

# МГУТУ имени К.Г. Разумовского Кафедра «Педагогика и психология»

Презентация на тему:  
«Особенности управления персоналом на разных стадиях  
развития организации»



Подготовила: Власова В.М  
Преподаватель: Чуева М.Ю

# Содержание:

- ▶ Слайды 4-5: кадровая служба и ее задачи.
- ▶ Слайды 6-12: структура управления персоналом в организации.
- ▶ Слайд 13: Основные задачи службы по управлению персоналом.
- ▶ Слайд 14: анализа управления персоналом на крупных предприятиях США и ФРГ.
- ▶ Слайды 15-17: корпоративная культура.
- ▶ Слайд 18: типология ситуаций кризиса в организации.
- ▶ Слайды 19-25: организационные структуры.
- ▶ Слайды 26-29: особенности персонала



**Приятного  
Просмотра**

# Кадровая служба и ее задачи

- ▶ 1) Подготовка организационного проекта: проектирование организационной структуры; расчет потребности в персонале; анализ кадровой ситуации в регионе; разработка системы стимулирования труда.
- ▶ 2) Формирование кадрового состава: анализ деятельности и формирование критериев отбора кандидатов; определение сегмента рынка рабочей силы, из которого целесообразно проводить набор.
- ▶ 3) Разработка системы и принципов кадровой работы: формирование кадровой политики и плана кадровых мероприятий, формирование самой кадровой службы (организационная структура, набор состава сотрудников); разработка системы сбора, хранения и использования, кадровой информации.



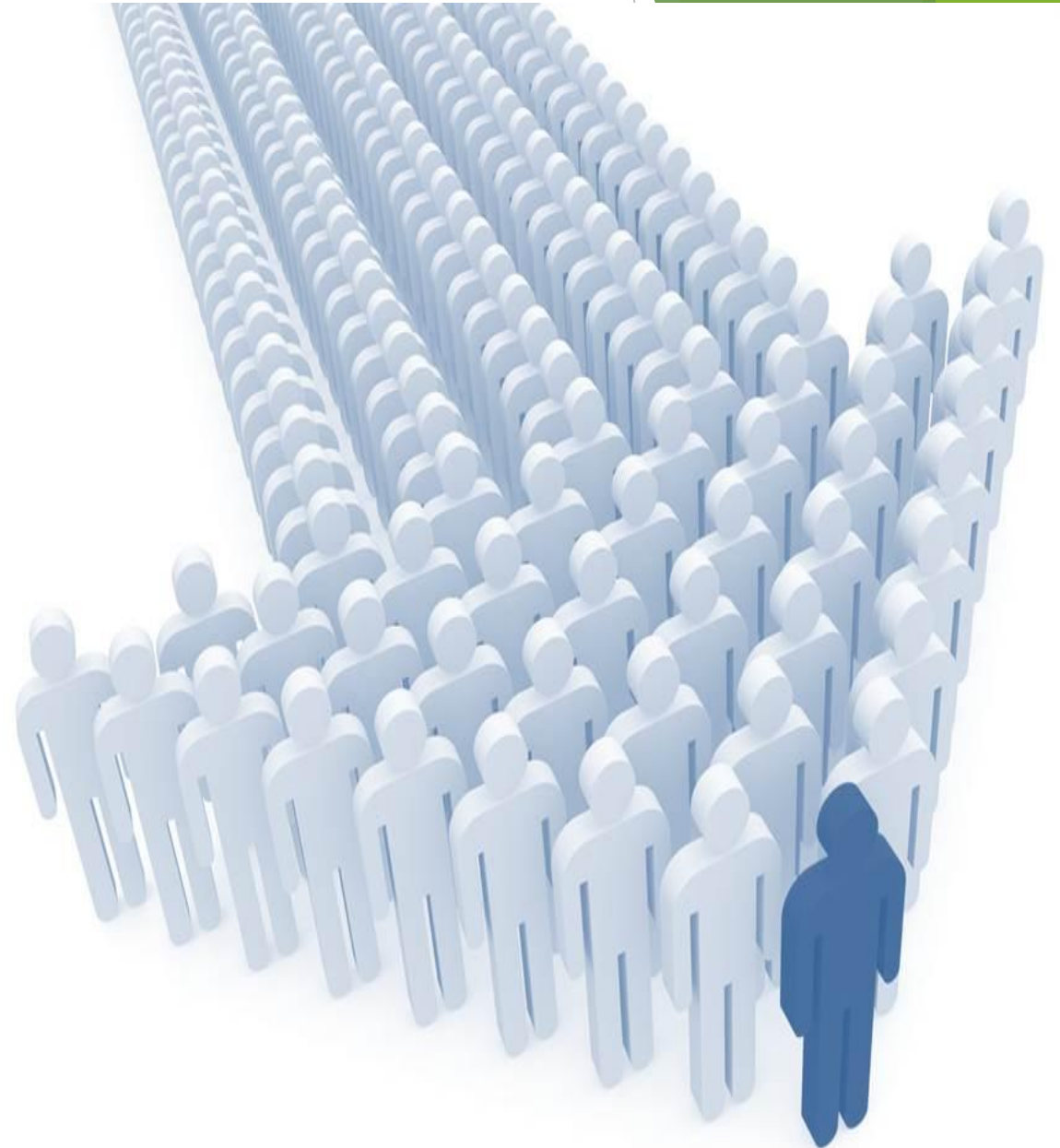
# Формирование кадровой службы

- ▶ помощь фирме в достижении ее целей;
- ▶ эффективное использование мастерства и возможностей работников;
- ▶ обеспечение фирмы высококвалифицированными и заинтересованными служащими;
- ▶ стремление к наиболее полному удовлетворению служащих своей работой, к их наиболее полному самовыражению;
- ▶ развитие и поддержание на высоком уровне качества жизни, которое делает желанной работу в этой фирме;
- ▶ связь управления персоналом со всеми служащими;
- ▶ помощь в сохранении хорошего морального климата;
- ▶ управление движением к взаимной выгоде индивидов, групп предприятий, общества.



# Структуры управления персоналом в организации

Штабная структура — специалисты отделов по управлению персоналом, занимающиеся разработкой принципов работы с персоналом организации, конкретных программ и организацией кадровых мероприятий (менеджеры по персоналу).



Линейная структура – менеджеры-практики, реализующие конкретные функции работы с персоналом в ходе выполнения собственных управленческих функций (линейные менеджеры).



# Организационная структура управления персоналом на уровне предприятия





# Подготовка организационного проекта:

- ▶ проектирование организационной структуры;
- ▶ расчет потребности в персонале;
- ▶ анализ кадровой ситуации в регионе;
- ▶ разработка системы стимулирования труда.



# Формирование кадрового состава:



- ▶ анализ деятельности и формирование критериев отбора кандидатов;
- ▶ определение сегмента рынка рабочей силы из которой целесообразно проводить набор;

# Разработка системы и принципов кадровой работы

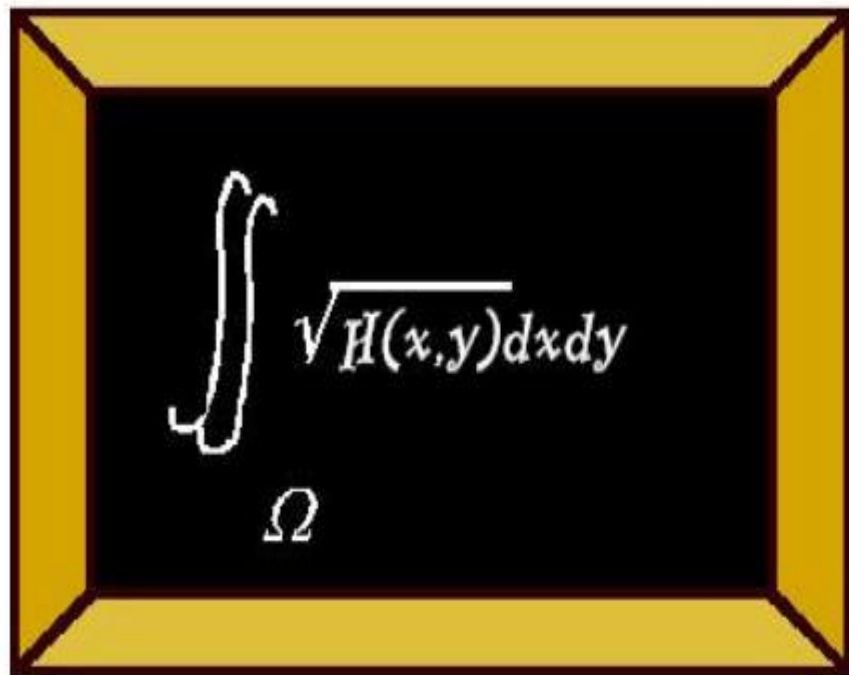
- ▶ формирование кадровой политики и плана кадровых мероприятий;
- ▶ формирование самой кадровой службы (организационной структуры, набор состава);
- ▶ разработка системы сбора, хранения и использования кадровой информации.



# Штаб служб управления персоналом

<i>Отрасль и размер предприятия</i>	<i>Норма персонала на одного сотрудника кадровой службы</i>	<i>Число сотрудников кадровой службы</i>
Обрабатывающая		
до 500 — 999 чел.	116	1 — 20
1000 — 4 999 чел.	130	2 — 90
свыше 5 000 чел.	352	7 — 126
Исследования и развитие	102	1 — 60
Общественные нужды	154	1 — 110
Больницы	180	1 — 28
Банки	98	1 — 72
Страховые компании	101	1 — 142
Транспортировка и распространение	272	1 — 75
Правительственные учреждения	272	2 — 104
Образование	161	1 — 46
Другие фирмы	194	1 — 120

## Основные задачи, решаемые службой по управлению персоналом.



решение  
штабных проблем  
(набор, отбор,  
ориентация,  
оценка,  
дисциплина) -  
33%,

компенсации и  
пособия - 28,5%,

обучение,  
повышение  
квалификации -  
1%,

трудовые  
отношения - 10%.

Результаты сопоставительного анализа основных функций управления персоналом на крупных предприятиях США и ФРГ:

США	ФРГ
—	<i>Административная деятельность:</i> применение на практике нормативных документов в области организации и оплаты труда.
<i>Наем и увольнение:</i> анализ деятельности, разработка критериев оценки, прогноз изменения требований к кандидатам, отбор кандидатов с использованием широкого оценочного инструментария.	<i>Трудоустройство:</i> прием на работу, ознакомление с требованиями рабочего места и условиями работы, продвижения, увольнения.
<i>Обеспечение безопасных условий труда и охрана здоровья:</i> медицинское обследование, программы страхования, инспекция труда, эргономическая экспертиза	<i>Обеспечение благоприятных условий труда и техники безопасности:</i> инспекция труда, медицинское обследование, эргономическая экспертиза.
<i>Развитие персонала:</i> подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров,	<i>Подготовка, переподготовка и повышение квалификации:</i> повышение квалификации, оценка потенциала персонала,
связь с учебными заведениями, разработка плана карьеры.	определение путей продвижения персонала.
<i>Организация заработной платы и компенсаций:</i> разработка уровней и процедур выплат, установление персональных ставок почасовой оплаты, расчет фирменного пенсионного обеспечения,	<i>Материальное стимулирование:</i> весь комплекс вопросов по организации оплаты труда, разработка и совершенствование систем стимулирования, аттестация рабочих мест, изучение положения на рынке труда,
единовременные выплаты, перевод денежных средств в банки, организация стимулирующих финансовых программ.	разработка отдельных статей коллективного договора.
<i>Обеспечение трудовых отношений:</i> изучение и подготовка контрактов по найму, соглашения между профсоюзами и администрацией, связь с общественностью и прессой, рассмотрение споров, конфликтов, анализ жалоб и предложений персонала.	<i>Социальные вопросы:</i> контакты с профсоюзами, содействие проведению общественных мероприятий, анализ и выявление причин социальной напряженности и конфликтов.

# Трансляция корпоративной культуры в новые подразделения

*Корпоративная культура* — сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации и задающих общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации. Корпоративная культура проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Корпоративная культура регламентирует поведение человека и дает возможность прогнозировать его реакции в критических ситуациях.

*Организационная культура* — интегральная характеристика организации (ее ценностей, паттернов поведения, способов оценки результатов деятельности), данная в языке определенной типологии.



## Программные заявления ряда компаний:

Наши сотрудники всемерно помогают друг другу при возникновении проблем.	Если вы столкнулись с проблемой, постарайтесь решить ее самостоятельно, не отвлекая руководителей и коллег.
У нас принято говорить обо всем, что может быть полезно компании.	У нас принято хорошо выполнять свои обязанности и “не лезть не в свое дело”.
Мы всемерно поощряем творческий подход к делу.	Мы ожидаем от своих сотрудников точной работы в соответствии с заданными правилами и нормами.
Мы поощряем и наказываем сотрудников сразу же, без отсрочки.	Для нас важно точно оценить вклад и оплатить работу каждого, для этого мы проводим периодическую оценку работы сотрудников.



*Сила корпоративной культуры* - характеристика, описывающая ее устойчивость и эффективность в противостоянии иным тенденциям. Силу корпоративной культуры позволяет определить ряд показателей корпоративной культуры:

- *толщина* — количество важных предположений, разделяемых сотрудниками, расчлененность представлений о корпоративной культуре, конкретизация отдельных ее элементов;
- *разделяемость* — количество адептов (сотрудников), разделяющих принципы корпоративной культуры;
- *ясность приоритетов* — определенность, обоснованность вариантов поведения в различных ситуациях.

# Типология ситуаций кризиса в организации

<i>Эмоциональная</i>	<i>Инструментальная оснащенность</i>	
<i>составляющая</i>	<i>Кадровый состав организации</i>	
<i>Кадровый состав</i>	<i>обладает необходимыми профессиональными навыками</i>	<i>не обладает необходимыми профессиональными навыками</i>
<i>не ориентирован на изменения</i>	<i>Ситуация 1</i>	<i>Ситуация 2</i>
<i>ориентирован на изменения</i>	<i>Ситуация 4</i>	<i>Ситуация 3</i>

# Типы организационных структур

Технология работ	Тип совместной деятельности	Тип организационной структуры
Ситуация 1	Совместно-индивидуальная	Проектная с четкой закрепленностью ответственности и сроков
Ситуация 2	Совместно-творческая	Матричная
Ситуация 3	Совместно-взаимодействующая	Линейная с функциональными связями
Ситуация 4	Совместно-последовательная	Линейная

## Способы реформирования организационной структуры связаны с изменением приоритетов в работе с персоналом:

- ▶ введением матричных структур, требующих не столько подчинения формальной структуре, сколько достижения эффективности управления;
- ▶ переходом от исполнительской позиции к участию в выработке стимулирующих корпоративных целей;
- ▶ переходом от контроля за работниками к развитию их способностей и расширению перспектив. Ключевые процессы в рамках новой управленческой концепции:
- ▶ предпринимательский – поощрение инициатив, обеспечение творчества и предпринимательства в первичном звене управления;
- ▶ интеграционный – сбалансированное развитие и объединение потенциала, компетенции в рамках организационной структуры;
- ▶ инновационный – стимулирование и управление изменением и нововведением.



## *О готовности к изменениям свидетельствуют следующие организационные особенности компании :*

- *гибкость организационной структуры* - наличие мелких, легко управляемых структур (например, проектных групп), минимизация бюрократических правил и процедур, адекватность структуры управления задачам функционирования - ликвидация лишних звеньев управления;
- *принципы инновационности, заложенные в корпоративной культуре*, - ориентация на постоянное совершенствование и долгосрочность процесса изменений, понимание естественности и непрерывности процесса развития, ориентация, настроенность руководства и персонала на поиск нового, внимательное отношение организации к идеям своих членов, наличие конкретных индикаторов оценки процесса изменения организации, сравнения с результатами конкурентов;
- *ориентация на изменения, закреплённая в положениях кадровой политики*, - непрерывное обучение персонала, творческий подход к делу, гибкая система оплаты труда, повышающая заинтересованность в результатах, требования к хорошему результату производственной деятельности (количество, качество, творчество, готовность к новому, разнообразие способов деятельности), оценка вклада линейных руководителей в подготовку подчиненных, система призов и премий за овладение новыми навыками и выявление проблем, оценка опыта и широкого кругозора.

## Преимущества линейных организационных структур:

- четкая система взаимных связей;
- быстрота реакции в ответ на прямые приказания;
- согласованность действий исполнителей;
- оперативность в принятии решений;
- ясно выраженная личная ответственность руководителя за принятые решения.



# Виды структурирования:

- 1) линейная — звенья связаны друг с другом последовательно;
- 2) функциональная;
- 3) кольцевая — звенья связаны друг с другом также последовательно, но «выход» последнего звена одновременно является «входом» первого;
- 4) «колесо» — в отличие от кольцевой в центре (на месте «оси») имеется звено, связанное со всеми остальными;
- 5) звездная — в отличие от структуры «колесо» отсутствуют периферийные связи («обод»), а звенья связаны между собой лишь через центр (центральное звено);
- 6) многосвязная — в отличие от кольцевой структуры каждое звено связано со всеми остальными;
- 7) сотовая — каждое звено связано либо с четырьмя другими (либо с тремя) и имеет один внешний «выход» («вход»), либо с двумя и имеет два внешних «выхода» («входа»);
- 8) иерархическая — характеризуется наличием иерархии управления;
- 9) смешанная — в различных подсистемах возможны перечисленные виды структур.

Однако некоторые параметры дивизиональной структуры способны снизить ее эффективность в современной ситуации:

- 1) явное различие мировоззрений специалистов разных подразделений приводит к трудностям функционирования организации как единого целого;
- 2) различие, а иногда и взаимоисключительность целей различных подразделений может приводить к конфликтам между подразделениями (например, в интересах производственного звена выпуск продукции одного типа в течение более длительного периода, что приводит к снижению издержек на переналадку оборудования, а в интересах отдела сбыта, работающего с разными покупателями, — быстрый переход с одного типа продукции на другой);
- 3) ограничения в освоении новых областей деятельности, продуктов, технологий (в связи с уменьшением темпов роста, наличием излишков капитала и производственных мощностей, тенденции к мелкосерийному производству под воздействием запросов потребителей);
- 4) независимость отдельных подразделений, производств, рынков, препятствующая интеграции различных направлений, исследовательской, конструкторской, производственной и сбытовой деятельности;
- 5) неспособность стимулировать внутреннее предпринимательство, которое в силу раздробленности организации доступно только высшему эшелону управления.



# Способы реформирования организационной структуры связаны с изменением приоритетов в работе с персоналом:

- введением матричных структур, требующих не столько подчинения формальной структуре, сколько достижения эффективности управления;
- переходом от исполнительской позиции к участию в выработке стимулирующих корпоративных целей;
- переходом от контроля за работниками к развитию их способностей и расширению перспектив. Ключевые процессы в рамках новой управленческой концепции:
  - предпринимательский — поощрение инициатив, обеспечение творчества и предпринимательства в первичном звене управления;
  - интеграционный — сбалансированное развитие и объединение потенциала, компетенции в рамках организационной структуры;
  - инновационный — стимулирование и управление изменением и нововведением.

## *О способности к изменениям свидетельствуют следующие особенности персонала:*

- *аналитичность сознания* - способность рассматривать ситуацию в целом и в отдельных аспектах выделять взаимосвязи, детерминанты и свойства некоторых объектов;

- *диалогичность сознания* — способность видеть несколько вариантов развития событий, способов решения проблем, предполагать наличие возможности нескольких вариантов решений.

Приглашая сотрудников организации к изменениям, важно предполагать, почему они могут согласиться на инновацию, какими мотивами будут руководствоваться. Можно выделить следующие движущие силы изменений:

- *философия контракта* — заключение соглашения между группой акционеров и группой работников (через менеджеров) об обмене труда на определенную плату;

- *философия общей судьбы* - уверенность в существовании взаимозависимости между работниками, потребителями и акционерами в том, что интересы работников и потребителей также важны, как и интересы акционеров.

Специалисту по персоналу следует организационно обеспечить изменения, продумать процесс постепенного введения новых способов работы. Для этого он должен:

- выделить лидеров коллектива, групп - людей, авторитетных для коллектива, для включения их в процесс преобразования либо в целевые проектные группы, либо в экспертную группу;
- сформировать целевые, проектные группы для разработки стратегии и плана изменений и включить в них представителей разных отделений и сфер бизнеса организации;
- сформировать экспертную группу, включающую в себя лидеров групп и людей, занимающих высокие статусы в организации, а также формальных и неформальных лидеров;
- организовывать регулярные встречи проектной и экспертной групп по обсуждению проекта и его развитию;
- представить проект сотрудникам организации.



Особое внимание следует уделить психологическому обеспечению внедрения изменений. Для этого кадровая служба должна:

- привлекать внимание к необходимости изменений;
- организовать процесс получения конкретных предложений от сотрудников организации и поддержку активных сотрудников, подающих такие предложения;
- создавать неофициальную информационную сеть распространения информации о проводящихся изменениях;
- учитывать при подготовке информации, способах презентации материалов особенности персонала и личностные характеристики аудитории;
- стараться учитывать продуктивные возражения, возникающие у персонала, адаптировать программу изменений с учетом возникающих затруднений.



Для построения оптимального процесса изменений важно учитывать индивидуальные способы принятия изменений (типичные для каждого механизма). Можно выделить следующие *индивидуальные механизмы принятия изменений*:

- *идентификация* - люди принимают предложенные изменения, руководствуясь внешними мотивами, для кадровой службы важно в таком случае разработать систему стимулирования (оплаты) за проведенные изменения;
- *усвоение* - когда люди переводят общие цели и принципы изменений в специфические личные цели, для кадровой службы появляется возможность разработать систему мотивирования, ориентируясь на тот тип основополагающих внутренних мотивов, которые специфичны для каждого - потребность в общении, ориентация на получение статуса, самореализация.



**СПАСИБО ЗА ПРОСМОТР!**