

Проф. В.М.Матиашвили



Нижний Новгород
2015

Краткая программа курса

Цели курса

1. Сформировать у студентов целостное представление о системе современного управления человеческими ресурсами, ее необходимости, возможностях и ограничениях.
2. Способствовать развитию у студентов основных аналитических и практических навыков , необходимых для эффективного HR-менеджмента в компаниях.

Ожидаемые результаты

1. Студенты приобретут системные знания о современном управлении человеческими ресурсами организации, его философии, политике, принципах и технологиях.
2. Студенты усовершенствуют имеющиеся и приобретут новые аналитические и практические навыки в области диагностики, проектирования и реализации HR-целей и задач.

Основное содержание курса

1. **Понятие, сущность и основные концепции HR-менеджмента.**
2. **Философия и политика управления человеческими ресурсами.**
3. **Процесс, функции, цели и задачи HR-менеджмента.**
4. **Система управления человеческими ресурсами, ее возможности и ограничения.**
5. **HR-менеджмент и жизненный цикл компании.**
6. **Место HR-менеджмента в создании ценности.**
7. **Сканирование внутренней и внешней среды бизнеса как предпосылка эффективного управления человеческими ресурсами организации.**

8. Технологии диагностики организационных проблем при разработке HR-стратегии и политики.
9. HR-менеджмент и конкурентные преимущества компании.
10. Организационная культура как ценностное поле HR-менеджмента.
11. «Мягкие» и «жесткие» технологии в управлении человеческими ресурсами.
12. Шестой технологический уклад и будущее HR-менеджмента

Продолжительность курса

Курс рассчитан на 18 часов лекционной и 18 часов практической (семинарской) работы. Самостоятельная работа - 45 часов.

Финальная аттестация - экзамен

Методическое обеспечение курса

Авторская учебная программа, авторское учебное пособие, презентация курса в Power Point, глоссарий, литература по курсу, система входных, развивающих и контрольных тестов, кейсы по лучшим бизнес-практикам HR-менеджмента, участие в тематических круглых столах и семинарах-практикумах на нижегородских предприятиях, групповая аналитическая и проектная работа, тренинги по развитию компетенций в сфере проектирования HR-деятельности.

Краткие сведения об авторе курса

Матиашвили Виктор Михайлович - доктор философских наук, профессор, академик РАЕН, заведующий кафедрой «Менеджмент» НГТУ им. Р.Е. Алексеева. Специализируется в области теории организаций и управления. Более 100 работ по различным проблемам современного организационного менеджмента. Опыт работы и стажировок в университетах Великобритании, США, Германии и Канады. Консалтинговая деятельность в области организационного менеджмента, управления персоналом, управления проектами по линии Всемирного банка, участие в международных проектах по подготовке и развитию менеджмента и персонала предприятий

I. Кадровый менеджмент как система

Ключевые понятия кадрового менеджмента

- Кадры
- Персонал
- Человеческие ресурсы
- Человеческий капитал
- Философия кадрового менеджмента
- Политика кадрового менеджмента
- Управление талантами
- Кадровый резерв
- Кадровый аутсорсинг
- Удержание кадров
- Удлинение занятости
- Программно-целевое управление кадрами
- Оперативное (тактическое) управление кадрами
- Стратегическое управление человеческими ресурсами
- Оценка человеческого потенциала
- Компетенция
- Управление карьерой

- Кадровый аудит
- Компетентность
- Оценка персонала
- Оценка «360 градусов»
- Кадровый портфель
- Портфельное управление кадрами
- Коучинг
- Ротация кадров
- Гибкий график работы
- Даунсайзинг
- Баланс труда и жизни работника
- Социальный пакет
- Прогнозирование человеческих ресурсов
- Планирование человеческих ресурсов

Точки зрения на сущность HR-менеджмента

1. HRM - то, чего хотели бы достигнуть в сфере развития и использования человеческого потенциала собственники и высшие руководители компании в течение определенного периода времени
2. HRM - качественно определенные направления в работе с персоналом, которое предполагает разработку состава последовательности принимаемых решений для достижения системой управления персоналом поставленных целей
3. HRM - набор основных принципов работы с персоналом, конкретизированных с учетом типа организации, а также типа кадровой политики.

4. HRM - средство кадровой политики по организации деятельности персонала для достижения стратегических целей компании.

5. HRM - определение перспективных направлений и траектории формирования, подготовки, расстановки и рационального использования кадров.

6. HRM – относительно самостоятельная функция общеорганизационного управления , которая определяет формы, технологии, методы, способы, приемы кадровой деятельности.

7. HRM - динамическая модель целесообразной кадровой деятельности, учитывающая воздействие факторов внешней и внутренней среды, движение организации во времени и пространстве в определенной системе координат.

- 8. HRM - набор целей и правил работы с кадровым составом, конкретизированный с учетом кадровой политики.**
- 9. HRM - программный способ мышления и управления , который обеспечивает согласование целей, возможностей предприятия и интересов работников.**
- 10. HRM - набор политик, программ и процедур, которые поддерживают и направляют персонал таким образом, чтобы он мог полностью удовлетворять как свои собственные потребности, так и потребности организации.**
- 11. HRM - это обобщающая модель действий, направленных на формирование совокупности требований к персоналу и уровню эффективности его работы, который необходим предприятию для достижения поставленных бизнес-целей.**

Сущность HRM

состоит в ответе на четыре основных вопроса:

- Где в данный момент находится организация и ее персонал? Каково количественно-качественное состояние и динамика персонала.
- Насколько эффективно задействован персонал в соответствии с целями и задачами организации? Как имеющийся персонал справляется со своими функциями?
- Как должен развиваться персонал, чтобы выполнять задачи организации в настоящем и будущем?
- Как обеспечить переход персонала от существующего состояния к потребному или возможному?

Понятие управления человеческими ресурсами

**HRM - процесс определения на
основе корпоративной кадровой
философии и политики основных
целей развития человеческих
ресурсов организации и нахождения
способов их достижения**

HR-менеджмент как система

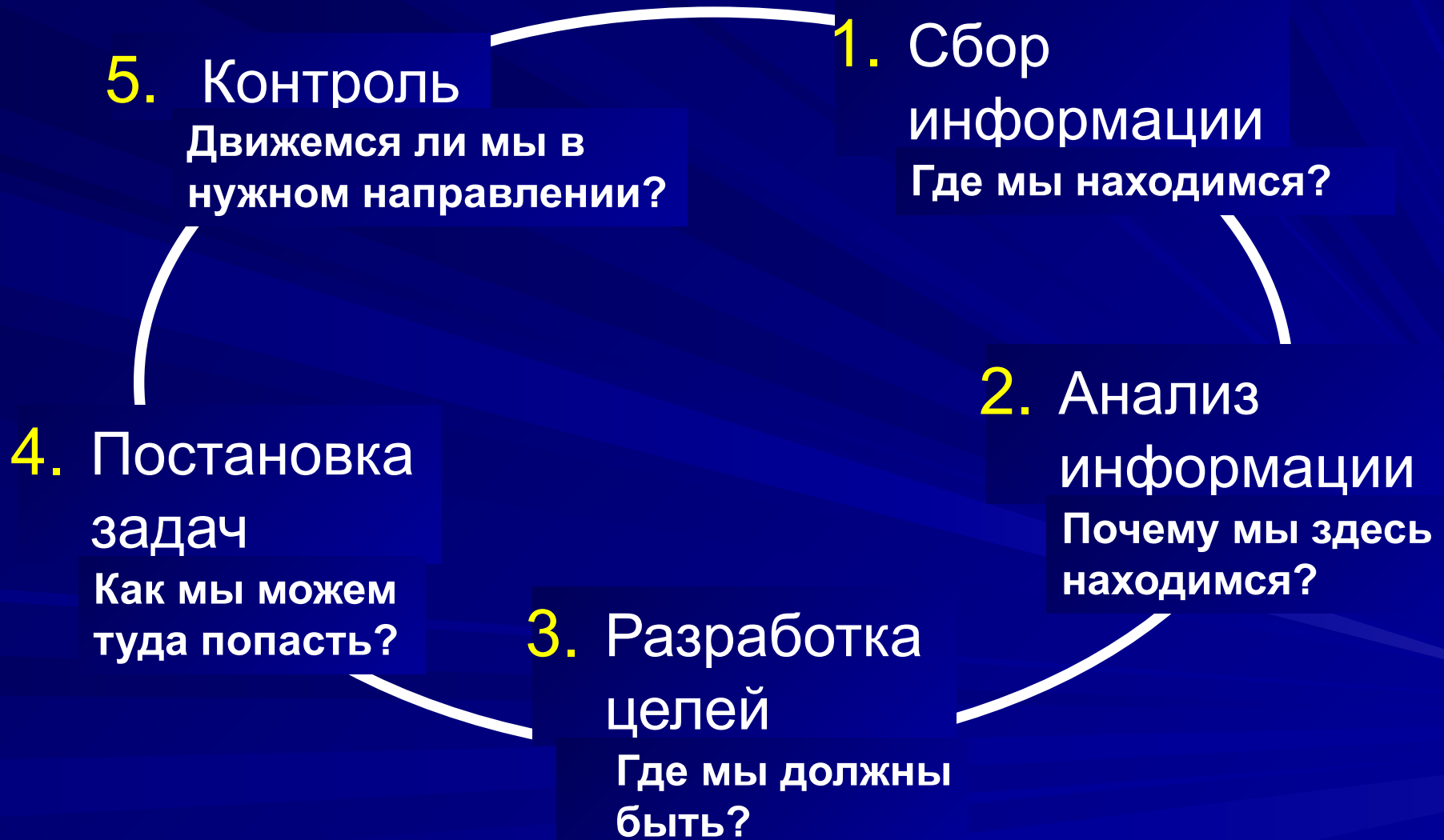
- HRM – составная часть науки управления организацией
- HRM – практика управления человеческими ресурсами организации
- HRM – искусство управления человеческими ресурсами организации
- HRM – профессия, вид профессиональной специализации
- HRM – учебный предмет
- HRM – система принципов и инструментов работы с персоналом для достижения целей организации
- HRM – процесс определения и достижения целей организации в области человеческих ресурсов

Менеджер по кадрам – профессиональный управленец, занимающийся обеспечением организации человеческими ресурсами. Работник кадровой службы организации, у которого есть хотя бы один подчиненный

Особенности деятельности управленцев, занимающихся HR-менеджментом



Цикл управленческой деятельности менеджера по управлению человеческими ресурсами



**Место HR-менеджмента в общей системе
организационного управления: матрица 6 x 6
(«видимая» сторона бизнес-организации)**



Матрица 6 x 6

«Невидимая» сторона бизнес-организации



Система управления человеческими ресурсами

Элементы	Содержание
Живой управленческий труд	Руководители (штабные и линейные), служащие, технические работники службы HR
Средства управленческого труда	Техника кадрового управления: вычислительная техника, средства связи, оргтехника
Предметы управленческого труда	Кадровая информация
Процесс управленческого труда	Планирование (оперативное и стратегическое), организация, мотивация, контроль кадровой работы
Результаты управленческого труда	Кадровые решения, план стратегического развития персонала, кадровая документация, отчетность, бизнес-проекты, продукты, услуги, удовлетворенность трудом, прибыль

Основные этапы развития теории кадрового менеджмента

В **4000 г. до н.э.** в Древнем Египте при строительстве пирамид использовались различные методы планирования деятельности людей в крупных организациях

В **500 г. до н.э.** в Китае были впервые сформулированы принципы специализации человеческого труда в организациях

В **400 г. до н.э.** Сократ обсуждал со своими учениками проблемы всеобщности организационного управления и определяющей роли людей в нем.

Основные этапы развития теории кадрового менеджмента

В **350 г. до н.э.** Платон, развив воззрения и опыт китайских авторов, предложил свой взгляд на специализацию труда.

В **336-323 гг. до н.э.** Александр Македонский успешно применял на практике штабную организацию для ведения военных действий.

В **900 г. н.э.** Аль-Фараби определил сущностные черты эффективного лидера организации

В **1525 г.** Н. Макиавелли ввел в науку политического управления понятие «ситуации», на котором впоследствии была выстроена парадигма «ситуативного подхода» в управлении персоналом организации

Основные этапы развития теории кадрового менеджмента

В **тридцатые годы 19 века** Роберт Оуэн заложил основы гуманистической школы управления человеческими ресурсами в производственных организациях

В **1871 г.** Джозеф Уортон ввел в программу обучения студентов Пенсильванского университета (США) первый в мире учебный курс управления деловой организацией, в котором важное место занимали вопросы кадрового менеджмента

В **1898 г.** Мэри Фоллет описала преимущества участия рабочих групп в подготовке и принятии управленческих решений, касающихся организации труда и совершенствования технологических процессов

Основные этапы развития теории кадрового менеджмента

В начале 20-го века Макс Вебер разработал концепцию «идеальной бюрократии». Такую организацию людей он считал наиболее оптимальной и эффективной благодаря разделению труда, иерархической власти, четко определенным процедурам и правилам, формализации отношений между работниками, подчиненными и руководителями

В 1911 г. Фредерик Тейлор опубликовал книгу «Принципы научного менеджмента». Он полагал, что менеджеры должны на научной основе осуществлять подбор работников для работы в организации и обеспечивать их подготовку и развитие

Основные этапы развития теории кадрового менеджмента

В **1913 г.** Хью Мюнстенберг, - отец индустриальной психологии, издал свою главную книгу «Психология и эффективность производства»

В **1916 г.** Анри Файоль – французский теоретик и практик менеджмента опубликовал свои основные труды. Составной частью общей управленческой теории Файола стали **14 основных принципов управления людьми** в организации:

- разделение труда
- дисциплина
- единоначалие
- единое направление деятельности

Основные этапы развития теории кадрового менеджмента

- подчинение частного интереса общему
- вознаграждение
- централизация
- линейная власть
- порядок
- справедливость и доброта
- стабильный уровень жизни персонала
- инициатива
- корпоративный дух

Основные этапы развития теории кадрового менеджмента

В **20-х годах** Ал. Гастев создал Центральный институт труда и вел работу по рационализации и культуре труда персонала в промышленных и управленческих организациях России

В **1927 г.** Элтон Мэйо начал осуществлять свой знаменитый 16-ти летний Хоторнский эксперимент на заводе компании «Уэстерн Электрик», где изучал влияние мотивации работников на производительность труда и его результаты. На основе результатов этого эксперимента позднее была разработана концепция «человеческих отношений в промышленности»

Основные этапы развития теории кадрового менеджмента

В **1936 г.** впервые в мире в США в целях развития управленческой науки была создана Академия менеджмента

В **1938 г.** Честер Бернард опубликовал свой первый труд по теории организации и управления «Функции руководителя», а десять лет спустя работу «Организация и менеджмент», которые существенно продвинули вперед организационную и управленческую науку

В **1943 г.** Курт Левин предложил свою модель изменения человека в организации

Основные этапы развития теории кадрового менеджмента

В **1948 г.** Лестер Кох и Джон Френч провели исследование причин сопротивления людей организационным изменениям

В **1950 г.** Герберт Саймон разработал теорию решения организационных проблем и принятия управленческих решений, а Эдвард Деминг впервые изложил свои идеи управления качеством крупнейшим японским бизнесменам

В **1954 г.** Питер Друкер развил концепцию управления организаций по целям

Основные этапы развития теории кадрового менеджмента

В **1959 г.** Фредерик Херцберг обнародовал свою концепцию двух мотивационных факторов поведения людей в организациях

В **1960 г.** Дуглас МакГрегор выдвинул и обосновал концепцию двух подходов менеджмента к персоналу организации, получивших название теории «Х» и теории «У»

В **1961 г.** Ренсис Ликерт (Лайкерт) на основе ситуативного подхода разработал системную модель организационного лидерства

Основные этапы развития теории кадрового менеджмента

В **1964 г.** Роберт Блейк и Джейн Мутон создали «решетку менеджера» для характеристики стилей организационного управления

В **1971 г.** Крис Аргирис в книге «Управление и организационное развитие» разработал концепцию «расширения и обогащения труда» в организации

В **1974 г.** Роберт Хауз и Теренс Митчел разработали теорию организационного лидерства

Во **второй половине 20 века** Нобелевские лауреаты Теодор Шульце (1979), Герберт Саймон (Семен Кузнец) (1971), Гэри Беккер (1992) заложили основы концепции «человеческого капитала»

Основные этапы развития теории кадрового менеджмента

В **1981 г.** Вильям Оучи дал анализ традиционной американской и японской систем управления организациями (организация «А» и организация «J») и определил основные характеристик нового типа организации, которую он назвал организацией «Z»

В **1982 г.** Том Питерс и Роберт Уотермен в книге «В поисках совершенства» определили основные характеристики первоклассно управляемой фирмы, тем самым стимулировав процесс поиска наиболее совершенных форм и методов управления людьми в современной организации

Основные этапы развития теории кадрового менеджмента

В конце 70-х годов Дж. Стейнер заложил основы стратегического менеджмента

В середине 80-х годов получила развитие концепция «стратегического управления человеческими ресурсами» организации

В конце 80-х - начале 90-х годов П. Сенжи и Г. Гервин обогатили теорию управления персоналом концепцией «обучающейся организации»

Начиная с 2000 года стала разрабатываться концепция «управления талантами»

«Законы» управления человеческими ресурсами

1. Нет одного, наилучшего и единственно правильного метода управления человеческими ресурсами организации, пригодного для всех организаций и любых обстоятельств. Любой метод, не противоречащий юридическим и нравственным принципам конкретного общества, может быть использован менеджментом организации для решения определенных задач в определенных условиях и в определенное время

- 2. Главная цель управления человеческими ресурсами** максимально полное использование и развитие производственных знаний, умений, навыков и опыта каждого отдельно взятого работника в интересах организации, для достижения ее целей

3. Понятия «управление персоналом организации» и «управление человеческими ресурсами»:

Персонал - все работники предприятия, которые, как правило, трудятся полный рабочий день в конкретной организации, которая обеспечивает им средства к существованию и возможность служебного роста

Человеческие ресурсы организации, помимо

работников предприятия, включают в себя всех людей, которые взаимодействуют с данной организацией и оказывают на нее прямое или косвенное воздействие (работающие по контракту, по договору, на условиях выплаты гонорара, временно работающие, работающие неполный рабочий день, потребители, поставщики, акционеры, посредники и т.д.)

Эволюция теории кадрового менеджмента

- концепция **KITA**
- концепция управления персоналом (*Personnel management*)
- концепция планирования рабочей силы (*Manpower planning*)
- концепция человеческих ресурсов (*Human resourcing*)

II. Кадровый менеджмент как искусство

Кадровый менеджмент как джаз

- Руководитель джазового оркестра выбирает музыкальное произведение для исполнения
- Руководитель ДО старается набирать в него лучших музыкантов
- Руководитель ДО проводит выступление на публике
- Джаз требует публичного исполнения
- Руководитель ДО создаёт условия для самовыражения каждого музыканта
- Успех выступления ДО зависит от настроения исполнителей и их способности, желания и готовности «работать» в «команде»

Кадровый менеджмент как джаз

- В процессе выступления возникает зависимость солиста оркестра от остальных музыкантов и каждого в отдельности - от других
- Процесс исполнения джаза соединяет в себе непредсказуемость будущего и индивидуальный «вклад» в общее дело каждого исполнителя
- Процесс исполнения связан с возможностью индивидуальной и коллективной импровизации в рамках заданной темы
- Процесс исполнения рождает радость совместно создаваемой «симфонии» и доставляет удовольствие слушателям

Основные проблемы кадрового менеджмента в современной России

- 1. Сокращение рождаемости и старение населения**
 - 62% населения пенсионеры и работники предпенсионного возраста
 - Удлинение сроков занятости (поднятие пенсионного порога, постпенсионная занятость)
 - Невозможность сохранения докризисного уровня оплаты труда
- 2. Непропорциональное соотношение численности непроизводительного и производительного населения (109–23)**
- 3. Неадекватность системы кадрового менеджмента, ориентированного на непрерывный рост экономики (компании)**

4. Кадровая мега-конкуренция приходит на смену локальной конкуренции (конкуренция не только на внутреннем и отраслевом рынках труда)

- Противодействие «утечке» лучших кадров к конкурентам (внутренним и внешним)

5. Необходимость заботы о репутации и имидже компании в условиях ограниченных ресурсов (компенсация и условия труда персонала)

6. Высокая скорость технического прогресса в высокотехнологических компаниях

- Быстрое устаревание профессиональных навыков работников (девальвация человеческого капитала)
- Невозможность адекватного обеспечения кадрами за счет внутренних кадровых возможностей (обучения и селекции)
- Потребность в новых быстро адаптирующихся кадрах и избавление от ненужных («обмен веществ»)
- Потребность в «плоских» организационных структурах («амеба» вместо «пирамиды» - горизонтальная карьера)
- Потребность в молодых, здоровых, талантливых работниках («охота за мозгами»)
- Нужны инициаторы и реализаторы организационных изменений (подготовка и сохранение лидеров)

7. Постепенное внедрение партисипативного менеджмента

- Нужны люди готовые к индивидуальным решениям на рабочем месте
- Различия в качестве кадров на местах будут различиями в конкурентоспособности компаний

8. Сила предприятия определяется возможностями кадров

- «Война за таланты» (поиск, привлечение (рекрутинг или селекция) развитие, удержание). Управление талантами
- Концепция и практика формирования «человеческого капитала» компании
- Внимание к созданию кадрового резерва (подготовка смены)

Философия человеческих ресурсов компании

Сущность философии HR

Философия HR определяет наиболее общие и наиболее важные ценности и установки в отношении человеческих ресурсов организации. Вместе с кадровой политикой она выступает методологической основой управления человеческими ресурсами компании.

Определение особенностей человеческих ресурсов организации

1. **Все люди разные**, они индивидуальны и отличаются друг от друга физическими, психологическими, психическими характеристиками, темпераментом, личностным профилем, образованием, способностями, опытом и т.д.
2. Человеческими ресурсами намного **труднее маневрировать**, их сложнее перемещать в случае необходимости с одного места на другое
3. Избыток человеческих ресурсов наносит ущерб организации, снижает её прибыльность

4. Человеческие ресурсы находятся в процессе постоянного взаимодействия с другими видами ресурсов и их **невозможно «включать» или «выключать» по мере производственной необходимости**
5. Человеческие ресурсы обладают **волей, «упругостью», способностью к активному и сознательному сопротивлению управленческому решению, малой предсказуемостью**
6. Человеческие ресурсы обладают **способностью мыслить, обучаться, решать проблемы, самосовершенствоваться**. Они обладают потенциалом креативности и самоуправления

7. В силу исключительной сложности и высокой роли человеческих ресурсов в организации от руководителей **требуется особое внимание, осторожность и ответственность** во всём, что касается решений и действий, связанных с судьбой, статусом, престижем, материальным благополучием работников

8. Человеческие ресурсы обладают **системообразующим качеством**: они координируют интегрируют все остальные организационные ресурсы, оказывают решающее воздействие на эффективность их функционирования

Сущностные характеристики концепции «человеческих ресурсов»

- ✓ Первая особенность в том, что человеческие ресурсы рассматриваются в ней как наиболее сложный и важный вид организационных ресурсов
- ✓ Вторая особенность концепции «человеческих ресурсов» заключается в её системности
 - прогнозирование и планирование человеческих ресурсов (Human resource planning)
 - подготовка и развитие человеческих ресурсов (Human resource training & development)
 - оперативное и стратегическое управление человеческими ресурсами (Human resource management)

Сущностные характеристики концепции «человеческих ресурсов»

- ✓ Третья особенность концепции состоит в том, что она делает акцент на обеспечение персоналу **большей независимости, автономии, свободы действий**, на поощрении его инициативы и креативности
- ✓ Четвёртая особенность концепции «человеческих ресурсов» состоит в том, что её характеризует большая по сравнению с концепцией управления персоналом «жесткость» в **дифференциации персонала на «ЯДРО» и «ПЕРЕФИРИЮ»**

Сущностные характеристики концепции «человеческих ресурсов»

- ✓ Пятая особенность концепции выражается в новом видение места и роли служб по управлению человеческими ресурсами организации
- важнейшей функцией службы стало создание системы максимально полного использования потенциала работников в интересах организации
- ключевой функцией службы стало развитие человеческих ресурсов организации
- за службой была закреплена функция формирования и поддержания в организации позитивной нравственно-психологической атмосферы
- к службе была отнесена функция материального вознаграждения персонала за его труд

Сущностные характеристики концепции «человеческих ресурсов»

- ✓ Шестая особенность концепции – в новой трактовке взаимодействия кадровой службы предприятия с персоналом с одной стороны и администрацией организации – с другой
- ✓ Седьмая особенность концепции в том, что она рассматривает **организационную культуру как ключевое условие интеграции людей** в организации для достижения её целей
- ✓ Восьмая особенность заключается в том, что успешное внедрение и проведение в организации политики «человеческих ресурсов» требует активного участия и **поддержки первых лиц организации, её высших руководителей**

Кадровая политика компании

**Основные принципы деятельности
компании, ее собственников,
менеджмента и кадровой службы в
отношении наемных работников**

Основные принципы кадровой политики компании

- 1.** Люди, органически связанные своим настоящим и будущим с судьбой организации, - основа организационного успеха
- 2.** Ко всем членам организации, независимо от их должности, надо относиться с уважением и не ущемлять их человеческое достоинство
- 3.** Реальные, практически функционирующие ценности и установки организации – ключевое условие обеспечения качественной работы персонала и преданности работников своей компании

Основные принципы кадровой политики компании

4. Кадровая работа должна быть органически связана с миссией , оперативными и стратегическими целями организации
5. В людях необходимо видеть сильную и во многом не удовлетворяемую в организации потребность в самореализации
6. Прочное экономическое положение – эта ключевая цель организации – достигается благодаря качественной работе преданных организации людей
7. Только преданные компании работники способны обеспечить выживание и развитие организации в нестабильной и динамичной рыночной среде

II. Система кадрового менеджмента

Человек в организации



Система кадрового менеджмента

Философия и психология человека

Использование потенциала работников

1. Подбор персонала
2. Подготовка контракта при приёме на работу
3. Приём на работу
4. Забота о здоровье и безопасности труда
5. Разработка социальной политики организации
6. Подготовка работников к уходу на пенсию

Материальное вознаграждение работников

1. Оценка труда
2. Материальное стимулирование (зарплата, премии, участие в прибыли, инсентивы, льготы)

Формирование позитивной нравственно-психологической атмосферы

1. Развитие и поддержание организационной культуры
2. Формальные и неформальные взаимоотношения
3. Соблюдение делового этикета
4. Профилактика и преодоление конфликтов
5. Формирование чувства преданности фирме и поддержание дисциплины
6. Вынесение взысканий и осуществление увольнений

Развитие потенциала работников

1. Определение необходимых знаний и трудовых навыков
2. Создание условий для подготовки персонала
3. Осуществление подготовки, переподготовки и повышения квалификации
4. Мотивация
5. Привлечение работников к управлению
6. Планирование карьеры и продвижение по службе

Процесс управления персоналом

Теория и опыт управления персоналом в организации

Потребности организации в развитии и использовании потенциала работников

ВХОД

Индивидуальные потребности работников в работе и досуге

Эффективная организация

ВЫХОД

Удовлетворённость работников трудом

Система кадровой работы на предприятии: операционный аспект



Кадровый портфель компании

Высокая	<p><u>«Бросающие вызов»</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Кадры, чьи результаты в настоящее время недостаточны, но они подают надежды на будущее	<p><u>«Звезды»</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Кадры, которые создают стоимость большую, чем затраты на них
Низкая	<p><u>«Побитые собаки»</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Кадры, которые создают стоимость меньшую, чем расходы на них	<p><u>«Дойные коровы»</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Кадры, которые в течении длительного времени давали высокие результаты и ответственно выполняют прямые рабочие обязанности, но не имеют перспективы дальнейшего роста

низкая

высокая

Степень вклада в результат в настоящее время

Портфельное управление кадрами

Будущая стоимость	<p>высокая</p> <p><u>«Бросающие вызов»</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Премиальные на среднем уровне без долгосрочного стимулирования• Делаются инвестиции в развитие, но если его нет, то отношение как к сегменту «побитой собаки»	<p><u>«Звезды»</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Максимальные премиальные и заработная плата• Создание долгосрочной мотивации через опционы на акции, пенсии и т.д.
	<p>низкая</p> <p><u>«Побитые собаки»</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Как можно быстрее уволить	<p><u>«Дойные коровы»</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Премиальная заработная плата на адекватном результатам уровне, но без долгосрочной мотивации
	низкая	высокая

Степень вклада в результат в настоящее время

***IV. Потребности как
источники человеческого
поведения***

Основные типы людей по критерию доминантной потребности

- ✓ **Эгофилы** (ego – я) – люди осторожные и рассудочные. Они недоверчивы, подозрительны, избегают риска, склонны к стабильности, повышено предрасположены к тревожности. Их кредо: «Моя безопасность и моё благополучие – превыше всего»
- ✓ **Генофилы** (genos – род, происхождение) – отдают приоритет интересам собственной семьи, своего рода. Они «сверхотцы», «сверхматери», «сверхдедушки», «сверхдяди». Их кредо: «Моя семья – превыше всего»
- ✓ **Альтруисты** – добры, отзывчивы, способны к сопереживанию. Они защитники слабых, больных, престарелых. Их кредо: «Счастье других людей – превыше всего»
- ✓ **Либертофилы** (libertas – свобода) – свободолюбивы, нонконформисты, антидогматики. Они невосприимчивы к внушению, предпочитают самостоятельную работу, не терпят контроля, автономны, оптимистичны. Готовы к борьбе за сохранение собственной свободы, против всякой тирании и авторитаризма. Их кредо: «Свобода и собственная независимость – превыше всего»

Основные типы людей по критерию доминантной потребности

- ✓ **Когнитофилы** (cogire – мыслить, познавать) – любознательны, изобретательны, склонны к риску, стремятся докопаться до сущности (учёные, путешественники, изобретатели, творцы). Их кредо: «Истина, её поиск – превыше всего»
- ✓ **Кратософилы** (kratos – власть) – стремятся к лидерству, власти, карьере. Они ответственные, деловиты, прагматичны, эмоционально сдержанны, мужественны, настойчивы, целеустремленны, эгоистичны. Их кредо: «Власть – превыше всего»
- ✓ **Дигнитофилы** (dignitas – достоинство) – горды, нетерпимы к любым формам унижения человека, готовы к опасностям ради сохранения собственного достоинства. В вопросах чести и достоинства непреклонны, принципиальны, бескомпромиссны. Их кредо: «Честь и достоинство – превыше всего»

Иерархия потребностей человека (по А. Маслоу)



Возможные способы удовлетворения потребностей работников в организации

Вид потребности	Возможный способ удовлетворения
1. Физиологические потребности	<ul style="list-style-type: none">• заработная плата, премии, бонусы, дивиденды• трудовой распорядок• социальный пакет• условия труда
2. Потребность в безопасности	<ul style="list-style-type: none">• гарантированное рабочее место• социальный пакет• техника безопасности• охрана труда
3. Потребность в причастности	<ul style="list-style-type: none">• создание духа единой команды• проведение совещаний, создание советов, комиссий, комитетов• создание благоприятного психологического климата• снижение степени конфликтности в коллективе• правильная расстановка кадров• «кружки качества»• привлечение сотрудников к принятию решений• неформальное общение во вне рабочее время• формирование бренда и имиджа компании

Возможные способы удовлетворения потребностей работников в организации

Вид потребности	Возможный способ удовлетворения
4. Потребность в уважении	<ul style="list-style-type: none">• управление карьерой работников• привлечение к участию в принятии управленческих решений• система морального и материального поощрения (открытая и публичная)• подготовка и развитие персонала с целью повышения профессионального уровня компетентности работников
5. Потребность в самовыражении	<ul style="list-style-type: none">• постановка сложных задач и создание условий для их решения• создание креативной атмосферы в организации• создание условий для проявления работником талантов, несвязанных с основной трудовой деятельностью

Основополагающие ценности современного работника

1. Признание профессиональной компетентности
2. Уважение окружающих и сохранение личного достоинства
3. Личная независимость и возможность свободного выбора
4. Участие в принятии важных решений на рабочем месте, информированность о состоянии дел в организации
5. Гордость за свой труд
6. Высокое качество жизни
7. Материальный достаток
8. Самосовершенствование, развитие своего творческого потенциала
9. Здоровье и хорошее самочувствие

Основные инструменты материального вознаграждения работников

- заработная плата
- премии
- участие в акционерном капитале
- участие в прибылях
- комиссионные
- служебный транспорт
- предоставление персонального автомобиля с водителем
- оплата транспортных средств
- субсидии на питание
- скидки на покупку товаров предприятия
- оплата образования
- оплата повышения квалификации
- оплата медицинских услуг
- оплата отдыха
- страхование жизни работников
- страхование от несчастных случаев
- дополнительные пенсии
- оплачиваемый отпуск
- предоставление дополнительных выходных дней
- оплата (полная или частичная) жилья работников

Основные инструменты морального вознаграждения работников

- устная благодарность
- благодарность в приказе руководителя
- благодарственное письмо семье работника
- благодарственный звонок семье работника
- почетная грамота
- информация в корпоративных средствах информации
- фотография на доске почета
- билеты (абонемент) на концерт, спектакль, спортивное состязание
- абонемент на посещение бассейна, спортивного зала
- прием в члены делового клуба
- приглашение на важные переговоры
- именной подарок от первого лица компании (авторучка, часы, портфель, органайзер и т.д.)
- поздравление с днем рождения, рождением ребенка, свадьбой, юбилеем, круглой датой работы в компании

Основные инструменты морального вознаграждения работников

- "Знак отличия" (медаль, нагрудный знак, значок фирмы)
- памятный подарок с гравировкой
- заказное рабочее кресло
- приглашение на обед с генеральным директором
- совместные корпоративные праздники и вечеринки
- помощь в устройстве ребенка в детский сад (ясли)
- повышение в должности
- делегирование полномочий
- возможность проводить собственные разработки на территории предприятия
- памятный адрес
- предоставление отдельного кабинета
- преподнесение цветов
- особый титул на месяц (год)
- смена марки автомобиля на более престижную
- семейная путевка на уик-энд

***V. Сущность и место
управления человеческими
ресурсами в системе
современного менеджмента***

Затраты рабочего времени менеджмента

	Руководители начального звена	Руководители среднего звена	Руководители высшего звена
Объём рабочего времени, затрачиваемого на работу с людьми	45	45	45
Объём рабочего времени, затрачиваемого на решение производственно- технических вопросов	50	40	10
Объём рабочего времени, затрачиваемого на решение стратегических вопросов	5	15	45

Основные цели управления человеческими ресурсами

1. Формирование и поддержание у работников чувства сопричастности и преданности компании, отношения к целям организации как к своим собственным (**Commitment**)
2. Формирование у работников способностей (знаний, умений и навыков), необходимых для реализации целей организации (**Ability**)
3. Формирование у персонала мотивов, побуждающих работников к продуктивной деятельности и достижению наивысших производственных результатов (**Drive to achieve**)

Механизмы реализации целей управления человеческими ресурсами

Делегирование (**Delegation**)

Руководство (**Leadership**)

Побуждение к труду (**Energizing**)

Формы вознаграждения персонала

Зарботная плата

Бонусы

Планы дополнительных выплат

Участие в прибылях

Участие в акционерном капитале

Отсроченные платежи

Машины и бензин компании

Оплата транспортных расходов

Помощь в оплате расходов на образование

Помощь в обучении

Стипендиальные программы

Скидки на покупку товаров компании

Субсидии на питание

Членство в клубах (спортивных, социальных)

Ассоциации получения кредитов

Загородные поездки и пикники

Консультативные службы

Медицинские обследования

Членство в профессиональных организациях

Соревнование работников сбыта

Страхование жизни

Страхование жизни иждивенцев

Страхование от несчастных случаев

Медицинское и стоматологическое обслуживание

Кратко- и долговременная нетрудоспособность

Иные оплаченные невыходы на работу

Сберегательные фонды

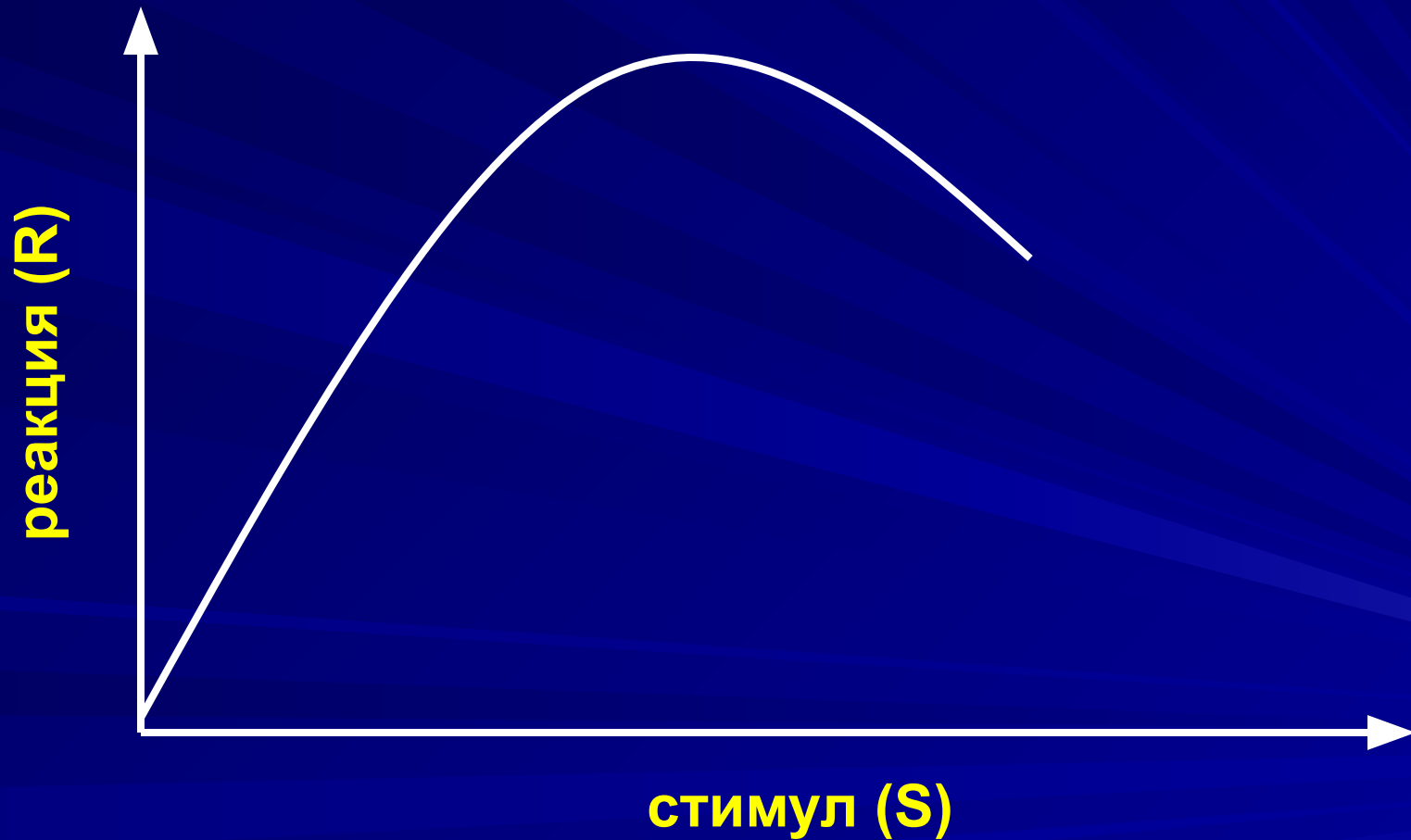
Сбережения

Пенсии

Отпуск

Выходные дни

График зависимости трудовой активности от материального стимулирования работника



МЕНЕДЖЕР



Человеческие ресурсы в организациях «J» и «A»

Япония



=

Одна семья – одна судьба



Организация «J»

США



+



=

Две различные группы в организации



Организация «A»

Формула успеха руководителя службы по управлению человеческими ресурсами

$$УР (КС) = К \square М \square В$$

Особенности японской и американской моделей управления персоналом

Японская модель	Американская модель
<ol style="list-style-type: none">1. Система пожизненного найма2. Медленное, постепенное продвижение по службе3. Отсутствие узкой специализации4. Внутренние механизмы контроля (самоконтроля)5. Коллективное принятие управленческих решений6. Коллективная (групповая) ответственность7. Целостный подход к управленческой проблеме	<ol style="list-style-type: none">1. Краткосрочный контракт2. Быстрое продвижение по служебной лестнице3. Специализация деятельности4. Внешние механизмы контроля5. Индивидуальное принятие управленческих решений6. Индивидуальная (личная) ответственность7. «Частичный» («сегментированный») подход к управленческой системе

VI. Структура управления человеческими ресурсами

Типовая структура подразделения по управлению человеческими ресурсами, являющегося частью головного департамента по управлению персоналом в крупной компании



Типовая структура отдела по управлению человеческими ресурсами на среднем предприятии



Типовая структура департамента по управлению человеческими ресурсами в крупной, интегрированной компании (корпорации)



VII. Стратегия работы с человеческими ресурсами

Стратегия работы с человеческими ресурсами



Разработка стратегии работы с человеческими ресурсами



Разработка стратегии работы с человеческими ресурсами

Шаг 1

- Определите стратегию Вашего бизнеса
- Выделите основные движущие силы Вашего бизнеса (технология, сбыт, финансы)
- Какое влияние оказывают эти движущие силы на персонал Вашей компании?
- Какое влияние оказывает персонал компании на эти движущие силы?
- В чём состоит вклад персонала компании в финансовые результаты компании?

Шаг 2

- Разработайте Заявление о миссии (Mission Statement) или Заявление о намерениях (Statement of Intent) в отношении персонала компании

Разработка стратегии работы с человеческими ресурсами

Шаг 3

- Проведите SWOT-анализ и COPS-анализ компании
- Сконцентрируйтесь на сильных и слабых сторонах персонала компании
- Проведите исследование внешней среды Вашего бизнеса (будет ли ощущаться нехватка квалифицированных работников? Каково в целом влияние новых технологий на уровень занятости?)
- На основе проведённого анализа оцените потенциал отдела кадров компании (проведите SWOT-анализ этого подразделения)

Шаг 4

- Проведите анализ персонала, концентрируя внимание на культуре, организационной структуре, людях и системах управления персоналом (COPS-анализ)
- Проанализируйте: где Вы находитесь сейчас? Где Вы хотите быть?
- Выясните, какие существуют расхождения между тем, где Вы находитесь сейчас и тем, где Вы хотите быть?

Разработка стратегии работы с человеческими ресурсами

Шаг 5

- Вернитесь к стратегии Вашего бизнеса и рассмотрите её с точки зрения SWOT- и COPS-анализов
- Определите критические проблемы персонала (то есть те кадровые проблемы, которые оказывают основное влияние на реализацию стратегии Вашего бизнеса)
- Ранжируйте критические проблемы персонала по степени важности
- Определите, что произойдёт, если Вы не сможете их решить?

Шаг 6

- Для каждой критической проблемы чётко изложите варианты управленческих действий . Подумайте о последствиях тех или иных вариантов действий
- Подумайте о том, какая система управления персоналом необходима для решения указанных проблем (нужно ли улучшить коммуникацию, обучение, оплату труда персонала?)

Разработка стратегии работы с человеческими ресурсами

- Как это отразится на компании и на работе отдела кадров?
- Определите общие цели по каждому направлению работы с персоналом:

- ✓ обучение
- ✓ улучшение управления
- ✓ совершенствование организационной структуры
- ✓ оценка
- ✓ поощрение
- ✓ поиск и подбор персонала
- ✓ планирование трудовых ресурсов
- ✓ коммуникация

- Разработайте специальный (отдельный) план действий в отношении критических проблем кадровой работы. Поставьте в ней чёткие цели, задачи и сроки их решения

Шаг 7

***VIII. Методы диагностики и
решения кадровых проблем
организации***

Инструменты профессиональной диагностики кадровых проблем предприятия

1. Метод социологического опроса

- очный опрос
- почтовый опрос
- телефонный опрос
- опрос через корпоративные средства информации

2. Метод профессионального интервью

- стандартизированное (структурированное) интервью
- нестандартизированное интервью
- фокусированное интервью

3. Наблюдение

4. Эксперимент

5. Анализ поля сил

6. Документационный метод

7. Причинно-следственный анализ

- Структурное дерево
- Метод Ишикавы

8. COPS -анализ

9. SWOT-анализ

10. Метод PDCA ("колесо Деминга")

11. Матрица "Сигналы тревоги"

12. Метод "Бритва Оккама"

13. Метод бенчмаркинга

14. Метод Парето

15. Метод построения временных диаграмм, гистограмм, круговых диаграмм

16. Мозговой штурм

17. Взвешенный отбор

Алгоритм диагностики и решения кадровой проблемы: модель 1

а\ определение сущности проблемы

какова существующая ситуация? какой ситуация должна быть?

б\ определение причины проблемы

почему существует разрыв между тем, что есть и тем, что должно
быть?

в\ выработка альтернативных вариантов решения проблемы

аналитический подход интуитивистский подход

г\ выбор наилучшего варианта решения проблемы

является ли данное решение является ли данное решение
результативным? эффективным?

д\ реализация и оценка решения проблемы

удалось ли преодолеть разрыв между существующий и должным
состоянием?

Алгоритм диагностики кадровых проблем: модель 2

1. Определение сущности проблемы

(противоречие между тем, что есть и тем, что должно быть)

2. Определение местонахождения, месторасположения проблемы

(подразделение организации, цех, отдел)

3. Определение "собственника" проблемы

(людей, испытывающих ее прямое воздействие и заинтересованных в ее разрешении)

Алгоритм диагностики кадровых проблем

4. Определение степени важности проблемы

(важна ли она для отдельного подразделения или для всей организации; какова степень ее важности в сравнении с другими проблемами?)

5. Определение "возраста" и истории проблемы

(когда она возникла, насколько назрела необходимость ее решения, какие попытки ее разрешения предпринимались прежде?)

6. Определение причин проблемы (условий, факторов, сил, которые создали проблему и поддерживают ее существование)

Алгоритм диагностики кадровых проблем

7. Определение степени "влиятельности" проблемы (в какой мере она воздействует на развитие других проблем и какое влияние сама испытывает со стороны тех или других сил внутри организации или вне нее?)

8. Определение основных подходов (механизмов) разрешения проблемы (какие способы решения проблемы являются реально возможными?)

9. Определение основных ресурсов, необходимых для разрешения проблемы (энергонасосители, финансы, время, кадры, технологии, информация, рынки сбыта, потребители)

Алгоритм диагностики кадровых проблем

10. *Определение основных препятствий на пути разрешения проблемы* (нехватка основных ресурсов, состояние основных элементов внешней среды организации: политико-правовой, социокультурной, экономической, демографической, экологической, политической среды)

11. *Определение (прогнозирование) положительных последствий и преимуществ от решения проблемы* (в количественных и качественных показателях)

12. *Определение (прогнозирование) негативных последствий и недостатков от решения проблемы* (в количественных и качественных показателях)

Матрица SWOT-анализа

Сильные стороны	Возможности
Слабые стороны	Угрозы

SWOT-анализ

СИЛА

- То, в чем компания преуспела
- Особенность, создающая конкурентное преимущество компании

СЛАБОСТЬ

- Отсутствие чего-то важного для функционирования компании
- То, что компании не удастся (в сравнении с другими)
- Нечто, ставящее компанию в неблагоприятные условия

ВОЗМОЖНОСТЬ

- Нечто, дающее фирме шанс сделать что-то новое
- Шанс выпустить новый продукт, завоевать новых клиентов, внедрить новую технологию и т.п.

УГРОЗА

- То, что может нанести ущерб фирме
- То, что лишает компанию ее конкурентных преимуществ

Инструменты диагностики и решения кадровых проблем: COPS-анализ

Культура

- Отождествляют ли себя с организацией ваши сотрудники, и считают ли они, что успех компании напрямую выгоден им?
- Считают ли ваши сотрудники, что у них общие интересы с коллегами по работе и коллективом в целом? Можно ли назвать ваш коллектив сплоченным?
- Распределяется ли работа в соответствии с опытом, а не должностью работников?
- Поощряются ли откровенные высказывания работников о том, что они думают о компании?
- Поощряет ли компания рационализаторские предложения и творчество персонала?
- Есть ли у ваших сотрудников чувство личной ответственности за свою работу?
- Во всех ли подразделениях делают упор на качество?

COPS-анализ

Организация

- Способствует ли структура компании эффективной работе?
- Гибко ли реагирует организационная структура на изменение условий?
- Не является ли структура чересчур громоздкой? Если да, то в каких секторах?
- Четко ли обозначены функции и обязанности работников?
- Свойственна ли структуре компании тенденция “выталкивать” проблемы наверх, а не решать их там, где они возникли?
- Облегчают ли организационные процедуры и методы управления решение задач?
- Стремитесь ли вы постоянно совершенствовать организационную структуру?

COPS-анализ

Люди

- Обладают ли сотрудники необходимой квалификацией, чтобы делать работу наиболее эффективным способом?
- Понимают ли сотрудники свои функции и свою роль в общей работе компании?
- Присуще ли сотрудникам стремление заботиться о клиентах?
- Выявляются ли одаренные работники и развиваются ли их способности в расчете на будущее?
- Поощряется ли хорошая работа персонала путем выражения признательности, обратной связи и т.п.?
- Осведомлены ли сотрудники о стандартах работы, которых требует от них компания?

COPS-анализ

Системы

- Способствуют ли используемые системы (подбора кадров, их продвижения, планирования, управления, информации и контроля) эффективной работе персонала?
- Согласованы ли эти системы между собой и с остальной деятельностью компании?
- Имеется ли четкая система поощрений за эффективную работу в вашем подразделении?
- Часто ли компания пересматривает системы работы с персоналом и обеспечивает их взаимодействие?

Бенчмаркинг как технология диагностики и решения кадровых проблем

Бенчмаркинг - управленческая технология, в основе которой лежит постоянный и целенаправленный процесс идентификации, изучения, сравнения и оценки производимых фирмой товаров, услуг и всей ее деятельности с аналогичной продукцией и деятельностью наиболее серьезных конкурентов или компаний-лидеров из других отраслей

Бенчмаркинг как технология диагностики и решения кадровых проблем

ТИПЫ БЕНЧМАРКИНГА

- 1. Внутренний бенчмаркинг** связан со сравнением деятельности одного подразделения компании с другим - передовым подразделением той же компании.
- 2. Функциональный бенчмаркинг** базируется на изучении конкурентных преимуществ лучших компаний в какой-то одной функциональной сфере их деятельности, независимо от отрасли, к которой они принадлежат.
- 3. Конкурентный бенчмаркинг** связан с изучением сильных и слабых сторон главного прямого или косвенного конкурента. Он может быть *внутриотраслевым* и *межотраслевым*

Принципы успешного бенчмаркинга

Во-первых, - всесторонний анализ и объективная оценка фирмой собственной деятельности, определение ее сильных и слабых сторон.

Во-вторых, - постоянное изучение и оценка фирмой отраслевых лидеров и деятельности главных компаний-конкурентов.

В-третьих, - воспроизведение фирмой лучших качеств компаний-лидеров и главных конкурентов, а также дальнейшее развитие этих лучших качеств для обеспечения своего превосходства

Условия успешного бенчмаркинга

- Не подходите к бенчмаркингу как к прогулке на рыбалку
- Направьте на изучение достижений компании-маяка тех работников, которые сами будут осуществлять изменения в вашей компании
- Будьте готовы к открытости, обмену информацией и собственным опытом с другими фирмами.
- При изучении конкурентов и компаний-лидеров избегайте конфликтов с законом.
- Соблюдайте принцип конфиденциальности полученной информации

Основные операции бенчмаркинга

- 1.** Определение менеджментом компании той сферы деятельности, которая в наибольшей степени влияет на становление или укрепление ее конкурентных преимуществ
- 2.** Определение объективных критериев оценки результатов деятельности компании в этой конкретной сфере
- 3.** Подбор лучшей (лучших) компании, действующей в данной отрасли или вне ее, для сравнения и изучения опыта ее работы
- 4.** Определение разрыва между уровнем и результатами деятельности собственной компании и компании-маяка

Основные операции бенчмаркинга

5. Определение причин существования такого разрыва
6. Разработка программы практических мер по преодолению существующего разрыва
7. Практическая реализация намеченных мер по преодолению этого разрыва
8. Сравнение нового состояния деятельности компании с компанией-передовиком

Benchmarking как инструмент диагностики кадровых проблем

Алгоритм бенчмаркинга

- Определить основной объект работы организации, требующий изменения
- Определить организацию, которая является эталоном (образцом) в этом направлении работы
- Установить контакт с этой организацией, посетить ее, изучить ее опыт работы
- Проанализировать полученную информацию:
 - ***как они это делают?***
 - ***как мы сейчас это делаем?***
- Разработать проект усовершенствования собственной работы
 - ***что и как сделать, чтобы соответствовать эталону?***
 - ***что и как сделать, чтобы превзойти эталон?***

Причинно-следственный анализ (ПСА) как инструмент диагностики кадровых проблем

- ПСА
- способ структурированного подхода к анализу проблем
 - способ определения ключевых причин проблем
 - инструмент, организующий идеи полученные в результате других диагностических операций ("мозговой штурм")

Причинно-следственный анализ: техника построения структурного дерева



Причинно-следственный анализ: метод Каору Ишикавы (Fishbone)



Матрица «Сигналы тревоги»

(на примере диагностики кадровой работы)

- **хронические осложнения в трудовых отношениях**
- **постоянное недовольство работников**
- **растущая текучесть кадров**
- **растущее число жалоб клиентов**
- **отсутствие у работников гордости за свою организацию**
- **постоянные конфликты в руководстве организацией**
- **неудовлетворенность работников оплатой и условиями труда**
- **нечеткое распределение обязанностей среди работников**

Матрица «Сигналы тревоги»

(на примере диагностики кадровой работы)

- **отсутствие четких критериев оценки работы персонала**
- **в организации не придается должного значение качеству**
- **плохое послепродажное обслуживание продукта**
- **у организации репутация ненадежного поставщика**
- **заниженные требования и плохая работа по подбору кадров**
- **отсутствуют программы повышения квалификации персонала**
- **не проводится ознакомительное обучение новых работников**
- **не хватает работников основных специальностей**
- **острые противоречия и конфликты между подразделениями**

Анализ В.Парето в диагностике кадровых проблем (правило 80-20)

**АП - метод классификации причин
проблемы по степени важности и
фокусировки на главной из них**

Принцип Парето

- 80 % проблемы создают 20 % причин**
- 20 % деятельности обеспечивает 80 % ее
успеха**

Процесс совершенствования кадровой работы организации

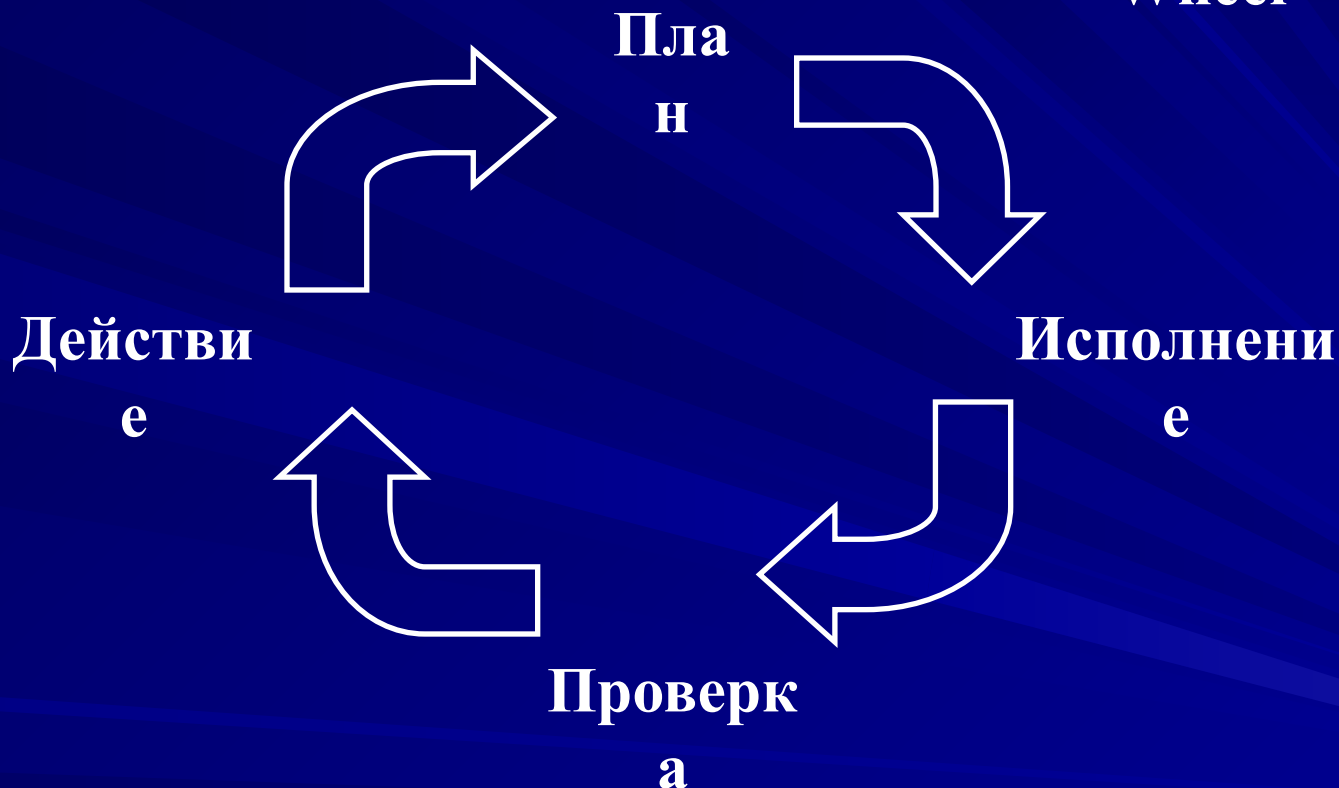


Матрица PDCA (“plan-do-check-act”) как инструмент диагностики и решения кадровых проблем

Shewhart cycle

=

Deming
Wheel



Матрица PDCA (“plan-do-check-act”) как инструмент диагностики и решения кадровых проблем

План:

- Изучите существующий процесс (найм, обучение, мотивация и т.д.)
- Соберите данные для определения ключевых проблем этого процесса
- Проанализируйте эти проблемы
- Поставьте цели совершенствования процесса
- Разработайте план совершенствования процесса

Исполнение плана:

- Реализуйте план совершенствования процесса
- Собирайте все существенные данные о происходящих изменениях (положительные и негативные)

Матрица PDCA (“plan-do-check-act”) как инструмент диагностики и решения кадровых проблем

Проверка:

- Проведите оценку данных об исполнении плана
- Сравните полученные результаты с первоначальными целями

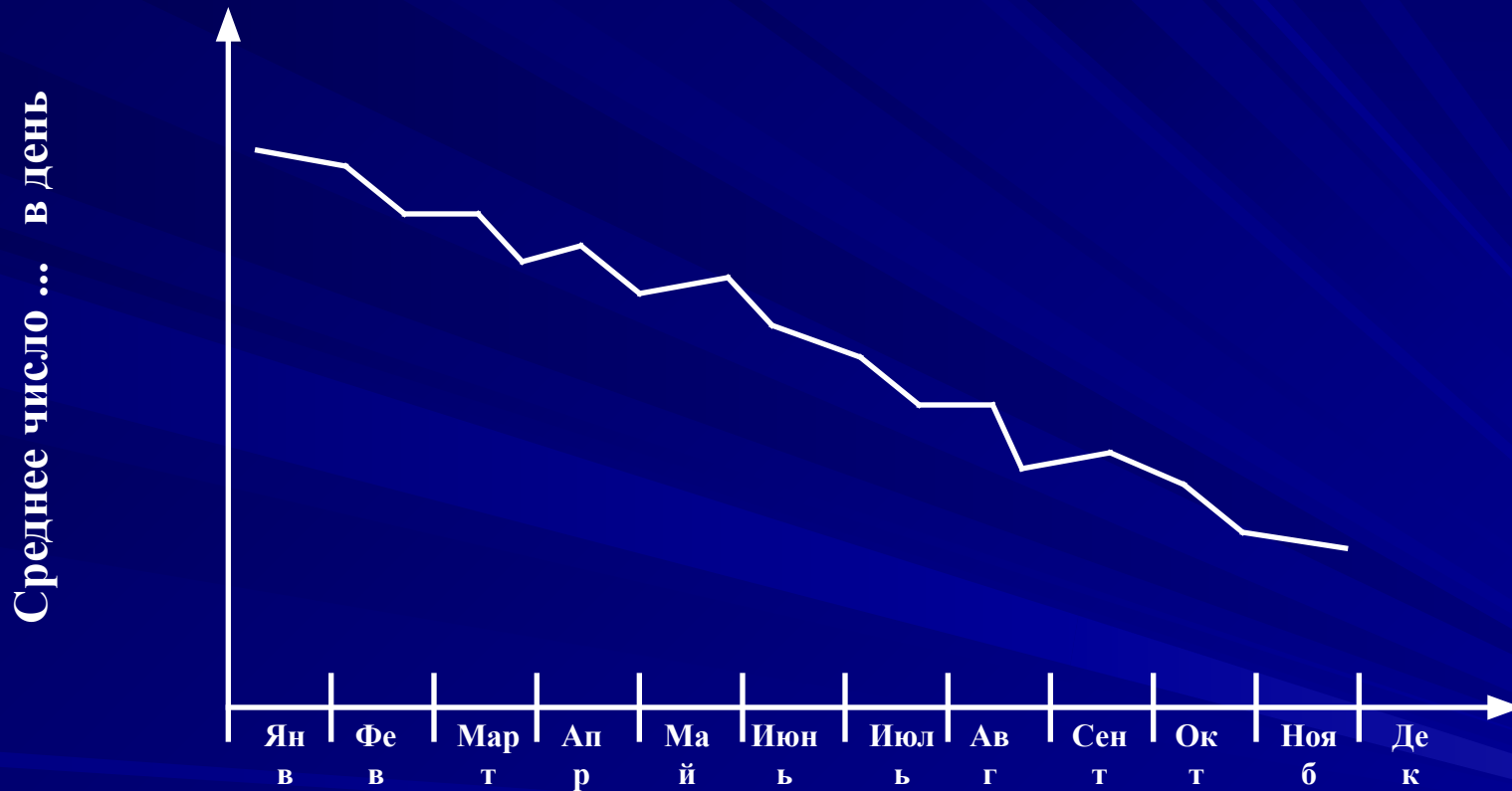
Действие:

- Если результаты успешны, стандартизируйте новый (усовершенствованный) процесс
- Доведите его до всех участков процесса
- Проведите переобучение всех участников процесса
- Если результаты неудачны, пересмотрите план или откажитесь от своего проекта

Матрица диагностики кадровых проблем (5W2H)

Категории	5W2H	Типичные вопросы	Цель
Предмет	Что?	Что делается?	Определит фокус диагностики
Цель	Почему?	Почему это делать необходимо?	Исключить ненужные задачи
Место	Где?	Где это делается? Почему это делается именно там?	Улучшить условия реализации процесса
Время	Когда?	Когда это делается? Было бы лучше делать это в другое время или изменить сроки?	Оптимизировать временной ресурс
Люди	Кто?	Кто это делает? Мог бы кто-нибудь другой сделать это лучше?	Оптимизировать человеческий ресурс
Метод	Как?	Как это делается? Существует ли лучший метод?	Упростить метод, улучшить результат
Цена	Сколько?	Сколько это стоит сейчас? Какова будет новая цена?	Сократить затраты, повысить экономическую эффективность

Временная диаграмма (ВД) как инструмент диагностики кадровой проблемы



ВД - способ отслеживания динамики и результатов работы за определенный период времени

Как документационно «обустроить» работу с персоналом в своей компании

Раздел 1

- Представление компании
- История компании
- Компания сегодня

Раздел 2

- Концепция деятельности компании
- Продукция компании
- Философия качества компании
- Ценности компании
- Стандарты делового поведения в компании

Как документационно «обустроить» работу с персоналом в своей компании

Раздел 3

- Внутренние правила и процедуры
- Приём на работу
- Ваш первый день
- Ваш начальник отдела/куратор
- Рабочие часы
- Время прихода и ухода с работы
- Перерывы
- Переработки
- Выходные дни
- Праздники
- Отпуск
- Отпуск по уходу за ребёнком
- Отсутствие на работе по причине болезни
- Поведение на работе
- Телефонные звонки
- Общение с клиентами
- Общая гигиена
- Внешний вид
- Уборка рабочего места

Как документационно «обустроить» работу с персоналом в своей компании

Раздел 4

- Дисциплина
- Дисциплинарные нарушения
- Серьёзные нарушения
- Увольнение

Раздел 5

- Политика в области персонала
- Испытательный срок
- Адаптационная программа и введение в должность
- Аттестация
- Обучение и развитие персонала
- Зарботная плата
- Премия за год
- Лучший сотрудник/ подразделение месяца
- Продвижение по службе
- Дискриминация
- Корпоративная газета

Как документационно «обустроить» работу с персоналом в своей компании

Раздел 6

- Социальные гарантии
- Социально-культурная программа компании
- Страхование

Раздел 7

- Конфиденциальность и безопасность
- Внутренняя информация
- Порядок работы с корреспонденцией
- Пользование компьютерным обеспечением
- Личный досмотр
- Взаимодействие со СМИ

Возможные подходы к решению кадровых проблем организации

Подход	Преимущество	Недостаток
1. Вы используете свои собственные знания для определения проблемы	Вы упрочите собственную роль, как ответственного человека в глазах подчинённых	Вы утрачиваете возможность проверить и «обкатать» точность Вашего диагноза на мнениях других людей
2. Вы просите совета и помощи у Вашего непосредственного руководителя	Вы проверяете собственную оценку ситуации, сравнивая её с точкой зрения другого человека, - ответственного за данный участок работы и обладающего большей информацией и опытом	Ваша оценка может прийти в противоречие с мнением начальника, а совет руководителя трудно не принять к исполнению
3. Вы консультируетесь с несколькими основными подчинёнными	Люди, с которыми Вы советовались и которые оказались вовлечёнными в процесс принятия решения, не станут мешать Вам и тормозить реализацию решения	В коллективе может возникнуть тревога и неуверенность по поводу готовящегося решения

Возможные подходы к решению кадровых проблем организации

Подход	Преимущество	Недостаток
4. Вы изучаете подходы к проблемам своих подчинённых	Сознательное выражение мнения всеми людьми, прямо связанными с решением проблемы, при соблюдении принципа анонимности опроса, обеспечит достаточную откровенность ответов	Некоторые из подчинённых могут подумать, что Вы используете их для решения проблемы, которая должна решаться руководителем. А Вы тем самым демонстрируете свою некомпетентность, т.к. обращаетесь за советом к подчинённым
5. Вы консультируетесь с коллегами	Это помогает согласовать позиции с руководителем из другого подразделения и тем самым стимулировать движение организации вперёд	Некоторые из Ваших коллег могут оценивать Ваше обращение как признак Вашей слабости и нерешительности. Это также может усилить конкуренцию подразделений за ресурсы
6. Вы ищите совета вне организации	Вы сможете проверить своё собственное мнение, сравнив его с оценкой другого человека, имеющего опыт работы в других организациях	Совет может быть дорогостоящим и «советчик» при этом не несёт никакой ответственности за качество своего совета