



**РАНХиГС**

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ  
ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

# Стратегия Тайм-менеджмента в организации

Никитина Ирина Александровна

Д.э.н., профессор

[sizn@mail.ru](mailto:sizn@mail.ru)

# Стратегия Тайм-менеджмента в организации

- Лекции – 6 часов
- Практика 6 часов
- 10.02.18 Л 1-2
  - Основные понятия
  - HRстратегии
  - Time-manager
- 17.02.18 Практика
- 24.02.18

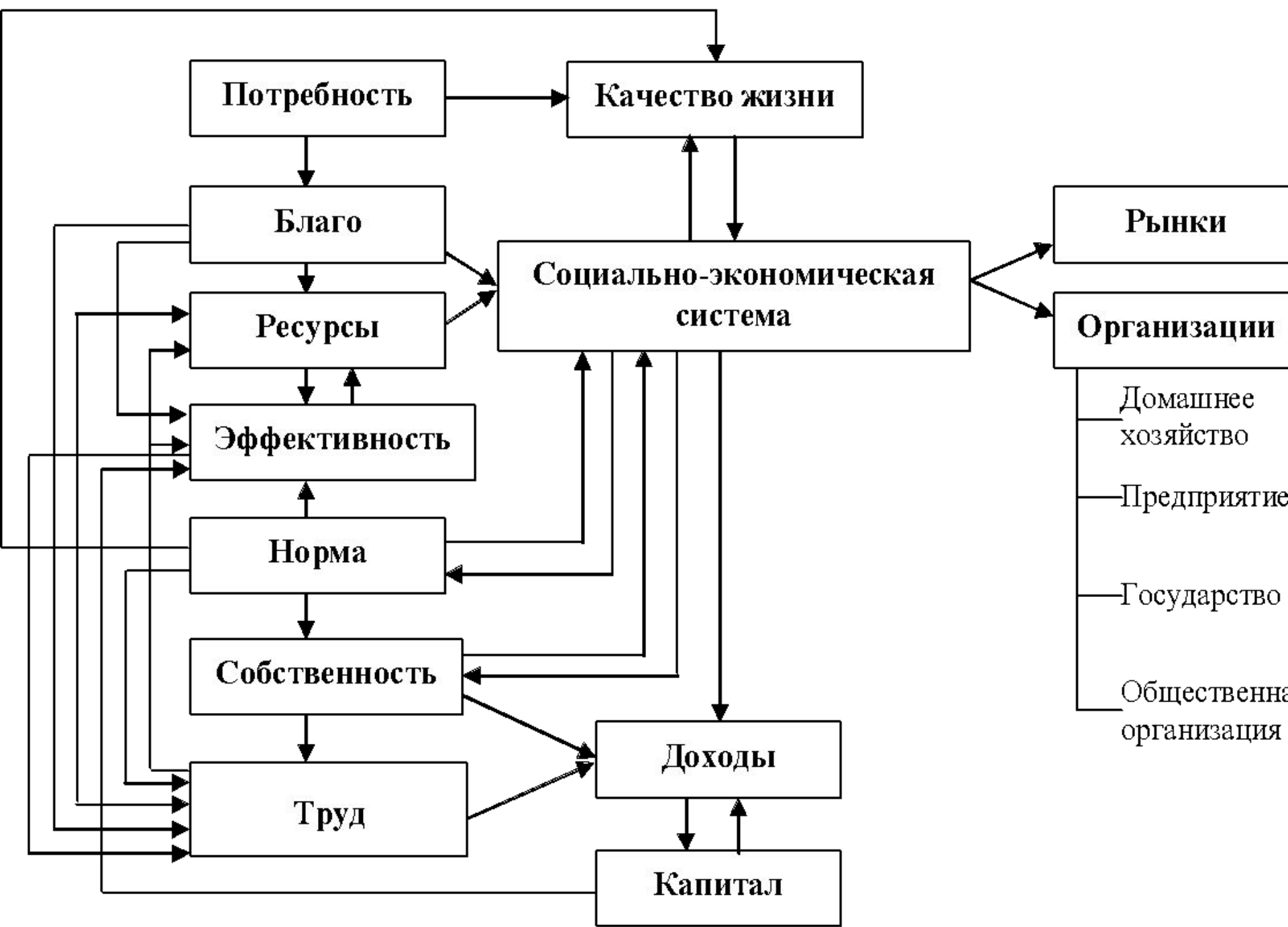
- ***Цель дисциплины*** - выявить специфику методов и средств эффективного управления рабочим временем для решения поставленных целей, производственных задач с наименьшими материальными затратами.

- ***Задачи дисциплины*** - рассмотреть теоретические предпосылки и практические приемы управления временем, которые уже доказали свою эффективность в повседневной жизни; выявить основные причины дефицита времени; освоить методы достижения поставленных целей; получить навыки по созданию системы тайм-менеджмента, сознательному управлению течением времени.

*"Только человеческие ресурсы могут производить экономические ресурсы. Все другие ресурсы подчиняются законам механики. Их можно лучше использовать, но их выход никогда не будет большим, чем сумма входов."*

*П.Дракер*

Что такое тезаурус?



**Потребность человека** — ощущение недостатка в чем-либо или стремление к чему-либо.

**Благо** — то, что может удовлетворить потребности человека.

**Ресурсы** — то, из чего или благодаря чему производятся блага. Ресурсы могут быть природными, человеческими и произведенными человеком.

**Норма** — правило или величина, служащие для регулирования взаимоотношений между людьми и установления количества ресурсов.

**Капитал** — все, что является или может стать источником дохода человека, организации, государства.

**Эффективность** — соотношение между затратами ресурсов и полученными результатами, которые в конечном счете определяются количеством произведенных благ.

**Социально-экономическая система** — множество межличностных и межгрупповых отношений, обусловленных процессами производства, распределения и обмена благ и ресурсов.

**Рынок** — это система добровольного обмена благ, ресурсов и прав пользования ими при отсутствии отношений иерархии или иных отношений- административной координации.

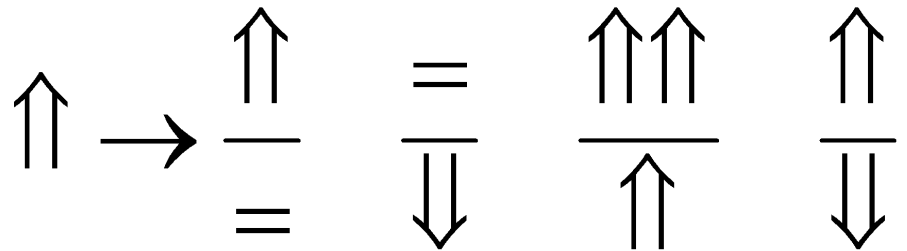
**Организация** — система из двух и более человек, деятельность которых координируется в соответствии с целями данной системы или системы, частью которой, является данная система.



# Базовые понятия

*Результат =  
Эффект*

$$\text{Эффективность} = \frac{\text{Результат}}{\text{Затраты}}$$



ОПТИМАЛЬНОСТЬ  
Оптимальный = Самый лучший

Для применения понятия **ОПТИМАЛЬНЫЙ**  
необходимо 3 условия:

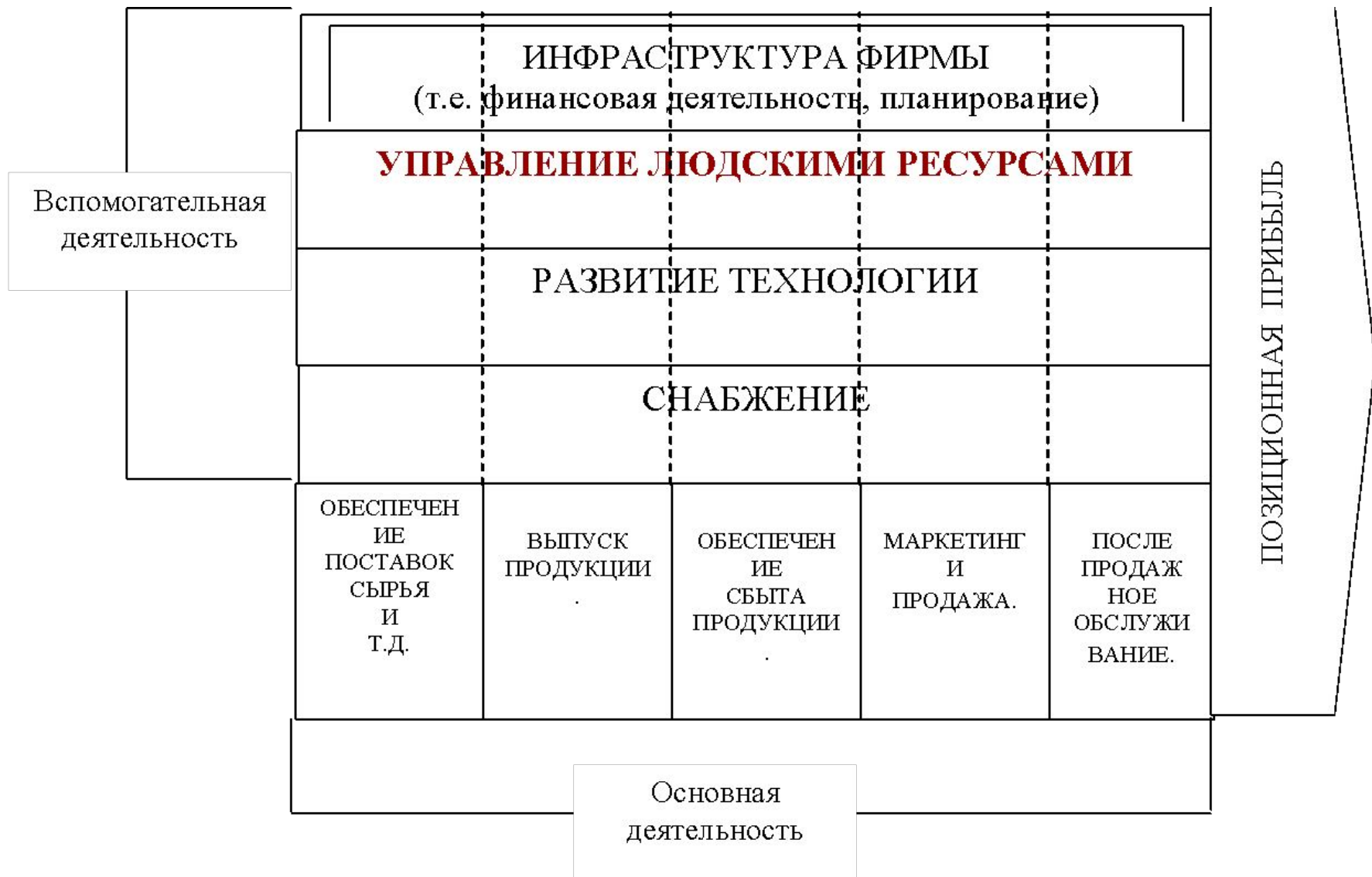
- 1) Множество вариантов
  - 2) Система ограничений
  - 3) Критерий оптимальности:
- } Допустимый вариант

- 1)  $Z = \text{const}$   $P \rightarrow \max$
- 2)  $P = \text{const}$   $Z \rightarrow \min$

Допустимый вариант, удовлетворяющий критерию оптимальности, называется

**ОПТИМАЛЬНЫМ**

# Цепочка создания ценности [М.Портер]



# Что такое «HR стратегия»?

*HR стратегия* – это программа действий в отношении персонала, направленная на достижение бизнес целей организации

Относится к числу функциональных стратегий

# Стратегический HR-менеджмент

- Ориентирован на политику и методы работы с персоналом, которые повышают конкурентоспособность организации
- Руководитель HR-службы решает сложные бизнес задачи
- Руководитель HR-службы несет ответственность за отдачу от инвестиций в персонал
- Организационная культура поддерживает бизнес стратегию

# Стратегический HR-менеджмент

Включает:

- Постановку бизнес задач
- Разработку кадровой политики
- Выбор адекватных методов управления персоналом
- Оценку экономической эффективности работы HR службы

# ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ФАКТОРЫ СТРАТЕГИИ в области HR

Как организации относятся к персоналу?

- Как к главному «активу»
- Как к наибольшему «пассиву»
- Как к фактору добавочной стоимости
- Как к фактору производства
- Как к источнику компетенции

# **Кадровая политика**

**Кадровая политика** определяет набор конкретных правил и ограничений во взаимодействии сотрудников в организации.

**Классификация кадровой политики**



# Классификация кадровой политики

## – Уровень **осознанности** норм и правил, на которых базируются кадровые мероприятия

### Критерии осознанности

- **Пассивная:** нет выраженной программы действий в отношении персонала, кадрового планирования
- **Реактивная:** контроль симптомов кризисных ситуаций, меры по локализации проблем
- **Превентивная:** диагностика персонала, среднесрочное прогнозирование кадровой ситуации
- **Активная:** прогнозы и планы развития кадровой ситуации, мониторинг и корректировка кадровых программ

## – Степень **открытости** организации при формировании кадрового состава

- **Открытая:** организация прозрачна для потенциальных сотрудников, готова принять квалифицированного специалиста на любую должность, располагает программами адаптации, взаимодействует с внешними центрами обучения, приоритеты стимулирующим мероприятиям
- **Закрытая:** ориентируется на включения персонала только с низших позиций, замещение из числа сотрудников организации, преобладает корпоративное обучение, карьерный рост внутренних сотрудников

# Отличительные особенности стратегического HR менеджмента

## Стратегический HR

- Предпринимательский подход
- Ориентация на конечные результаты
- HR менеджер как стратегический партнер

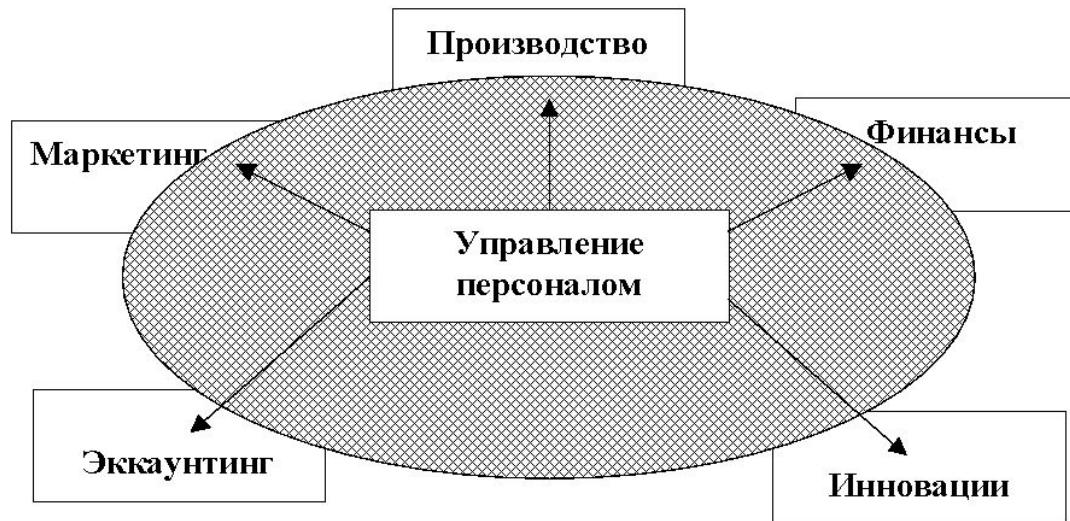
## Операционный HR

- Административный подход
- Ориентация на выполнение функций
- HR менеджер как помощник, консультант

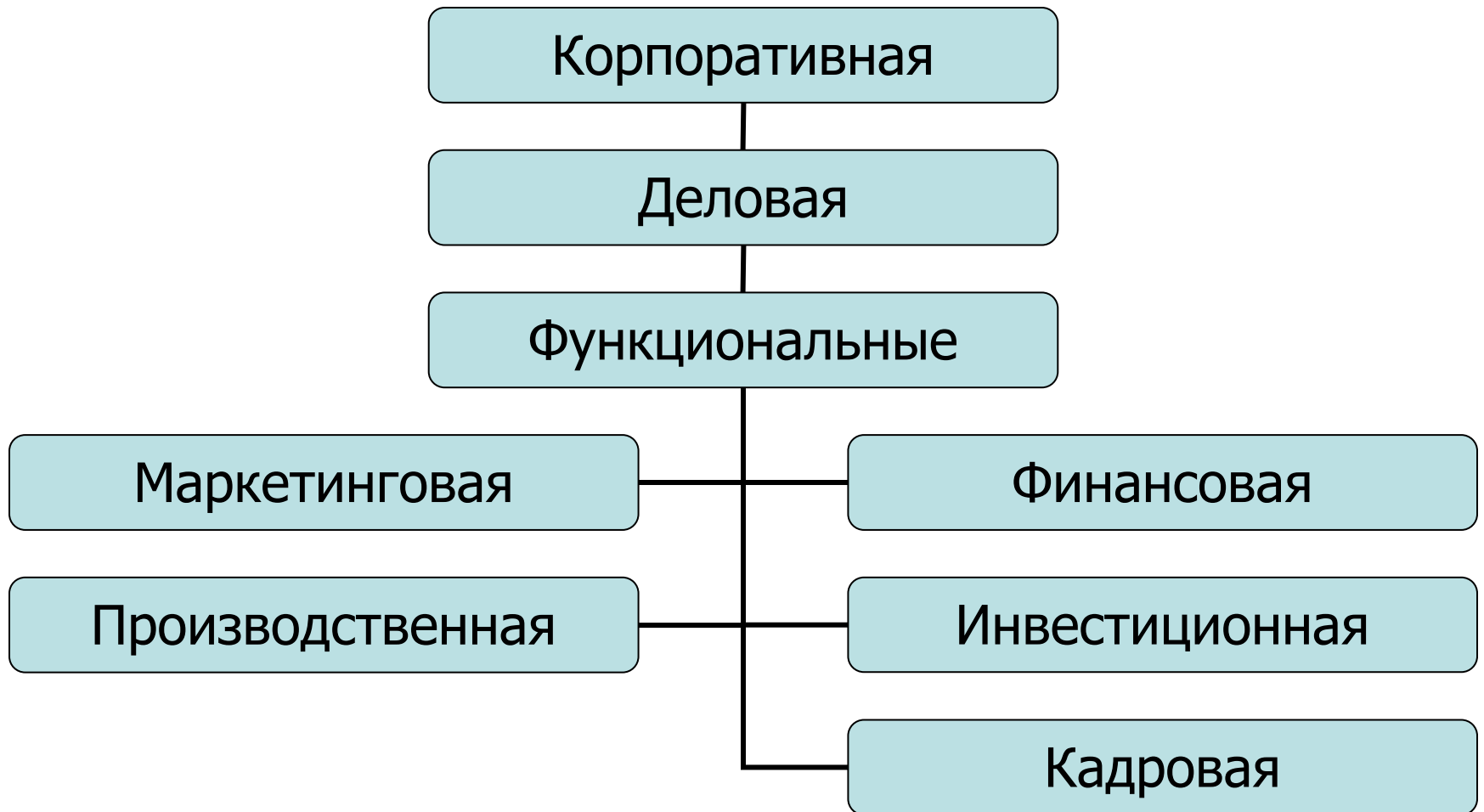
# HR-стратегии в системе стратегий развития организации

- Кому нужны знания по дисциплине УП?
- Любому руководителю (а не только HR-менеджеру)

## Шесть основных функциональных сфер в организации



# Система стратегий развития организации



# Кадровая стратегия

- Определение общих принципов работы с персоналом
- Выбор преимущественного типа занятости, процедуры найма
- Выбор преимущественно индивидуальной или командной работы
- Оценка квалификаций работников, важных для организации, предпочтительный тип обучения
- Предпочтительная структура трудовой мотивации, предпочтительные формы оплаты труда
- Определение степени ответственности организации перед сотрудником
- Определение степени участия сотрудников в

# Стратегии управления человеческими ресурсами

**Стратегическое управление человеческими ресурсами - нацелено на создание стратегических возможностей за счет обеспечения организации квалифицированными, высоко мотивированными и лояльными работниками, необходимыми для достижения долгосрочного конкурентного преимущества.**

# **Семь эффективных практик управления персоналом Дж.Пфеффера:**

- 1) Гарантия занятости (обязательство компании не увольнять персонал в условиях ухудшения конъюнктуры или вследствие ошибочных решений менеджмента)**
- 2) Тщательный отбор персонала:**
  - большое число кандидатов на одну вакансию
  - многоступенчатость отбора
  - активное участие высшего менеджмента в процессе отбора
  - критерии отбора основываются на тех характеристиках человека, которые труднее всего изменить
- 3) Обучение:**
  - активное входное обучение; - повторяемость
- 4) Высокое финансовое вознаграждение, увязанное с показателями функционирования организации с помощью переменной части:**
  - бонусы
  - программы участия в результатах деятельности и в прибыли
  - акции
- 5) Самоуправляемые команды как основа организационной структуры**
- 6) Сокращение статусных различий в организации:**
  - формальных (общая парковка, общее кафе и т.д.)
  - неформальных (сокращение разрывов в уровне финансового вознаграждения между различными группами персонала);
- 7) Прозрачность информации об основных показателях деятельности компании для ее персонала:**
  - доведение до персонала информации о текущих показателях деятельности компании
  - обучение персонала анализу данной информации.



# Стратегическое управление человеческими ресурсами:

- **Вертикальная интеграция** - согласованность организационной стратегии и стратегии в области человеческих ресурсов
- **Горизонтальная интеграция** - согласованность различных элементов стратегии в области человеческих ресурсов

# ИННОВАЦИОННАЯ стратегия

## Требуемые характеристики и модели поведения работников

- **Высокая квалификация**
- **Креативное поведение**
- **Долгосрочная ориентация**
- **Относительно высокий уровень кооперативного поведения**
- **Равная степень внимания к процессам и результатам**
- **Готовность рисковать**
- **Высокая толерантность к неопределенности**

# Стратегия ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА

## Требуемые характеристики и модели поведения работников

- Относительно повторяющееся и предсказуемое поведение
- Долгосрочная или среднесрочная ориентация
- Умеренный уровень кооперативного поведения
- Большое внимание к качеству
- Умеренное внимание к объемам
- Большое внимание к процессам
- Слабая склонность к риску
- Приверженность целям организации

# Стратегия СОКРАЩЕНИЕ ИЗДЕРЖЕК

## Требуемые характеристики и модели поведения работников

- Относительно повторяющееся и предсказуемое поведение
- Краткосрочная ориентация
- Главным образом - автономные или индивидуальные действия
- Умеренное внимание к качеству
- Большое внимание к объемам
- Основное внимание к результатам
- Слабая склонность к риску

- Принимают проекты с высокой степенью финансового риска, минимальным количеством действий. Ресурсное удовлетворение всех требований заказчика. В центре внимания — быстрое осуществление ближайших мер, даже без соответствующей проработки

## *Стратегия управления персоналом*

- Поиск и привлечение работников-новаторов, инициативных, контактных, с долговременной ориентацией, готовых рисковать, не боящихся ответственности. Важно, чтобы ведущие сотрудники не менялись

## *Составляющие стратегии управления персоналом*

- **Отбор и расстановка кадров:** поиск людей, способных идти на риск и доводить дело до конца.
- **Вознаграждения:** на конкурентной основе, беспристрастные, по возможности удовлетворяющие вкусам работника.
- **Оценка:** основывается на результатах, не слишком жесткая.
- **Развитие личности:** неформальное, ориентированное на наставника.
- **Планирование перемещений:** в центре — интерес служащих. Подбор рабочего места, соответствующего интересам работника.

## *Стратегия бизнеса в условиях роста*

- Степень риска меньшая. Постоянное сопоставление текущих целей и создание фундамента для будущего. Политика организации и процедуры фиксируются письменно, поскольку они здесь необходимы и для более строгого контроля, и как основа дальнейшего развития организации.

### *Стратегия управления персоналом*

- Служащие должны быть организационно закреплены, обладать гибкостью в изменяющихся условиях, быть проблемно-ориентированными и работать в тесном сотрудничестве с другими.

### *Составляющие стратегии управления персоналом*

- **Отбор и расстановка кадров:** поиск гибких и верных людей, способных рисковать.
- **Вознаграждения:** справедливые и беспристрастные. **Оценка:** основывается на четко оговоренных критериях.
- **Развитие личности:** акцент на качественный рост уровня и область деятельности.
- **Планирование перемещений:** учитываются реальные сегодняшние возможности и разнообразные формы продвижения по службе

# ***Стратегия прибыльности***

- В центре внимания — сохранение существующего уровня прибылей. Усилия, требующие финансовых затрат, скромные, возможно даже прекращение найма. Управленческая система хорошо развита, действует обширная система различного рода процедурных правил.

## ***Стратегия управления персоналом***

- Ориентируется на критерии количества и эффективности в области персонала; сроки — кратковременные; результаты — при относительно низком уровне риска и минимальном уровне организационной закрепощенности служащих.

## ***Составляющие стратегии управления персоналом***

- ***Отбор и расстановка кадров*** чрезвычайно жесткие.
- ***Вознаграждения***: основываются на заслугах, старшинстве и внутриорганизационных представлениях о справедливости.
- ***Оценка***: узкая, ориентированная на результат, тщательно продуманная.
- ***Развитие личности***: акцент на компетентность в области поставленных задач, эксперты - в узкой области

# **Стратегия кругооборота (циклическая)**

- Основное — спасти предприятие. Меры по сокращению затрат и персонала осуществляются с целью выжить в ближайшее время и обрести стабильность на длительную перспективу. Моральное состояние персонала довольно угнетенное.

## *Стратегия управления персоналом*

- Служащие должны быть гибкими в условиях изменений, ориентироваться на большие цели и дальние перспективы

## *Составляющие стратегии управления персоналом*

- **Требуются** разносторонне развитые работники.
- **Оплата:** система стимулов и проверки, заслуг.
- **Оценка:** по результату.
- **Обучение:** большие возможности, но тщательный отбор претендентов.
- **Продвижение:** разнообразные формы



# ***Ликвидационная стратегия***

- Продажа активов, устранение возможностей убытков, в будущем сокращение работников насколько это возможно. Почти или вовсе не уделяется внимание попыткам спасти предприятие, поскольку ожидается дальнейшее падение прибылей

## *Стратегия управления персоналом*

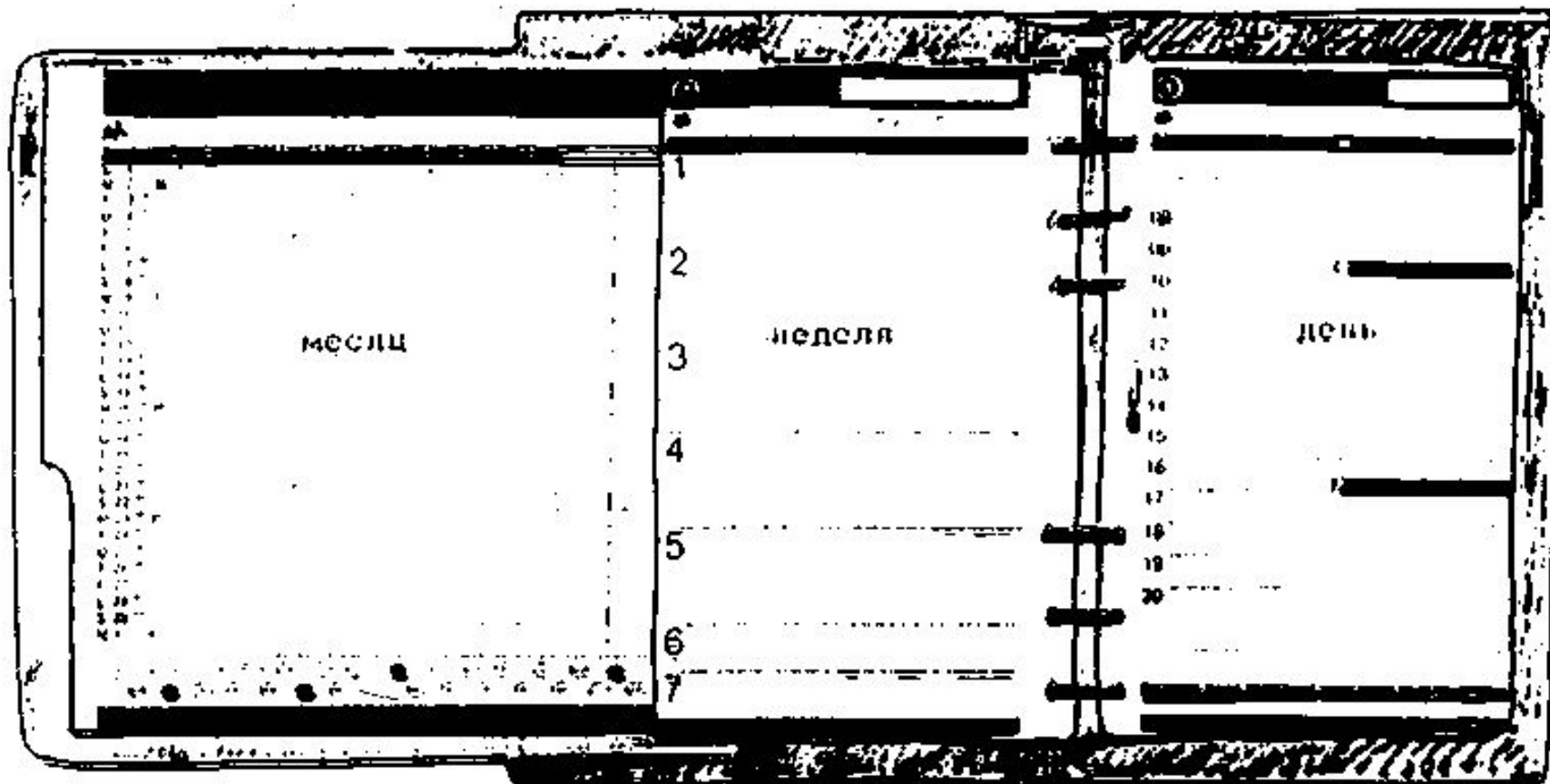
- Ориентирована на потребность в служащих на короткое время, узкой ориентации, без большой приверженности организации.

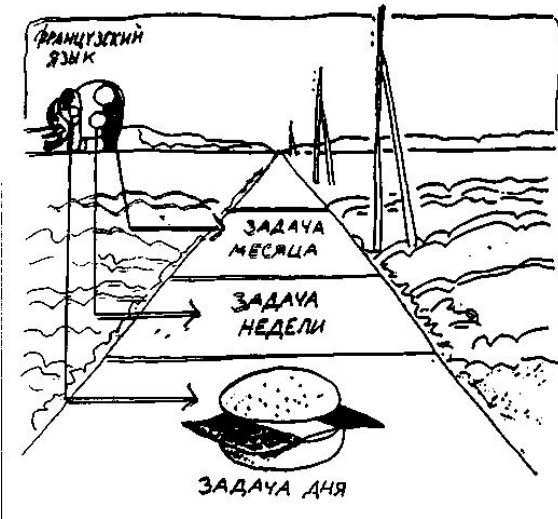
## *Составляющие стратегии управления персоналом*

- ***Набор служащих:*** маловероятен из-за сокращения штатов.
- ***Оплата:*** основана на заслугах, медленно растущая, без дополнительных стимулов.
- ***Оценка:*** строгая, формальная, основана на управленческих критериях.
- ***Развитие, обучение:***
  - ограничены, основаны на служебной необходимости.
- ***Продвижения:*** те, кто имеют требуемые навыки, имеют и возможность продвижения.

# **Time-manager**

# Time-manager





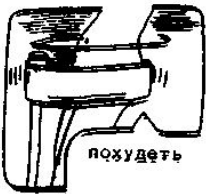
Примеры слоновых задач



выучить новый язык

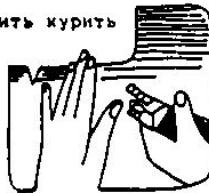


научиться пользоваться персональным компьютером



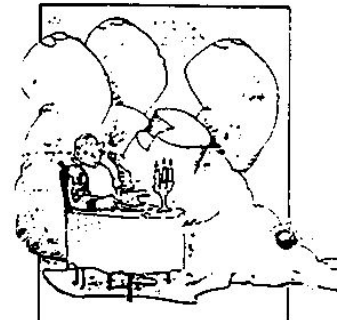
похудеть

бросить курить



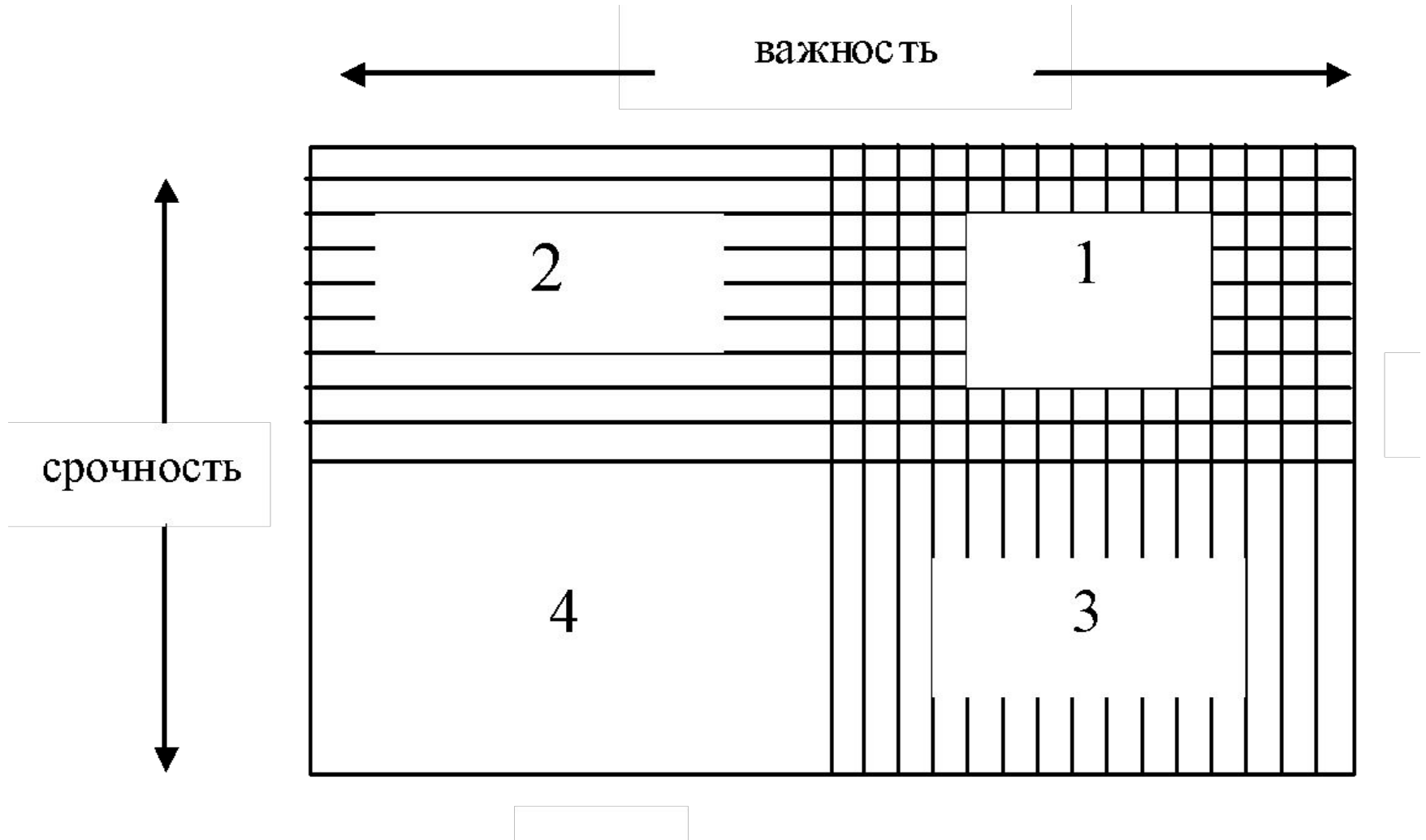
разработать новый продукт

уделять больше времени семье и друзьям



# Матрица Эйзенхауэра

## Распределение задач (работ) по срочности и важности



# Диаграмма Ганта

# Диаграмма Ганта

(ленточная диаграмма)

Диаграмма Ганта ([англ.](#) *Gantt chart*) — это визуальное представление плана, графика работ. Также называется «ленточной» диаграммой.

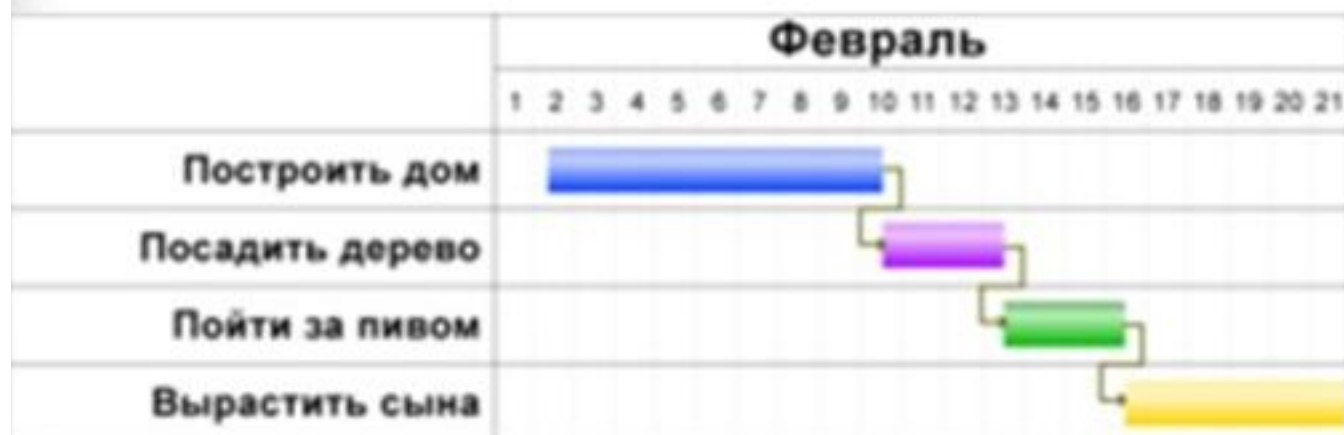


Диаграмма Ганта представляет собой отрезки (графические плашки), размещенные на горизонтальной шкале времени. Каждый отрезок соответствует своей задаче. Задачи, составляющие план, размещаются по вертикали. Начало, конец и длина отрезка на шкале времени соответствуют началу, концу и длительности задачи.





Мероприятия	сентябрь		октябрь		ноябрь		Участни ки
	1-15	16-30	1-15	16-30	1-15	16-30	
Задача 1. Посадить дерево	■						
1.1. Выбрать место под посадку	■						Жена и муж
1.2. Подготовить лопату	■						Муж
1.3. Выкопать яму	■						Муж
1.4. Купить саженец		■					Жена и муж
1.5. Посадить саженец		■					Муж
Задача 2. Построить дом			■				
2.1. Выбрать место под постройку			■				Жена и муж