

# УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Зав.кафедрой ЭТиУП ,к.э.н., доцент  
Филимонова Инна Витальевна

**АТиСО 2019**

# Понятие и характерные черты управления человеческими ресурсами

**В XX веке произошла смена трех основных систем управления людьми в организациях:**

- **Управление кадрами** - работники рассматривались как средство достижений организационных целей
- **Управление персоналом** – работник стал рассматриваться как субъект трудовых отношений (человеческий капитал)
- **Человеческие ресурсы** – это совокупность трудовых, интеллектуальных, творческих, предпринимательских способностей и нравственных качеств работников, рациональное формирование, использование и развитие которых обеспечивает эффективность и конкурентоспособность организации в рыночной среде.

# Управление человеческими ресурсами:

- стратегическое и оперативное управление деятельностью, направленное на повышение эффективности использования человеческих ресурсов организации для достижения организационных и личных целей

## Основные отличия УП и УЧР

- Управление человеческими ресурсами относится к персоналу как к важному ресурсу организации.
- Управление человеческими ресурсами подразумевает стратегический подход, управление персоналом – тактический.
- Кадровый менеджмент в управлении персоналом – это ответственность непосредственно отдела персонала. В управлении человеческими ресурсами значительная часть функций переложена на линейных менеджеров.
- Управление персоналом – коллективистский подход, управление человеческими ресурсами – индивидуалистский подход.
- Управление персоналом концентрирует внимание на рядовых работниках, управление человеческими ресурсами – на управленцах.

## Отличие управления персоналом от управления человеческими ресурсами

### Управление персоналом

### Управление человеческими ресурсами

Вертикальное управление подчиненными, «персонал» — отдельная функция	Горизонтальное управление и забота обо всех ресурсах, акцент на формирование команды
Централизованная кадровая функция в отделе кадров, специалисты планируют, мотивируют и т.д., персоналом управляют линейные руководители	Децентрализованная кадровая функция в линейном управлении. Последнее отвечает за управление всеми ресурсами подразделения и достижение целей. Специалисты по персоналу оказывают поддержку линейному менеджменту
Кадровое планирование — следствие производственного планирования и реакция на него; связь односторонняя	Планирование человеческих ресурсов полностью интегрировано в корпоративное планирование; связь двухсторонняя
Цель — обеспечить наличие нужных людей в нужных местах в нужное время и освобождение ненужных людей. Сотрудники — это факторы производства, и их «рассоставляют», как в шахматах	Цель — совмещение имеющихся человеческих ресурсов, квалификации и потенциалов со стратегией и целями компании. Сотрудники — это объект корпоративной стратегии, фактор преимущества в конкурентной борьбе, объект инвестиций фирмы
Кадровая политика нацелена на достижение компромисса между экономическими и социальными партнерами	УЧР нацелено на развитие целостной сильной корпоративной культуры и сбалансирование текущих потребностей интегрированной организации с окружающей деловой средой

# Развитие концепций УЧР: экономический подход

В рамках **экономического подхода** среди основных принципов к использованию трудовых ресурсов можно выделить следующие:

- обеспечение единства руководства
- соблюдение строгой управленческой вертикали — цепь управления от начальника к подчиненному спускается сверху вниз по всей организации
- фиксирование необходимого контроля
- достижение баланса между властью и ответственностью
- обеспечение дисциплины
- подчинение индивидуальных интересов общему

# Организационный подход

Принципы структурирования организации:

- храните целое организации в каждой ее части
- создавайте множественные связи между частями организации
- развивайте одновременно и специализацию персонала. И его универсализацию
- создавайте условия для самоорганизации каждого работника

# Гуманистическая парадигма (подход)

- гуманистический подход показывает, как формировать организационную действительность и влиять на нее через язык, нормы, традиции и т.д.
- эффективное организационное развитие — это изменение не только структур, технологий и навыков, но и ценностей, лежащих в основе совместной деятельности людей

# ЦЕЛИ УЧР

- Основная цель управления человеческими ресурсами состоит в создании коллектива, способного обеспечить достижение долговременных целей организации
- В зависимости от специфики целей организации конкретное наполнение целей управления человеческими ресурсами может быть различным

# Соотношение целей организации и целей УЧР

Цели организации	Цели УЧР
<b>Увеличение стоимости предприятия</b>	<p>Основная задача УЧР состоит в увеличении человеческого капитала организации. Параметры оценки стоимости человеческого капитала становятся параметрами оценки эффективности работы службы управления человеческими ресурсами (СУЧР).</p> <p>Для предприятий, которые заняты производством интеллектуальных продуктов, человеческий и, шире, интеллектуальный капитал оказывается критически важным фактором</p>

**Цели организации****Цели УЧР****Рост предприятия**

Основная задача СУЧР в таком случае состоит в привлечении сотрудников требуемого уровня, разработке стандартов деятельности работников и развитии привлекаемого персонала до требуемого уровня компетенций

**Оптимизация  
деятельности  
предприятия**

Основная задача СУЧР состоит в том, чтобы за счет развития персонала, оптимизации оргструктуры, привлечения высококлассных специалистов повышать производительность труда персонала и сокращать затраты на содержание излишнего персонала

## Цели организации

## Цели УЧР

**Изменение  
рыночного  
профиля  
предприятия**

Основная задача УЧР сводится к созданию различных систем управления знаниями и талантами, совершенствования оргструктуры, развития командного взаимодействия и развития персонала, что будет способствовать формированию и закреплению новых компетенций предприятия

# Стадии жизненного цикла организации и УЧР



# Задачи УЧР на разных этапах жизненного цикла организации

Стадия развития организации	Задачи, стоящие перед организацией	Управление человеческими ресурсами
<b>Формирование организации</b>	Стабилизировать сделки, сформировать денежный поток, определиться с рыночным профилем компании	На этой стадии чаще всего управление человеческими ресурсами не выделяется в специальную функцию. Наем, адаптацию сотрудников, определение функциональных обязанностей и т.п. осуществляют сами руководители. Для функции по управлению персоналом, как и для всей системы управления предприятием, основная задача сводится к стабилизации деятельности предприятия

Стадия развития организации	Задачи, стоящие перед организацией	Управление человеческими ресурсами
<b>Интенсивный рост</b>	Сохранить управление фирмой, когда структура разрастается и необходимо определить с основной областью деятельности	На этой стадии управление персоналом выделяется в самостоятельную управленческую функцию. Основная задача состоит в обеспечении роста компании при помощи привлечения и обучения персонала. Особую значимость приобретают задачи по обучению линейных руководителей основным инструментам регулярного менеджмента, совершенствования оргструктуры и развития основных профессиональных компетенций сотрудников

Стадия развития организации	Задачи, стоящие перед организацией	Управление человеческими ресурсами
<b>Стабилизация</b>	Сохранить стабильный рост, повысить эффективность бизнес-процессов, сократить издержки, улучшить реакцию компании на изменения на рынке	Деятельность по управлению человеческими ресурсами осуществляется во всех основных направлениях. Основная задача состоит в повышении эффективности основных процессов предприятия, создании системы долгосрочного и целенаправленного развития сотрудников предприятия — кадрового резерва предприятия, целевого развития сотрудников. Совершенствуется система мотивации, предпринимаются меры к повышению производительности труда. Большое значение играют действия, направленные на мобилизацию сотрудников на достижение стратегических целей организации

Стадия развития организации	Задачи, стоящие перед организацией	Управление человеческими ресурсами
Кризис	Выход на новые рынки, создание новой продукции или смерть организации	На этой стадии колоссальное значение играет поиск и подбор креативных и активных топ-менеджеров предприятия, обучение высшего руководства, действия, направленные на повышение качества инновационной деятельности сотрудников предприятия — новые, экспериментальные формы организации взаимодействия сотрудников и подразделений (кружки качества, междисциплинарные команды и т.п.), сокращение неэффективного персонала и т.д.

# Задачи управления человеческими ресурсами

Задачи управления человеческими ресурсами - это определенные виды работы, которые должны быть выполнены для достижения главной цели.

Выделяют **три основные задачи** в управлении человеческими ресурсами:

- обеспечить организацию высококачественными кадрами
- обеспечить непрерывное обучение, повышение квалификации персонала, эффективное использование трудового потенциала
- согласовать производственные и социальные задачи.

# Функции УЧР

**Функции управления человеческими ресурсами** представляют собой основные направления этого рода деятельности, ориентированные на удовлетворение определенных потребностей организации.

- **Определение потребностей предприятия в персонале и подбор персонала**
- **Развитие персонала**
- **Оценка персонала**
- **Управление результативностью персонала**
- **Организационное развитие персонала**

# Методы управления человеческими ресурсами

- **Административные методы** базируются на власти, дисциплине и взысканиях, являясь способом осуществления управленческих воздействий на персонал
- **Экономические методы** являются способом осуществления управляющих воздействий на персонал посредством использования экономических законов и категорий
- **Социально-психологические методы** — это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей социологии и психологии.

# Современные модели управления человеческими ресурсами

**Управление по целям** — это такая техника руководства, при которой сотрудники высших и низших уровней управления определяют их общие цели, затем очерчивают специфические задачи и сферы ответственности каждого работника и в дальнейшем ориентируются на них в руководстве предприятием

**Управление по целям строится на основе трех элементов:**

- ✓ *Система целей*
- ✓ *Структурная организация*
- ✓ *Система контроля*

# Механизм управления по целям



# Преимущества и недостатки управления по целям

## достоинства

- большая разгрузка руководителя;
- улучшение идентификации сотрудников с целями организации;
- повышение объективности оценки сотрудников;
- более справедливое вознаграждение сотрудников;
- развитие у сотрудников инициативы, трудовой мотивации
- повышение эффективности планирования и организации;
- повышение компетентности и ответственности сотрудников.

## Недостатки

- сотрудники могут считать себя чрезмерно перегруженными;
- \*сотрудники не могут сразу идентифицировать себя с целями организации;
- сотрудники могут оказаться не готовы к личной инициативе, трудовой мотивации и ответственности;
- возможны трудности в согласовании целей, выходящих за рамки отдельных подразделений

# Управление по результатам

Управление по результатам можно определить как процесс, направленный на достижение коммерческих результатов, в котором:

- с помощью процесса планирования определяются в разных интервалах времени направления организации и ее членов (другими словами, требования к результатам и ожидаемые результаты);
- настойчивое осуществление планов подкрепляется ежедневным сознательным управлением делами, людьми и окружением;
- результаты оцениваются и принимаются решения о проведении следующих мероприятий

# Управление посредством МОТИВАЦИИ

- Мотивационный менеджмент-это построение системы управления на основе приоритетов мотивации, на основе выбора эффективной мотивационной модели

## 1. Рациональная модель (кнут и пряник)



# Управление посредством мотивации

## 2. мотивационная модель самоактуализации:



3. **мотивационная модель сопричастности** : через развитие сотрудничества, партнерства, участие в управлении, собственности, делегирование полномочий.

# Рамочное управление

- Технология рамочного управления предполагает следующую последовательность действий:

определение задания - получение его сотрудником - создание  
надлежащей информационной системы - определение границ  
самостоятельности и способов вмешательства руководителя

# Достоинства и недостатки Рамочного управления

## достоинства

- освобождение руководителя от рутинных занятий;
- создание для сотрудников возможности действовать самостоятельно в определенных границах;
- повышение уровня организованности и улучшение коммуникаций на предприятии

## Недостатки

- ее распространенность только на часть проблем руководства что может рассматриваться и руководителем, и подчиненными как ее половинчатость, недостаточность и т.п.
- трудности, связанные с разграничением сфер и формированием терпимости в спорных ситуациях;
- определенное демотивирующее воздействие, возникающее вследствие ориентации данной техники управления лишь на фиксацию негативных отклонений в деятельности работников

# Управление на основе делегирования

- Передаваемые сотрудникам задачи должны соответствовать их способностям. При этом наибольший эффект дает делегирование не единичных, специфических, частичных задач, а схожих, подобных завершенных заданий.
- *Делегирование задач, компетенции и ответственности за действия должны полностью соответствовать друг другу.*

# Гарцбургская модель управления. Принципы:

1. производственные решения должны приниматься на тех уровнях, на которых возникает необходимость в них и на которых они реализуются;
2. производственные решения должны приниматься не отдельными высшими или средними в должностной иерархии руководителями, а многими сотрудниками;
3. вместо отдельных поручений каждому сотруднику следует предоставлять четко очерченное поле деятельности (участок работы), в рамках которого он может самостоятельно принимать решения (это элемент рамочного управления);

# Гарцбургская модель управления. Принципы:

4. ответственность не должна концентрироваться у высшего руководства. Ее часть должна делегироваться на места, в подразделения, которые занимаются данной проблемой;
5. распределение задач должно следовать не сверху вниз, а снизу вверх по принципу передачи на высший уровень лишь тех решений, которые не могут компетентно приниматься на нижнем уровне;
6. принципы взаимоотношений руководителей и сотрудников должны быть четко определены и оформлены в специальном документе по руководству предприятием. Следование этим принципам обязательно для всех.

# Достоинства и недостатки гарцбургской модели

## Достоинства

- \* описания рабочих мест обеспечивают ясность задач и сфер деятельности каждого работника;
- \* инструкции и средства руководства представляют собой единую систему, что упрощает и облегчает управление персоналом;
- \* поощряется развитие у сотрудников собственной инициативы, трудовой мотивации и готовности брать на себя ответственность.

## Недостатки

- \* тяготеет к скрытой авторитарности, стимулирует ведомственное мышление, не дает возможности для действительного участия сотрудников в принятии важных решений;
- \* страдает формализмом и бюрократизмом (она содержит 3150 организационных правил);
- \* достаточно статична, ее трудно приспособить к сложной изменяющейся окружающей среде;
- \* допускает очень небольшую дифференциацию в зависимости от различных предприятий и ситуаций;
- \* описывает в основном организационную структуру предприятия, а не конкретное поведение руководителя, т.е. она является «моделью организации отношений руководства», а не моделью поведения руководителя

# Партисипативное управление

С точки зрения методологии управления человеческими ресурсами работники из объекта управления превращаются в субъект управления, который самостоятельно решает проблемы развития организации. На основе самоуправления работник может реализовать свои потребности в самовыражении, признании и соучастии, а предприятие достигает высокой производительности труда и качества продукции.

Партисипативное управление существует в следующих формах:

- Участие работников в прибылях и собственности;
- Участие работников в доходах;
- Участие работников в управлении.

# Достоинства и недостатки партисипативного управления

## Достоинства

- \*Преодолевается отчужденность работников от результатов труда и укрепляется интеграция членов фирмы.
- \*Повышается информированность работников о деятельности фирмы, что способствует ее эффективности и устранению конфликтных ситуаций.
- \*Растет макроэкономическая и макросоциальная стабильность.

## Недостатки

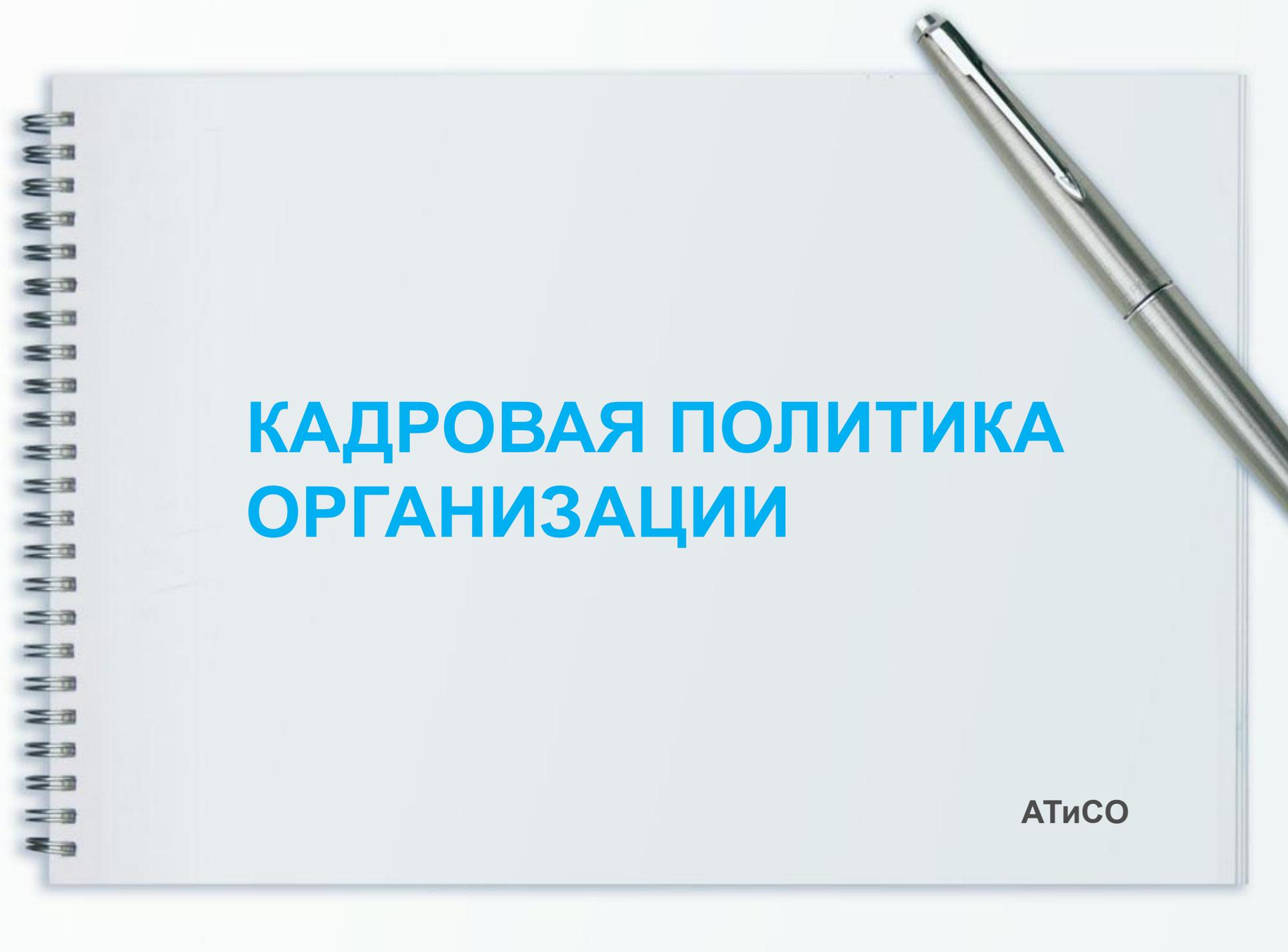
- \*Передача наемным работникам прав принимать решения в политике фирмы способствует разрушению предпринимательских основ хозяйствования.
- \*Работники склонны к принятию решений, в которых меньше риска, а при распределении дохода ориентируются на увеличение зарплаты, а не на инвестиции.
- \*Работники избегают принятия инновационных решений.
- \*Работникам трудно связать собственные трудовые усилия с результатами деятельности фирмы.

# Предпринимательское управление

- развитие предпринимательской активности внутри организации, которую можно представить как сообщество предпринимателей, новаторов и творцов.
- Важную роль в предпринимательском управлении играет *лидер*.
- Возрастает роль *предвидения, стратегического представления*, меньшая роль отводится систематическому планированию, особенно в малых организациях.

# Вопросы для обратной связи

1. Перечислите основные отличия УП от УЧР
2. Выдели основную цель УЧР
3. Каковы задачи УЧР
4. Перечислите какие модели управления человеческими ресурсами вам известны
5. Перечислите достоинства и недостатки Партиципативной модели управления
6. В чем заключается смысл управления на основе делегирования
7. Перечислите Soft skills в области управления, которые вам известны

A silver pen is positioned diagonally in the upper right corner of the notebook. The notebook is spiral-bound on the left side. The background is a light blue-grey color.

# КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ

АТиСО

# Кадровая политика

## В широком смысле-

это система осознанных и определенным образом сформулированных и закрепленных правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствии с долговременной стратегией фирмы.

## В узком смысле -

это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознаваемых), реализующийся, как в процессе непосредственных взаимодействий между сотрудниками, так и во взаимоотношениях между работниками и фирмой в целом.

# Цель кадровой политики

– обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

# Общие требования к кадровой политике в современных условиях

1. Кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития предприятия
2. Кадровая политика должна быть гибкой
3. Кадровая политика должна быть экономически обоснованной, т.е. исходить из его реальных финансовых возможностей
4. Кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам

## Критерии оценки кадровой политики

Для полного анализа кадровой политики любого предприятия необходимо выделить критерии оценки.

1. Количественный и качественный состав персонала
2. Уровень текучести кадров
3. Гибкость проводимой политики
4. Степень учета интересов работника / производства

# Типы кадровой политики

## 1 блок

- **Превентивная КП-** руководство имеет обоснованные прогнозы возникновения кризисных ситуаций в краткосрочной и среднесрочной перспективе, однако кадровая служба организации не имеет средств для влияния на негативную ситуацию
- **Реактивная кадровая политика. КП-** Кадровые службы таких предприятий располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи. Основные трудности возникают при среднесрочном прогнозировании.

# Типы кадровой политики

## 1 блок

- **Пассивная КП-** Руководство в ситуации подобной кадровой политики работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую без попыток понять причины и возможные последствия.
- **Активная КП-** руководство организации не только прогнозирует развитие кризисных ситуаций, но имеет средства для воздействия на них, а служба управления персоналом способна разрабатывать и внедрять антикризисные кадровые программы

# Типы кадровой политики

## 2 блок

- **Открытая КП-** организация при наборе кадров обращается к внешним источникам, существующим на рынке труда
- **Закрытая КП-** организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации.

## Сравнительная характеристика открытого и закрытого видов кадровой политики

<i>процесс</i>	<i>открытая</i>	<i>закрытая</i>
<b>Набор персонала</b>	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Ситуация дефицита рабочей силы, отсутствие притока новых рабочих рук
<b>Адаптация персонала</b>	Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предложенных новичками	Эффективная адаптация за счет института наставников ("опекунов"), высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы
<b>Обучение и развитие персонала</b>	Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового	Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптировано к работе организации
<b>Продвижение персонала</b>	Затруднена возможность роста, так как преобладает тенденция набора персонала	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается сотрудникам компании, проводится планирование карьеры
<b>Мотивация и стимулирование</b>	Предпочтение отдается вопросам стимулирования (внешней мотивации)	Предпочтение отдается вопросам мотивации (удов-летворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии)

# Разработка кадровой ПОЛИТИКИ

1. проведение анализа ситуации и подготовка прогнозов развития предприятия. Определение стратегических целей организации;
2. разработка общих принципов кадровой политики, определение ключевых моментов и приоритетов;
3. официальное утверждение кадровой политики организации;
4. этап пропагандирования. Создание и поддержка системы продвижения кадровой информации. Информирование коллектива о разработанной кадровой политике и сбор мнений;

# Разработка кадровой ПОЛИТИКИ

1. проведение анализа ситуации и подготовка прогнозов развития предприятия. Определение стратегических целей организации;
2. разработка общих принципов кадровой политики, определение ключевых моментов и приоритетов;
3. официальное утверждение кадровой политики организации;
4. этап пропагандирования. Создание и поддержка системы продвижения кадровой информации. Информирование коллектива о разработанной кадровой политике и сбор мнений;

# Этапы проектирования кадровой политики

Этап 1. *Нормирование*

Этап 2. *Программирование*

Этап 3. *Мониторинг персонала*

## На формирование и развитие кадровой политики влияют внешние и внутренние факторы

Факторы внешней среды	<i>Факторы внутренней среды</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>* ситуация на рынке труда</li><li>* тенденции экономического развития;</li><li>* научно-технический прогресс</li><li>* нормативно-правовая среда</li><li>* трудовое законодательство, законодательство в области охраны труда, занятости, социальные гарантии и т.д.).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Цели предприятия, их временная перспектива и степень проработанности</li><li>* Стиль управления, закрепленный, в том числе, и в структуре организации</li><li>* Условия труда</li><li>* Качественные характеристики трудового коллектива</li><li>* Стиль руководства.</li></ul>

# Меры по реализации кадровой политики

- Кадровое планирование
- Организация, подбор и расстановка работников
- Формирование кадрового резерва
- Организация труда
- Оценка деловых и профессиональных качеств работников
- Мотивация и стимулирование работников
- Подготовка и повышение квалификации работников

# Вопросы для обратной

## СВЯЗИ

1. Объясните понятие “кадровая политика”.
2. Как вы понимаете стратегию управления персоналом?
3. Охарактеризуйте пассивную кадровую политику.
4. Дайте характеристику реактивной кадровой политике.
5. Охарактеризуйте превентивную кадровую политику.
6. Дайте характеристику активной кадровой политике. Какие подтипы активной кадровой политики существуют?
7. В чем основное отличие открытой и закрытой кадровой политики?
8. Опишите условия эффективности закрытой и открытой кадровой политики.
9. Назовите этапы проектирования кадровой политики.
10. Объясните понятие “кадровое мероприятие”.
11. Какие факторы внешней и внутренней среды влияют на формирование кадровой политики