



Лекция 1

Управление персоналом в системе менеджмента организаций

1. Роль та значення управління персоналом як науки
2. Управління людськими ресурсами
3. Управління людським капіталом

Управление персоналом как научная дисциплина

В науке управления персоналом **предметом исследований** являются трудовые отношения и поведение человека в организации, где рассматриваются:

- - управленческие процессы, в которые непосредственно включен человек;
- - организация (предприятия) как система по достижению определенных целей с помощью людей и их действий;
- - сам человек как личность и обязательный участник производственных отношений.

Главная **цель управления персоналом** состоит в формировании, развитии и реализации с наибольшей эффективностью интеллектуальных ресурсов организации, ее человеческого капитала.

Корреляция между основными активами и рыночной стоимостью упала с 85-90% до 50%

Для западных компаний:

Бренд	20-40%
Персонал	15-35%
Ноу-хау, лицензии, технологии	15-25%

Для собственника компании целью является повышение стоимости бизнеса

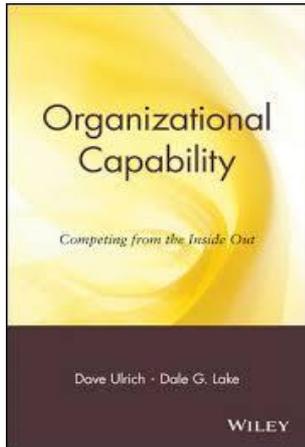
Базовая классификация персонала по категориям работников

- **производственный персонал** (рабочие), непосредственно занятый в процессе производства товара или услуги. Основной и вспомогательный производственный персонал.
- **управленческий персонал** (служащие), занятый в процессе управления производством товара или услуги. Руководители и специалисты.

Взаимосвязь между аспектами управления людьми



ОПРЕДЕЛЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ



Основная цель УЧР — это обеспечить достижение успеха данной организации с помощью людей.

системы УЧР могут стать источником таких способностей организации, которые позволят ей узнавать и использовать для своей выгоды новые возможности

Ulrich and Lake, 1990

УЧР:

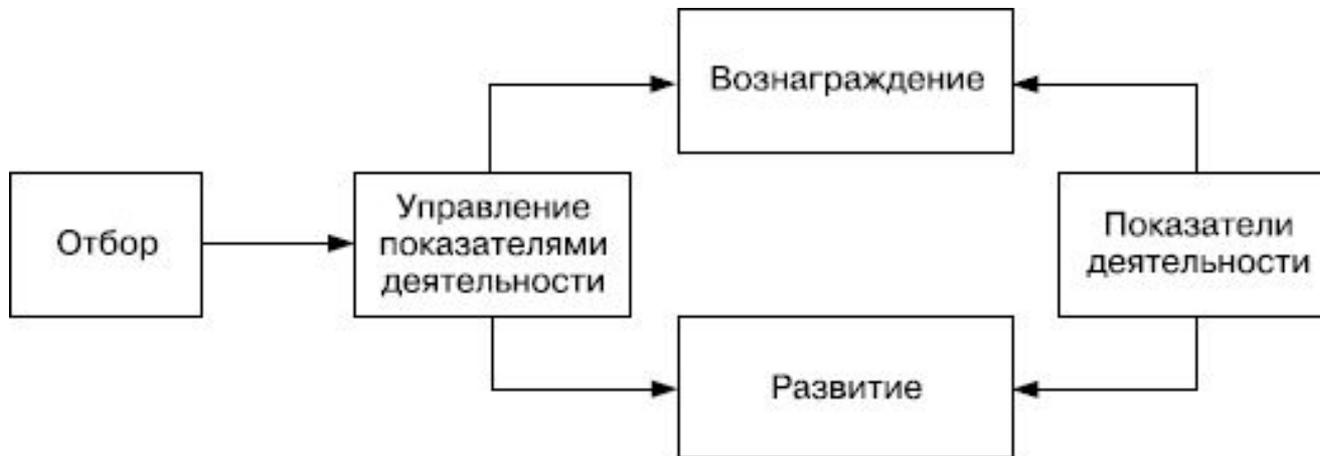
- 1) определенный набор убеждений и предположений;
- 2) решения об управлении персоналом опираются на стратегические потребности;
- 3) ведущая роль линейных руководителей;
- 4) акцент на систему «рычагов» при формировании рабочих отношений.

Идею УЧР можно рассматривать как некую философию, показывающую, как в интересах данной организации нужно относиться к работникам. Но подобную философию можно применять различными способами, и не существует единой модели для описания УЧР.

МОДЕЛЬ СООТВЕТСТВИЯ УЧР

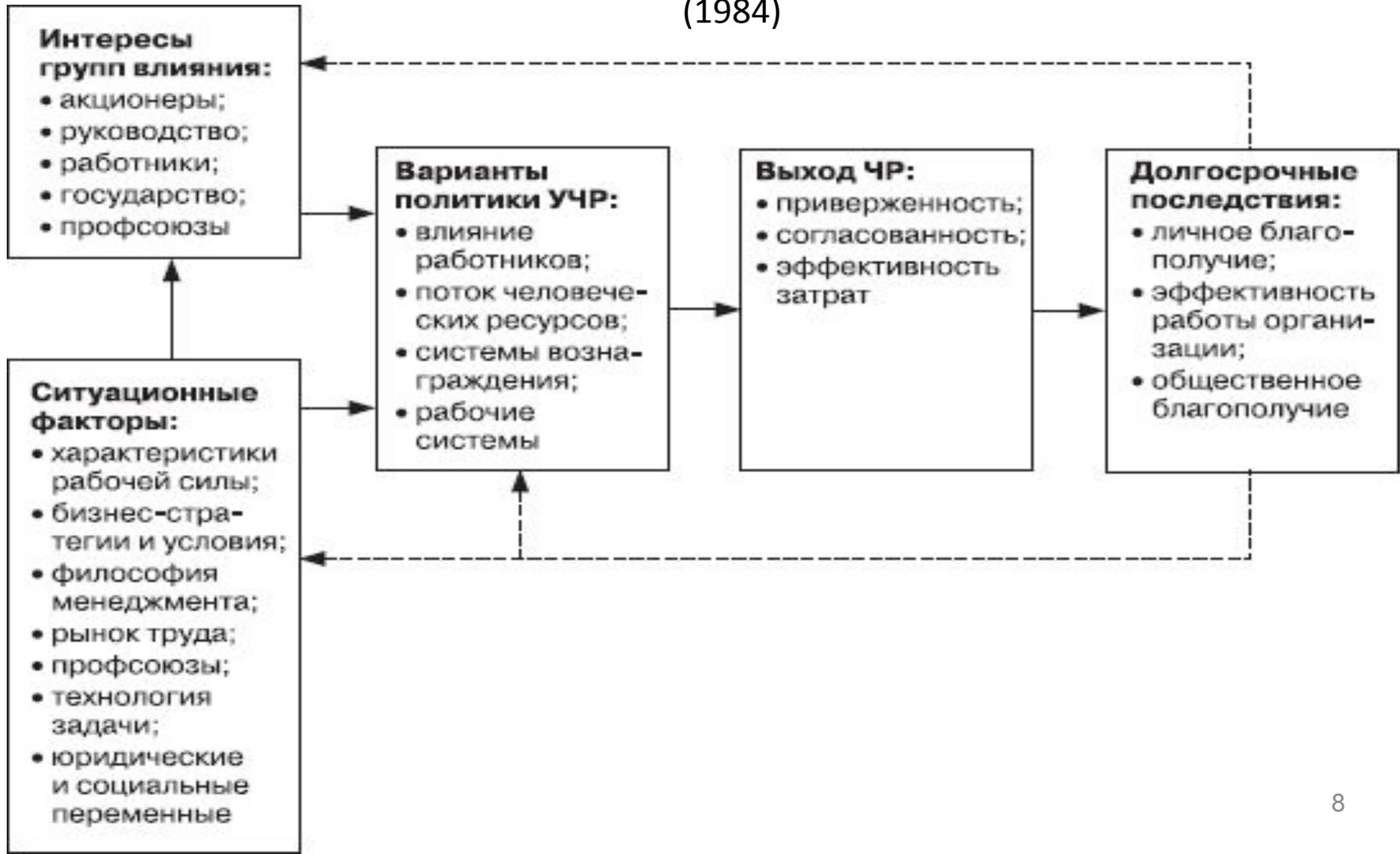
Мичиганская школа (Фомбран, 1984).

Цикл человеческих ресурсов



ГАРВАРДСКАЯ СХЕМА

Гарвардская школа – М. Биер и др.
(1984)



Жесткий и мягкий варианты УЧР

- Жесткий подход к УЧР делает акцент на количественных, поддающихся расчету и связанных со стратегией бизнеса аспектах управления трудовыми ресурсами.
- Мягкая модель УЧР берет свое начало в школе человеческих взаимоотношений; она делает акцент на коммуникациях, мотивации и лидерстве.

Д. Стори
(1989)

Сходство и различия между УЧР и управлением персоналом

Сходство	Различия
1. Стратегии управления персоналом, подобно стратегиям УЧР, вытекают из стратегии бизнеса	1. УЧР делает акцент на соответствии стратегии и интеграции
2. Управление персоналом, так же как УЧР, признает, что менеджеры подразделений отвечают за руководство людьми. Подразделение службы персонала дает необходимые советы и оказывает техническую поддержку менеджерам, помогая выполнять тем свои обязанности	2. УЧР основывается на философии, ориентированной на бизнес и менеджмент
3. Ценности управления персоналом и по крайней мере «мягкого» варианта УЧР идентичны: мы говорим об «уважении к личности», необходимости уравнивать потребности работника и организации, о развитии людей с целью достижения максимального уровня компетентности как для собственного удовлетворения, так и для содействия достижению организационных целей	3. УЧР придает большое значение управлению культурой приверженности (взаимности)
4. Как управление персоналом, так и УЧР признают, что одна из их основных функций — подбирать людей в соответствии с постоянно меняющимися требованиями организации: ставить нужных людей на выполнение соответствующей им работы	4. УЧР делает больший акцент на линейных менеджерах, поскольку именно они внедряют в жизнь политику ЧР
5. Одни и те же методы отбора, анализа компетентности, управления показателями деятельности, обучения, развития руководителей и управления вознаграждениями используются как в УЧР, так и в управлении персоналом	5. УЧР — целостный подход, затрагивающий общие интересы организации: он признает интересы ее членов, но подчиняет их интересам предприятия
6. Управление персоналом, так же как мягкий вариант УЧР, придает большое значение процессам коммуникации и участия во внутренней системе отношений работников	6. Предполагается, что специалисты по УЧР выступают в качестве деловых партнеров, а не администраторов по персоналу
	7. УЧР рассматривает работников как ценный актив компании, а не источник расходов

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ

«Рассматривайте все человеческие способности либо как врожденные, либо – как приобретенные. Свойства... которые являются ценными и могут быть развиты с помощью соответствующих вложений, будут **человеческим капиталом**».

Шульц
(1961),

Человеческий капитал представляет собой человеческий фактор в организации; это объединенные вместе интеллект, навыки и специальные знания, которые придают организации отличительный характер.

Бонтис и др.
(1999)

Управление человеческим капиталом занимается тем, что проводит измерения, обобщает результаты измерений и делает выводы о важности этих результатов, которые становятся руководством к будущим действиям.

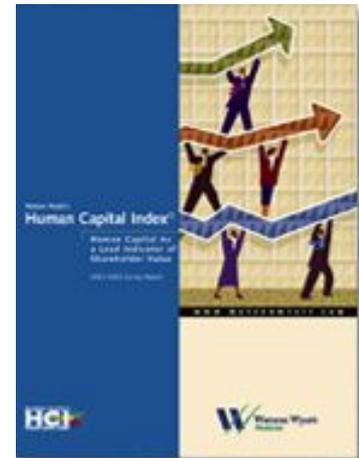
МЕТОДЫ ИЗМЕРЕНИЯ

«Самое лучшее, что могут сделать менеджеры по ЧР для того, чтобы сделать свой стратегический вклад, – это разработать систему измерений, которая бы убедительно продемонстрировала влияние ЧР на эффективность бизнеса».

- Индекс человеческого капитала Уотсона – Уайатта
- Модель организационной эффективности работы – Mercer HR Consulting
- Мониторинг человеческого капитала Эндрю Мэйо
- Модель Sears Roebuck
- Система сбалансированных показателей
- Модель качества Европейского фонда управления качеством (EFQM)

Индекс человеческого капитала Уотсона – Уайатта

Human Capital Index (Индекс человеческого капитала) (HCI) - методология Watson Wyatt, используемая для вычисления корреляции между человеческим капиталом и акционерной СТОИМОСТЬЮ.



Watson Wyatt HC Index (2002)* (750 компаний США, Канады и Европы)

1. Вознаграждения и поощрения: 16,5%
 - Медицинское страхование: 2,8%
 - Большинство сотрудников владеют акциями компании: 1,3%
2. Доверие, моральный климат и гибкий график работы: 9,0%
 - Гибкий график: 3,5%
 - Доверие руководству: 1,2%
3. Практики найма и удержания сотрудников: 7,9%
 - Низкий уровень текучести руководителей: 1,7%
 - Низкий уровень текучести работников: 1,5%
 - Забота о сохранении штата: 1,4%
4. Коммуникация: 7,1%
 - Доступ к ИК технологиям: 4,2%
 - Внимание к предложениям и мнениям сотрудников: 0,7%
5. Использование кадровой службой современных технологий: 6,5%
6. Разумное использование HR технологий: –33,9%

*Корреляция HR- практик с акционерной стоимостью (shareholder value) компании

Модель организационной эффективности работы – Mercer HR Consulting

- модель организационной эффективности работы, созданную *Mercer HR Consulting* на основе следующих элементов: людей, рабочих процессов, структуры управления, информации и знаний, принятия решений и вознаграждения.
- Статистический инструмент, «Анализ внутреннего трудового рынка», использованный *Mercer*, основан на постоянном сборе данных о работниках и рынке труда, что позволяет проанализировать действительный опыт работников, а не провозглашаемые программы и стратегии ЧР. Таким образом, можно выявить пробелы между тем, что требуется рабочей силе для достижения поставленных деловых задач, и тем, что они получают на самом деле.

Мониторинг человеческого капитала Эндрю Мэйо

«ЦЕННОСТЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ АКТИВОВ»

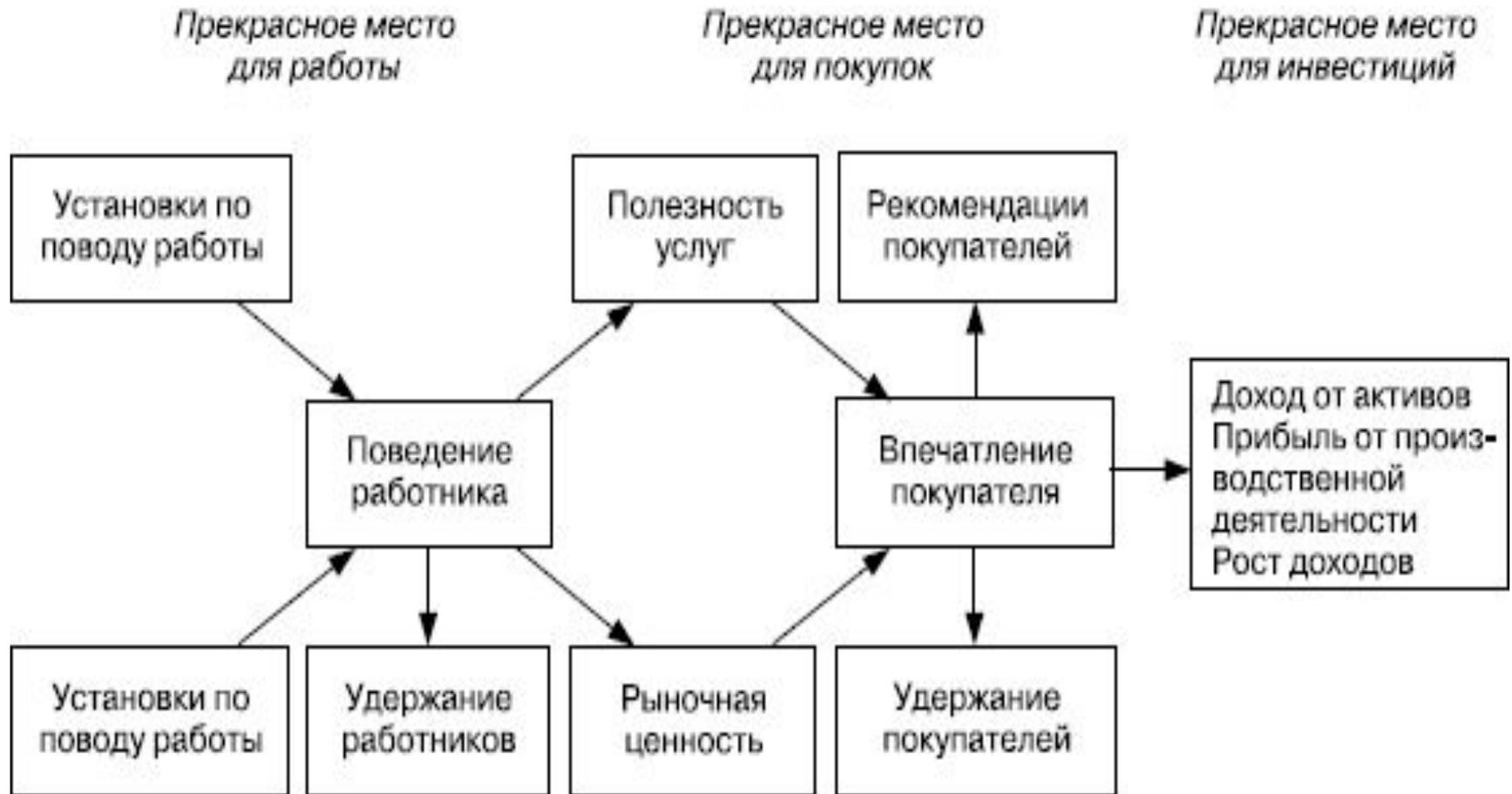
=

расход на сотрудников
(employment cost)

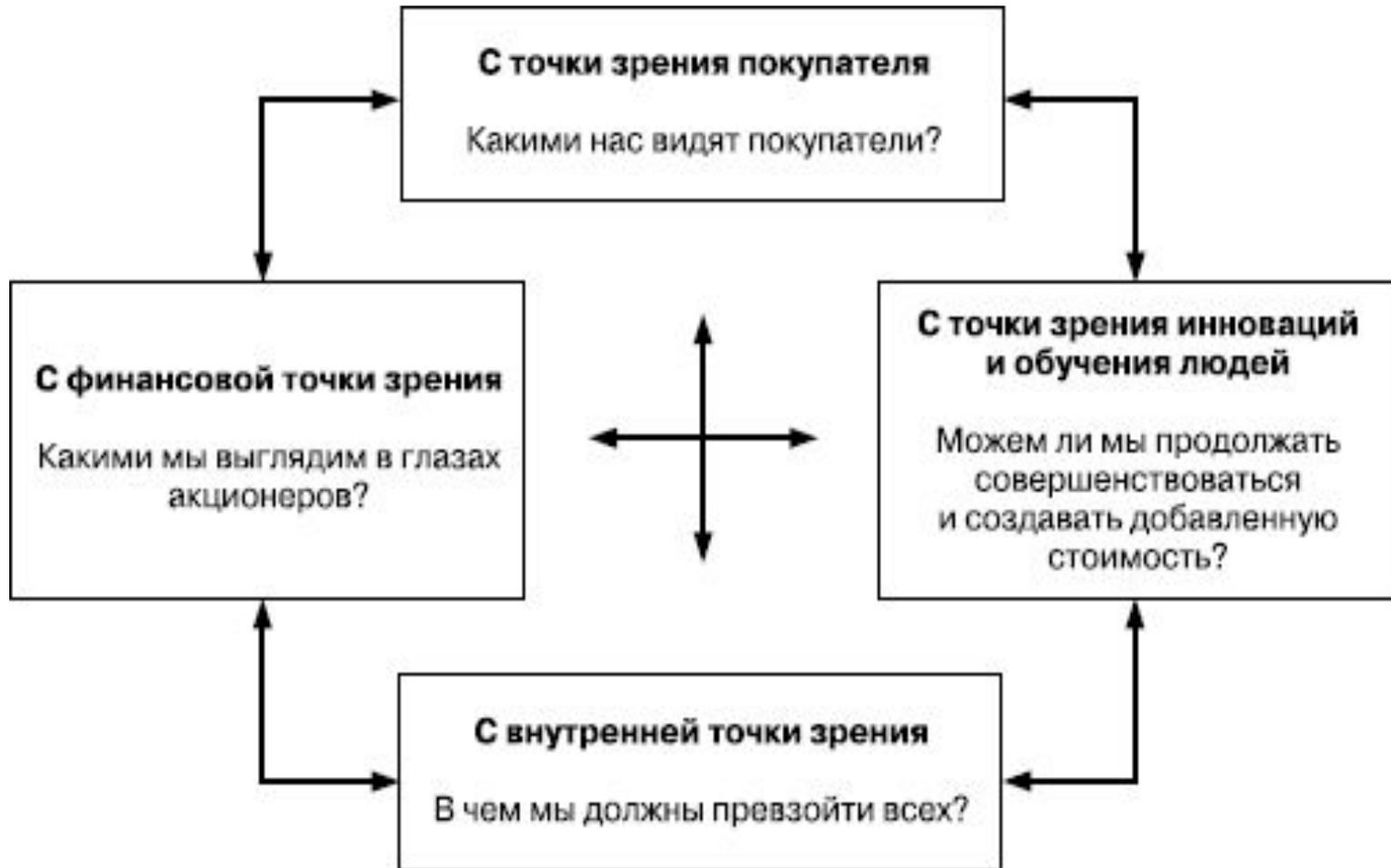
×

индивидуальный коэффициент актива
(individual asset multiplier).

Модель Sears Roebuck



Система сбалансированных показателей



<p>ФИНАНСЫ</p> <p>Каких финансовых показателей мы должны достичь, чтобы соответствовать требованиям акционеров и кредиторов</p>	<p>Финансовые показатели эффективности текущей деятельности организации. В банках обычно используются показатели рентабельности, качества активов, себестоимости продуктов/клиентов, динамики объемных показателей, процентной маржи и т.д.</p>	<p>Показатели</p>	<p>Текущее значение</p>	<p>Целевое значение</p>	<p>Динамика за период</p>
		<p>1. 2. 3. ... X.</p>	<p>.....</p>	<p>.....</p>	<p>.....</p>
<p>КЛИЕНТЫ</p> <p>Как мы должны работать с клиентами, чтобы соответствовать нашему видению и достигать финансовых показателей</p>	<p>Данная перспектива может включать в себя показатели удовлетворенности клиентов, удержания текущих и приобретения новых клиентов, доли рынка в целевых сегментах, лояльности клиентов по отношению к банку и готовности к долгосрочному сотрудничеству и т.д.</p>	<p>Показатели</p>	<p>Текущее значение</p>	<p>Целевое значение</p>	<p>Динамика за период</p>
		<p>1. 2. 3. ... X.</p>	<p>.....</p>	<p>.....</p>	<p>.....</p>
<p>ПРОЦЕССЫ</p> <p>Какие бизнес-процессы нам необходимы, чтобы соответствовать ожиданиям наших клиентов и акционеров</p>	<p>Показатели данной перспективы сфокусированы на тех процессах, которые имеют ключевое значение при реализации стратегии банка. Обычно включают в себя показатели эффективности бизнес-процессов, производительности труда сотрудников, уровня автоматизации процессов, объема отклонений и сбоев и т.д.</p>	<p>Показатели</p>	<p>Текущее значение</p>	<p>Целевое значение</p>	<p>Динамика за период</p>
		<p>1. 2. 3. ... X.</p>	<p>.....</p>	<p>.....</p>	<p>.....</p>
<p>ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ</p> <p>Какие знания и технологии нам необходимы для воплощения нашего видения и улучшения наших бизнес-процессов</p>	<p>Перспектива включает в себя показатели квалификации человеческих ресурсов, вложений в развитие, качества организационных процедур, текучести кадров, психологического климата в коллективе, инновационности и т.д.</p>	<p>Показатели</p>	<p>Текущее значение</p>	<p>Целевое значение</p>	<p>Динамика за период</p>
		<p>1. 2. 3. ... X.</p>	<p>.....</p>	<p>.....</p>	<p>.....</p>

Модель качества Европейского фонда управления качеством (EFQM)



МВА

ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

10-е издание

Майкл Армстронг

