



Работа с персоналом – риски и дипломатия

Докладчик:

Бойцов Андрей Александрович

Руководитель Конкурсов по качеству «Сделано в Санкт-Петербурге»

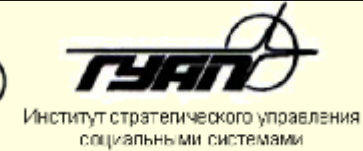
Директор Северо-Западного департамента ISMC

Член Комиссии по этике и социальной ответственности предпринимательства

Общественного совета по развитию малого предпринимательства при

Губернаторе Санкт-Петербурга

Санкт-Петербург, 2008



Тематический блок:

1. Ресурсы компании – как не проесть, но преумножить
2. Процессы – как грамотно построить процессное управление
3. Технологии – опыт упущенных возможностей и уроки ненужных трат
4. Переходим на контроль – как не задавить людей и заставить их генерировать идеи
5. Инструменты превращения элементов культуры в рычаги управления – как «не утонуть» в имидже
6. Знания – сила компании, как не стать зависимыми от ключевых сотрудников
7. Работа с персоналом – риски и дипломатия
8. Инструменты сильного руководства – новое и забытое старое
9. Разработка стратегии предприятия

Цель презентации:

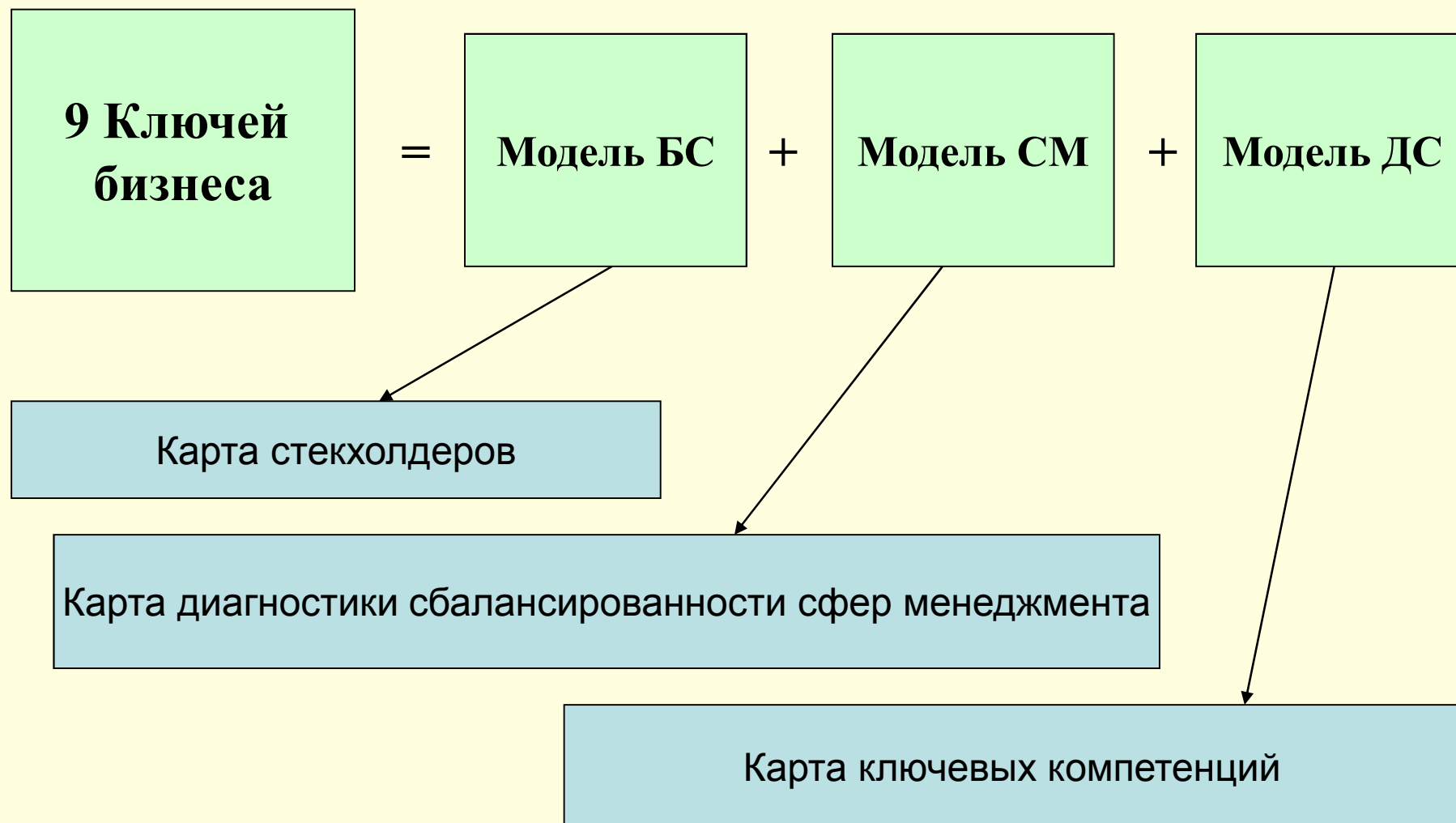
Показать как компании могут заработать больше денег, используя современный подход к управлению персоналом по методологии «9 ключей бизнеса»





Конкурсы по качеству «Сделано в Санкт-Петербурге» :

- пример правильной и грамотной организации бизнеса;
- инструмент развития инновационных технологий управления бизнесом;
- показатель уровня и тенденций развития бизнес-среды региона;



**Персонал – личный состав предприятия или его
отдельного подразделения**

Обучение персонала – передача персоналу необходимых знаний и умений

Результативность обучения – степень реализации запланированной деятельности в области обучения персонала и достижения запланированных результатов

Цель управления персоналом: Обеспечение устойчивого развития бизнеса



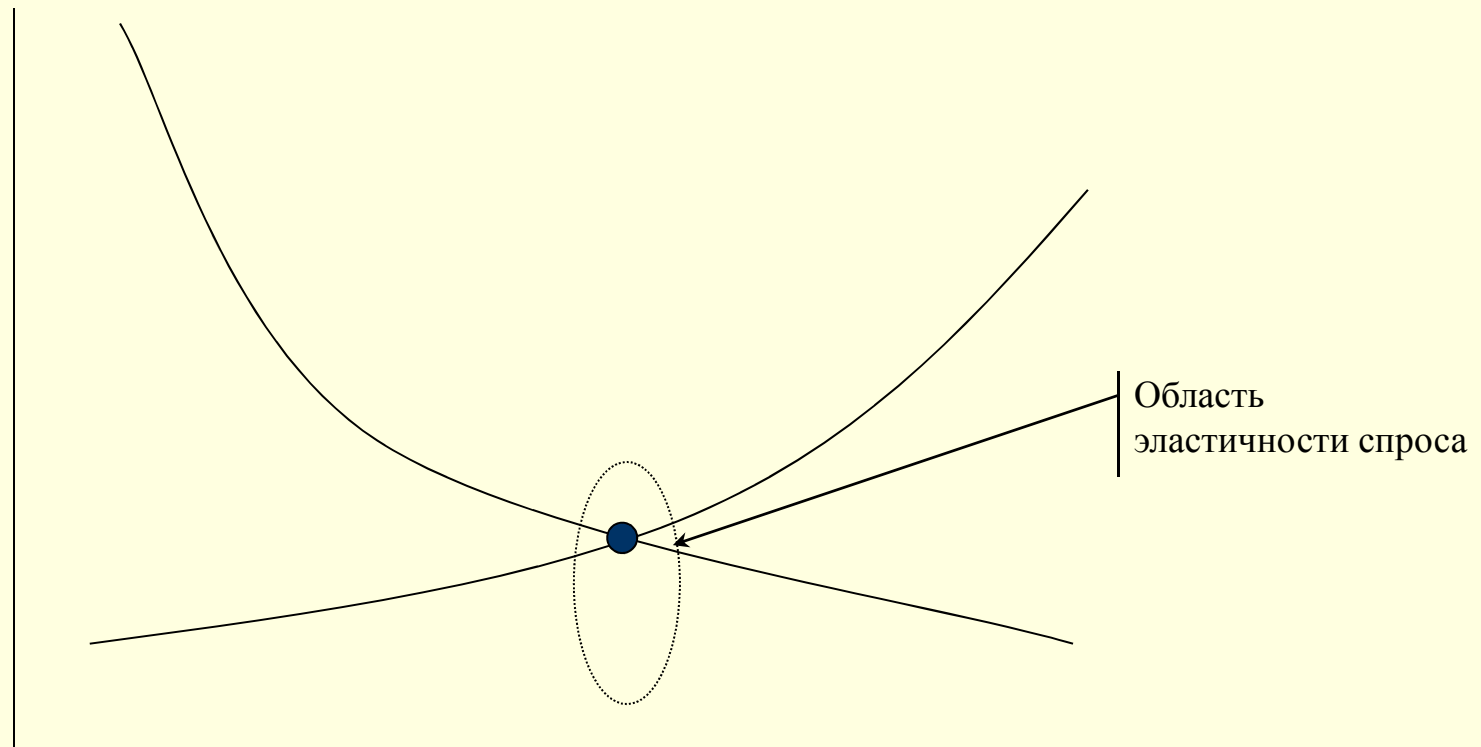
Что это значит для Вас
???

Задача управления персоналом: Создание системы обеспечения деятельности компании человеческими ресурсами

Функции управления персоналом:

1. Привлечение персонала
2. Продвижение персонала
3. Использование персонала

Кривая спроса - предложения



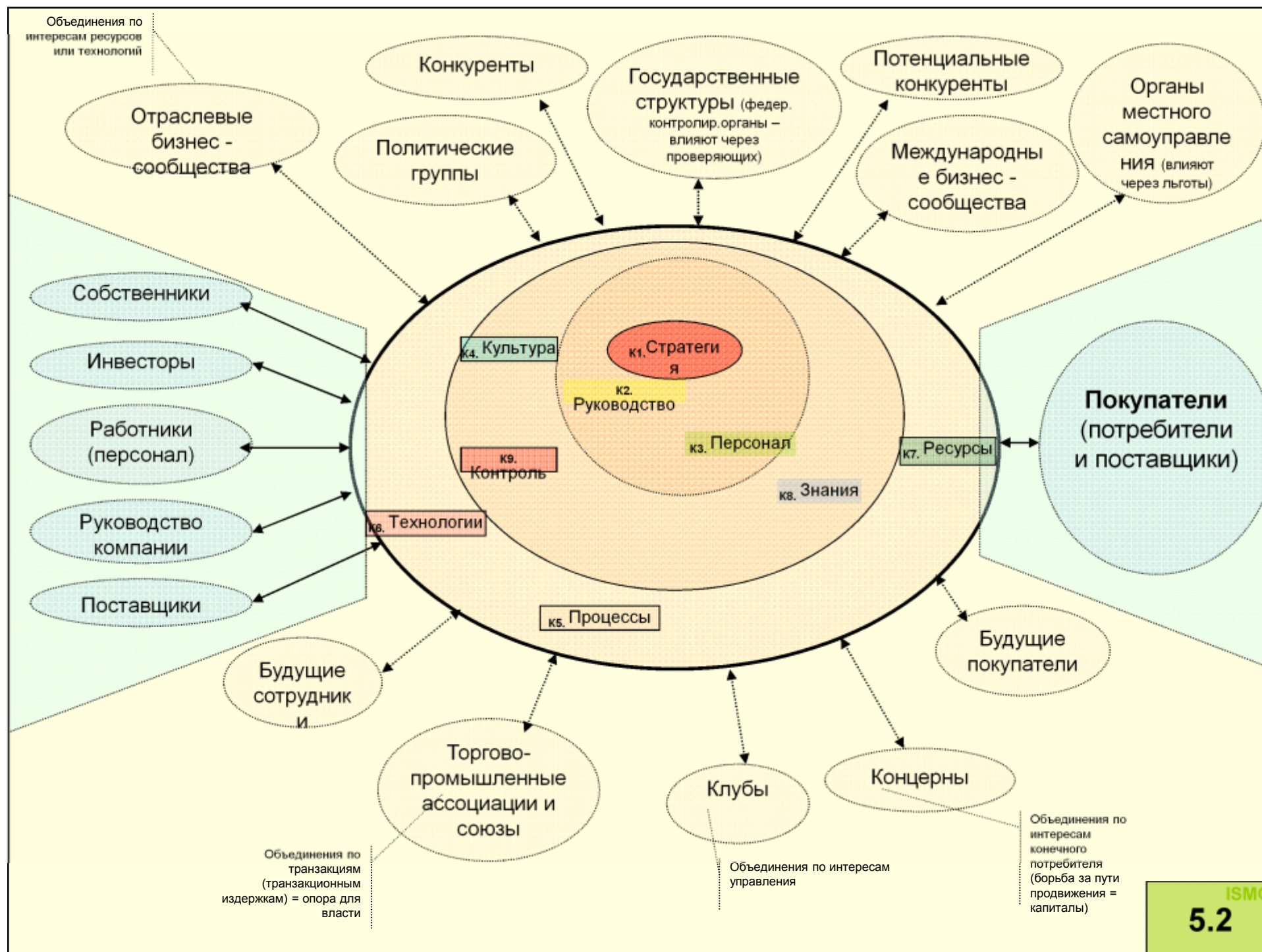
Компания – это форма ведения бизнеса

Компания имеет
четкую структуру управления
– через сферы менеджмента

Компания не существует сама по себе
– есть стекхолдеры

Доминирующие идеологии

1971-1980	1981-1990	1991-2000	2001-2005	2006-2010
Развитие транзакций	Управление по	целям	Киосей	Концепция стейкхолдеров
Стратегическое планирование	Z-теория и сценарное планирование	Модель зрелости	процессов и	аутсорсинг
Развитие потенциала фирмы	Формирование компетенций	Стратегический	менеджмент	КСО



Стадия устойчивого развития бизнес-сообщества

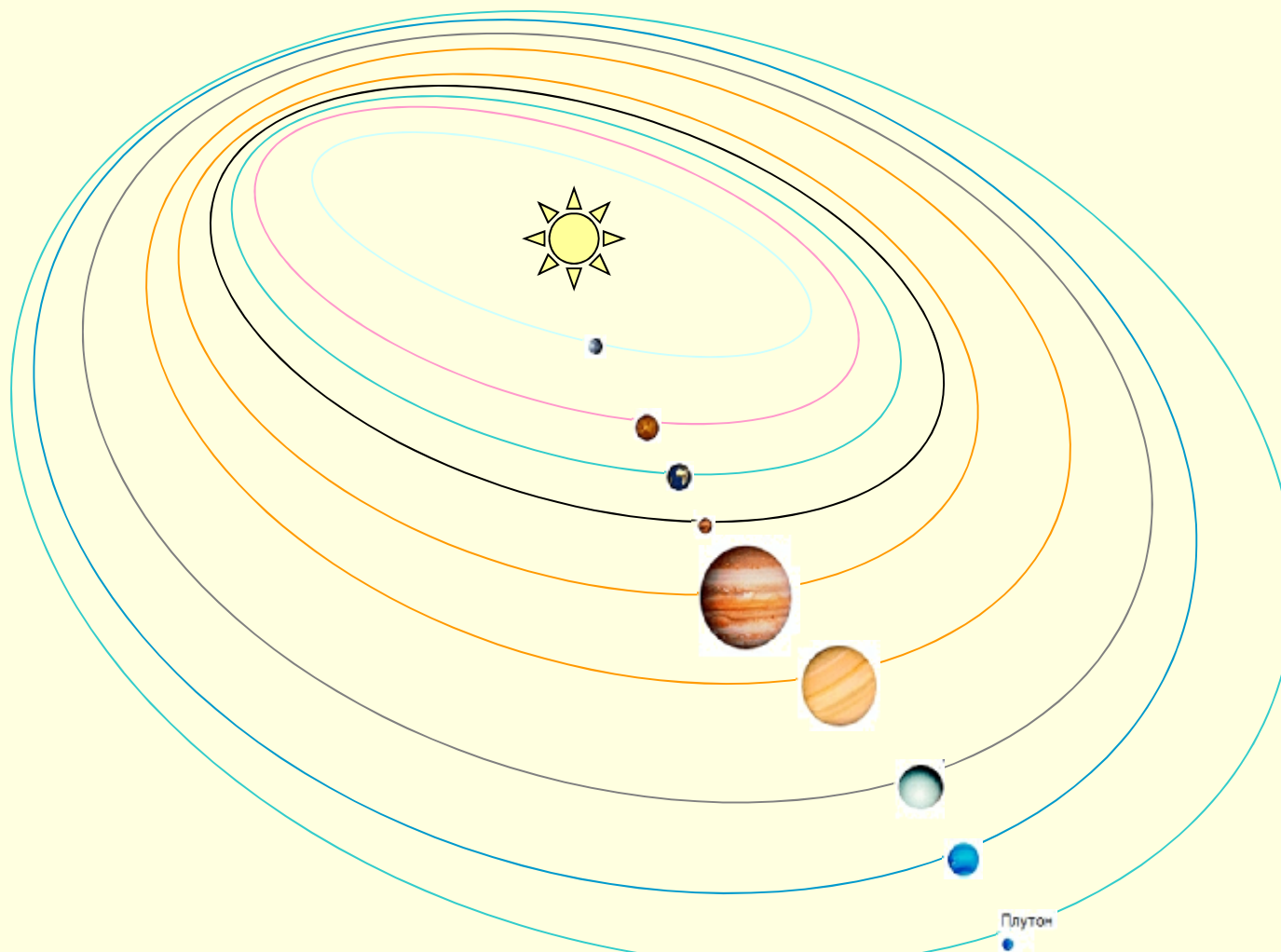
Как этого достичь ?





Стадия устойчивого развития бизнес-сообщества

Что это такое?

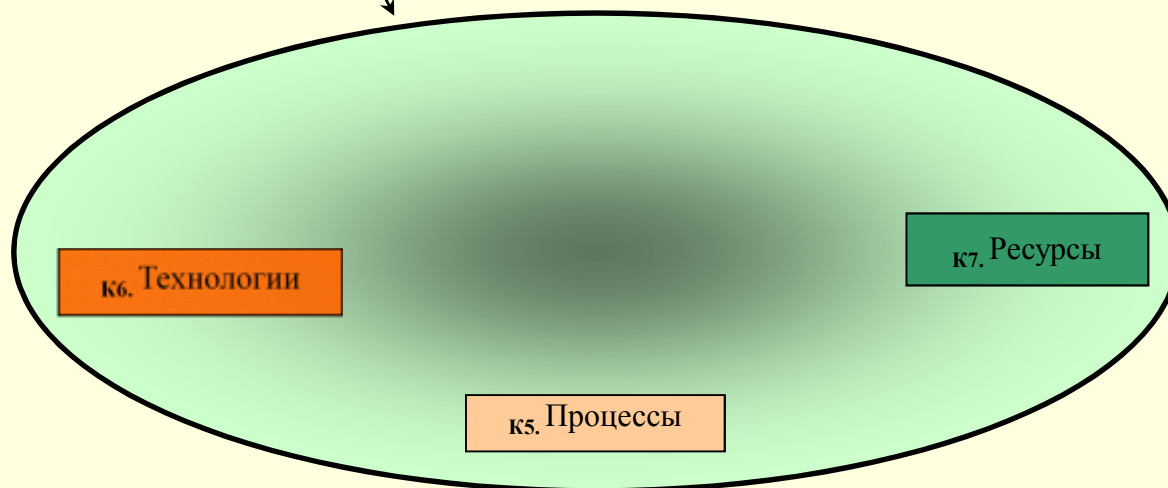
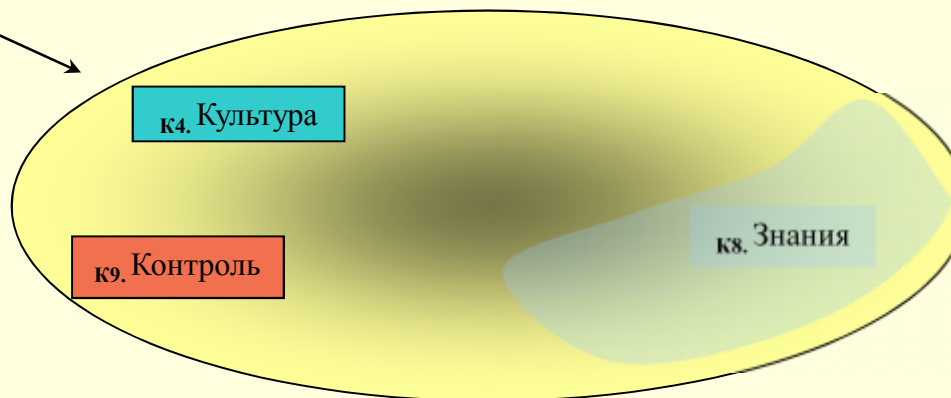
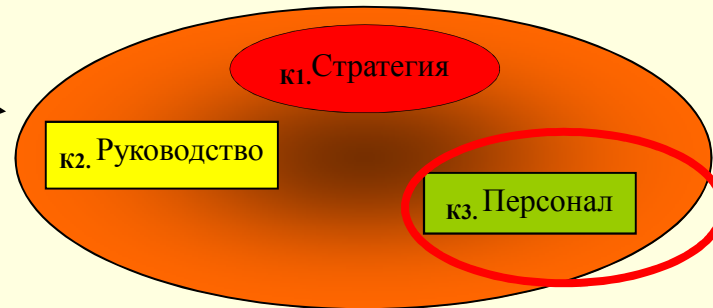


Методология "9 Ключей
Бизнеса" www.ismc-spb.org

Стратегический контур
(контур дипломатии)

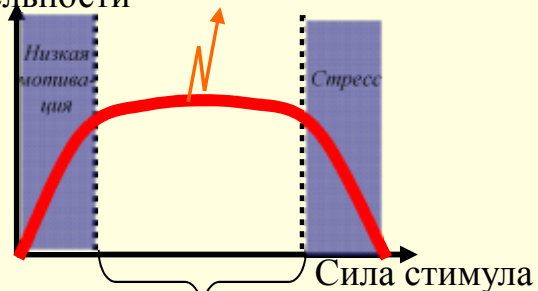
Контур идей

Контур
примитивизма





Эффективность
деятельности

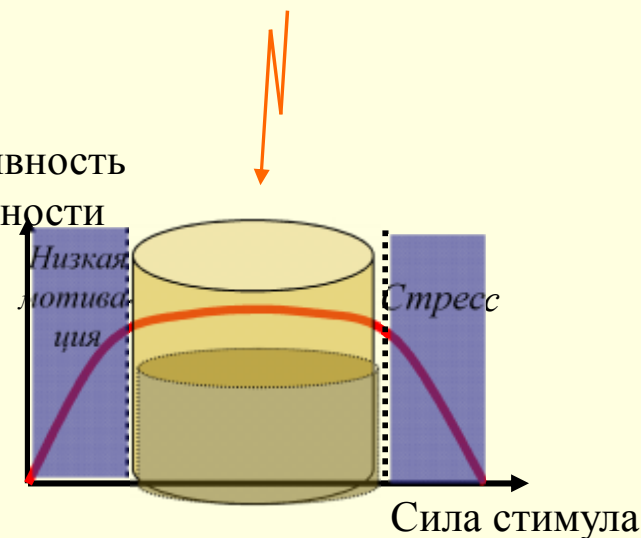


Области применения культуры

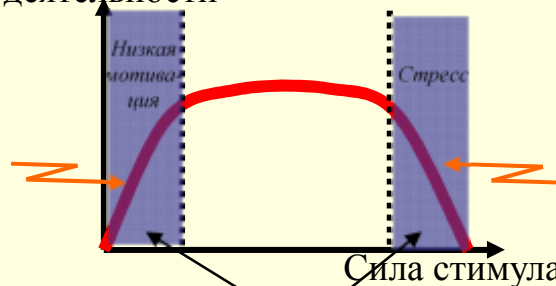
Задача: повышение высоты «плато»

Задача: не давать «расползаться» потенциалу сотрудников

Эффективность
деятельности

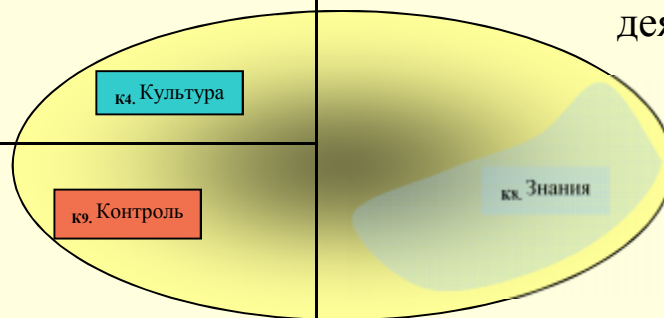


Эффективность
деятельности



Области применения контроля

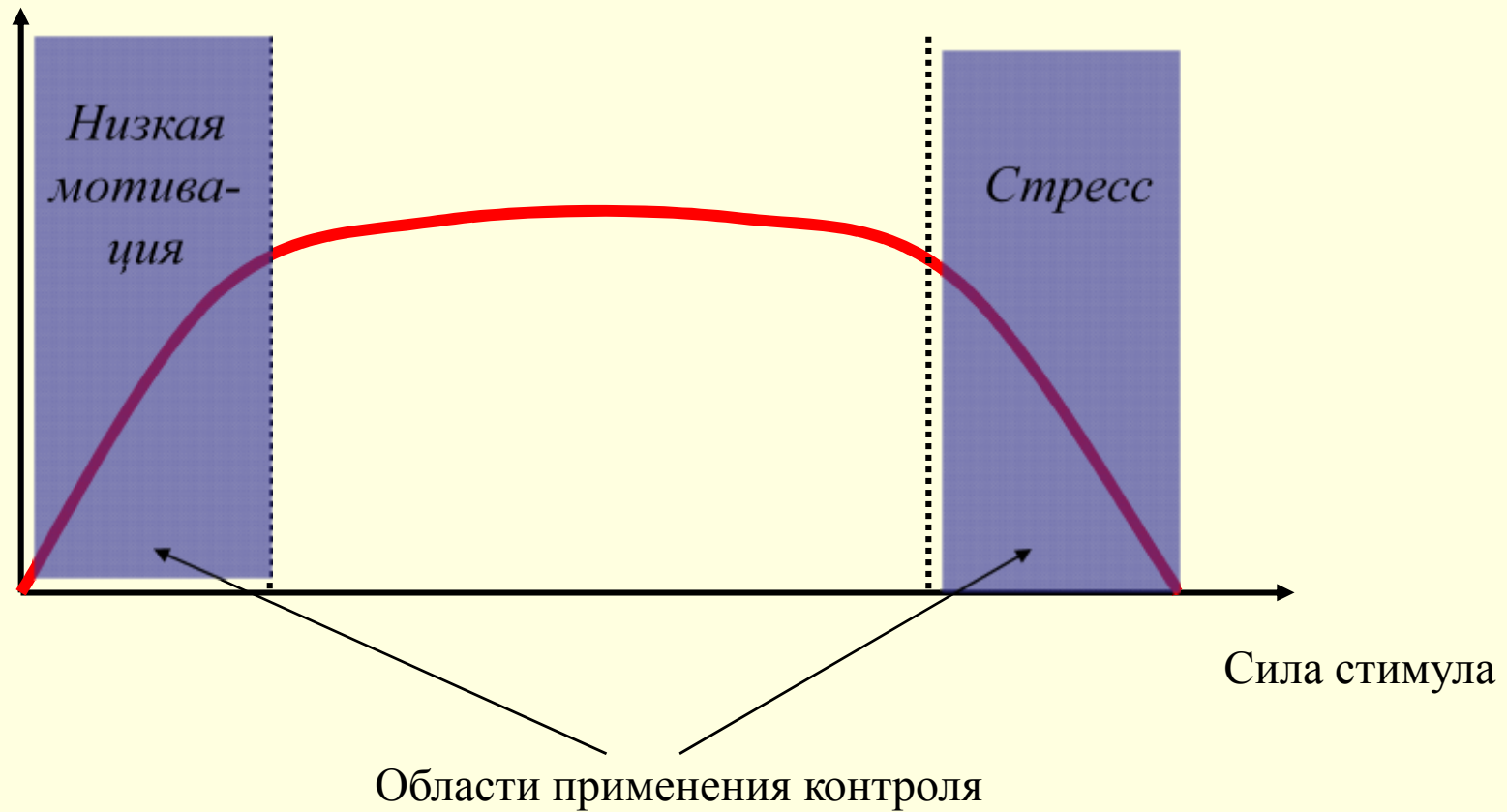
Задача: недопущение выхода стимула за граничные рамки.



“Таким образом, мы можем
видеть теорию «стакана» в
действии”

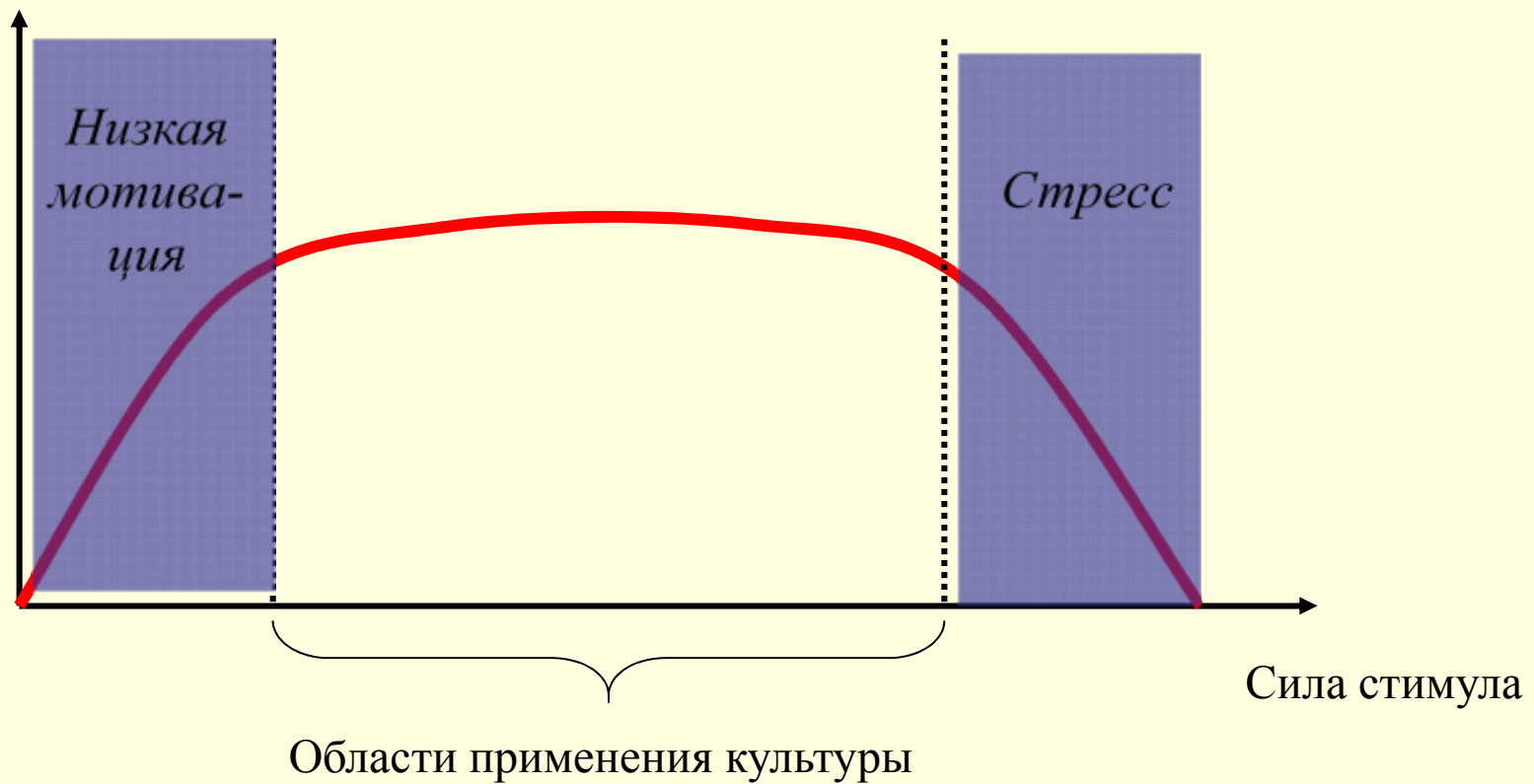
Методология "9 Ключей
Бизнеса" www.ismc-spbg.org

Эффективность
деятельности



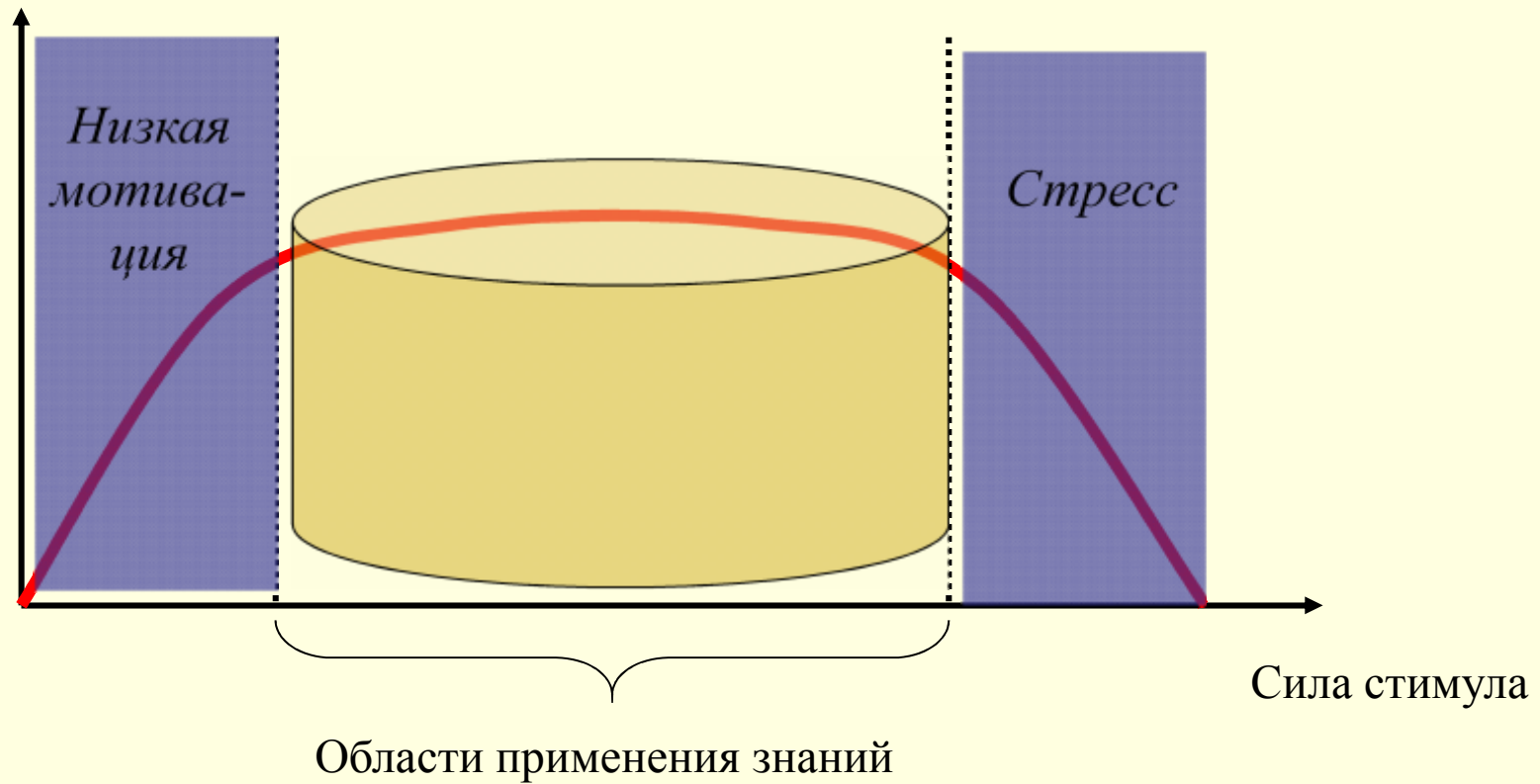
Задача: недопущение выхода стимула за граничные рамки.

Эффективность
деятельности



Задача: повышение высоты «плато»

Эффективность
деятельности



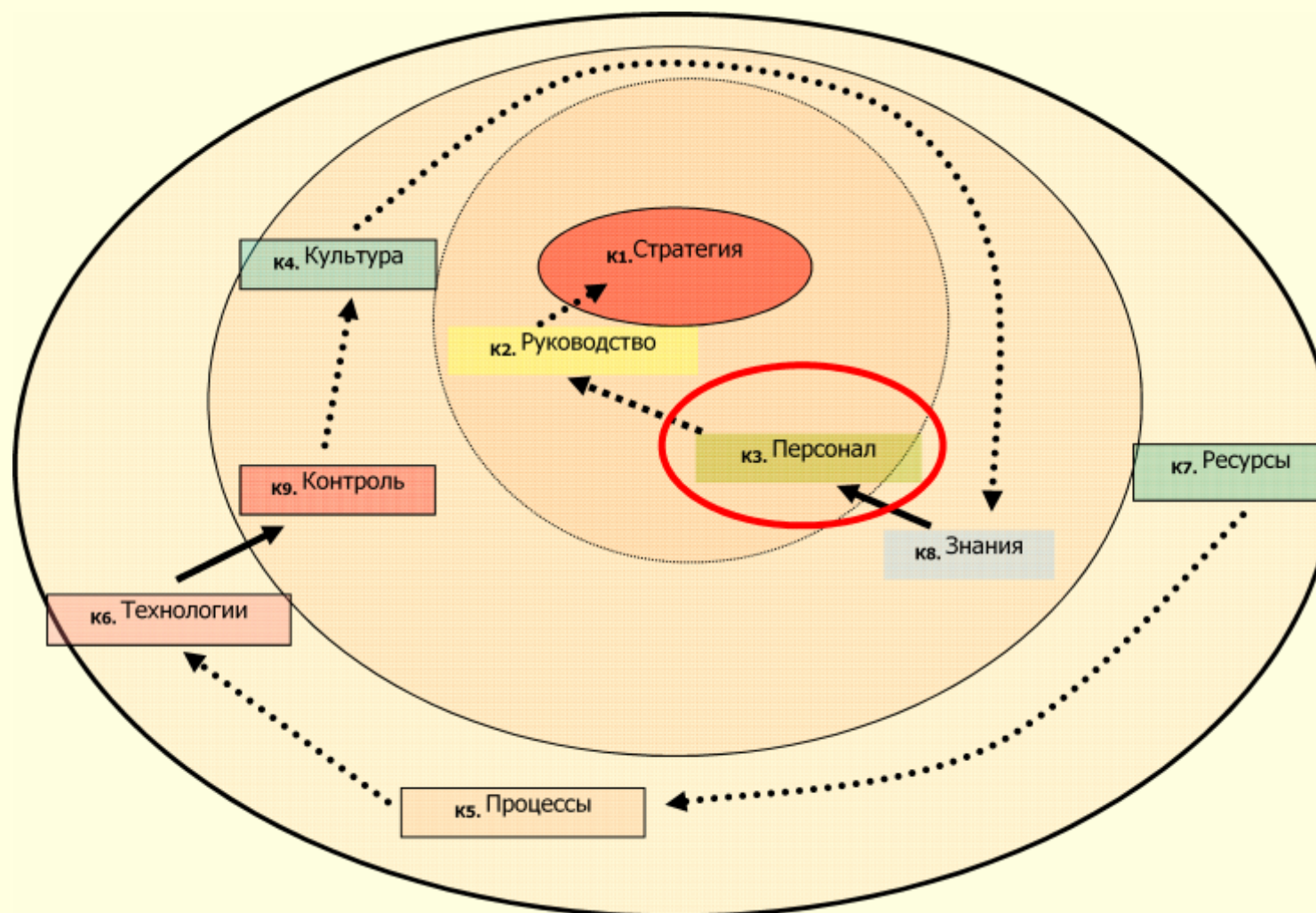
Задача: наполнение «стакана»

Формула успеха предприятия по методологии «9 Ключей Бизнеса»

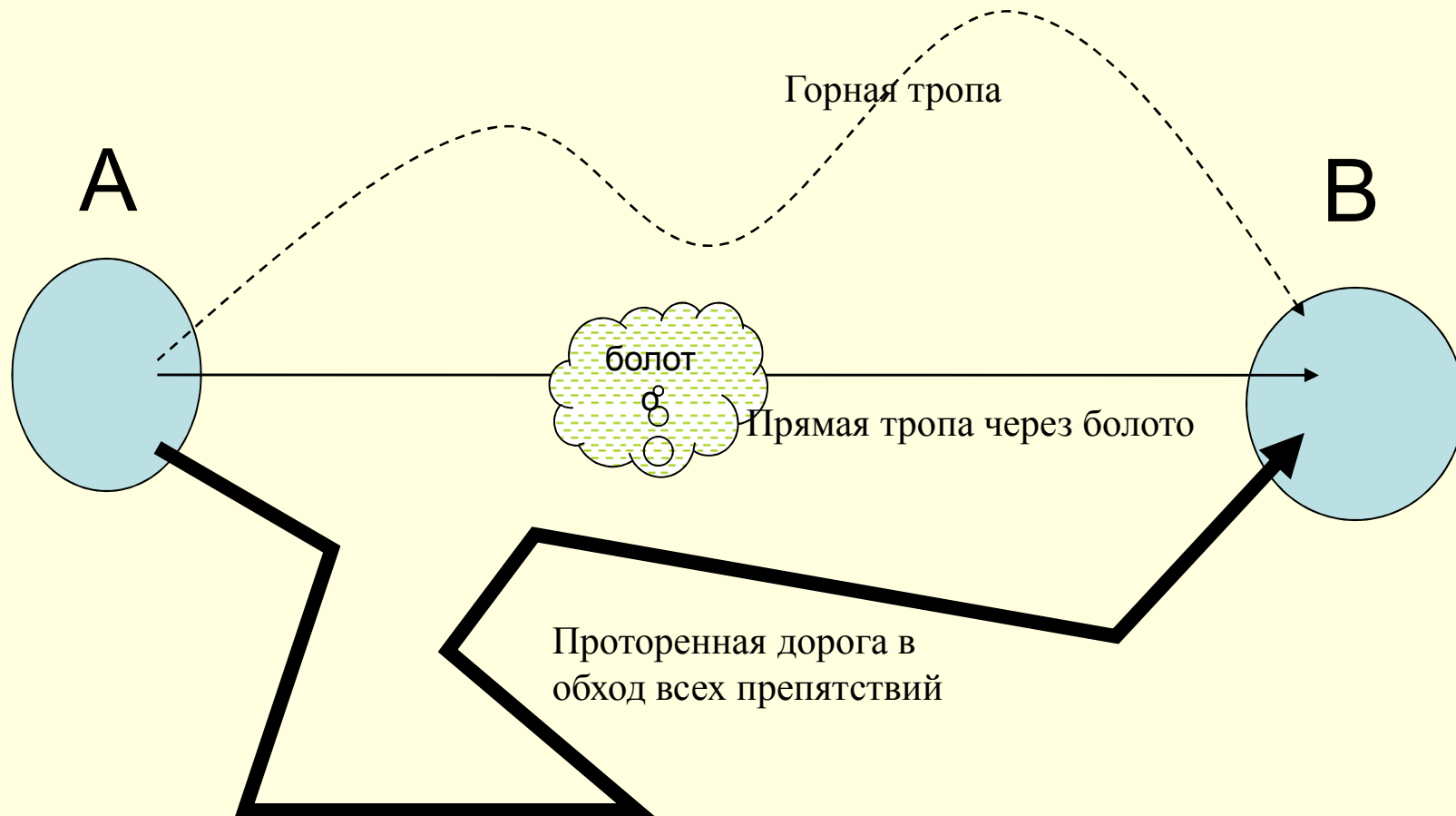
- В основе деятельности предприятия – требования потребителя продукции предприятия.
- Результаты деятельности - заданы собственником предприятия.
- Интересы собственника и потребителя должны быть сбалансированы.
- **Руководство** - обеспечивает единство целей и слаженную работу по их достижению.
- **Стратегия** – основа развития предприятия.
- **Персонал** – важнейший ресурс и главное преимущество предприятия.
- **Корпоративная культура** - основа всей деятельности предприятия.
- **Процессное управление** - основа постоянного совершенствования.
- **Управление ресурсами** – задача системы управленческого учета.
- **Контроль** и самооценка – механизм достижения целей.
- **Технологии** – основа долгой жизни предприятия
- **Управление знаниями** - основа развития.
- Предприятие является частью общества и живет по его законам, руководствуясь принципом сбалансированности взаимоотношений со стейкхолдерами.

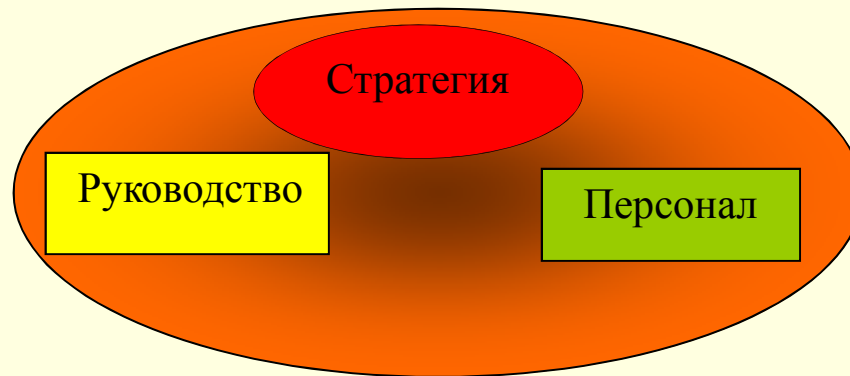
Как это применить на практике ???

Последовательно совершенствования сфер менеджмента социально-ответственного предприятия

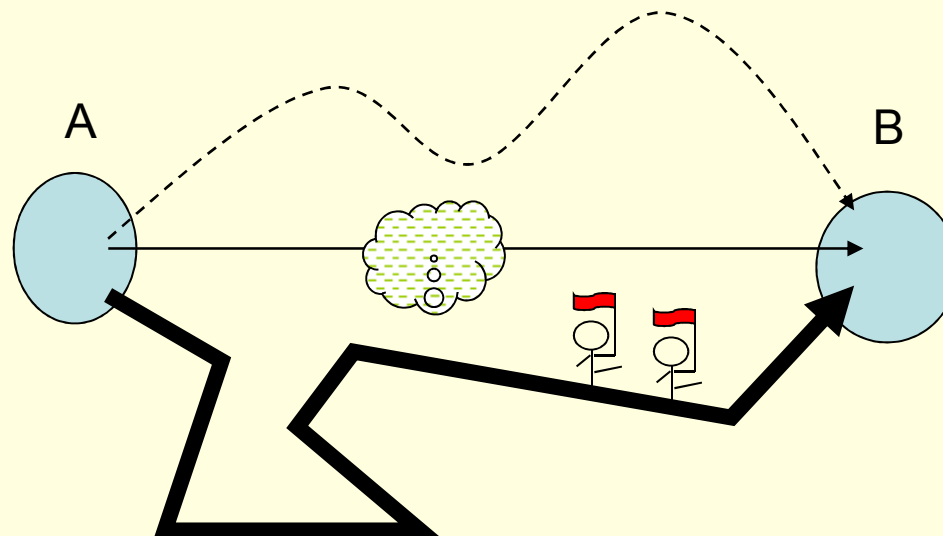


В неоднородной среде прямой путь не всегда самый быстрый





Стратегия формирует цели и путь к ним
Руководство обеспечивает движение по этому пути
Персонал обеспечивает достижение поставленных целей.



Доминирующие стратегии

1971-1980	1981-1990	1991-2000	2001-2005	2006-2010
Позиционирован ия	Предпринимател ьства	Предпринимател ьства (для России)	Ресурсные стратегии	
Дизайна	Обучения	Конфигураций (для России)	Ключевых компетенций	
Организационно й культуры	Когнитивные	Позиционирован ия (для России)		Динамических способностей

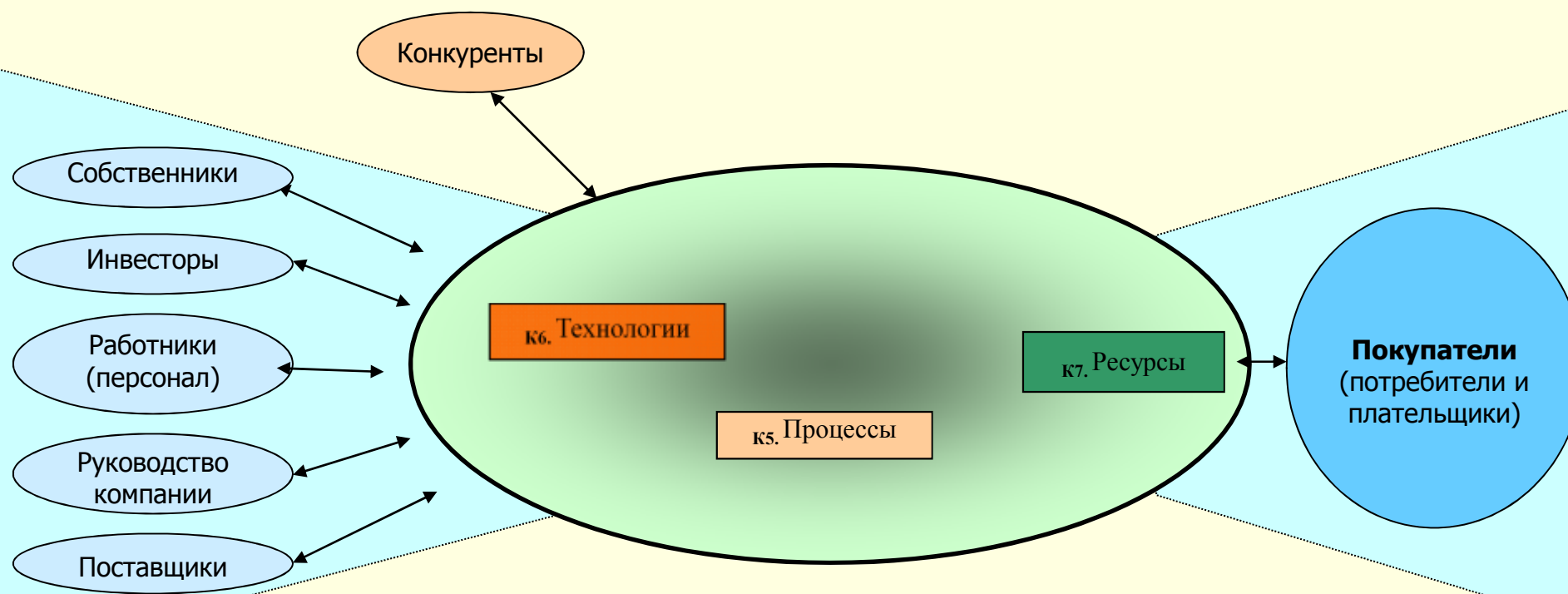


Первичные стекхолдеры – субъекты, оказывающие решающее влияние на деятельность компании (акционеры, клиенты, поставщики, кредиторы, покупатели и продавцы Продукции компании).

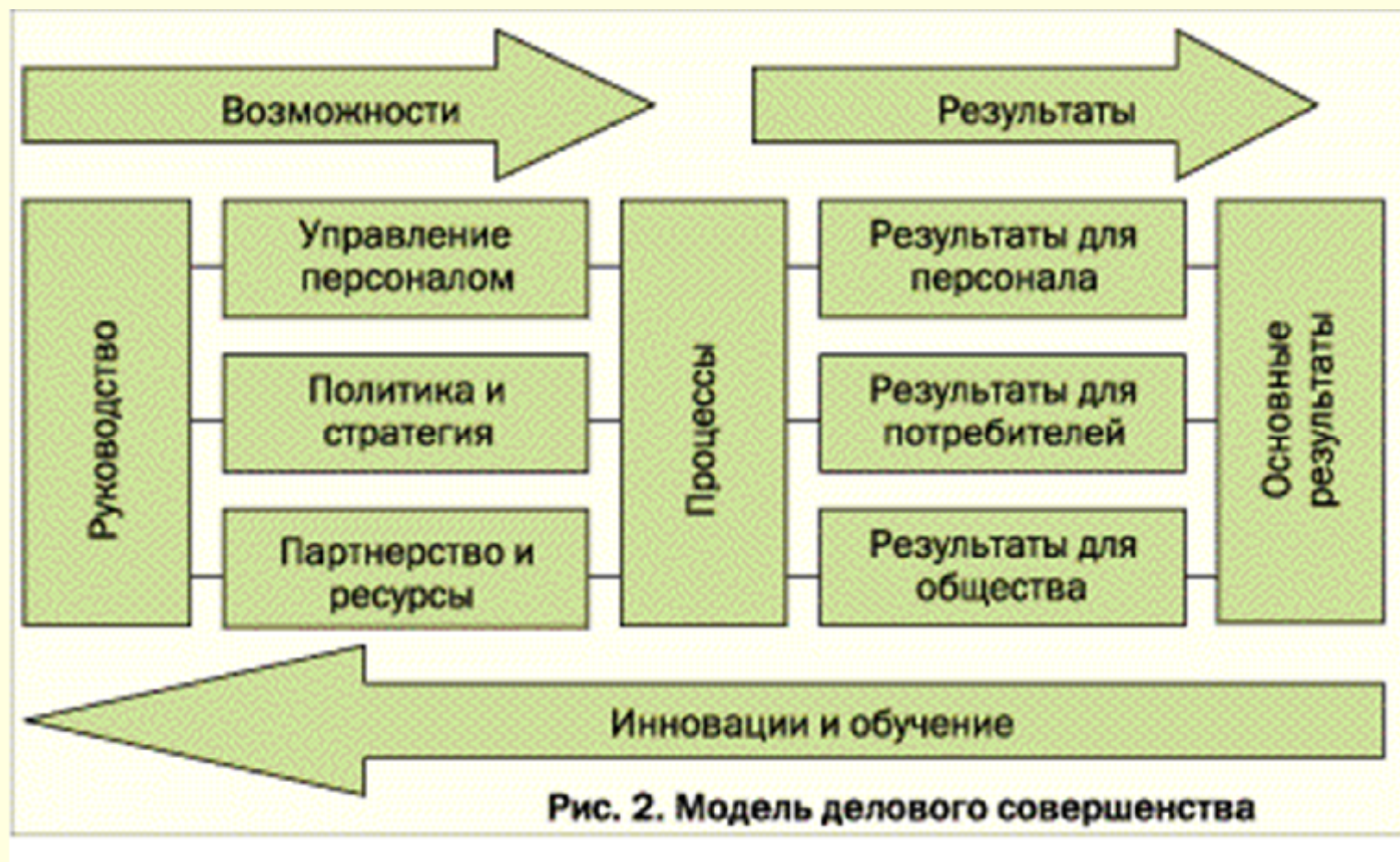
Вторичные стекхолдеры – те люди и общественные группы, взаимное влияние которых находятся в прямой или косвенной зависимости от деятельности или решений компании (местное сообщество, органы власти, СМИ, общество в целом)

[POST, 2002, с.11-12]

Стекхолдеры контура примитивизма



Модель делового совершенства

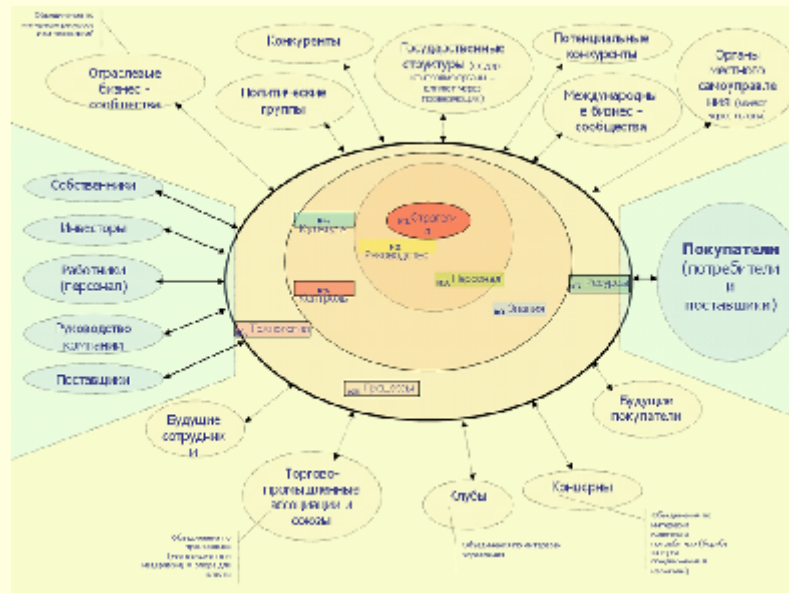


Уровни развития менеджмента социально-ответственного предприятия: Концепции организации работ



Ресурсы

Классическое понимание



Материальные:

- денежные:

- основные;
- оборотные

- натуральные:

- основные фонды;
- производственные фонды;
- непроизводственные фонды;

Не материальные:

- программы для ЭВМ;
- базы данных;
- зарегистрированные товарные знаки, патенты;

Персонал

Доверие (имиджевый ресурс)

Что это значит для Вас
???

6.2. Человеческие ресурсы (п.6.2.1 ИСО 9001)

6.2.1 Общие положения

Персонал, выполняющий работу, влияющую на качество продукции, должен быть компетентным в соответствии с полученным образованием, подготовкой, навыками и опытом

6.2. Человеческие ресурсы (п.6.2.1 ИСО 9001)

Компетентность основывается на:

- Уровне образования
- Обучении
- Квалификации
- Опыте

6.2. Человеческие ресурсы (п.6.2.2 ИСО 9001)

6.2.2 Компетентность, осведомленность и подготовка

Организация должна:

- a) определять необходимую компетентность персонала, выполняющего работу, которая влияет на качество продукции;
- b) обеспечивать подготовку или предпринимать другие действия с целью удовлетворения этих потребностей;
- c) оценивать результативность предпринятых мер;
- d) обеспечивать осведомленность своего персонала об актуальности и важности его деятельности и вкладе в достижение целей в области качества;
- e) поддерживать в рабочем состоянии соответствующие записи об образовании, подготовке, навыках и опыте.



Автор: А.Ю. Прихач

Методология "9 Ключей
Бизнеса" www.ismc-spb.org

Эффект Отсутствия → Большие Затраты

Эффект Отсутствия = физическое присутствие на работе, но
отсутствие сосредоточенности на самой деятельности

- **Сотрудники обращают внимание на то, что 20-50% их возможностей не используется**
- **25% “отсутствие” – потери как минимум US\$3 миллиона на 100 сотрудников**
- **60-80% отсутствий вызвано потерей мотивации, а не по причине болезни**



Великобритания ежегодно теряет 24 миллиарда долларов!

В ходе исследования, проведенного в Великобритании в 2004 году SHL – глобальной фирмой, консультирующей по проблемам трудовых ресурсов – было обнаружено, что низкая эффективность деятельности сотрудников обходится стране в 24 миллиарда долларов.



Стресс обходится Европейскому Союзу в US\$ 26 млрд. ежегодно

- Более 41 млн. человек были не в состоянии работать в течение краткого или длительного периода времени из-за стресса , второго по частоте заболевания, связанного с работой.
- Женщины страдают от стресса немного больше , чем мужчины.
- В США 11 млн. людей страдают от стресса. В США этим вызвано более половины всех отсутствий на работе.
- Происходит из-за недостаточного участия в процессе принятия решений, плохих условий работы и поведения начальников.
- Возможные решения : изменения в культуре, открытое общение, совпадение личных амбиций с организационными.

Модель процесса



КАРТА ПРОЦЕССА

пример

Код процесса	п. ИСО 9001	Наименование процесса
О.03	6.2	Управление персоналом
Определение процесса		Цель процесса
Деятельность по планированию, организации работы с персоналом		Поддержание и повышение компетентности персонала

КАРТА ПРОЦЕССА

пример

Основные ресурсы	Финансы, помещения, время, методическая литература, оргтехника
Контролируемые параметры процесса	Показатели результативности процесса
Выполнение планов обучения. Соблюдение графика аттестации. Соответствие компетентности персонала установленным требованиям.	% сотрудников, успешно прошедших аттестацию. Доля реализованных мероприятий.

Что это значит для Вас
???



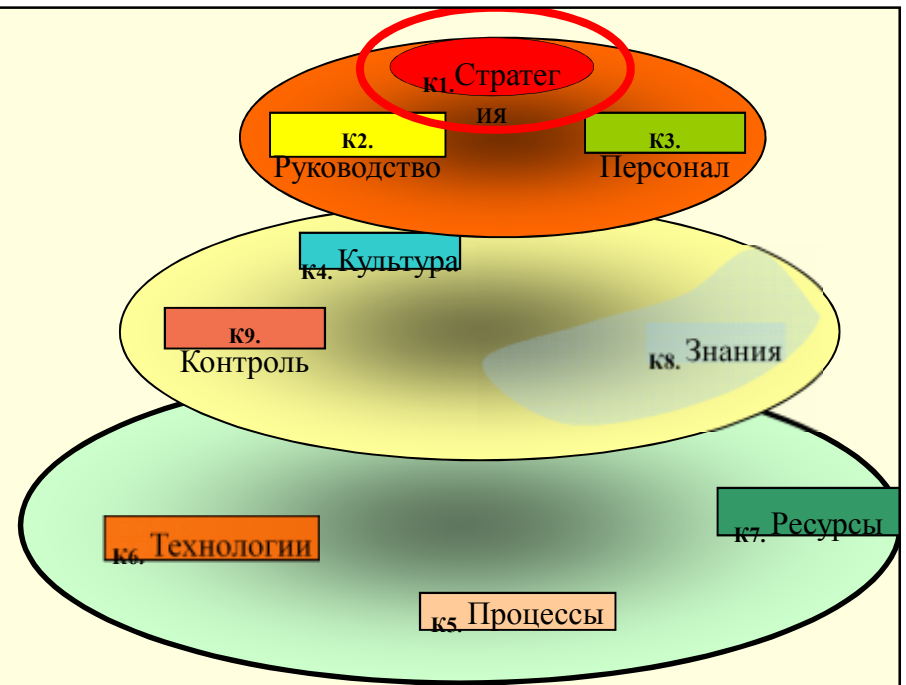
Источник: Учебник по туризму (Дания)



Изменение ценностей: пирамида потребностей

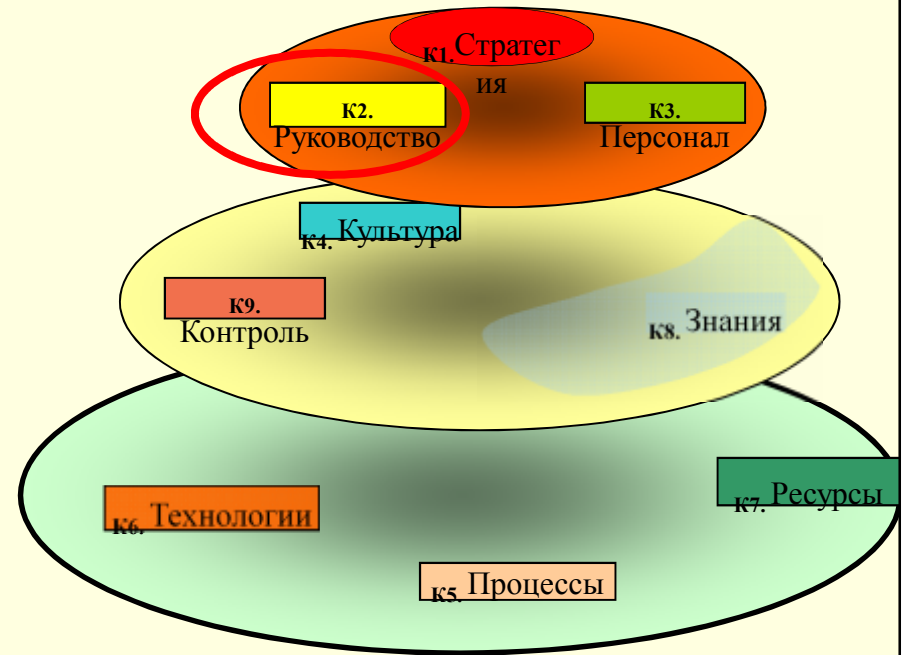


Как это применить на практике ???



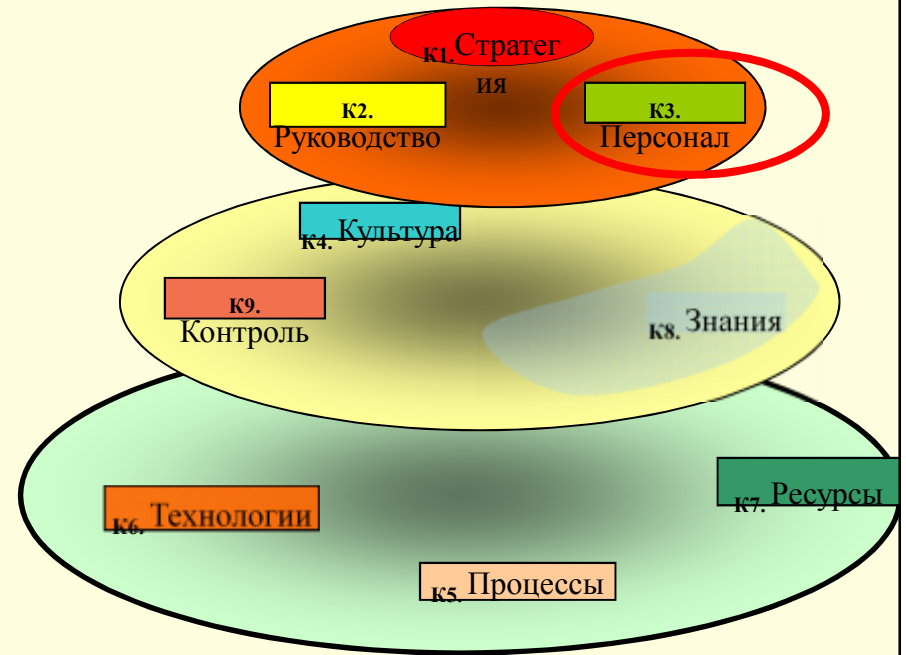
Атрибуты управления персоналом

- 1. Политика в отношении персонала**
- 2. Политика в отношении имиджа компании как работодателя**
- 3. Политика в отношении будущих сотрудников**
- 4. КСО**
- 5. Ценности компании**



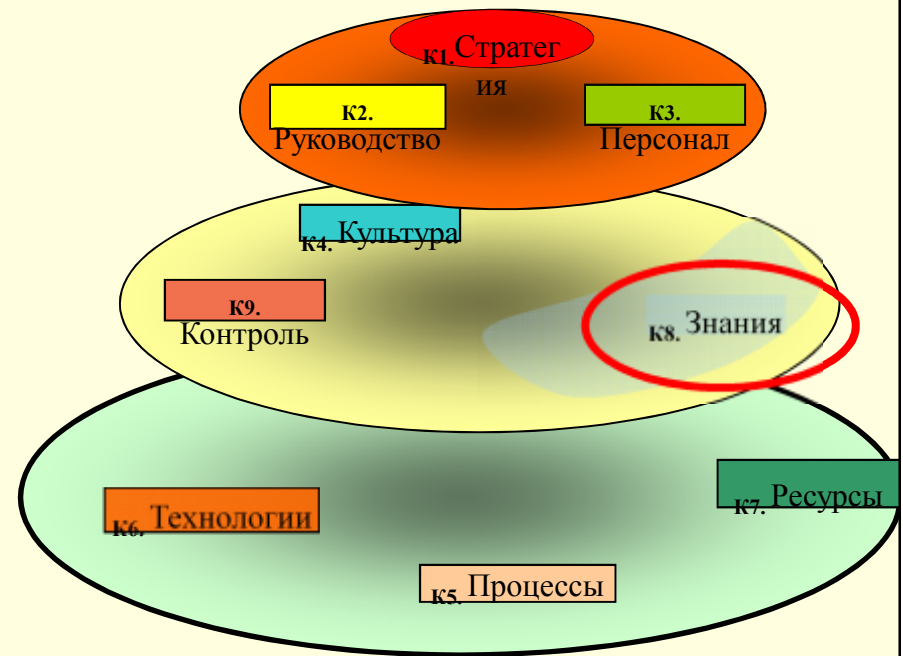
Атрибуты управления персоналом

1. Кодекс поведения
2. Корпоративные обряды
3. Охрана труда
4. Система продвижения персонала
5. Система развития компетенций
6. Командная работа



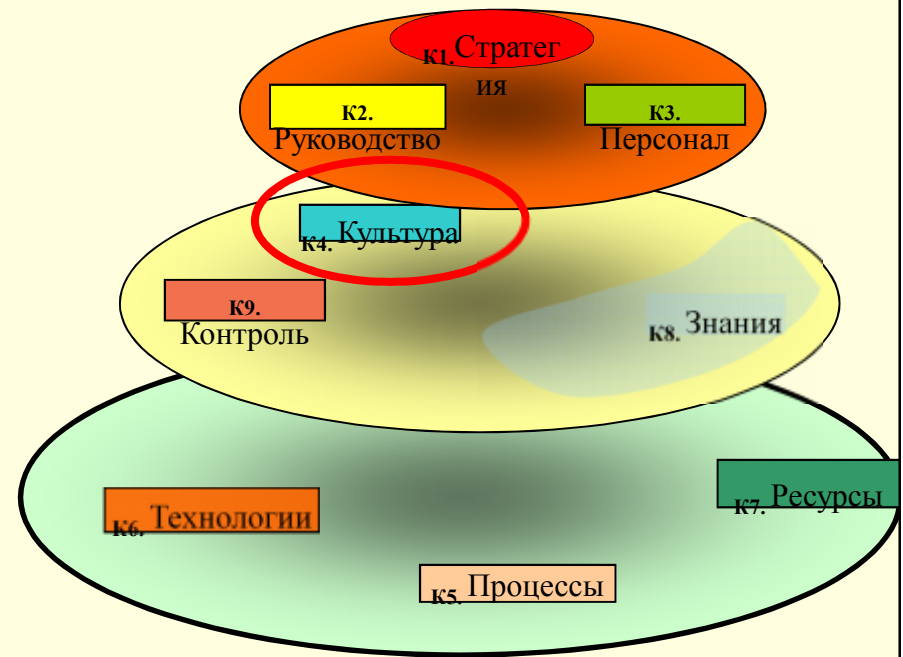
Атрибуты управления персоналом

1. Правила взаимоотношений и управление конфликтами
2. Кадровая политика и делопроизводство
3. Система мотивации
4. Система аттестации
5. Правила замещения
6. Сорсинг персонала



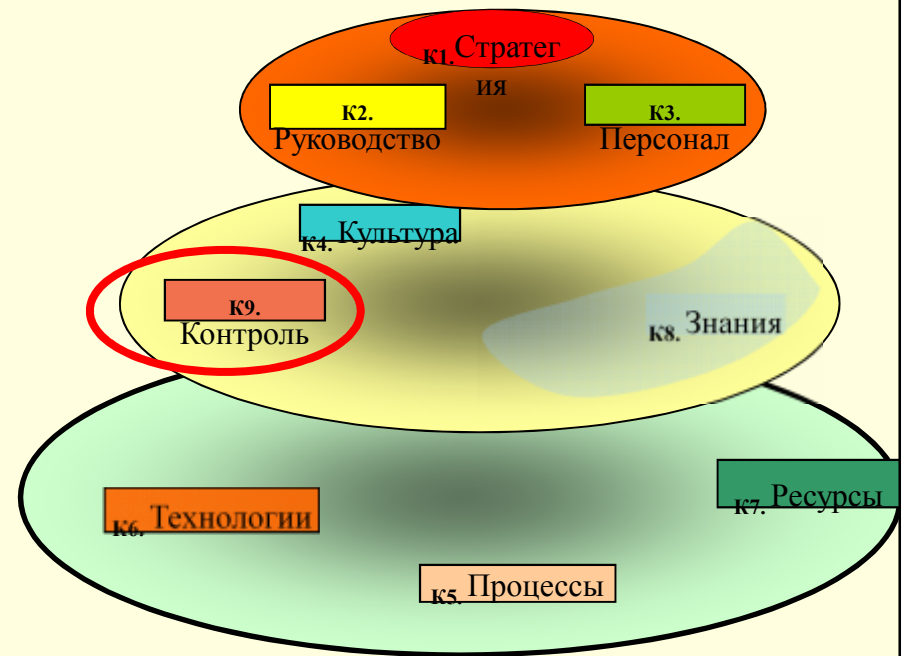
Атрибуты управления персоналом

- 1. Система обучения и развития компетенций**
- 2. Система сбора и передачи знаний**
- 3. Правила формализации знаний**
- 4. Методы информирования**
- 5. Институт наставничества**
- 6. Аутсорсинг персонала (носителей знаний)**



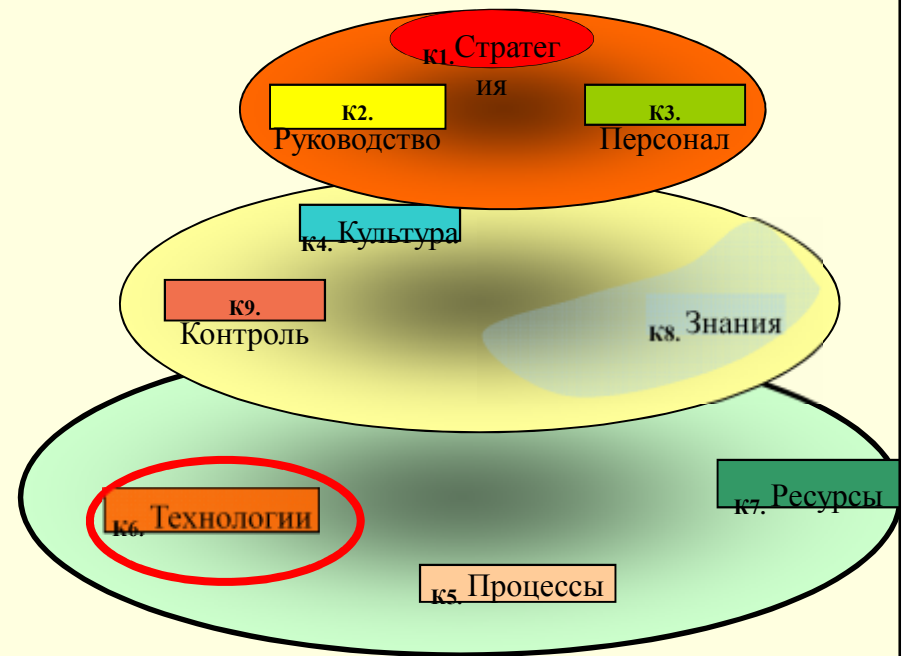
Атрибуты управления персоналом

- 1. Кодекс поведения и взаимодействия со стекхолдерами**
- 2. Правила этикета и дрес-код**
- 3. Правила внутреннего распорядка**
- 4. Корпоративные культурные мероприятия**
- 5. Кап-соревнование**



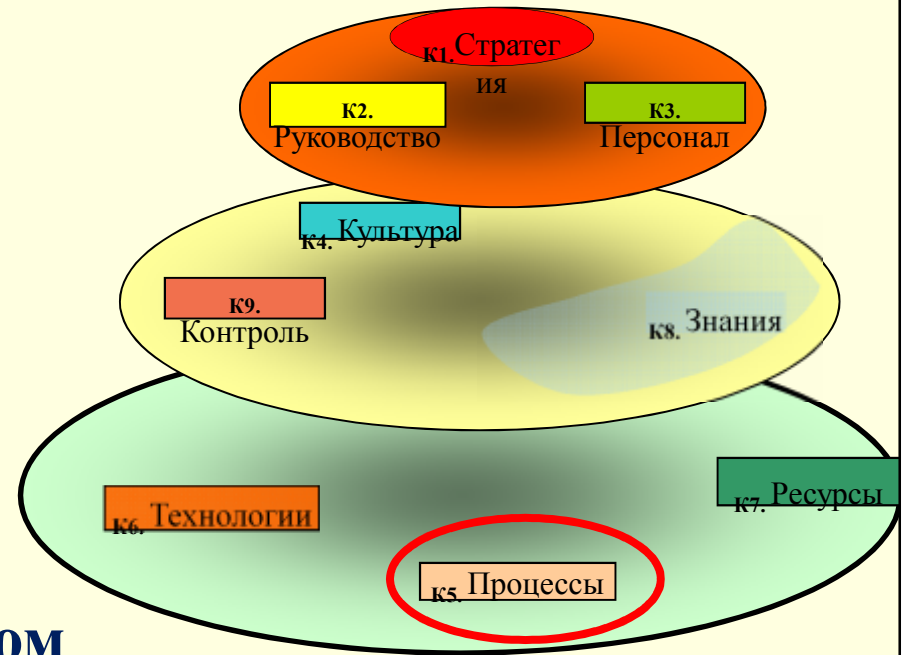
Атрибуты управления персоналом

1. Положения о подразделениях
2. Должностные инструкции
3. Рабочие инструкции
4. Контрольные карты и отчеты
5. Аудиты и самооценка



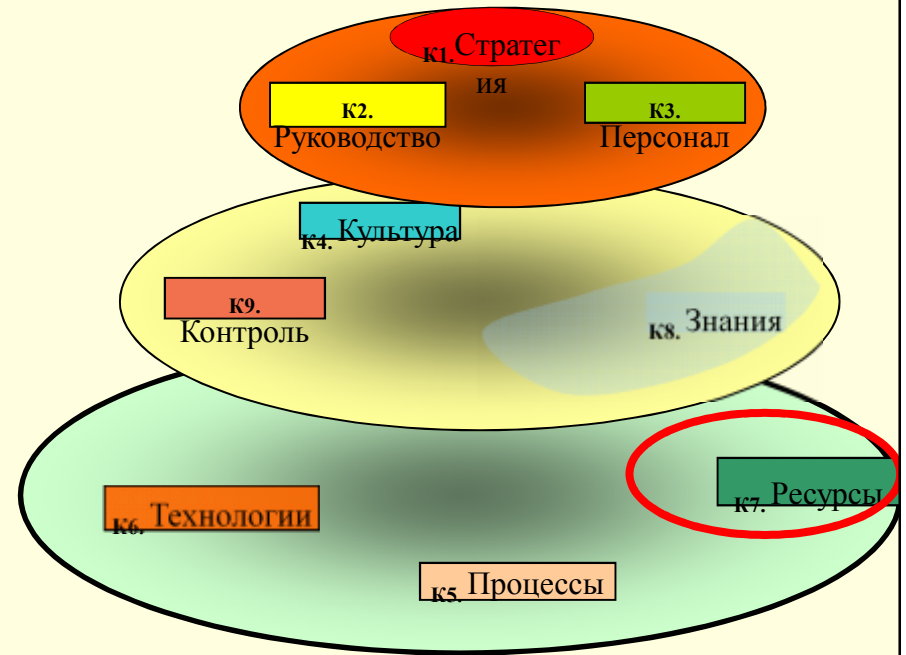
Атрибуты управления персоналом

- 1. Квалификационные требования к персоналу в рамках Технической политики**
- 2. Методы стимулирования внедрения новых технологий**
- 3. Организация производственного пространства**
- 4. Правила санитарии и гигиены труда**



Атрибуты управления персоналом

1. Документированные процессы, в т.ч. процессы по управлению персоналом
2. Порядок формирования и работы процессных команд
3. Процедуры согласования процессов
4. Документированные зоны ответственности в рамках процессов
5. Правила поведения в критических ситуациях



Атрибуты управления персоналом

1. Нормирование трудозатрат
2. Штатное расписание
3. Правила работы с покупателями
4. Правила работы с поставщиками
5. Правила учета и отчетности
6. Правила проведения инвентаризации



Стадия устойчивого развития бизнес-сообщества

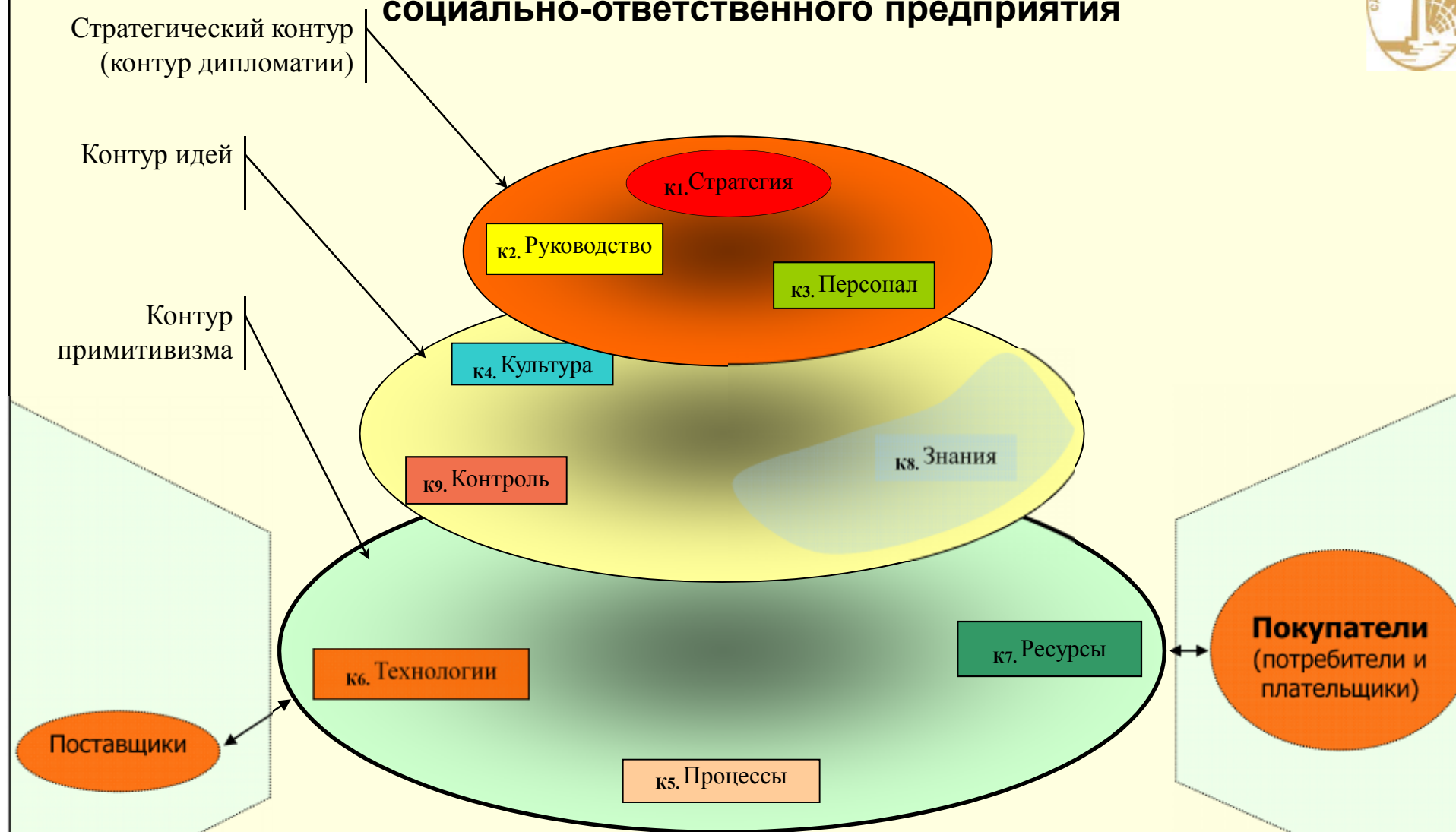
Как этого достичь ?



Сравнительная характеристика типов бизнес-сообществ

Параметр	БС1	БС2	БС3
Лидер бизнес - сообщества	Предприятие, имеющее максимальную прибыль	Предприятие - производитель технологий	Предприятие (государство, группа) - производитель технологий управления на принципах КСО
Цель лидера бизнес – сообщества	Расширение рынка сбыта как за счет захвата новых территорий, так и за счет новых ниш	Распространение своих технологий на максимально возможную территорию	1. Привлечение новых клиентов 2. Подготовка условий для продвижения продукции своих членов
Члены бизнес - сообщества	Предприятия, входящие в цепочки товарно-денежных отношений	Предприятия, использующие аналогичные технологии	Предприятия, желающие стать лидерами бизнеса и соблюдающие Кодекс КСО
Цель нахождения в бизнес – сообществе	Сохранение гарантированных финансовых поступлений	Повышение прибыли за счет снижения издержек	Повышение прибыльности бизнеса за счет улучшения качества собственного менеджмента
Механизм кооперации	Лоббирование бренда	Лоббирование цеховых интересов	Обмен опытом
Основные форма работы КСО – корпоративная социальная ответственность	Аутсорсинг, внешние аудиты, пром-акции, клубы по интересам	Конференции, учебные лаборатории, клубы бенчмаркинга	Круглые столы, тематические программы развития, семинары, иерархические клубы

Экономическая основа успеха социально-ответственного предприятия



Высшая школа менеджмента СПбГУ

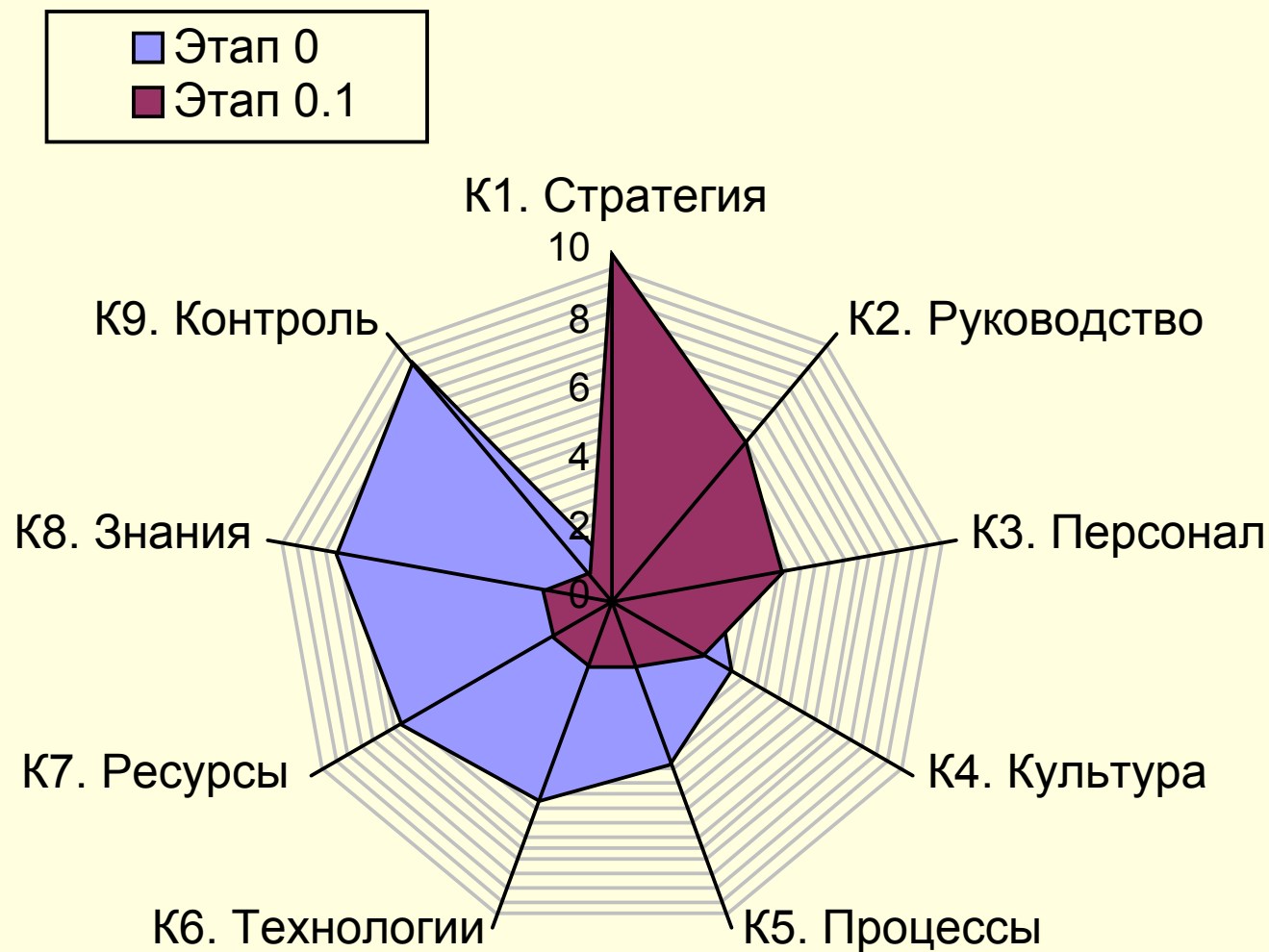
РОССИЯ – 3 КОМПАНИИ

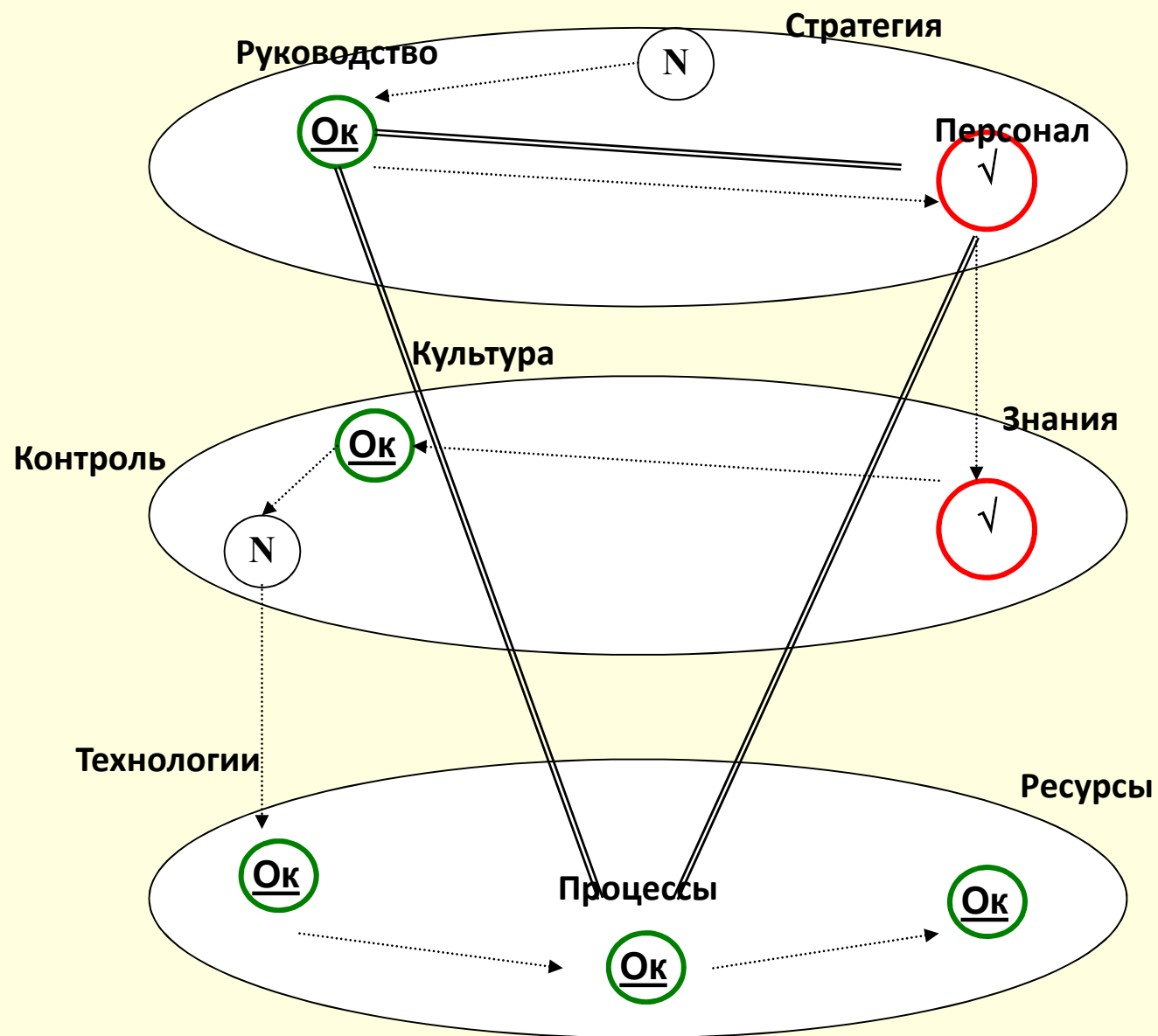


	А. Общие принципы	В. Потребители	С. Работники	Д. Собствен- ники/Ин-ры	Е. Поставщики/ Партнеры	Ф. Конкуренты	Г. Местные сообщества	Н Государство
1. Ответствен- ность бизнеса	4.0	6.0	7.0	5.7	7.0	6.0	6.0	6.9
2. Экономическое/ Социальное воздействие бизнеса	4.0	6.0	7.0	5.0	7.0	5.7	4.0	5.0
3. Поведение бизнеса	6.0	6.9	6.3	7.0	6.9	6.3	3.7	3.3
4. Уважение к правилам	6.3	6.0	6.0	6.9	6.9	6.3	5.7	6.3
5. Поддержка многосторонней торговли	0.3	6.9	6.0	6.9	6.9	5.7	3.0	5.7
6. Уважение к окружающей среде	4.3	6.9	4.7	6.3	3.7	6.9	5.3	5.7
7. Отказ от незаконных операций	5.0	7.0	6.0	6.3	6.9	4.3	4.0	6.9
Итого по 3.сторонам	29.9	45.7	43.0	44.1	45.3	41.2	31.7	39.8

С чего начать ???

Система оценки сбалансированности менеджмента компании





Выводы:

1. В условиях глобализации экономики, с ростом уровня менеджмента и объемов бизнеса, компании неизбежно сталкиваются с необходимостью объединяться для приобретения дополнительных конкурентных преимуществ посредством сокращения потерь, ускорения освоения новой продукции и наилучшего удовлетворения потребностей своих клиентов.
2. Философия современного менеджмента рассматривает предприятие и его окружение **как единое целое**, следовательно в концепции уже заложена возможность синергетического эффекта для создания уникальных источников потребительской ценности, но эту возможность еще надо реализовать.
3. Только взаимное увязывание интересов и возможностей участников бизнес-сообществ на основе принципов корпоративной социальной ответственности и **сбалансированных отношений в соответствии с методологией «9 Ключей Бизнеса»** позволяет им добиться высоких экономических показателей в долгосрочном периоде. Это укрепляет само бизнес-сообщество и позволяет всем предприятиям – его членам- планомерно улучшать свою работу.
4. То предприятие, которое лидирует в бизнес-сообществе только тогда добьется высокого и стабильного результата, **когда сможет поднять уровень всех участников сообщества** до своего уровня. Надо помнить, что развитие бизнес-сообществ определяется, прежде всего, **сменой преобладающих типов взаимодействия и взаимоотношений между её членами** по мере развития их системы управления. И чем выше уровень менеджмента и социальной ответственности участников бизнес-сообщества, тем большую выгоду от взаимоотношений получают как они сами, так и конечный потребитель.



Институт стратегического управления
социальными системами





Международное общество
менеджеров и руководителей
социально-ответственного бизнеса



WWW.ISMSS.RU

193060, Санкт-Петербург, СМОЛЬНЫЙ,
6 подъезд, офис 355



Институт стратегического управления
социальными системами



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ



Виноградова
Ольги Владимировна



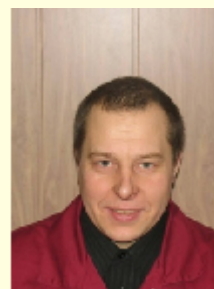
Яковлев
Александр Викторович



Пиотровская
Елена Маркеловна



Игнатьев
Юрий Алексеевич



Бойцов
Андрей Александрович