

Разделы дисциплины:

1. **Основы организации и управления персоналом.**

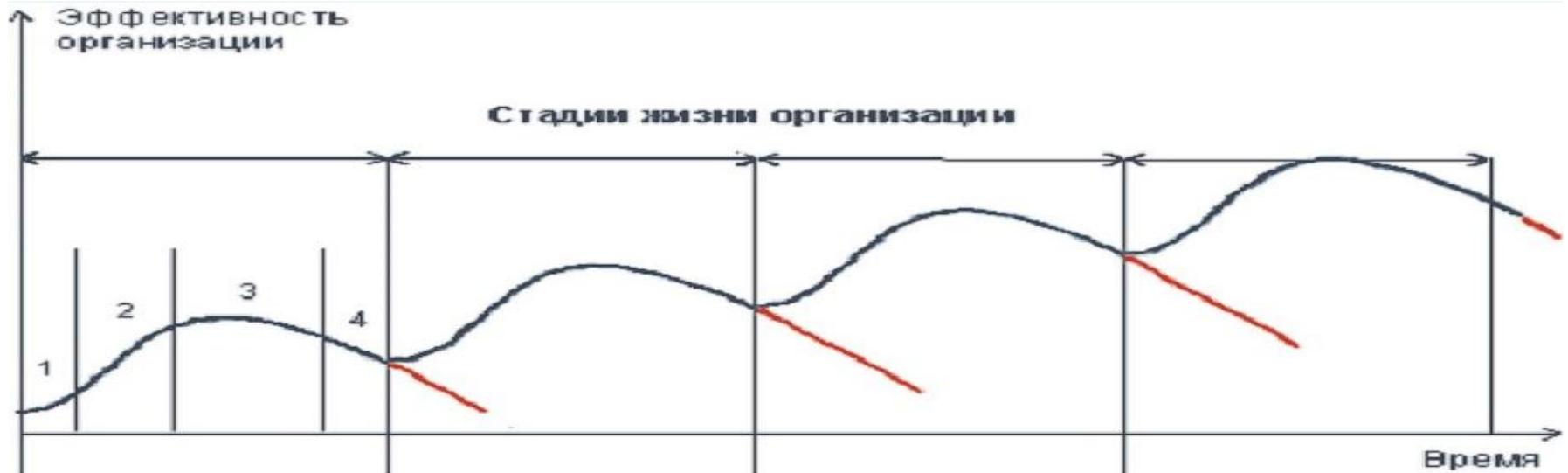
2. **Стратегии управления персоналом.**

Кадровый менеджмент на разных стадиях развития организации.

3. **Методики управления персоналом.**

4. **Технологии, применяемые в управлении персоналом
(психодиагностика, оценка компетенций и т.д.).**

Жизненный цикл организации



Стадии жизненного цикла организации:

1. Стадия формирования.
2. Стадия интенсивного роста.
3. Стадия стабилизации.
4. Стадия кризиса или спада.



Ицхак Адизес (р.1937 г.)

Задачи блока управления персоналом на стадии формирования организации

- **Подготовка проекта организационной структуры:**

- расчет потребности в персонале;
- анализ кадровой ситуации в регионе;
- разработка системы мотивации труда.

- **Формирование кадрового состава:**

- определение критериев отбора кандидатов;
- определение источников набора.

- **Разработка системы и принципов управления персоналом:**

- формирование кадровой политики;
- формирование блока управления персоналом организации, как такового (служба, отдел, сектор и т.п.).

Карта работодателей-конкурентов ОАО «РЖД» в Северо-Западном федеральном округе

Никель (текучесть в 2021 г. – 7,9%)

ДЦС-5, ТЧЗ-28

50 тыс. ПАО "ГМК Норильский никель"

Ковдор (текучесть в 2021 г. – 5,7%)

ПЧ-40, ШЧ-20, ТЧЗ-5

83 тыс. АО "Ковдорский ГОК" (Ковдорский горно-обогатительный комбинат)

Кандалакша (текучесть в 2021 г. – 6,3%)

ТЧЗ-5, ЭЧ-13, ПЧ-40

75 тыс. Кольская АЭС (КАЭС) г. Полярные Зори,
67 тыс. КАЗ СУАЛ Кандалакшский алюминиевый завод

Санкт-Петербург (текучесть в 2021 г. – 10,3%)

ТЧЗ-8, ТЧЗ-12, ТЧ-14, ОДМС-3, ШЧ-11, ШЧ-9, ШЧ-14, ШЧ-6, ШЧ-7, ПЧ-10, ПЧ-14, ПЧ-19, ПЧ-11, МЧ-4, РЦС-2, РЦС-3, СПб ИВЦ, ЭЧ-3, ЭЧ-5, ЭЧ-4, ЭЧ-14

65 тыс. Морской порт Санкт-Петербург,
70 тыс. ГУП "Петербургский метрополитен", 80 тыс. ПАО "АКРОН",
100 тыс. АО "Обуховский завод" (Концерн ВКО "Алмаз-Антей"),
АО «Ленгипротранс», ПАО "Газпром",

г.Выборг (текучесть в 2021 г. – 9,8%)

ТЧ-11, ДЦС-3, ВЧД-6, ПЧ-18

50 тыс. ООО "Порт Высоцк"
80 тыс. ПАО "Выборгский судостроительный завод",

г. Кингисепп и пос. Усть-Луга (текучесть в 2021 г. – 13,5%)

ТЧ-14, ПЧ-12, ДЦС-2, ОДМС-3, ЭЧ-4

70 тыс. АО "МХК "ЕвроХим" (ООО "ПГ "Фосфорит"), «Ультрамар», "СК Новотранс"
100 тыс. ООО «РусХимАльянс», ООО «Балтийский Химический Комплекс»

Дно (текучесть в 2021 г. – 6,6%)

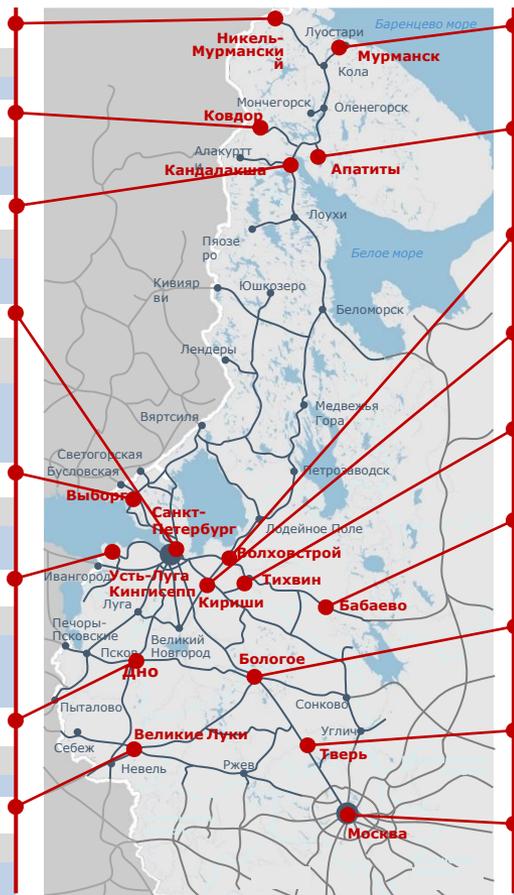
ТЧ-18, ПЧ-21, ШЧ-15

60 тыс. Лужский абразивный завод

Великие Луки (текучесть в 2021 г. – 11,2%)

ТЧ-31, РЦС-2, ШЧ-23, ВЧД-24, ПЧ-45, ДЦС-2

90 тыс. ООО "БТС - Локомотивные решения",
70 тыс. ООО "Великолукский мясокомбинат"



Мурманск (текучесть в 2021 г. – 7,3%)

ТЧЗ-28, ПЧМ-Низозеро, ЭЧ-10, ПЧ-42, ВЧД-23

80 тыс. АО "Мурманский торговый порт", АО ВАРД

Апатиты (текучесть в 2021 г. – 7,7%)

ПЧМ-Низозеро, ЭЧ-10, ВЧД-23, ПЧ-42

90 тыс. Кировский филиал АО Апатит ("ФосАгро"), 56 тыс. АО "СЗФК" "Северо-Западная Фосфорная Компания (ПАО "Акрон")

Волхов (текучесть в 2021 г. – 8,6%)

ТЧЗ-21, ОДМС-6, ДЦС-6, ПМС-77, ДТВУ-6, ПЧ-31

60 тыс. Волховский филиал АО "Апатит" ("ФосАгро")

Кириши (текучесть в 2021 г. – 7,5%)

ТЧ-12, ПЧ-29, ШЧ-12, ДЦС-3

65 тыс. ООО КИНЕФ (ПО Киришинефтеоргсинтез), 50 тыс. АО "СГ-транс"

Тихвин (текучесть в 2021 г. – 8%)

ТЧЗ-21, ШЧ-8, ДЦС-6, ПЧ-32

60 тыс. АО "ТВСЗ" АО ("Тихвинский вагоностроительный завод")

Бабаево (текучесть в 2021 г. – 6%)

ТЧЗ-22, ШЧ-10, ЭЧ-7, ПЧ-33

80 тыс. ООО "Бабаевский леспромхоз",
70 тыс. ООО "Уральские локомотивы" (филиал в г. Бабаево)

Бологое (текучесть в 2021 г. – 7%)

ТЧЗ-4, ОДМС-1, ПМС-82, ЭЧ-2, ВЧД-4, ПЧ-5

90 тыс. ООО "БТС - Локомотивные решения", 70 тыс. ОАО "БАЗ" (Бологовский арматурный завод)

Тверь (текучесть в 2021 г. – 8,5%)

ТЧ-1, ДПО, ВЧД-4, ИЧ-3, ШЧ-2, РЦС-1, ДЦС-1

70 тыс. ОАО "Тверской вагоностроительный завод"

Москва (текучесть в 2021 г. – 8,4%)

ТЧ-1, ДПО, ДЦС-1, ОПЧ-1, ОДМС-1, ЭЧ-1

100 тыс. ЦППК, Московский метрополитен, 80 тыс. Московская ж.д.

Формирование службы управления персоналом

1. Управление стратегией

2. Обеспечение персоналом

4. Социальные льготы и управление награждениями

6. Мониторинг эффективности и оценка персонала

7. Кадровое администрирование

8. Организация труда

3. Обучение и развитие персонала

5. Внутрикorporативные коммуникации

9. Организация системы оплаты и материального стимулирования труда

Формирование службы управления персоналом

Соотношение численности сотрудников службы управления персоналом к общей численности организации:

- **Россия:** 1 специалист по УП / на 200 сотрудников;
- **Германия:** 1 специалист по УП / на 150 сотрудников;
- **США:** 1 специалист по УП / на 100 сотрудников;
- **Япония:** 1 специалист по УП / на 40 сотрудников;

Примерная организационная структура службы управления персоналом

- Организационно-штатный отдел;
- Отдел методологии и анализа;
- Отдел подготовки кадров;
- Отдел нематериальной мотивации;
- Отдел реализации кадровой политики;
- Центр оценки персонала и молодежной политики;
- Отдел учета персонала.

Система хранения и использования кадровой информации

- Кадровое и управленческое делопроизводство

- Учет рабочего времени и расчет заработной платы

- Внутриорганизационное кадровое планирование

- Результаты оценки персонала

- Аналитика, необходимая для принятия управленческих решений

Задачи службы управления персоналом на стадии интенсивного роста организации

- **Активное привлечение нового персонала:**

- рекрутинг;
- адаптация новых сотрудников;
- формирование управленческих команд.

- **Трансляция корпоративной культуры в новые подразделения:**

- цель;
- программа;
- клиенты;
- партнеры.

Примеры программных заявлений организаций:

Ориентированных на коллективизм

- Наши сотрудники помогают друг другу при решении проблем;
- У нас принято открыто говорить обо всём, что может быть полезно Компании;
- Мы поощряем творческий подход к делу;
- Мы поощряем и наказываем сотрудников сразу же, без отсрочки.

Ориентированных на индивидуализм

- Если Вы столкнулись с проблемой – постарайтесь решить её самостоятельно, не отвлекая коллег и руководителя;
- У нас принято, что каждый работник Компании хорошо выполняет свои обязанности;
- Мы ожидаем от сотрудников выполнения правил и норм;
- Важно точно оценить вклад каждого, поэтому мы проводим периодическую оценку работы сотрудников.

Методы поддержания корпоративной культуры



Задачи службы управления персоналом на стадии стабилизации

- **Снижение затрат на персонал:**

- оптимизация производства;
- оценка эффективности деятельности сотрудников;
- поддержание работоспособности персонала.

- **Преодоление сопротивления изменениям:**

- гибкость организационной структуры;
- ориентация на постоянное совершенствование;
- способность к изменениям.

Условия успешного проведения изменений в организации

Процесс подготовки и реализации изменений

1. Подведение итогов и констатация уважения к прошлому.
2. Обоснование необходимости изменений.
3. Создание преемственности.
4. Психологическое сопровождение.

Механизмы принятия изменений

1. Идентификация.
2. Усвоение.
3. Апробация.

Задачи службы управления персоналом на стадии спада или кризиса

- **Реализация антикризисной программы:**

- диагностика кадрового потенциала;
- разработка и проведение кадровых программ, связанных с реорганизацией (переподготовка, изменение графика работы);
- разрешение конфликтных ситуаций.

- **Содействие в трудоустройстве высвобождаемых сотрудников:**

- поддержка высвобождаемых сотрудников, «аутплейсмент»;
- строгое выполнение процедуры сокращения штата, регламентированной Трудовым кодексом РФ;
- предложение вакансий, работа с центром занятости;

Структурные преобразования в Октябрьской дирекции связи

Необходимость преобразований

Выполнение «Программы мероприятий по повышению операционной эффективности и оптимизации расходов ОАО «РЖД» на 2019–2025 гг.»

Приведение границ региональных центров связи к границам регионов Октябрьской железной дороги

Ожидаемый результат

Рост производительности труда без оптимизации численности работников ведущих профессий (электромеханик, электромонтер)

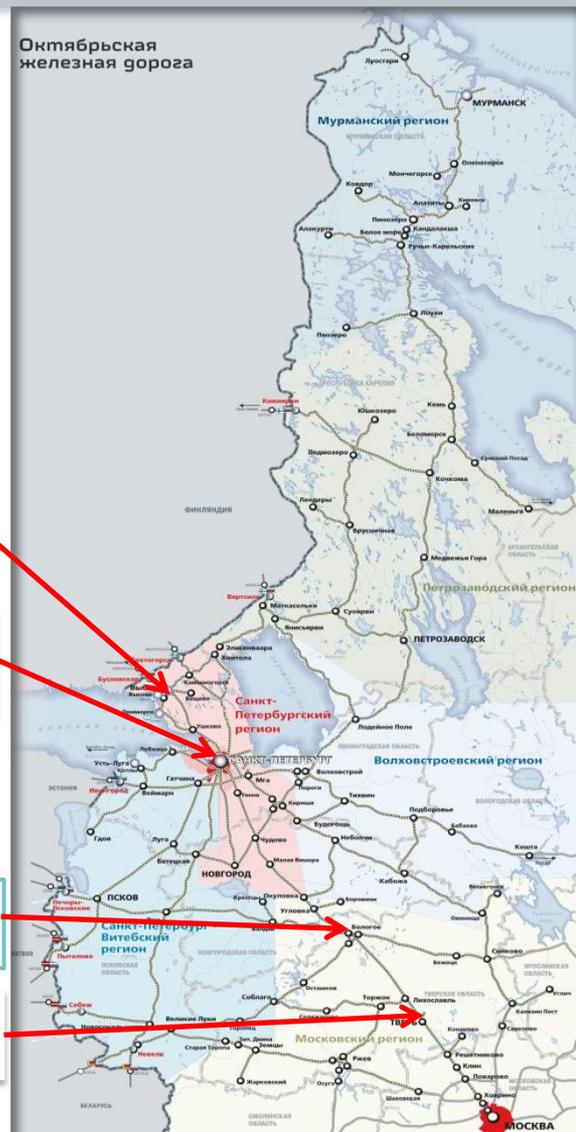
Снижение доли АУШ

РЦС-Выборг

РЦС-Санкт-Петербург

РЦС-Бологое

РЦС-Тверь



Алгоритм проведения структурных преобразований и сокращения штата

Приказ ОАО «РЖД» от ... декабря 20... г. №...
« О структурных преобразованиях в Центральной станции связи»
Приказ ЦСС от ... декабря 20... г. №...
«О внесении изменений в штатное расписание»

**Уведомление
ЦЗН**

- в письменной форме сообщить в органы службы занятости, указав должность, профессию, специальность, квалификационные требования к ним и условия оплаты труда каждого работника не позднее чем за три месяца до начала мероприятий в случае массового сокращения (критерием массового увольнения при сокращении численности является увольнение > 5 % работников).

**Уведомление
ППО**

- в письменной форме сообщить органу первичной профсоюзной организации о принятом решении не позднее чем за три месяца до начала мероприятий в случае массового сокращения (часть 1 ст. 82 Трудового кодекса Российской Федерации)

Алгоритм проведения реорганизации и сокращения штата

Обеспечить вручение под роспись работникам уведомлений об организационных изменениях не менее, чем за 2 месяца до начала мероприятий

**РЦС-
Бологое,
132 шт.ед.**

**РЦС-
Выборг,
126 шт.ед.**

Уведомление

- Об изменении условий трудового договора (реорганизация с сохранением рабочего места)

99

92

Уведомление

- О предстоящем расторжении трудового договора(п.2 ст.81 Трудового кодекса РФ)

33

34

Трудоустройство высвобождаемых работников РЦС

РЦС-Бологое 33 шт.ед.



- Перевод в РЦС-Тверь 16 чел.
- Перевод в другие структурные подразделения ОАО «РЖД» 3 чел.
- Выход на пенсию 4 чел.
- Отпуск по уходу за ребенком до 3-х лет 3 чел.
- Предложение вакансий в структурных подразделениях ОАО «РЖД» на ст.Бологое 7 чел.

РЦС-Выборг 34 шт.ед.



- Перевод в РЦС-Санкт-Петербург 17чел
- Не подлежат сокращению и будут переведены в РЦС-Санкт-Петербург 4 чел.
- Вакансия 1 ед.
- Выход на пенсию 3 чел.
- Окончание срочного трудового договора 1 чел.
- Отпуск по уходу за ребенком до 3-х лет 2 чел.
- Предложение вакансий в структурных подразделениях ОАО «РЖД» на ст.Выборг 6 чел.

Порядок последующих действий по реорганизации РЦС

1

Телеграфное указание НЗК от 28.01.20... г. №ИСХ-...../Окт (о первоочередном трудоустройстве высвобождаемых работников РЦС-Бологое и РЦС-Выборг в январе-апреле 20...г.)

2

План мероприятий ОктНС-1 от01.20... г. по реорганизации РЦС-Бологое, РЦС-Выборг, с передачей функций и численности в РЦС-Тверь, РЦС-Санкт-Петербург

3

Мониторинг социально-психологического климата в трудовых коллективах укрупняемых РЦС-Тверь и РЦС-Санкт-Петербург силами специалистов ДЦОМП (второе полугодие 20... г.)

Типология кризисных ситуаций в организации

Эмоциональная составляющая	Техническая оснащенность	
	Персонал организации:	
	Обладает профессиональными навыками и оборудованием	Не обладает профессиональными навыками и оборудованием
Персонал организации не ориентирован на изменения	Ситуация 1	Ситуация 2
Персонал организации ориентирован на изменения	Ситуация 4	Ситуация 3

Компания «Север-Ойл»

- **Местонахождение:** Дальний Восток.
- **Производство** автомобильного масла, структура производства: минеральное 50%, полусинтетическое 40%, синтетическое 10%.
- **Рынки сбыта:** корпоративные клиенты 90%, розничные продажи 10%.
- **Ситуация в Компании:** стабильный уровень продаж, запуск новой линии по выпуску синтетического масла, авария на производстве с утечкой нефтепродуктов, перспективная потребность в новом персонале, жалобы клиентов на сотрудников отдела сбыта.
- **Ситуация в регионе:** отток молодежи в Москву и Санкт-Петербург, протесты населения и блогеров с требованием закрыть производство.
- **Задача:** проанализировать, на каком этапе развития находится Компания и дать предложения руководству по направлениям HR-блока

Кратко о задачах HR-блока на разных стадиях развития организации

- **На стадии формирования:**

- проектирование орг.структуры, расчет потребности в персонале;
- формирование кадровой службы
и системы хранения/обработки персональных данных;

- **На стадии интенсивного роста:**

- поиск и найм персонала;
- адаптация и формирование новых команд;

- **На стадии стабилизации:**

- оценка персонала, оптимизация процессов;
- совершенствование системы мотивации.

- **На стадии спада или кризиса:**

- реализация программы по реструктуризации/сокращению штата

Список рекомендуемой литературы Ицхака Адизеса

- **«Управление изменениями без потрясений и конфликтов»,**
- **«Стили менеджмента, эффективные и неэффективные»,**
- **«Управление жизненным циклом корпораций»,**
- **«Управление в условиях кризиса»,**
- **«Идеальный руководитель»,**
- **«Развитие лидеров».**