

Концепция кадровой ПОЛИТИКИ В современных



ЛЯХ

разработчик: к.э.н., доцент Саванович С.В.

**Суть бизнеса можно свести
к трем словам:
*персонал, продукт, прибыль.***

**Если у тебя проблемы с первым
пунктом, о двух других можно
забыть!**

Ли Якокка, председатель Совета
директоров корпорации «Крайслер»

Основные подходы менеджмента

1. Подход с позиций выделения школ менеджмента

2. Процессный подход

3. Системный подход

4. Ситуационный подход

Школы менеджмента

**1. Научное управление (Тейлор
1885-1920г.)**

**2. Административная (классическая)
(А.Файоль, 1920-1950 г.г.)**

**3. Поведенческая школа (школа
человеческих отношений) – Мэйо,
Макгрегор, Гилберт, с 1950 г. по наст.
вр.)**

**4. Школа науки управления
(количественная с 1970 г.)**



Объект исследования –
**социальные отношения, поведение
человека в трудовой
деятельности**

ШКОЛА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ И ПОВЕДЕНЧЕСКИХ НАУК



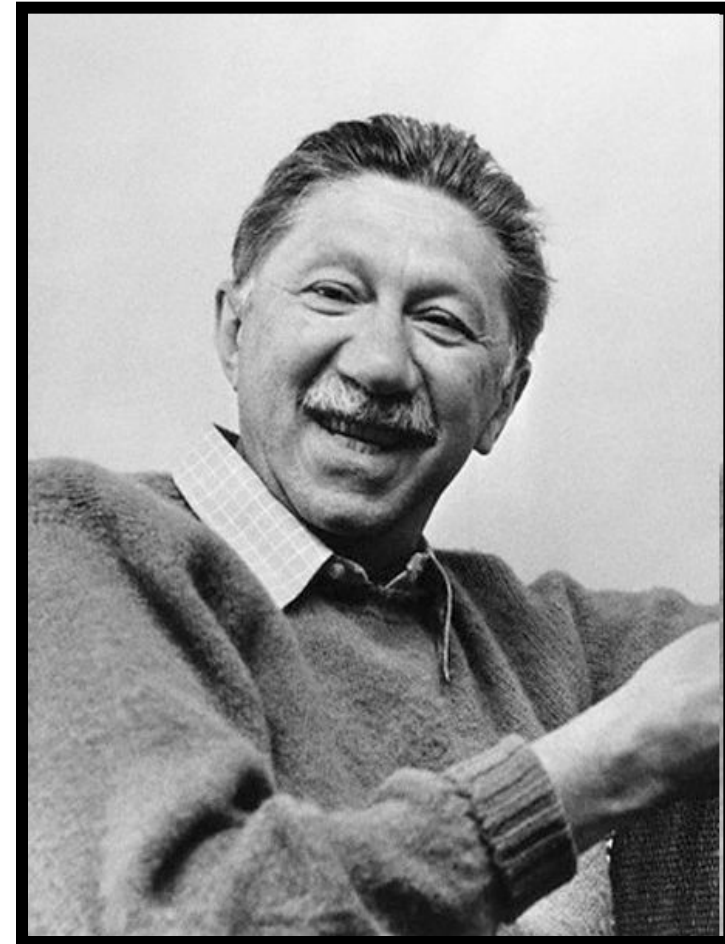
МОТИВ

ПОТРЕБНОСТЬ

СТИМУЛ



Абрахам А. Маслоу и его концепция



Абрахам А. Маслоу и его концепция

Пирамида Маслоу наши дни



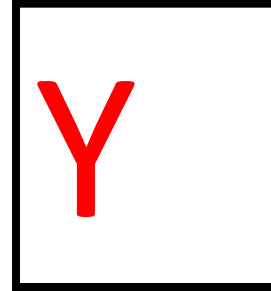
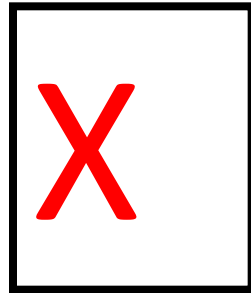
Дуглас Макгрегор

THEORY X
== VS ==
THEORY Y



Теория X и Теория Y

Тип работника



Отношение к труду

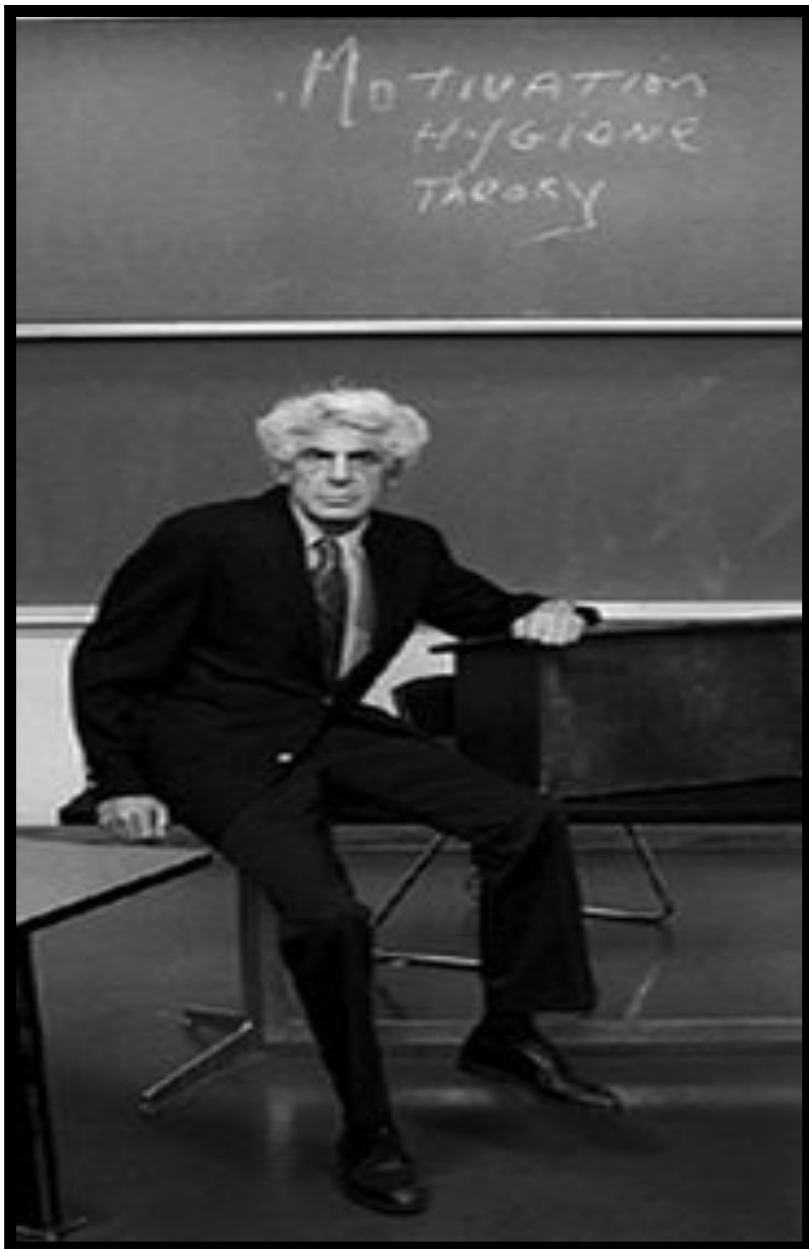
- Ленив, стремится избежать работы;
- Боится ответственности и желает руководства;
- Стремится к безопасности

- Хочет трудиться;
- Принимает ответственность;
- Стремится к удовольствию от труда

Мотивация к трудовой деятельности

Кнут и пряник

*Свобода, инициатива,
ответственность,
творчество*



**Ф. Герцберг
(1923 – 2000)**

Двухфакторная модель мотивации Ф. Герцберга

Факторы, удерживающие на работе - **ГИГИЕНИЧЕСКИЕ**

- политика фирмы и администрации;
- условия работы;
- заработок;
- межличностные отношения начальников с подчиненными;
- степень непосредственного контроля за работой

Факторы, мотивирующие к работе - **МОТИВАТОРЫ**

- успех;
- продвижение по службе;
- признание и одобрение результатов работы;
- высокая степень ответственности;
- возможности творческого и делового роста.

**Эффективная мотивация работников к труду:
адекватное сочетание двух групп факторов**

**ФАКТОРЫ _
МОТИВАТОРЫ**

**ГИГИЕНИЧЕСКИЕ
ФАКТОРЫ**



У

Х

Сравнительная характеристика американского и японского подходов к организации управления персоналом

| <i>Японская организация</i> | <i>Американская организация</i> |
|---|---|
| Пожизненный найм | Краткосрочные наймы |
| Постепенная, медленная оценка и продвижение | Быстрая оценка, продвижение |
| Неспециализированная деятельность | Специализированная деятельность |
| Неформальные, тонкие механизмы | Формальные, количественные механизмы контроля |
| Коллективное принятие решений | Индивидуальное принятие решений |
| Коллективная ответственность | Индивидуальная ответственность |
| Повышенное внимание к человеческому фактору | Второстепенное внимание к человеческому фактору |



**•Бенчмаркинг?
(бенчмаркетинг)**

Национальные особенности делового поведения

- Большая властная дистанция;
- Доминирование коллективизма над индивидуализмом;
- Тревожность за будущее;
- Приоритет больших (организационных) ценностей;
- Склонность к распределению риска



Сравнительная характеристика организаций с различным стилем поведения

| Характеристики организации | Типы организационного поведения | |
|----------------------------|---|--|
| | приростной | предпринимательский |
| Пути достижения цели | Использование и распространение существующих подходов | Отказ от стереотипов, штампов, алгоритмов |
| Система поощрений | Поощрение за стабильность, эффективность, прошлую деятельность | Поощрение за творчество, инициативу, предприимчивость |
| Стиль руководства | Авторитарный, с упором на централизацию, использование различных рычагов власти | Лидерство, демократический стиль, власть авторитета, компетенции, информации |

Расположите основные этапы принятия кадровых решений в нужной последовательности

- а) оценка альтернатив
- б) определение критериев оценки принимаемых решений
- в) определение возможных альтернатив решения проблемы
- г) осознание необходимости принятия решения
- д) выбор оптимального решения
- е) определение приоритетов (значимость критериев)



Концепция управления персоналом -

это система взглядов на трактовку сущности, содержания, целей, задач критериев, принципов и методов управления персоналом и механизма её реализации в

конкретных условиях
Основа концепции управления персоналом

в настоящее время:

- возрастающая роль личности работника,
- знание его мотивационных установок,
- умение их формировать и направлять в соответствии с целями и задачами, стоящими перед организацией.

КЛАССИФИКАЦИЯ КОНЦЕПЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ





**- Человеческий
фактор?**

**- Отличительные особенности
персонала
по сравнению с другими
факторами
производства?**

Слагаемые « человеческого фактора »:

- уровень квалификации рабочей силы;
- социальная активность;
- производственная инициатива;
- уровень профессиональной и общей подготовки человека;
- гражданская ответственность;
- состояние здоровья, физическая подготовка работника.

• Объект

управления персоналом?

• Субъект

управления персоналом?

• Предмет

управления персоналом?



Объекты науки и практики управления персоналом



Классификация персонала



Отличительные особенности персонала по сравнению с другими факторами производства



Пирамида менеджмента



Рекомендуемые нормы управляемости

| Уровень руководства | Тип производства продукции | | | | | |
|---------------------|----------------------------|----------|---------------------------------|-----------------------------|----------|---------------------------------|
| | Массовое и крупно-серийное | Серийное | Индивидуальное и мелко-серийное | Массовое и крупно-серийное | Серийное | Индивидуальное и мелко-серийное |
| | Особо сложная продукция | | | Сложная и простая продукция | | |
| | Нормы управляемости | | | | | |
| Высший | 5 | 4 | 3 | 6 | 5 | 4 |
| Низший | 11 | 9 | 7 | 15 | 13 | 11 |

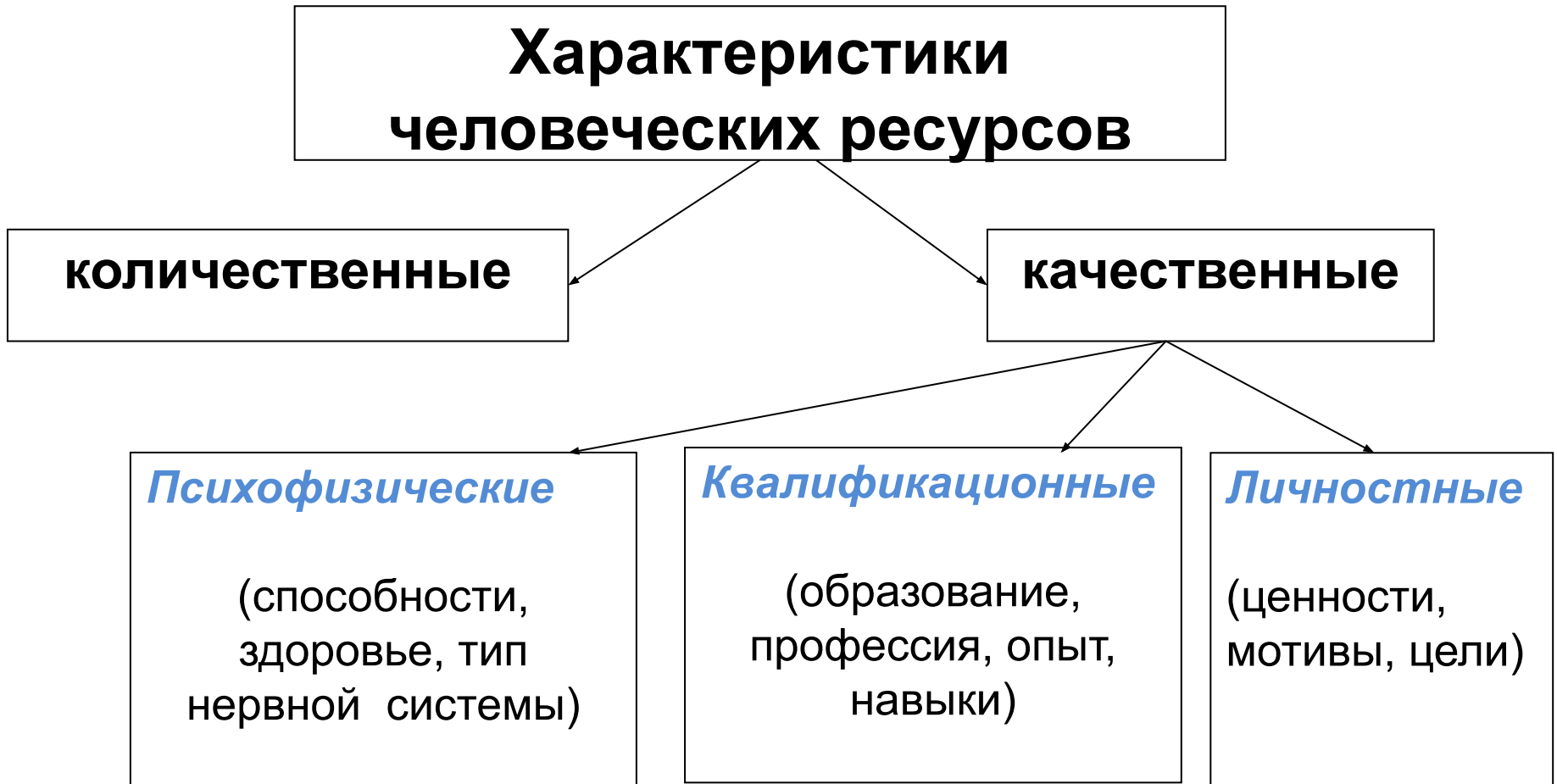
Определите, в каком из представленных вариантов правильно распределены должности по уровням управления:

- заместитель директора по экономическим вопросам (ЗЭ),
- заместитель начальника цеха по техническим вопросам (ЗНЦТ),
- мастер (М),
- начальник финансового отдела предприятия (НФО),
- заместитель директора по коммерческим вопросам (ЗКом),
- помощник директора по кадрам (ПК),
- начальник отдела маркетинга (НОМ),
- бригадир бригады сварщиков (Б). Выберите правильный ответ (вариант).

| Уровни управления | Вариант А | Вариант Б | Вариант В |
|-------------------|-------------------|------------|----------------|
| Высший | ЗКом, ЗЭ, ПК, НОМ | ЗКом, НФО | ЗКом, ЗЭ, ПК |
| Средний | НФО | ПК, М, НОМ | ЗНЦТ, НФО, НОМ |
| низший | ЗНЦТ, М, Б | ЗНЦТ, Б | М, Б |



Структура человеческих ресурсов в организации



Виды структур персонала



Система работы с персоналом организации

Кадровая политика:

- стиль руководства;
- философия организации;
- правила внутреннего трудового распорядка;

Подбор персонала:

- расчет потребности в кадрах;
- модели рабочих мест (должностей);
- профессиональный подбор кадров;
- собеседование;
- формирование резерва кадров

Оценка персонала:

- методы оценки персонала;
- оценка потенциала работников;
- оценка индивидуального вклада;
- аттестация кадров

Расстановка персонала:

- типовые модели карьеры;
- планирование служебной карьеры;
- условия оплаты труда;
- движение кадров

Адаптация персонала:

- испытательный срок;
- адаптация молодых специалистов;
- наставничество и консультирование;
- развитие творческих ресурсов

Обучение персонала:

- профессиональная подготовка;
- повышение квалификации;
- переподготовка кадров;
- послевузовское дополнительное образование

Схема организационной структуры службы управления персоналом

Руководитель службы управления персоналам

Подразделение
найма и
увольнения
персонала

1. Оформление и учет приема персонала; увольнение и перемещение
2. Информационное обеспечение системы кадрового управления
3. Статистика персонала
4. Отбор персонала
5. Работа с увольняющимися

Подразделение
планирования
персонала

1. Анализ рынка труда и потребности в персонале
2. Взаимосвязь с внешними источниками обеспечения потребности в персонале
3. Расчет потребности в персонале и затрат на персонал

Подразделение
развития
персонала

1. Обучение персонала
2. Работа с кадровым резервом
3. Планирование и контроль деловой карьеры
4. Адаптация новых работников
5. Деловая оценка персонала

Подразделение
мотивации
труда

1. Нормирование и тарификация трудового процесса
2. Разработка систем оплаты труда
3. Использование средств морального поощрения
4. Разработка форм участия в прибыли и капитале
5. Разработка немонетарных побудителей систем

Подразделение
юридических
услуг

1. Решение правовых вопросов трудовых отношений
2. Согласование распорядительных документов по управлению персоналом

Подразделение
социальных
льгот и выплат

1. Обеспечение льготами в соответствии с законодательством
2. Расчет и распределение внутрифирменных льгот и выплат

ПЛАНИРОВАНИЕ:

ОРГАНИЗАЦИЯ:

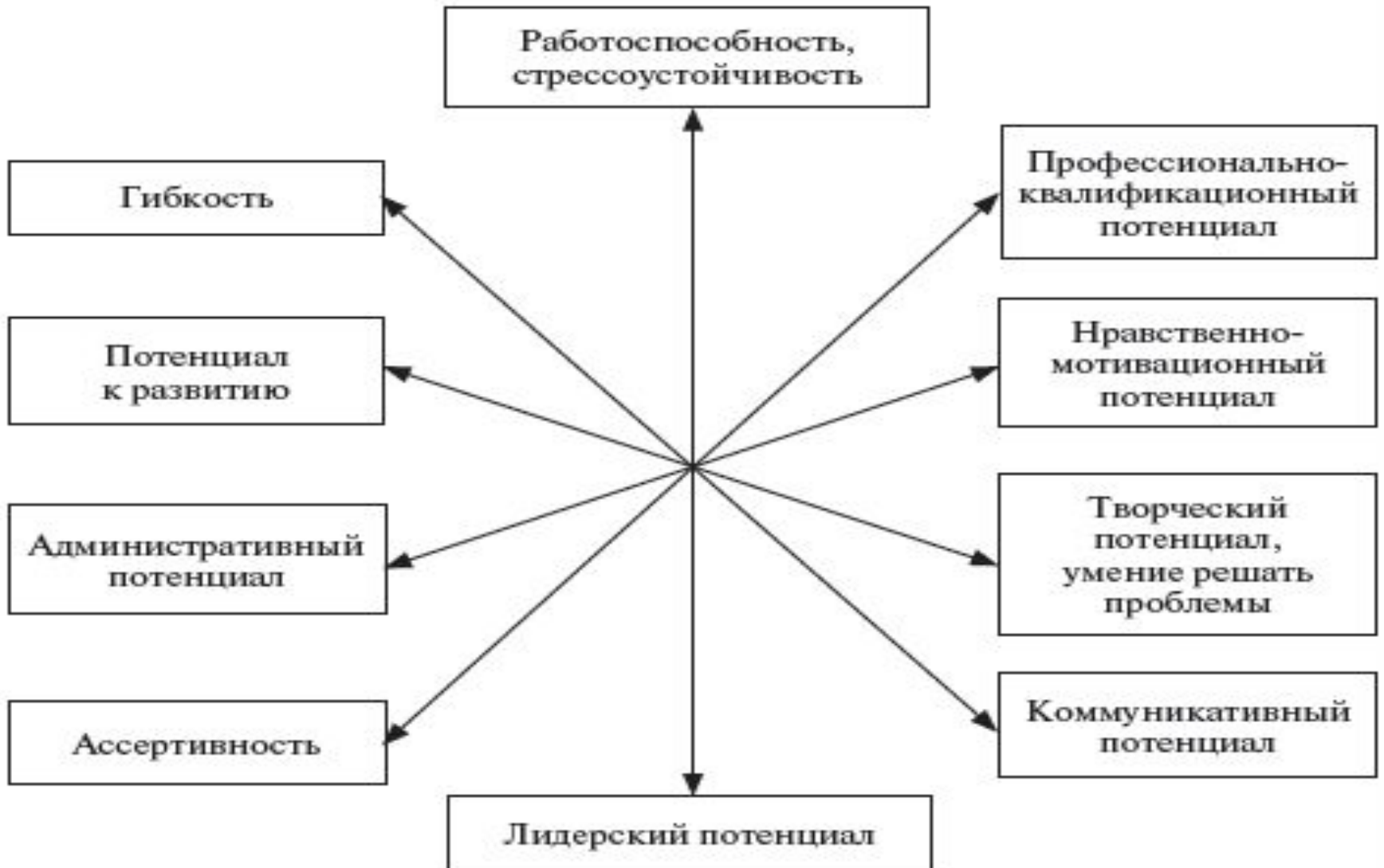
КОНТРОЛЬ:

РАБОТА С КАДРАМИ:

| № п/п | ПЕРЕЧЕНЬ НАПРАВЛЕНИЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА |
|----------|---|
| 1 | Подбор персонала |
| 2 | Стандарты выполнения |
| 3 | Организационно-функциональная структура |
| 4 | Измерение результатов |
| 5 | Выделение ресурсов |
| 6 | Развитие потенциала персонала |
| 7 | Вознаграждение и наказание за результаты |
| 8 | Должностные инструкции |
| 9 | Установление методов работы |
| 10 | Мотивирование персонала |
| 11 | Корректировка действий |
| 12 | Устав организации |
| 13 | Формирование миссии |
| 14 | Управление изменениями |
| 15 | Прогнозирование развития объекта |
| 16 | Координация эффективных действий |
| 17 | Определение сфер взаимодействия и ответственности |
| 18 | Измерение степени продвижения к целям проекта |



Состав элементов трудового потенциала работника



8 правил Стива ДЖОБСА в управлении людьми и повышении их эффективности (по материалам Forbes)

- 1. Проще – всегда лучше: «один продукт, одна коробка».
- 2. Быть прямым в общении: нет места для неразберихи и недопонимания.
- 3. Уметь настоять на своем: игнорировать критику и двигаться к поставленным целям.
- 4. Маленькие группы работают лучше: ограничить круг людей, участвующих в решении задачи. Это позволит избегать ненужных споров.
- 5. Не усложнять задачи и двигаться быстрее: завершать проекты в кратчайший срок.
- 6. Простые названия лучше: Apple не нанимает экспертов и доверяет своим командам и консультантам по маркетингу.
- 7. Ближе к людям: не пятигигабайтный iPod, а «тысячи песен в твоём кармане».
- 8. Быть проще в продажах: фокусироваться на качестве, приятном дизайне, отличном обслуживании клиентов.

**Проранжируйте данные понятия в
порядке убывания**

Кадровая стратегия

Концепция управления персоналом

Общая стратегия компании

Кадровая политика

Кадровое планирование



Концепция управления персоналом включает

методологию управления персоналом

предполагает рассмотрение сущности персонала организации как объекта управления, процесса формирования поведения индивида, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом

формирование системы управления персоналом

предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации решения

разработку технологии управления персоналом

предполагает организацию найма, приема персонала, его деловую оценку, профессиональную ориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебным продвижением, управление конфликтами и стрессами, высвобождение персонала, взаимодействие руководителей организации с профсоюзами и службами занятости, управление безопасностью персонала

Технология управления персоналом –

совокупность приемов способов и методов воздействия на персонал в процессе его найма, использования, развития и высвобождения с целью получения наилучших конечных результатов трудовой деятельности

Технологии кадрового управления персоналом

предполагают -

- осуществление планирования, найма, отбора и приема персонала;
- проведение деловой оценки соискателей;
- проведение профориентации;
- проведение адаптации кадров;
- развитие деловой карьеры;
- снижение рисков потери ценных кадров;
- продвижение и управление карьерой;
- создание кадрового резерва руководящего состава;
- осуществление мотивации деятельности;
- обеспечение информационного, правового и нормативно-методического аспекта управления

ВИДЫ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ:

- 1. технологии управления,**
- 2. технологии управления и
развития,**
- 3. технологии управления
поведением**

Критерии эффективности технологий управления?



Тенденции развития HR-менеджмента

- 1. Гуманизация управленческой деятельности
- 2. Переход от кадровой работы к УП и УЧР
- 3. Изменение роли кадровых служб
- 4. Совершенствование методов управления персоналом
- 5. Внедрение информационных технологий в системы управления персоналом
- 6. Повышение значимости мобильности персонала (не только внутри организации, но и на уровне государств)
- 7. Использование новых форм заемного труда (стафф-лизинг, аутстаффинг, аутсорсинг)
- 8. Использование концепции стратегической интеграции
- 9. Превращение экономики индустриальной в экономику сервисную (управление талантами)

Тренды 2020 года для HR-деятельности

- использование чатботов;
- создание привлекательного рабочего пространства;
- увеличение количества фрилансеров и удаленных сотрудников;
- развитие мобильного обучения
- фокус на командную работу;
- использование Big Data;
- забота о здоровье сотрудников.



Тренды в развитии персонала 2020

1. Большая ориентация на потребности бизнес-подразделений
2. Признание большей важности и нужности **SOFT SKILLS** (по сравнению с **HARD SKILLS**)
3. Возрастающий интерес к игровому формату
4. Активное использование как внешних, так и внутренних тренеров