


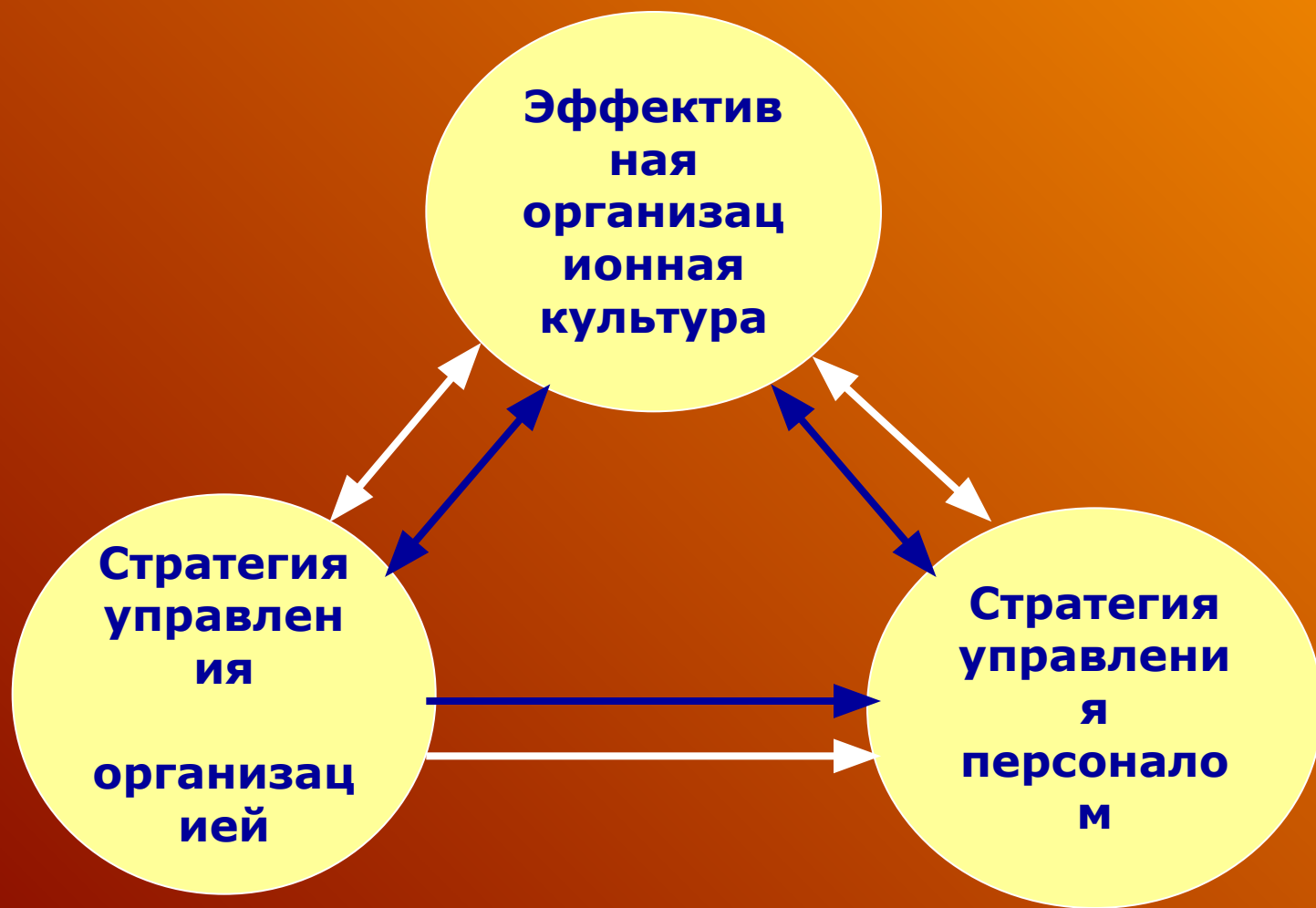
**Развитие компании и
изменение функций службы
управления персоналом.**

**Сопровождение изменений:
инструменты развития
корпоративной культуры.**

A silhouette of a runner in a starting crouch on a track, positioned to the left of the second text block.

Светлана Епихина,
директор по персоналу ГК "Орион"

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ТРИАДА



ЗАДАЧИ HRM:

1. Обеспечение процесса труда

- Привлечение необходимого трудового ресурса
- Удержание трудового ресурса
- Обеспечение эффективного и качественного труда
- Подготовка и переподготовка ресурса
- Обеспечение кадрового резерва организации

2. Обеспечение эффективной организации производства

- Структура организации
- Управленческий ресурс организации
- Обеспечение своевременных обновлений технологического процесса и методов управления производством
- Работа с государственными органами контроля

Контрольный список «панических настроений»

- хронические проблемы трудовых отношений;
- не исчезает недовольство работников;
- возрастающая/неравномерная текучесть кадров;
- растущее число жалоб клиентов;
- нет гордости за свою организацию;
- конфликты в руководстве;
- неудовлетворенность оплатой и условиями труда;
- неясное распределение обязанностей;
- нет четких критериев оценки работы;
- не придается значение качеству;
- плохое послепродажное обслуживание;
- репутация ненадежного поставщика;
- низкие критерии и плохая практика подбора кадров;
- отсутствуют программы повышения квалификации менеджеров;
- не проводится ознакомительное обучение новых работников;
- не хватает работников основных специальностей;
- вражда между подразделениями.

КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

□ **Хозяйственный
реинжиниринг**

□ **Эволюционная модель
изменений**



Управление компетенцией

– сравнение потребностей
организации с наличными
ресурсами и выбор форм
воздействия для
приведения их в
соответствие



ИНФОРМАЦИЯ – это третья составляющая 3-х основ мироздания (материя, энергия, информация)

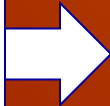


Например:

*Автомобиль = материя (металл, пластик...) +
энергия (работа станков, нагрев металла...)
+ информация (технология, проект,
управление процессом, знания специалистов
и т.п.)*

ЭЛЕМЕНТЫ организационной культуры

**ЦЕННОСТИ,
УСТАНОВКИ,
ПРИОРИТЕТЫ
РАБОТНИКОВ**




**СИСТЕМА
ОТНОШЕНИ
Й**



**ПОВЕДЕН-
ЧЕСКИЕ
НОРМЫ**



**ДЕЙСТВИЯ
И
ПОВЕДЕНИ
Е**



**Люди овладевают некоторым
качеством,
если постоянно ведут себя так,
будто оно им присуще...
вы становитесь справедливым,
совершая справедливые действия,
сдержанным, действуя сдержанно,
смелым, поступая смело.**

Аристотель, 384-322 гг. до н.э.

СУБЪЕКТИВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

- 1. Ценности** (сохранение прошлых и формирование новых, эмоционально привлекательных)
- 2. Философия** организации (система взглядов, отражающая ключевые ценности)
- 3. Обряд**
- 4. Ритуал**
- 5. Легенды и мифы**
- 6. Обычай**
- 7. Нормы и стиль поведения**
- 8. Лозунги**



Типы организационных мероприятий

- Обряды продвижения
- Обряды ухода
- Обряды усиления
- Обряды обновления
- Обряды разрешения конфликтов
- Обряды посвящения
- Обряды проводов
- Обряды перехода
- «Исторические» обряды
- Обряды единения
- «Имиджевые» обряды



Предпосылки успешного изменения культуры

1. Ясное понимание направления или видение того, чего обновленная компания хочет достичь
2. Очевидная приверженность переменам и участие в них со стороны высшего руководства
3. Способность управлять ожиданиями людей, руководители и сотрудники должны быть готовы к задержкам и временным отступлениям
4. Эффективная разъяснительная работа, акцентирующая роль менеджеров среднего звена и рядовых работников в процессе перемен и обеспечивающая их заинтересованность и участие в переменам;
5. Выделение средств на обучение персонала.

КАНАЛЫ ОБЩЕНИЯ

- ✓ доски объявлений в офисах,
- ✓ Интранет - портал,
- ✓ еженедельные информационные бюллетени, справочники для персонала,
- ✓ производственные совещания,
- ✓ неформальные обсуждения,
- ✓ аудио-/видеокассеты,
- ✓ меморандумы,
- ✓ собрания персонала,
- ✓ электронная почта,
- ✓ журналы/газеты компании,
- ✓ профсоюзы,
- ✓ СМИ - пресса, радио и телевидение,
- ✓ слухи.

Типы мероприятий

1. Team building
2. Конференции, общие сборы
3. Корпоративные праздники
4. Информационные источники, печатные издания (корпоративная газета)
5. Корпоративный сайт
6. Конференц – звонки (дистанционный менеджмент)
7. Награды
8. Конкурсы
9. Поздравления сотрудникам по индивидуальным итогам
10. Поздравления с личными и национальными праздниками
11. Изменение элементов компенсации как изменение корпоративной культуры

«Старые песни о главном»

- ✓ Внутренний PR = использование всех доступных каналов связи (формальных и неформальных для просвещения и внедрения)
- ✓ «Буфетный принцип» в мероприятиях корпоративной культуры
- ✓ Индивидуальный и коллективный принцип поощрения и наказания
- ✓ Инновационный подход
- ✓ Обучение
- ✓ Лозунги = поведение

ПРИМЕРЫ ИЗМЕНЕНИЙ (компания «Группа Ренессанс Страхование», «ИСТ ЛАЙН»)

- Изменение целевой аудитории для компании
- Выход на региональный рынок
- Внедрение централизованных автоматизированных систем управления

