

# ТЕМА № 8

## Инновационное управление трудом, инновации в сфере обучение и комплектации персонала



# Инновации в материальном стимулировании

Материальное стимулирование – это направленные действия по предоставлению субъекту определенных материальных ресурсов в обмен на повышение им производительности труда.



# 1. Выгоды организации:

- Повышение эффективности производства, снижение издержек
- Увеличение степени отождествления работника с историей своей компании
- Большая активность в решении производственных проблем
- Улучшение взаимодействия отношений сотрудничества

## 2. Выгоды работников

- Длительная гарантия сохранения рабочих мест
- Признание их вклада в развитие производства
- Улучшение коммуникаций
- Участие в распределении дополнительного дохода
- Улучшение трудовых отношений

# **Правила материального стимулирования**

**Это определенные обязательные условия, которым должна соответствовать система материального стимулирования**

# **Классические примеры инновационных подходов к материальному стимулированию**

*Система премирования Дж. Н. Скэнлона*

*Впервые внедрена в американскую  
промышленность с середины 1930 годов.*

Основным мотивирующим материальным фактором данной системы является распределение прибыли организации среди работников по специальной схеме представления и рассмотрения рационализаторских предложений

# Система А.В. Раккера

Основывается на расчете чистой продукции , точнее, ее средней за предшествующие 3- 7 лет, и последующем вычислении «Нормы Раккера», т. е. доли чистой прибыли, выплачиваемой работникам в виде заработной платы.

# Система «Импрошейр»

Выгоды от повышения производительности труда измеряются не в денежном эквиваленте, а в рабочих часах. В рамках программы оценивается не только рост производительности, но и процент брака. При низком качестве, даже при наличии высокой производительности, расчетные премиальные будут низкими, даже отрицательными.

# **Инновации в нематериальном стимулировании**

**Направленные действия по  
психологическому воздействию на  
субъект или по созданию для него  
определенных психологически  
опосредованных условий, влекущих  
за собой повышение  
производительности труда.**

# **Мотивация (Motivation) – позиция, предрасполагающая человека действовать специфическим целенаправленным образом**

*Когда речь идет о мотивации, предполагается выделять две группы факторов (двухфакторная теория мотивации Фредерика Герцберга. Предложена во второй половине 50-х гг.):*

- - гигиенические (внешние по отношению к работе), которые снимают неудовлетворенность работой;
- факторы мотивации (внутренние, присущие работе).

# **Мотивация профессионального самосовершенствования специалиста**

**Это направленность мотивационно-  
личностного процесса на  
профессиональное  
совершенствование субъекта**

**Направления эффективного  
влияния на процесс развития  
Мотивации  
профессионального  
самосовершенствования  
специалиста**

- Формирование положительных мотивационных установок
- Формирование прочных знаний, умений и навыков
- Актуализация потребностей профессионального самосовершенствования

# **Инновации в сфере внеорганизационного обучения**

**Инновационное обучение  
ориентировано на перспективу,  
подготовку персонала  
организации к работе в новых  
условиях.**

# Две методологические модели обучения

1. Адаптивная модель обучения – технология обучения, основанная на системной и пролонгированной передаче информации.
2. Генеративная (андрагогическая) модель обучения – построенная на принципах «открытого» или исследовательского обучения с равным коммуникативным статусом педагога и обучающегося, с учетом личностного и профессионального статуса обучающегося.

# **МЕТ – технологии (современные инновационные технологии образования)**

**1. Открытое обучение (open education) –** специальная система обучения, доступ к которой имеют все желающие, базируется на дистантных технологиях:

- Очное (непосредственное) обучение
- Удаленные (дистанционные) формы обучения

**2. Обучающие технологии ситуационного характера (ТСА) –** представляют собой описание различных реально существующих или смоделированных организационных ситуаций или проблем, диагностику или решение которых необходимо провести в ходе обучения:

- Метод разбора конкретных ситуаций
- Метод кейс – стадии
- Метод бизнес-симуляции
- Метод обучения через проекты

**Для характеристики персонала,  
занятого в ИД, предприятиями  
используются следующие**

**укрупненные группы специалистов:**

- 1) исследователи,
- 2) техники,
- 3) конструкторы,
- 4) технологи,
- 5) рабочие опытного производства,
- 6) вспомогательный персонал.

# Особенности творческой организации

1. Идеи не являются результатом логического мыслительного процесса и традиционного способа мышления.
2. Рядом исследователей отмечается низкая корреляция между творческими способностями и уровнем знаний отдельного человека.
3. Творческий процесс практически не поддается управленческому воздействию

# Методы активизации творческого труда

## 1. Методы, основанные на психологической активизации творческого мышления.

- Прямая аналогия – используются готовые решения аналогичных задач в других областях знаний, с последующей их адаптацией.

- Личная аналогия – предлагается войти в роль изобретаемого объекта, сконцентрироваться на ощущениях и путях решения проблемы.

- Фантастическая (сказочная) аналогия предлагает ввести в задачу фантастические средства или персонаж.

## **2. Методы, систематизирующие и активизирующие перебор вариантов**

- Метод контрольных вопросов используется для того, чтобы с помощью задаваемых в определенной последовательности вопросов лучше понять проблему.
- Метод фокальных объектов – отличается простотой и неограниченными возможностями поиска новых точек зрения на решаемую проблему.
- Морфологический анализ. Суть метода – в сравнении аналогичных объектов и определении их существенных составляющих.

### **3. Методы целенаправленного решения творческих задач**

К наиболее совершенным методам решения творческих задач относится ТРИЗ (Теория решения изобретательских задач) и системы, созданные на ее основе.



# **Инновации в сфере организационного обучения**

Инновации в организационном обучении – это внедрение в деятельность организации отдельных инновационных технологий обучения, а также формирование на инновационной основе общих принципов построения системы организационного обучения.

- 1. Обучение по методу «Shadowing» (бытие тенью).**
- 2. Обучение по методу «Secondment» (командирование).**
- 3. Обучение по методу «Buddying» (дружок, приятель).**

**4. Обучающаяся организация –** организация, которая создает, приобретает, передает и сохраняет знания.

*Технологии создания самообучающихся организаций – это основные инновации, являющиеся итогом внутриорганизационного обучения.*

# Инновации в сфере отбора персонала

1. Метод экономической рационализации кадрового отбора, предложенный П. Ганниджлем и В. Флудом, базируется на таблицах рационализации.

*Таблица рационализации кадрового отбора – это технология построения системы отбора персонала на принципах автоматического регулирования тактических схем отбора исходя их перечня применяемых методик и методов, а также экономического положения организации.*

2. Инновационно-кадровая технология отбора персонала – отбор по матрице соответствия.

3. Инновационная технология контроля качества отбора персонала – методика построения графика вероятности или графика ожиданий.

4. Анкета на проверку профессиональных интересов работников в кадровом отборе.

5. **Case – интервью** – технология отбора персонала, основанная на оценке (после представления описания определенных провоцирующих ситуаций – кейсов) высказанных субъектом вероятных моделей (шаблонов) поведения.

6. **Аутсорсинг** в сфере управления человеческими ресурсами – технология делегирования полномочий в сфере управления человеческими ресурсами специализированным компаниям.

**7. Центр оценки** – комплексный метод отбора и оценки персонала, основанный на выявлении профессионально значимых качеств (компетенций) субъектов по результатам из работы в деловых играх и с различными психологическими методиками.

# Инновации в сфере сокращения персонала

1. **Локаут – метод** – технология сокращения персонала, суть которой состоит в том, что работник увольняется с обязательством восстановления при последующем расширении операций фирмой.

2. **Аутплейсмент** – технология сокращения персонала, при реализации которой увольнение сотрудников организации происходит с соблюдением условий их последующего или предварительного переобучения с содействием в трудоустройстве.

3. **Аутстаффинг** – реализация кадровой политики по принципу временного привлечения сотрудника, формально работающего в специально созданной аутстаффинговой кампании.

4. **Метод «открытого окна»** - технология сокращения персонала, при реализации которой работникам в течении строго оговоренного срока предоставляется право уйти с неполным трудовым стажем на пенсию.

**5. Метод селективного (избирательного) сокращения** – это такой метод сокращения персонала при котором компания собирает заявки тех работников, которые хотели бы уволиться по собственному желанию с предоставлением достойного компенсационного пакета.