

Лекция 2. Факторы, влияющие на УЧР

Надо, чтобы условия, а не управляющие
заставляли людей работать.

Рютаро Хасимото



- Управление человеческими ресурсами имеет четкую стратегическую ориентацию.

Стратегический менеджмент

- предполагает нацеленность менеджеров на достижение результатов в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Несмотря на то что менеджеры осознают необходимость как для себя, так и для компании эффективно работать в настоящем, чтобы преуспеть в будущем, на практике они имеют дело с более широким кругом актуальных вопросов, для решения которых ими вырабатываются общие направления, что помогает им достичь долгосрочных целей.
- воплощает в себе одновременно и *цель*, и *средство*. Как цель он описывает видение будущего компании через несколько лет. Как средство он показывает, какими способами это видение будет материализовано. Стратегический менеджмент, таким образом, выполняет роль стратегического видения, генерируя и уточняя идеи о желаемом будущем компании. Одновременно стратегический менеджмент обладает и эмпирическим характером, поскольку менеджеры принимают практические решения в процессе реализации целей компании.

Делая акцент на выработке организационной миссии и стратегии, стратегический менеджмент тем не менее уделяет значительное внимание ресурсному потенциалу, необходимому для обеспечения успешной деятельности компании. Не нужно забывать, что стратегия — это средство для создания дополнительной ценности.



- Стратегия организации обеспечивает непосредственную взаимосвязь между общим предназначением организации (миссией), политикой и конкретными мероприятиями, которые должны быть подчинены достижению общих стратегических целей
- Стратегия управления человеческими ресурсами является неотъемлемой частью общей стратегии организации. Она разрабатывается с учетом перспектив развития предприятия и имеет своей целью поддержку реализации ее стратегических целей и задач. Вместе с тем современная теория и практика предполагают непосредственное влияние стратегии управления персоналом на интегральную стратегию. Современные компании могут вносить коррективы в свою стратегию, если, например, те или иные направления ее развития отрицательно скажутся на здоровье и удовлетворенности работников, перспективах их карьерного роста.

Наличие в организации стратегии управления человеческими ресурсами означает, что:

- привлечение работников, их использование и развитие осуществляются целенаправленно и продуманно, в увязке с миссией и стратегическими целями развития организации;
- руководители высшего звена принимают на себя ответственность за разработку, реализацию и оценку стратегии управления человеческими ресурсами;
- существует взаимосвязь между стратегией развития человеческими ресурсами и стратегией развития организации в целом и ее отдельными компонентами, а также различных компонентов внутри самой стратегии управления человеческими ресурсами;
- организация думает как об удовлетворенности покупателя и клиентов, так и об удовлетворенности своих собственных сотрудников (внутренних клиентов), что в конечном итоге непременно положительно скажется на удовлетворенности внешних клиентов.

Табл.2.
Основные факторы, определяющие стратегию управления человеческими ресурсами

№	Факторы	Характеристики
1	Стратегия организации	инновационная стратегия; стратегия минимизации затрат; стратегия улучшения качества
2	Жизненный цикл организации	становление; рост; зрелость; сокращение и реорганизация производства
3	Размер организации	крупные; средние; малые
4	Окружающая среда	обеспечение ресурсами (скудная — обильная); динамичность (подвижная — стабильная); степень сложности (простая — сложная)

В зависимости от состояния тех или иных факторов производится базовый выбор стратегии управления человеческими ресурсами.

1.

- Существуют различные классификации стратегии организации. С точки зрения выбора стратегии управления человеческими ресурсами особый интерес представляет классификация стратегий организации на следующие типы:
 - инновационную стратегию;
 - стратегию минимизации затрат, сокращения издержек;
 - стратегию улучшения качества.
- 

При инновационной стратегии развития организации

- система подбора, оценки и стимулирования персонала формируется таким образом, чтобы обеспечить оптимальные условия для инновационной деятельности персонала, стимулировать предпринимательский риск, непрерывное обновление знаний и развитие персонала.
- Организационная структура, как правило, характеризуется невысоким уровнем централизации принятия решений и формализации, отсутствием жестких должностных инструкций.
- Для осуществления инновационной деятельности и реализации нововведений необходимы творческая обстановка и демократические формы принятия решений. Например, компания «ЗМ— Россия» в отдельные периоды придерживалась неформальной концепции, согласно которой работники компании могли до 15% своего рабочего времени тратить на исследовательскую деятельность и разработку собственных творческих проектов.

Стратегию минимизации затрат, сокращения издержек производства

- выбирают компании, для которых принципиальным является вопрос экономии средств. Данная стратегия становится основной для многих компаний в период кризисов в экономике. Выбор организацией данной стратегии затрагивает все сферы ее управления, и в первую очередь управление человеческими ресурсами. Среди поддерживающих кадровых решений можно назвать программы стимулирования сокращения расходов сырья, материалов и электроэнергии. При этом часть экономии от реализации данных программ может направляться на поощрение сотрудников, которые ее обеспечили.
- Другим способом сокращения издержек является оптимизация численности персонала, зачастую сопровождающаяся его сокращением. **Положительно**, что реализация программ сокращения персонала, как правило, сопровождается повышением производительности труда оставшейся части работников. **Отрицательным моментом** здесь является то, что сокращение персонала — это процедура болезненная. Она нарушает нормальный ритм работы, осложняет отношения в коллективе, снижает лояльность работников к администрации. К тому же, хотя программы сокращения персонала нацелены на сокращение издержек, для реализации самих этих программ требуются дополнительные средства (например, на выплату пособий, обучение тех, кому придется выполнять функции высвобожденных из производства работников, и др.). Поэтому высвобождение работников без продуманной стратегии может не только не дать ожидаемых результатов, но и в перспективе даже привести к дополнительным издержкам.

Ориентация на стратегию улучшения качества продуктов и услуг

- предполагает активное вовлечение работников в решение этих проблем. Эффективным средством являются «кружки качества», хорошо зарекомендовавшие себя на японских предприятиях.
- Поощряются коллективные формы организации и оплаты труда. Система стимулирования строится таким образом, чтобы обеспечивать максимальную заинтересованность работников в повышении качественных показателей.
- Одновременно вводятся жесткие методы контроля качества продукции.
- Для поддержания стратегии улучшения качества разрабатываются соответствующие стратегии развития персонала. В их основе — обучение в области использования новых технологий, современных методов обработки сырья, использования материалов.

2.

- Жизненный цикл организации и управление человеческими ресурсами – совместное заполнение таблицы.

Жизненный цикл организации	Подбор персонала	Система компенсаций	Обучение и развитие	Трудовые отношения
Стадия становления	Поиск талантливых специалистов и организаторов производства	Для привлечения необходимых специалистов зарплата и льготы устанавливаются на уровне или выше уровня аналогичных показателей на рынке труда	Определение требований к развитию работников, планирование карьеры	Выработка философии управления людьми, становление базовых ценностей, оформление трудовых отношений в коллективах и индивидуальных трудовых договоров
Стадия роста	Привлечение дополнительных работников со стороны, использование внутренних источников заполнения вакансий	Сохраняется необходимость обеспечения соответствия в оплате на внешнем рынке труда, дополнительно возникает проблема равенства в оплате внутри организации	Определение потребностей в обучении для развития новых технологий, в связи с перемещениями работников внутри организации, открытием новых видов производства товаров	Определение политики Регулирования внутреннего рынка труда, формирование кадрового ядра организации и временной рабочей силы
Стадия зрелости	Обновление персонала, управление текучестью, уточнение стратегии подбора	Контроль за издержками на заработную плату, корректировка программ компенсаций	Обновление знаний, совершенствование форм и методов обучения персонала	Поддержание трудовой мотивации персонала, изыскание новых возможностей и резервов
Стадия сокращения производства	Замораживание найма новых сотрудников, планирование сокращения персонала	Введение жесткого контроля за издержками	Организация переподготовки персонала, повышения квалификации	Решение проблем занятости, Соблюдение трудовых законов, проведение переговоров, разрешение конфликтов, управление стрессами

3.

Влияние размера организации на особенности управления человеческими ресурсами.

- Размер организации оказывает существенное влияние на специфику работы с кадрами на предприятиях и в организациях.
- Так, принято считать, что крупные организации более стабильны. У них больше шансов выжить в период кризисных ситуаций. Для тех, кто работает в крупных организациях, открываются большие возможности участия в различных проектах, перемещения внутри организации как по горизонтали (с одной позиции на другую), так и по вертикали, вверх по служебной лестнице. К тому же, крупные организации, как правило, располагают мощной службой управления персоналом, ее сотрудники имеют возможность специализироваться в различных областях кадрового менеджмента, например подбор персонала, обучение сотрудников компании, планирование их карьерного роста, организация системы компенсаций. Возможность сконцентрироваться на конкретных направлениях работы позволяет повысить ее эффективность.
- Малые предприятия зачастую не имеют возможности содержать собственную кадровую службу. Разработкой и реализацией кадровых решений обычно занимаются первые лица в организации, например ее собственник. При этом положительным является то, что лицо, определяющее стратегию развития организации, одновременно принимает стратегические кадровые решения, обеспечивающие реализацию стратегии развития организации. Хорошо, если собственник обладает достаточными знаниями в области кадрового менеджмента и природной интуицией в этих вопросах. Если же и то и другое отсутствует, могут возникать серьезные проблемы и просчеты в кадровой работе. Причем на малых предприятиях их негативное влияние на результаты работы еще более очевидно, чем в крупных организациях. Например, на малых предприятиях в силу специфики работы персонала, которая проявляется в тесном взаимодействии и взаимозаменяемости сотрудников, предъявляются особые требования к подбору персонала. Кроме требований к профессиональным качествам работников, крайне важно, чтобы новые сотрудники соответствовали духу и культуре организации, были приняты другими ее членами. Ведь в малых организациях каждый сотрудник находится на виду у остальных. К тому же каждый сотрудник неформально принимает участие в оценке трудового вклада других и степени соответствия вознаграждения достигнутым результатам.

4.

Окружающая среда и особенности управления человеческими ресурсами.

- Существуют различные показатели, характеризующие среду, в которой организация осуществляет свою хозяйственную деятельность. В данном случае мы остановимся на трех важнейших характеристиках окружающей среды, оказывающих влияние на управление человеческими ресурсами и кадровую работу.

Показатели внешней среды:

- Обеспеченность ресурсами: финансовыми, материальными и трудовыми. Их избыток, как правило, сопровождается нерациональным их использованием, снижением эффективности работы. Однако недостаток ресурсов может привести к конфликтам. Так, чрезмерная экономия на персонале, недостаток рабочей силы относительно запланированного объема работ приводят некачественному их выполнению и увеличению брака. К тому же работа в условиях постоянного перенапряжения сопровождается стрессами со всеми вытекающими отсюда негативными экономическими и социальными последствиями для работника и организации в целом.
- Динамичность окружающей среды, степень ее подвижности в ответ на изменяющиеся условия. Там, где происходят частые изменения, например, в области высоких технологий, стратегия подбора, оценки, обучения и стимулирования персонала должна строиться таким образом, чтобы стимулировать высокую трудовую мобильность работников и способствовать адаптации их к постоянным изменениям условий производства и хозяйствования.
- Степень сложности осуществления хозяйственной деятельности в зависимости от уровня конкуренции в отрасли и на региональном рынке продуктов и услуг. Среда считается достаточно сложной, если на рынке существуют несколько сильных конкурентов, между которыми идет ожесточенная борьба за передел рынка. Появляются новые конкуренты, осуществляющие агрессивную политику на рынке. Особенности работы организации в таких сложных условиях откладывают непосредственный отпечаток на принятие кадровых решений. Кадровые службы вынуждены считаться с ситуацией в данном сегменте рынка труда, следить за тенденциями в уровне оплаты труда, чтобы не допустить ухода работников к конкурентам. Для этих целей широко используются обзоры зарплат. Интерес со стороны менеджеров по персоналу к ним существенно возрастает. Службы управления персоналом иностранных компаний, осуществляющих хозяйственную деятельность в России, постоянно используют обзоры зарплат для принятия кадровых решений.



**ТЫ УВЕРЕН,
что на работе тебя ценят?**