации,
когда и где
потребуется?

как лучше
привлечь нужный
и сократить или
оптимизировать
использование
излишнего
персонала?

как эффективно
использовать
персонал в
соответствии с
его
способностями,
изменениями и
внутренней
мотивацией?

каким образом
обеспечить
условия для
развития
персонала?

каких затрат
потребуется
запланированны
е мероприятия?



Кадровое
планирование
включает :

изучение рынка
труда (рынка
квалифицирован
ной рабочей
силы) и
программы
мероприятий по
его "освоению"

прогнозирование
перспективных
потребностей
организации в
персонале (по
отдельным его
категориям)

анализ системы
рабочих мест
организации.



ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

разработка процедуры кадрового планирования, согласованной с другими его видами;

увязка кадрового планирования с планированием организации в целом;

организация эффективного взаимодействия между плановой группой кадровой службы и плановым отделом организации;

проведение в жизнь решений, способствующих успешному осуществлению стратегии организации;

содействие организации в выявлении главных кадровых проблем и потребностей при стратегическом планировании;

улучшение обмена информацией по персоналу между всеми подразделениями организации.



В кадровом
планировании
выделяют

**Количественн
ые показатели**

**Качественные
показатели**



При количественном планировании используются следующие методы

Балансовый метод

- Основывается на взаимной увязке ресурсов, которыми располагает организация, и потребностей в них в рамках планового периода.
- Такой план представляет собой двухстороннюю бюджетную таблицу, в одной части которой отражаются источники ресурсов, а в другой - их распределение.

Нормативный метод

- Суть его состоит в том, что в основу плановых заданий на определенный период включаются нормы затрат различных ресурсов на единицу продукции.

Статистический метод

- Устанавливает зависимость рассматриваемого показателя от других переменных.



При качественном планировании выделяют следующие методы

Метод экспертной оценки

- Для этого привлекается эксперт, который анализирует проблемы планирования и производит соединение имеющихся переменных планирования и величин, влияющих на данные переменные.
- Исходя из рекомендаций эксперта, формируются цели планирования, экспертами могут быть либо специалисты в области планирования персонала либо руководители.

Метод групповых оценок

- В этом случае образуются группы, которые совместно разрабатывают планы мероприятий, направленных на решение поставленных задач.
- К таким методам можно отнести, например, мозговой штурм.

Метод Дельфи

- Включает в себя экспертные и групповые методы.
- Сначала опрашивается множество независимых друг от друга экспертов, а затем результаты опроса анализируются в групповых дискуссиях и принимаются соответствующие решения.



Занятие 3



Кадровая служба (КС): место и роль в организации, структура

КС

- совокупность специализированных подразделений в структуре предприятия, цель которых – реализация процесса управления персоналом предприятия

Структура КС

- зависит от специфики деятельности организации

Типовая структура КС включает

- группы должностных лиц — руководители, специалисты, технический персонал

Должности КС и лица, их занимающие

- должны соответствовать требованиям профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом» (Приказ Минтруда России от 06.10.2015 N 691н)



Должностные инструкции (ДИ)

ДИ

- организационно-правовой документ, в котором определяются основные функции, обязанности, права и ответственность сотрудника организации при осуществлении им деятельности в определенной должности

Структура и
содержание
ДИ

- определяется требованиями профессиональных стандартов и квалификационных справочников

Состав
реквизитов
ДИ

- нормативно закреплён



Основные принципы построения системы поиска и найма персонала

Принцип плановости

- направленные на совершенствование кадрового состава, проводятся планомерно, исходя из плановой потребности в работниках и с учетом перспектив развития персонала и организации в целом.

Принцип альтернативности

- реализуется через привлечение в организации как можно большего числа соискателей.
- Во многих странах реализацию целого ряда процедур подбора персонала и предварительный анализ кандидатов на вакантные места осуществляют кадровые службы.
- Поэтому проведение в жизнь принципа альтернативности находится в сфере ответственности кадрового менеджмента.

Принцип активного подбора

- заключается в постоянной работе с потенциальными кандидатами на вакантные места в организации, применении активных методов поиска и вербовки персонала.



Система найма

1. Выявление потребности компании в сотрудниках.

- кадровая политика
- организационная структура
- планирование численности персонала

2. Подбор персонала

- составление профессионального портрета (описание вакансии)
- определение каналов привлечения
- привлечение (подбор)
- определение эффективности подбора.

3. Отбор (оценка) соискателей

- тестирование
- анкетирование
- Собеседование и т.д.

4. Приём на работу

- подготовка трудового договора
- постановка задач на испытательный срок



Отбор персонала

Отбор персонал а

- это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью **установления его пригодности** для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и **выбора из совокупности претендентов** наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого



Основные этапы отбора

предварительная отборочная беседа

заполнение заявлений и анкеты

собеседование с менеджером по найму

тестирование

проверка рекомендаций и послужного списка

медицинский осмотр



Критерии отбора

образование, опыт

деловые качества

Профессионализм

физические характеристики

тип личности кандидата

его потенциальные возможности

Модель компетенций – это базовый элемент бизнес-процессов по всем направлениям работы с персоналом

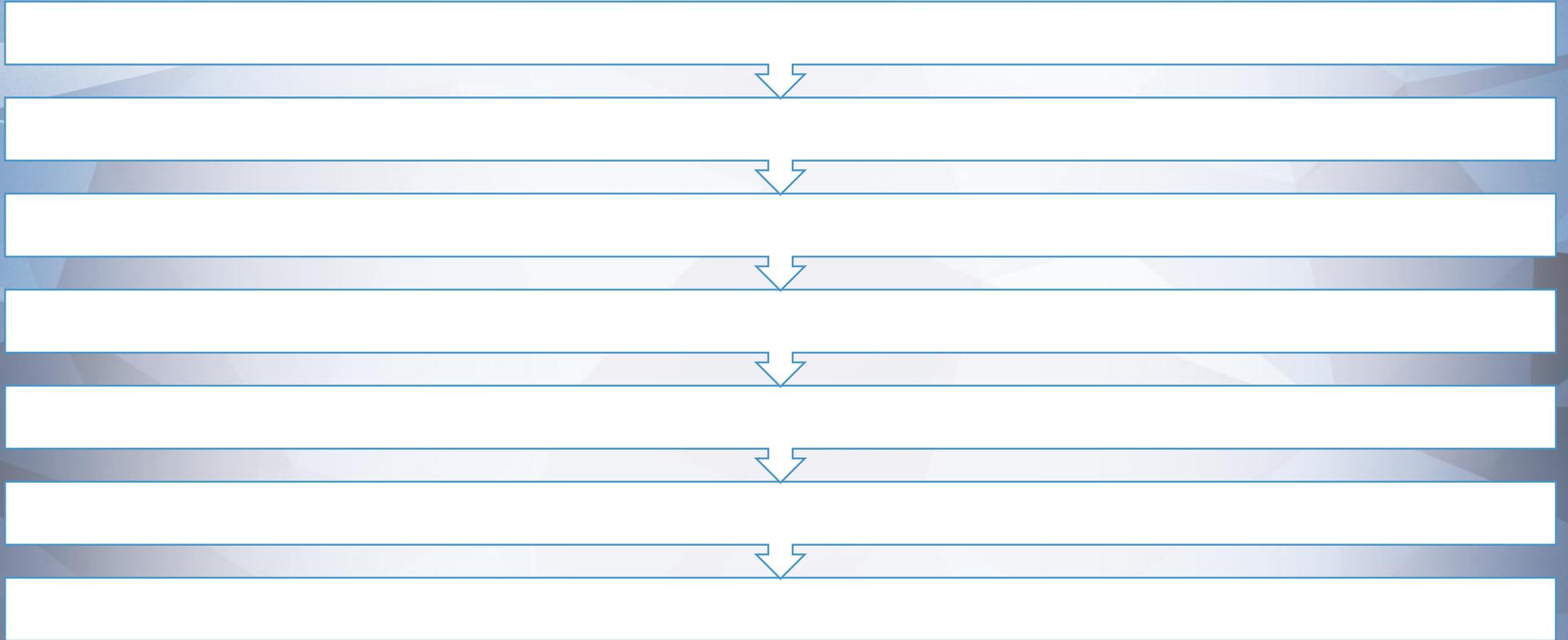
Профиль должности

```
graph LR; A[Профиль должности] --- B[Локальный документ, которым оперируют как оценочным инструментом при подборе, оценивании, обучении, развитии и ротации персонала]; A --- C[графическое отображение модели компетенций, цифровое определение уровня проявления компетенций относительно конкретной должности];
```

Локальный документ, которым оперируют как оценочным инструментом при подборе, оценивании, обучении, развитии и ротации персонала

графическое отображение модели компетенций, цифровое определение уровня проявления компетенций относительно конкретной должности

Профиль должности включает в себя подробное описание конкретной позиции (рабочего места), которое состоит из блоков





Профессиограмма

система признаков, описывающих ту или иную профессию, а также включающая в себя перечень норм и требований, предъявляемых этой профессией или специальностью к работнику

описание особенностей конкретной профессии, раскрывающее специфику профессионального труда и требований, которые предъявляются к специалисту.

Она включает в себя описание производственно-технических, социально-экономических условий трудовой деятельности, а также психофизиологических требований, предъявляемых профессией к человеку

Два вида профессиограмм: профессиокарты и полные профессиограммы

Профессиограмма

- описывает психологические, производственные, технические, медицинские, гигиенические и другие особенности специальности, профессии.

В ней указывают

- функции данной профессии и затруднения в ее освоении, связанные с определенными психофизиологическими качествами человека и с организацией производства.

Она включает в себя **психограмму**

- портрет идеального или типичного профессионала, сформулированный в терминах психологически измеримых свойств.



Схема разработки

профессия

профессионально
значимые требования к
работнику

профессионально
важные качества

уровень требований к
соответствующим
профессии
психофизиологическим
свойствам (ПФС)

методы исследования

ранжирование уровня
развитости ПФС

нормы оценки

психодиагностика

профессиональный
отбор и адаптация
работника

прогнозирование его
профессионального
маршрута

виды и формы
дополнительной
подготовки
(переподготовки,
повышения
квалификации).



Метапрограммы — это внутренние характеристики, способы мышления человека, на основании которых строится его поведение

Активность

• **рефлексивность**

**Референция внутренняя
(ответственность за
выбора)**

• **референция внешняя
(обстоятельства)**

Мотивация избегания

• **мотивация достижения**

**Направление внимания на
себя**

• **на других**



Интервью

Ситуационное интервью

- **CASE-интервью**, решение кейсов

Проективное интервью

- основано на построении вопросов таким образом, что они предлагают кандидату оценить не себя, а абстрактных людей



Занятие 4 и 5



Психодиагностика и психологическое тестирование

Психодиагностика

- отрасль психологии, разрабатывающая теорию, принципы и инструменты оценки и измерения индивидуально-психологических особенностей личности

Тестирование (психодиагностическая методика)

- метод психологической диагностики, использующий стандартизированные вопросы и задачи, имеющие определенную шкалу значений
- Он применяется для стандартизированного измерения индивидуальных различий.

Тест

- стандартизированные задания, требующие решения, ответа или описания, направленные на выявление скрытого свойства интересующего объекта путем одного или нескольких кратких испытаний, обладающих максимальной информативностью



Методики тестирования





Методики тестирования

Субъективные методы

- (опросники и автобиографии), требуют от субъекта наблюдения за собой как за объектом.

Объективные методы

- требуют исследования через наблюдение за внешним поведением.

Проективные методы

- основываются на анализе реакций испытуемого на кажущийся личностно-нейтральным материал.



Ассесмент-центр
(assessment centre, центр оценки)

это метод комплексной оценки персонала, основанный на моделировании ключевых моментов деятельности сотрудников для выявления уровня развития их профессионально-важных качеств (компетенций) и определения потенциальных возможностей



методы и формы диагностики

бизнес-симуляция

- несколько взаимосвязанных упражнений – индивидуальных, парных и командных, объединенных одним сюжетным контекстом и моделирующих различные управленческие ситуации

аналитический кейс

- индивидуальное письменное задание

специализированные тесты и опросники

- тесты интеллектуальных способностей и личностные опросники

интервью по компетенциям



Участники ассесмент-центра





Принципы ассесмент-центра

КОМПЛЕКСНОСТЬ ОЦЕНКИ

- Каждый участник в ходе ассесмента оценивается несколькими экспертами-наблюдателями, что позволяет составить целостный и объективный портрет человека

НЕЗАВИСИМОСТЬ ОЦЕНКИ

- Эксперты-наблюдатели должны быть специалистами, не заинтересованными в результатах ассесмента.
- Оптимальным вариантом является приглашение внешних консультантов, которые не знакомы с оцениваемыми сотрудниками и находятся вне политики Компании-заказчика;

ОДНОЗНАЧНОСТЬ КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ

- Важно изначально четко определить, какие именно качества, знания и навыки будут оцениваться в ходе ассесмента, а также по каким критериям будет производиться эта оценка
- Зачастую в качестве основы для оценки используются корпоративные компетенции, а в качестве критериев выступают четко определенные поведенческие индикаторы, отражающие уровень владения сотрудником каждой компетенцией.

РАВНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ УЧАСТНИКОВ

- В ходе ассесмент-центра все оцениваемые сотрудники находятся в равных условиях и имеют одинаковые возможности для проявления своих способностей