



Эффективное управление персоналом организации

ПРЕЗЕНТАЦИЯ

Внешние условия, соблюдение которых необходимо для эффективного функционирования системы управления персоналом

Знание и использование этих (и других) методов является необходимым, но недостаточным условием успешного управления человеческими ресурсами.

Методы являются средствами, своего рода кирпичами, из которых каждая организация должна построить свое здание системы управления персоналом. Для того, чтобы это здание было комфортабельным и прочным необходимо соблюдение ряда

условий ориентированности на цели организации;

- соответствия состоянию внешней среды;
- совместимости с организационной культурой:
- внутренней целостности;
- участия руководства организации;
- наличия мотивированных и квалифицированных специалистов.



Связь системы управления персоналом с целями организации.



Итак, управление персоналом эффективно настолько насколько успешно сотрудники организации используют свой потенциал для реализации стоящих перед ней целей; т.е. насколько эти цели являются достигнутыми. Утверждение этого положения в качестве незыблемого постулата (одной из базисных ценностей организации, если угодно) является наиболее важным условием создания эффективной системы управления персоналом. К сожалению для многих организаций характерна противоположная тенденция - оценивать эффективность управления персоналом с помощью специально созданных для этого показателей: удовлетворенности сотрудников, текучести кадров, часов потраченных на профессиональное обучение. Взятые в отрыве от целей организации эти потенциально важные показатели способствуют изоляции службы человеческих ресурсов от организации, превращению ее в организацию в организации, вещь в себе. Развитию этой тенденции способствует (одновременно являясь ее следствием) и широко распространенное представление о том, что специалисты по управлению человеческими ресурсами находятся далеко от основной деятельности и практически не оказывают на нее никакого влияния.

Соответствие систем управления персоналом состоянию внешней среды и культуре организации.

Внешняя среда, в которой действует организация, находится в постоянном движении - изменяются техника и технология, клиенты, конкуренты. Изменяются сами люди - настоящие и потенциальные работники организации. Системы управления персоналом, хорошо сочетавшиеся с внешней средой пять лет назад, могут находиться в состоянии острого конфликта с ней сегодня. Организация должна постоянно контролировать степень этого несоответствия и вносить коррективы в свои системы, чтобы не допустить кризиса. Предвестниками грядущих перемен могут служить значительные технологические нововведения (такие как модемная связь, Интернет, мобильные телефоны), социальные и политические изменения (ликвидация коммунизма в Восточной Европе, проведение демократических выборов, новое трудовое законодательство). Индикаторами необходимости перемен (т.е. фактического несоответствия систем управления персоналом состоянию внешней среды) - увеличение текучести и абсентеизма, снижение производительности, возникновение конфликтов сотрудников с администрацией, и



Целостность системы управления персоналом



Задачей управления человеческими ресурсами является формирование производственного поведения ее сотрудников, обеспечивающего достижение организационных целей. Как мы видели желаемое производственное поведение определяется двумя основными факторами - желанием (мотивацией) и способностью сотрудника выполнять требуемые функции. Механизм человеческой мотивации очень сложен, поэтому на желание сотрудника выполнять необходимые производственные функции оказывают влияние все методы управления персоналом. То же самое справедливо в отношении способности сотрудника, определяемой, в первую очередь на этапе подбора и развиваемой организацией в процессе профессионального обучения, зависящей от обратной связи и вознаграждения получаемого сотрудником от организации.

Участие руководства организации в процессе управления персоналом

Эффективное выправление персоналом невозможно без активного и постоянного участия высшего руководства организации в определении задач управления персоналом, вытекающих из целей организации, моделировании производственного поведения, создании и внедрении систем управления персоналом, оценке их эффективности. Поскольку люди являются наиболее важным организационным ресурсом руководитель организации должен уделять основную часть своего времени именно управлению людьми. К сожалению так происходит далеко не во всех современных организациях, особенно на низших этажах иерархии - на уровне цехов, бригад, групп. Это заметно снижает эффективность управления персоналом в организации в целом, поскольку руководители являются важнейшим инструментом претворения в жизнь методов управления персоналом, и недостаточное внимание с их стороны к этим вопросам трансформируется в низкое качество управления персоналом.



Компетентная и развивающаяся служба управление персоналом.



В идеальной организации нет места отделу человеческих ресурсов - управление персоналом полностью осуществляется руководителями подразделений. Однако в реальной жизни сегодня практически каждая организация нуждается во внутренней мини-организации, занимающейся исключительно этим вопросом. К службе управления человеческими ресурсами как к мини-организации можно применить все те методы управления, которые были описаны в этой книге. Мы кратко остановимся на трех аспектах, во многом определяющих эффективность работы отдела человеческих ресурсов современной организации: организации, персонале, системе оценки.

Система оценки



Каждой организации даже объединяющей самых квалифицированных и мотивированных работников нужна система оценки. Необходима такая система измерений и отделу человеческих ресурсов. Как уже неоднократно говорилось работа этого подразделения должна оцениваться по степени достижения целей организации. Однако этот показатель нуждается в дополнении - оценке затрат на достижение этих целей. Реальная эффективность системы управления персоналом может быть определена только из сопоставления степени реализации целей с затраченными на это средствами. Интегральный показатель (эффективность на уровне организации) трансформируется во множество других на более низких уровнях, показывающих эффективность управления персоналом подразделения или отдельных систем или подсистем управления персоналом - подбора, обучения и т.д. (см. Приложение Статистика человеческих ресурсе»).