

# **Управление человеческими ресурсами Human Resource Management**

*Как легко было бы управлять миром, если бы он не состоял из  
людей!*

***Фридрих Зибург***

**Лектор: к.э.н., доцент  
Отинова Марина Евгеньевна**

**Кафедра управления и маркетинга в АПК  
ауд. 272-275**

# Тема 1. Теоретические основы управления человеческими ресурсами

- Предпосылки перехода к концепции управления человеческими ресурсами:
  - Глобализация, интернационализация и радикальное преобразование мирового рынка труда;
  - Развитие информационных технологий;
  - Влияние демографических процессов на формирование человеческих ресурсов;
  - Возрастание роли интеллектуальной составляющей в получении добавленной стоимости;
  - Ускоряющиеся изменения внешней среды и зачастую хаотичное их развитие;
  - Усиление конкуренции;
  - Возрастание роли человеческого фактора в решении ключевых вопросов на микро-, мезо-, макро-, уровнях

- 1.1. Предпосылки появления концепции «Управление человеческими ресурсами»
- 1.2. Сущность предмета «Управление человеческими ресурсами»
- 1.3. Цели, задачи и функции управления человеческими ресурсами
- 1.4. Структура человеческих ресурсов на микроуровнях

- В литературе по экономике труда (англ. labor economic) и управлению персоналом (англ. personal management) используются близкие, хотя далеко не идентичные понятия «персонал», «кадры», «рабочая сила», «трудовые ресурсы», «человеческий фактор», «трудовой потенциал», «человеческие ресурсы». Рассмотрим содержание данных понятий.
- Термин **Персонал** (от лат. *personalis* — личный) объединяет составные части трудового коллектива субъектов производственно-хозяйственной деятельности различных организационно-правовых форм и форм собственности. К персоналу относят всех работников, выполняющих производственные или управленческие функции.
- Под **кадрами** (фр. *cadres*) понимается основной (штатный, постоянный), состав работников компании.
- Под **рабочей силой** понимается совокупность физических и умственных способностей человека, которые используются им для производства материальных благ и услуг.
- Понятие «**трудовые ресурсы**» характеризует потенциальную рабочую силу компании как часть трудовых ресурсов страны.
- Данное понятие было введено в 1922 г. академиком С. Г. Струмилиным в статье «Наши трудовые ресурсы и перспективы» и использовалось советскими плановыми органами как экономическая и планово-учетная категория, воплощающая единство людей как личностных факторов производства и субъектов производственных отношений

- Начиная с середины 1980-х гг. для выражения нового взгляда на роль человека в современном производстве используется термин **«человеческие ресурсы»** (англ. *human resources*). Определяя категорию «человеческие ресурсы», не следует противопоставлять ее понятиям «трудовой потенциал», «человеческий фактор», «кадры» и «персонал» (часто в экономической литературе они употребляются как синонимы). *Человеческие ресурсы — это термин, характеризующий персонал организации с точки зрения его качества.*
- *Человеческие ресурсы (ЧР)* представляют собой совокупность различных качеств людей, определяющих их трудоспособность к производству материальных и духовных благ, и являются обобщающим показателем развития общественного производства. При этом различают человеческие ресурсы организации, региона, отрасли, страны и уровни управления ими.
- человеческий капитал - это врожденный, сформированный в результате инвестиций и накопленный определенный уровень образования, здоровья, навыков, способностей, мотиваций, энергии, культурного развития, как конкретного индивида, группы людей, так и общества в целом, которые целесообразно используются в той или иной сфере общественного воспроизводства, способствуют экономическому росту и влияют на величину доходов их обладателя.

- Как объект управления – **человеческие ресурсы** – имеют ряд особенностей:
  - саморазвитие;
  - возможность постоянного совершенствования («Образование не достигает точки насыщения» – девиз IBM);
  - специфический жизненный цикл, когда стоимость ресурса повышается со временем;
  - старение и естественное выбытие;
  - наличие внутренней мотивации;
  - сочетание формальных и неформальных отношений;
  - Наличие собственного мировоззрения и поведенческих установок.

- Важные характеристики ЧР
  - уровень образования и интеллектуального развития;
  - степень профессиональной подготовки (знания и компетентность);
  - способность к самообучению и саморазвитию;
  - уровень информационно-технологической подготовки;
  - креативность.
  - Ключевые компетенции: поиск нестандартных решений; разработка оригинальных идей, их интегрирование и реализация на практике.

УЧР состоит из следующих элементов:

- - определение потребности в ЧР с учетом стратегии развития предприятия, объема производства продукции, услуг;
- - формирование численного и качественного состава (система комплектования, расстановка);
- - кадровая политика (взаимосвязь с внешним и внутренним рынком труда, высвобождение, перераспределение и переподготовка кадров);
- - адаптация работников на предприятии;

- - мотивация и стимулирование труда, система материальной и моральной заинтересованности;
- - оценка деятельности и аттестация ЧР;
- - система развития ЧР (подготовка и переподготовка, повышение гибкости в использовании на производстве, обеспечение профессионально-квалификационного роста через планирование карьеры;
- - межличностные отношения между работниками, между работниками, администрацией и общественными организациями;
- - деятельность многофункциональной системы УЧР как органа, ответственного за обеспечение предприятия рабочей силой и за надежную социальную защиту работника.

- Основная цель УЧР направлена на развитие организационной способности достигать успеха за счет максимального использования потенциала людей.
- Важным моментом при формировании целей УЧР является их **согласованность с Общефирменной стратегией**, т.о. они должны максимально усиливать ее эффективность.

- *УЧР - ключевые вопросы:*
- • *Найти* компетентных, мотивированных кандидатов для конкретной работы
- • *Обеспечить эффективность* работы компетентных работников
- • *Удержать* компетентных работников

Достижение данной цели, предполагает решение HR-менеджментом следующих задач :

- приобретение и удержание квалифицированной, мотивированной рабочей силы;
- максимизация и развитие внутренних способностей людей путем создания возможностей для их обучения и профессионального развития;
- создание климата, способствующего становлению эффективных и гармоничных партнерских отношений между руководителями компании и их подчиненными;
- культивирование в компании среды, благоприятной для командной работы и обеспечивающей гибкость бизнес-процессов;
- разработка сбалансированного и адаптивного подхода к удовлетворению потребностей заинтересованных сторон (владельцев компании, топ-менеджмента, сотрудников, поставщиков, клиентов, федеральных, региональных и муниципальных властей, а также общества в целом);

- создание условий для оценки и вознаграждений работников по их действиям и достижениям;
- управление разнообразием, присущим трудовым коллективам, принимая во внимание индивидуальные и групповые различия работников в трудовых отношениях, стилях поведения и устремлениях;
- создание условий для проведения политики равных возможностей применительно ко всем сотрудникам компании;
- осуществление этического подхода к управлению, основанного на заботе о людях, справедливости и прозрачности деятельности; и др.

# Принципы УЧР

- Комплексность
- Научность
- Прогрессивность
- Перспективность
- Адаптивность
- саморазвитие
- Эффективность

## **Персонал компании классифицируют по различным основаниям:**

- по месту в управленческой структуре персонал подразделяют на:
  - *руководителей* (высшего звена, среднего звена и линейных),
  - *специалистов* (юристов, экономистов, психологов, маркетологов и пр.),
  - *технический персонал, рабочих* (основных, вспомогательных),
  - *обслуживающий персонал* (уборщиков, грузчиков и т. п.);
- в зависимости от характера деятельности персонала в международной практике принято выделять:
  - *работников управления* (так называемые «*белые воротнички*») — менеджеров высшего, среднего и низшего звена, инженерно-технических работников (ИТР) и офисных служащих;
  - *рабочих, занятых физическим трудом* («*синие воротнички*»),
  - *работников социальной инфраструктуры* («*серые воротнички*»),

-в зависимости от типа трудового договора, посредством которого оформлены отношения с работником, выделяют

- **Постоянных** - поступившие на работу без указания срока (бессрочно);
- **временных** — поступившие на работу на определенный срок, но не свыше двух месяцев (для замещения отсутствующих работников, за которыми сохраняется их место работы, — не более четырех месяцев);
- **сезонных** — поступившие на работу на период сезонных работ (например, сплав леса) на срок, не превышающий шести месяцев.
- **Совместителями** являются работники, для которых данная работа не является основной;