

## Разделы дисциплины:

1. **Основы организации и управления персоналом.**
2. **Стратегии управления персоналом.**
3. **Методики управления персоналом.**  
Методы поддержания работоспособности персонала.  
Методы реформирования организации.
4. **Технологии, применяемые в управлении персоналом (психодиагностика, оценка компетенций и т.д.).**

# Методы поддержания работоспособности персонала

- 1. Эффективная система оценки и мотивации труда.**
- 2. Использование социально-психологических аспектов коллективной деятельности.**
- 3. Программы специализированной подготовки, обучения и развития персонала.**
- 4. Планирование карьеры.**

# Производительность труда

определяется как отношение объема продаж/услуг к численности персонала;

## **Элементы управления производительностью труда:**

- измерение трудозатрат и нормирование труда;
- планирование процедур повышения эффективности;
- управление качеством;
- бухгалтерский учет и финансовый контроль.

## **На производительность труда в организации влияют:**

- **краткосрочные факторы:** объективные (колебания качества сырья, аварии и неисправности) и субъективные (колебания уровня трудоспособности персонала в течение дня, недели, сезона).
- **долгосрочные факторы:** качество оборудования, цены на материалы, топливо, электроэнергию, тепловую энергию т.п.

# Нормирование труда

- это мероприятия по оценке количества труда, которое должно быть затрачено в рамках существующей технологии.

## **Цели нормирования труда:**

- планирование производства и расчет потребности в персонале;
- расчёт затрат на заработную плату;
- оценка изменения производительности труда.

## **Методы нормирования труда:**

- хронометраж (расчет затрат рабочего времени, необходимого для производства единицы продукции);
- оценка стоимости труда (стоимость труда за 1 час работы);
- определение плавающего тарифа.

## Оценка рабочих мест

- это инструмент контроля труда для получения информации о степени соответствия работы заданным стандартам, обеспеченности необходимыми средствами, компетенциями и полномочиями.

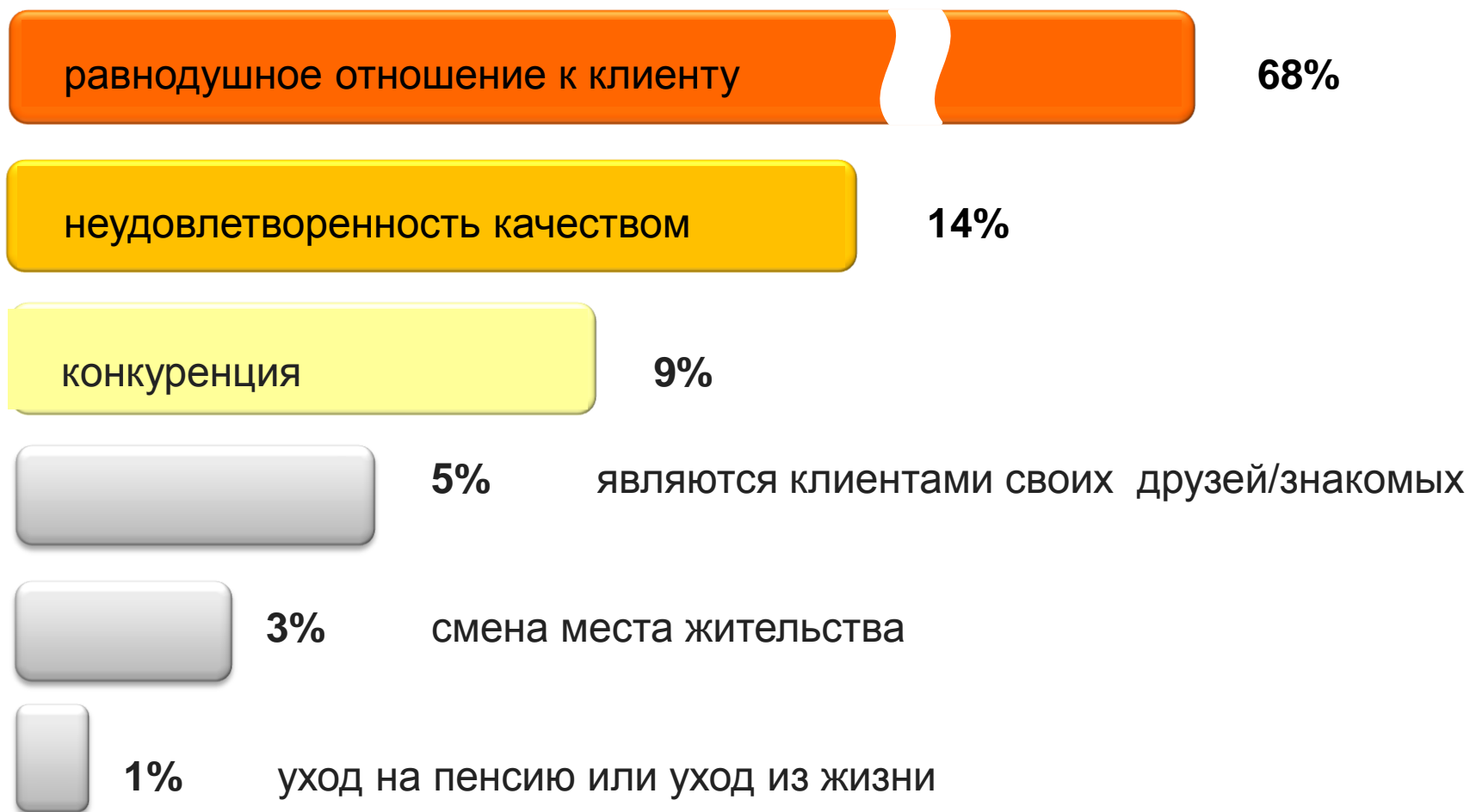
### **Регулярная оценка рабочих мест включает в себя:**

- проведение интервью с сотрудником, выполняющим работу;
- заполнение письменного опросника о параметрах работы;
- анализ полученной информации;
- составление письменного отчета о результатах оценки;
- подготовка рекомендаций по совершенствованию рабочего места.

# Обеспечение качества труда

Качество труда – существенное условие конкурентоспособности организации.

## Анализ причин отказа клиентов от своих контрагентов



# Подходы к обеспечению качества

Исторические этапы обеспечения качества труда:

**до 1960-х годов:**

**период контроля:**

входной контроль и проверка качества продукции

---

**с 1960-х годов по наст.время:**

**период управления качеством:**

- анализ требований покупателей;
- оценка качества имеющихся на рынке аналогов;
- разработка стандартов;
- проектирование качества на этапе конструирования;
- контроль качества сырья;
- пооперационный контроль при производстве;
- приемочный контроль;
- контроль после продажи и анализ отзывов клиентов.

Наименование  
уровня

Содержание уровня  
и принципы работы с персоналом

**Обязательный  
уровень качества**  
(уровень «Это»)

Самый низкий приемлемый уровень качества, обеспечиваемый системами контроля качества. Для его достижения применяются инструменты оценки труда и вовлечение сотрудников в процессы улучшения технологии работы

**Ожидаемый  
уровень качества**  
(уровень «Мы»)

Уровень качества, ожидаемый клиентом (который должен быть выдержан для длительной работы организации), обеспечиваемый культурой Компании. Для его достижения формируются проектные группы сотрудников, внедряются представления о нормах деятельности трудового коллектива.

**Сознательный  
уровень качества**  
(уровень «Я»)

Уровень качества, которого клиент даже не ожидает. Для его достижения формируется личностная ориентация на качество у каждого сотрудника, подкрепленная системой мотивации труда.



## Оценка труда

- это мероприятия по определению соответствия количества и качества труда требованиям технологии производства.

### **Оценка труда позволяет решить следующие кадровые задачи:**

- оценить потенциал сотрудника;
- снизить затраты на обучение;
- поддержать у сотрудников чувство справедливости;
- организовать обратную связь сотрудникам о качестве их работы;

### **Этапы оценки труда:**

- описание функций;
- определение требований;
- оценка конкретного исполнителя по комплексу факторов;
- сопоставление со стандартом;
- доведение результатов оценки труда до оцениваемого сотрудника.

## Уровни оценки труда

Уровень оценки	Периодичность	Метод	Возможности использования
<b>Повседневная оценка профессиональной деятельности</b>	Один раз в день, один раз в неделю	Анкетирование по фактическим действиям, обсуждение	Обратная связь с целью обучения и модификации поведения.
<b>Периодическая оценка исполнения обязанностей</b>	Один раз в полгода, один раз в год	Анкетирование по фактическим действиям и результатам.	Обратная связь с целью обучения и модификации поведения.
<b>Оценка потенциала</b>	Разовая, перманентная	Интервью, обсуждение, тестирование, центр оценки	Определение перспектив, разработка целей, построение кадрового прогноза, планирование карьеры.

## Индивидуальная оценка

1. Оценочная анкета
2. Сравнительная анкета
3. Анкета заданного выбора
4. Шкала рейтингов поведенческих установок
5. Описательный метод оценки
6. Метод оценки по решающей ситуации
7. Шкала наблюдения за поведением

## Групповая оценка

1. Метод классификации
2. Метод альтернативной классификации
3. Сравнение по парам
4. Метод заданного распределения

## Сообщение о результатах оценки

Доведение до сотрудника результатов его успешности в работе происходит в ходе специальной встречи (беседы) с лицом, проводившим оценку.

### **Условия проведения встречи (беседы) по результатам оценки:**

- ориентация на обсуждение результативности труда в сравнении с задачами актуального периода работы ;
- доверительные отношения между оценивающим и оцениваемым;
- планирование времени беседы с учетом необходимости обсуждения оценки и будущих мер по повышению результативности труда;
- упоминание в начале беседы о специфичных положительных достижениях сотрудника, информацию о выявленных недостатках необходимо доводить между двумя положительными результатами (+ - +);
- оптимальный объем информации и не более двух направлений развития.

## Кадровый резерв

- это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым к вышестоящей должности, подвергшихся отбору и прошедших систематическую квалификационную подготовку.

### Типы резерва:

#### 1. По виду деятельности:

- резерв развития;
- резерв функционирования.

#### 2. По времени назначения:

- кандидаты, которые могут быть назначены на вышестоящую должность в настоящее время;
- кандидаты, назначение которых планируется в ближайшие 1-3 года.

**1. Формирование кадрового резерва** основано на принципах:

- актуальность;
- соответствие кандидата целевой должности и типу резерва;
- перспективность кандидата.

**2. Источниками кадрового резерва** являются:

- руководители среднего звена организации,
- руководители дочерних обществ и структурных подразделений;
- специалисты, имеющие необходимое образование и положительно зарекомендовавшие себя в производственной деятельности;
- молодые специалисты, успешно прошедшие стажировку.

# Этапы работы с кадровым резервом

## **1. Анализ потребности в резерве:**

- прогноз изменения организационной структуры;
- степень обеспеченности резервом руководящих должностей;
- потребность в управленческих кадрах на ближайшую перспективу;
- фактическая численность уже подготовленного резерва;
- процент высвобождаемых руководителей и кандидатов в резерв.

## **2. Формирование списка кадрового резерва с учетом:**

- требований к должности,
- характеристики кандидата;
- «барьерных» критериев (образование, возраст, стаж работы);
- результатов оценки профессиональных и корпоративных компетенций.

## **3. Профессиональная и социально-психологическая подготовка кандидатов в резерв.**

# Планирование карьеры

Этап карьеры	Возраст	Краткая характеристика	Мотивация (по А.Маслоу)
<b>Предварительный</b>	до 25 лет	Подготовка к трудовой деятельности, Выбор области деятельности.	Безопасность, принадлежность к социальной группе
<b>Становление</b>	25-30 лет	Освоение работы, развитие навыков.	Принадлежность к социальной группе
<b>Продвижение</b>	31-45 лет	Профессиональное развитие	Признание заслуг, самореализация
<b>Сохранение</b>	46-60 лет	Пик совершенства, передача опыта.	Признание заслуг, самореализация
<b>Завершение</b>	61-65 лет	Поиск и обучение смены	Признание заслуг
<b>Пенсионный</b>	после 65 лет	Занятие другими видами деятельности	Самореализация в новой сфере



## Типология личностей Голланда

Для оценки особенностей личности, оптимизации выбора сферы профессиональной деятельности (особенно в начале карьеры) – целесообразно учитывать тип личности человека.

Тип личности

Содержание деятельности

**1. Реалистический**

Ориентация на инструменты и механизмы

**2. Исследовательский**

Ориентация на поиск

**3. Артистичный**

Ориентация на самопрезентацию, эмоции

**4. Социальный**

Ориентация на взаимодействие с людьми

**5. Предпринимательский**

Ориентация на влияние на людей

**6. Конвенциональный**

Ориентация на работу с данными и информацией

## Четыре стратегических направления реорганизации Компании:

- масштаб деятельности,
- организационная структура,
- направление деятельности,
- глобальные изменения

Метод	Условия применения	Преимущества	Недостатки
<b>Принудительный</b>	Большая срочность	Быстрота изменений	Большое сопротивление
<b>Адаптивный</b>	Небольшая срочность	Слабое сопротивление	Медленный темп
<b>Кризисный</b>	Угроза существования	Слабое сопротивление	Дефицит времени, риск неудачи
<b>Управление сопротивлением</b>	Средняя срочность	Подгонка к моменту	Сложность

## Этапы реорганизации

Реорганизация должна учитывать временной горизонт и готовность персонала:

Этап	Содержание деятельности
<b>1. Создание образа «желаемого будущего»</b>	Анализ ситуации, выбор метода реорганизации, создание атмосферы поддержки
<b>2. Планирование процесса реорганизации</b>	Перераспределение приоритетов работы, формирование программы реформ
<b>3. Начало изменений</b>	Создание экспериментального участка, отдельная система финансирования и мотивации
<b>4. Поддержка реорганизации</b>	Широкое вовлечение персонала, привлечение экспертов, контроль динамики, информирование
<b>5. Мобилизация</b>	Переход от активного внедрения к естественному ходу работы. Вовлечение уже всех сотрудников.
<b>6. Обновление</b>	Организация достигла поставленных целей в соответствии с образом «желаемого будущего»

## Аудит кадрового потенциала

Оценка кадрового потенциала организации предполагает:

1. Диагностику основной ориентации управленческого персонала:
  - **на задачу** (группа успешно функционирует, когда определена цель)
  - **на отношения** (задача будет решена, если в группе создан благоприятный социально-психологический климат).
2. **Распределение управленческих ролей** – как в основном, так и в обеспечивающих процессах организации.
3. **Умение проектировать** – строить процесс достижения целей, ориентируясь на результат и условия.
4. **Сверхнормативную активность** – ориентация сотрудников на превышение поставленных целей, способность делать больше, чем было приказано.
5. **Инновационный потенциал** – способность сотрудников принимать нестандартные решения.
6. **Способность к обучению** – ориентация на овладение новыми знаниями.
7. **Ролевой репертуар** в групповой работе.

# Условия эффективной групповой работы сотрудников

Работа по содержанию

Организация групповой работы

Благоприятная психологическая атмосфера

## Направления деятельности

Производственные задачи, конкретные пути реализации планов

Оформление процессов, соблюдение этапов постановка целей

Создание комфортной среды, профилактика конфликтов

## Ролевой репертуар сотрудников

- аналитик,
- генератор идей,
- эрудит,
- критик,
- разработчик

- организатор,
- координатор,
- контролер,
- тренер

- диагност,
- интегратор,
- эмоциональный лидер

## Недирективные методы сокращения

Одним из способов повышения эффективности работы организации является оптимизация численности или частичное сокращение персонала. Недирективные методы сокращения позволяют снизить неблагоприятные психологические последствия данного процесса.

Тип организационной культуры

Механизм и метод недирективного сокращения

- |                               |  |
|-------------------------------|--|
| <b>1. Предпринимательский</b> | «Контрактация ответственности» - увольнение в соответствии с условиями контракта |
| <b>2. Бюрократический</b>     | «Одобрение руководства» – проведение аттестации                                  |
| <b>3. Органический</b>        | «Психологический контракт» – поэтапная реорганизация                             |
| <b>4. Партиципативный</b>     | «Командообразование» – формирование команд под новые проекты                     |

## Кратко о методах удержания персонала и реформировании организации

1. Работа с сотрудниками организации, находящейся в стадии кризиса или спада, является особенно сложной, но жизненно необходимой. Именно на блок управления персоналом руководство организации возлагает особые надежды на выход из кризисной ситуации.
2. Существенно влияет на работу с персоналом восприятие реорганизации в коллективе:
  - либо как деструктивного процесса,
  - либо как процесса, дающего шанс для резкого карьерного рывка или профессионального роста.
3. Именно в ситуации реформирования резко повышается роль прогностических и проектных способностей специалиста по управлению персоналом, выступающего на равных с топ-менеджментом организации.

### Проанализируйте, почему проблема реорганизации так важна для сотрудников и предприятий в российской экономике ?

- На многих малых предприятиях сами работники являются собственниками.
- Зачастую крупные предприятия являются градообразующими и их реорганизация может привести к росту социальной напряженности.
- В ряде регионов страны вероятность привлечь другой персонал (взамен или в дополнение к имеющимся сотрудникам) крайне низка в силу демографических и/или финансовых причин.
- Значительная часть сотрудников по своим профессиональным характеристикам не имеет шансов найти другую работу по месту жительства и работа на нынешнем предприятии – единственная возможность.



## Список рекомендуемой литературы

- **«Дао Тойота»** Джеффри Лайкер.
- **«К черту всё, берись и делай»** Ричард Брэнсон.
- **«Мои годы в General Electric»** Джек Уэлч.
- **«Война за таланты»** Эд Майклз, Хелен Хэнфилд-Джонс.
- **Правила внутреннего трудового распорядка организации**
- **Коллективный договор организации**