

Управление человеческими ресурсами: инструкция по применению для специалистов муниципальных органов управления образованием

Тюнин Александр Иванович,

кандидат педагогических наук, доцент кафедры экономики управления и
права , ЮУр.ГГПУ

Управление людьми

— одна из наиболее важных областей управления организацией.

Люди являются важнейшим ресурсом любой организации. Они создают новые продукты, аккумулируют и используют финансовые ресурсы, контролируют качество. Люди способны к постоянному совершенствованию и развитию. Их возможности и инициатива безграничны, в то время как другие ресурсы ограничены.

Управление человеческими ресурсами

основывается на достижениях психологии труда и использует технологии и процедуры, совокупно называемые «управление персоналом», т.е. касающиеся комплектования штата предприятия, выявления и удовлетворения потребностей работников и практических правил и процедур, которые управляют взаимоотношениями между организацией и ее работником

Цель управления человеческими ресурсами

— обеспечить использование сотрудников компании, т.е. ее человеческие ресурсы таким образом, **чтобы наниматель мог получить максимально возможную выгоду от их умений и навыков, а работники — максимально возможное материальное и психологическое удовлетворение от своего труда.**

Управление человеческими ресурсами может рассматриваться с разных точек зрения:

- **как система разработки и реализации взаимосвязанных, тщательно продуманных решений по поводу регулирования отношений труда и занятости на уровне организации;**
- **как направление управленческой деятельности, в которой человеческий компонент (или персонал) организации рассматривается как: один из важнейших ресурсов ее успешного функционирования и развития, фактор ее эффективности и роста, средство достижения стратегических целей.**

Различие понятий

ряд авторов употребляет понятия **«управление человеческими ресурсами»** и **«управление персоналом»** как синонимы, другая группа авторов считает, что термин **«управление человеческими ресурсами»** акцентирует внимание на стратегических аспектах принятия кадровых решений, а понятие **«управление персоналом»** в большей мере характеризует повседневную оперативную работу с кадрами

Таблица 1. Соотношение понятия «управление человеческими ресурсами» и «управление персоналом»

Сфера деятельности	Цель деятельности	Типичные функции	Кому докладывают о выполнении
<p>Управление человеческими ресурсами (стратегический аспект)</p>	<p>Решение глобальных, долговременных, принципиально новых задач</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Планирование человеческих ресурсов ▪ Развитие индивидуальных способностей и повышение квалификации ▪ Планирование затрат на персонал в рамках общих затрат организации 	<p>Директору</p>
<p>Управление персоналом (оперативная деятельность)</p>	<p>Решение повседневных проблем, которые требуют административного вмешательства</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Подбор и расстановка кадров ▪ Управление трудовой мотивацией <ul style="list-style-type: none"> ▪ Разрешение конфликтов ▪ Организация оценки персонала <ul style="list-style-type: none"> ▪ Организация оплаты труда 	<p>Заместителю директора</p>

В УЧР выделяют три основных подхода — экономический, организационный, гуманистический

В экономическом подходе ведущее место отводится технической подготовке работников на предприятии (направленной на овладение трудовыми приемами), а не управленческой деятельностью. Организация рассматривалась как огромный механизм, все части которого строго подогнаны друг к другу.

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОДХОДА

- Такая организация покоится на следующих принципах:
- обеспечение единства руководства — подчиненные получают приказы только от одного начальника;
- строгое соблюдение управленческой вертикали — иерархическая цепь управления используется как канал для коммуникации и принятия решений;
- фиксирование необходимого и достаточного объема контроля — число работников, подчиненных одному начальнику, должно быть таким, чтобы это не создавало проблемы в плане коммуникации и координации;
- четкое разделение штабной и линейной структур организации — отвечая за содержание деятельности, штабной персонал ни при каких обстоятельствах не может осуществлять властные полномочия, которыми наделены линейные руководители;
- достижение баланса между властью и ответственностью;
- обеспечение дисциплины;
- подчинение индивидуальных интересов общему делу с помощью твердости, личного примера, честных соглашений и постоянного контроля;
- обеспечение равенства на каждом уровне организации, основанного на доброжелательности и справедливости, заслуженное вознаграждение, повышающее моральное состояние, но не ведущее к чрезмерной оплате или мотивации

Организационный подход

- сформировался новый взгляд на персонал, который стали считать не трудовым ресурсом, а человеческим.
- Человеческие ресурсы содержат совокупность социокультурных и социопсихологических характеристик, и их отличие от трудовых ресурсов состоит в следующем:
- люди наделены интеллектом, следовательно, их реакция на внешнее воздействие (управление) эмоционально-осмысленная, а не механическая; процесс взаимодействия между субъектом управления и работниками является двусторонним;

Организационный подход

- **обладая интеллектом, работники способны к постоянному самосовершенствованию и развитию, что является наиболее важным и долговременным источником повышения эффективности любой организации;**
- **люди выбирают конкретный вид деятельности (производственный или непроизводственный, умственный или физический), осознанно ставя перед собой определенные цели.**

Организационный подход

- Поэтому субъект управления должен предоставлять все возможности для реализации этих целей, создавать условия для воплощения мотивационных установок к труду. Человеческие ресурсы являются конкурентным богатством любой организации.
- В конце прошлого века отделы кадров, отделы управления персоналом многих американских компаний были переименованы в отделы человеческих ресурсов, что подразумевало деятельность руководства в специальных направлениях.

Направления деятельности при организационном подходе

- **человеческие отношения (упор делался на организацию группового поведения и взаимодействия работников);**
- **трудовые отношения (совершенствование оплаты труда, взаимодействие с профсоюзами);**
- **управление персоналом (набор кадров, их обучение и расстановка);**
- **инженерное проектирование (учет человеческих возможностей при проектировании средств труда).**

Гуманистический подход

- развивающаяся в последнее время, исходит из представления об организации как о культурном феномене и фиксируется на собственно человеческой стороне организации:
- насколько работники интегрированы в существующую систему ценностей организации (в какой степени они безоговорочно принимают ее как свою собственную);
- насколько они чувствительны, гибки и готовы к изменениям в ценностной сфере в связи с переменами в условиях жизни и деятельности.

Гуманистический подход

- играет позитивную роль в понимании организационной реальности, поскольку:
- представление об организации как культурном феномене позволяет понять, каким образом, через какие символы и смыслы в организационной среде осуществляется совместная деятельность людей. Если экономический и организационный подходы подчеркивают структурную сторону организации, то гуманистический (организационно-культурный) показывает, как формировать организационную действительность и влиять на нее через язык, нормы, традиции и т.д.;

Гуманистический подход

- **возникает понимание того, что эффективное организационное развитие — это изменение не только структур, технологий и навыков, но и ценностей, лежащих в основе совместной деятельности людей.**

Более подробную информацию по УЧР можно рассмотреть в предложенной ссылке

- Управление персоналом
- 1 .Управление человеческими ресурсами: понятие и структура.
- Эволюция взглядов на УЧР подробно рассматривается
- В Российской электронной библиотеке «Эрудиция»
- http://www.erudition.ru/referat/printref/id.57515_1.html

В России имеются свои особенности управления человеческими ресурсами

1. Особенность:

- практика принятия КАДРОВЫХ РЕШЕНИЙ — отсутствие формализованной процедуры принятия кадровых решений на альтернативной основе (нечеткая постановка целей и задач, размытые критерии принятия решений, отсутствие взвешенного анализа различных альтернатив). Преобладание волевых решений, основанных на интуиции. Исключительно велика роль руководителя в принятии кадровых решений. Во многих случаях не проводится оценка эффективности принимаемых решений;

2. Особенность:

стратегическое планирование — миссия организации зачастую не осмыслена, отсутствует четкая стратегия и кадровая политика, нет увязки ее с целями и задачами организации в целом. Концентрация внимания — преимущественно на текущих оперативных вопросах;

3.Особенность

ОТНОШЕНИЯ ЗАНЯТОСТИ — ориентация
на долгосрочную занятость,
заключение бессрочных трудовых
договоров, низкая трудовая
мобильность;

4. Особенности

- **практика подбора** — политика в области набора и отбора кадров часто не формализована. В большинстве случаев решение принимается на основе личного расположения и интуиции непосредственного руководителя. Высоко ценятся лояльность к руководителю и коллективистские наклонности;

5 особенность

- **продвижение и карьера** — в большинстве организаций четко не установлены формализованные принципы и политика заполнения освободившихся вакансий. Планирование карьеры не ведется. Успех часто зависит от умения установить доверительные отношения с руководством и добиться его личной поддержки;

6. Особенности

- проектирование работ и регламентация труда — наличие большого числа правил, норм и предписаний, в то время как работники часто живут и работают на основе неписаных правил, стихийно складывающихся в каждой организации, поэтому очень велика роль сложившейся в организации корпоративной культуры;

7. особенность

- **оценка работы персонала и его стимулирование — оценка и стимулирование во многих случаях построены на результатах работы коллектива, так как на протяжении длительного времени преобладали уравнительные тенденции в оплате труда;**

8. Особенности

● МОТИВАЦИЯ

- — ощущение гарантий занятости, стабильности, принадлежности к коллективу высоко ценятся. Зачастую они даже берут верх над желанием рискнуть в поиске более высокого заработка, но менее стабильных условий оплаты и занятости;

9. Особенность

- **взаимодействие** — многие работники предпочитают работать в команде. Развито чувство взаимопомощи и сотрудничества, однако процедуры эффективного взаимодействия, как правило, не отработаны, обмен информацией организован неудовлетворительно.

ФУНКЦИИ И СРЕДА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

- набор и отбор персонала;
- адаптация;
- оценка персонала;
- обучение и развитие персонала;
- планирование карьеры;
- организация системы компенсаций и пособий;
- обеспечение безопасности;
- регулирование трудовых отношений;
- стратегическое планирование;
- анализ, проектирование рабочих процессов.

Что влияет на процесс управления человеческими ресурсами?

- управление человеческими ресурсами оказывают влияние такие важнейшие характеристики окружающей среды, как
- 1. Обеспеченность ресурсами
- 2. Динамичность окружающей среды.
- 3. Сложность окружающей среды.

Обеспеченность ресурсами

- финансовыми, материальными и трудовыми — должна быть оптимальной. Их избыток, как правило, сопровождается их нерациональным использованием, снижением эффективности работы. Однако недостаток ресурсов может привести к конфликтам между подразделениями организации, претендующими на одни и те же ресурсы. Чрезмерная экономия на персонале, недостаток рабочей силы относительно запланированного объема работ приводит к их некачественному выполнению и увеличению брака. Кроме того, работа в условиях постоянного перенапряжения сопровождается стрессами.

Динамичность окружающей среды

- определяется как 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 их адаптации к постоянным изменениям условий производства и хозяйствования. перенапряжения сопровождается стрессами со всеми вытекающими отсюда негативными экономическими и социальными последствиями для работников и организации в целом.

Степень сложности

хозяйственной деятельности во многом зависит от уровня конкуренции в отрасли и на региональном рынке продуктов и услуг. Среда считается достаточно сложной, если на рынке существует несколько сильных конкурентов, между которыми идет борьба за передел рынка, и появляются новые конкуренты, осуществляющие агрессивную политику на рынке.

Особенности работы организации в таких сложных условиях откладывают 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 ценных работников к конкурентам. Для этих целей используются обзоры уровней оплаты труда в аналогичных организациях. Так, службы управления персоналом иностранных компаний в России постоянно используют этот фактор при принятии кадровых решений.



**● СОДЕРЖАНИЕ МЕНЕДЖЕРСКОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СФЕРЕ
УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ
РЕСУРСАМИ**

Менеджер в сфере управления человеческими ресурсами осуществляет:

- создание материальных и социальных предпосылок для обеспечения эффективной управленческой деятельности;
- стратегическую, инновационную деятельность, ориентированную на развитие управленческой деятельности;
- деятельность узко специализированного штабного работника, исключенного из проблем оперативного управления и сосредоточенного на проблемах развития организации — работе на перспективу (в этом особенность позиции менеджера);
- рациональное использование и активизацию социоинженерной практики;
- активизацию одного из типов ресурсов — материального, технико-технологического, финансового, информационного, человеческого и др.

**Исходя из сказанного, можно
определить профили возможных
менеджерских специализаций:**

- менеджеры по технике и технологии,
- по финансам,
- по маркетингу,
- по информационным ресурсам,
- по человеческим ресурсам и др.

Объектом деятельности менеджера в сфере управления человеческими ресурсами выступают люди (персонал организации)

- **Администратор не рассматривается как полноценный менеджер, так как в силу своей позиции он не занят поисковой инновационной деятельностью.**
- Деятельностью администратора являются функции:
- целеполагания;
- планирования;
- организации;
- мотивирования;
- координации;
- контроля.

- **Объектом деятельности менеджера в сфере управления человеческими ресурсами выступает не человек (персонал), а сама управленческая деятельность, которая является объектом совершенствования и рационализации.**

● В сфере управления человеческими ресурсами человек рассматривается не как непосредственный объект управления, а как необходимый организации ресурс, рациональное использование которого во многом определяет эффективность деятельности организации.

Главное:

- деятельность менеджера в сфере управления человеческими ресурсами заключается в том, чтобы **изыскать, привлечь, активизировать и наиболее эффективно использовать данный дефицитный и важный для организации ресурс.**

менеджер по управлению человеческими ресурсами решает задачи:

- **создания и внедрения более совершенных средств (социальных технологий, организационных проектов) и методов, направленных на рационализацию работы с человеческими ресурсами;**
- **создания кадровой стратегии как элемента общей стратегии организации;**
- *следовательно, можно сказать, что менеджер по управлению человеческими ресурсами участвует в определении стратегических ориентиров развития организации.*

Работа менеджера с человеком как с ресурсом усложняется дифференцированностью черт личности,

- **зрелостью личности, различием жизненных стратегий, ценностных ориентаций, установок и мотивов личности, разными типами и уровнями социализации, принадлежностью личности к разным социальным и этническим группам и др.**

Полноценные менеджерские службы в сфере управления человеческими ресурсами могут работать в следующих возможных направлениях:

- 1. сканирование рынка труда;**
- 2. кадровый маркетинг;**
- 3. работа в сфере внешнего и внутреннего PR;**
- 4. формирование кадровой стратегии;**
- 5. организационное проектирование и реконструкция;**
- 6. налаживание системы деловых коммуникаций в организации;**
- 7. набор, подбор и расстановка персонала;**
- 8. оценка и аттестация персонала;**
- 9. продвижение кадров;**
- 10. Профессиональная адаптация;**

менеджерские службы в сфере управления человеческими ресурсами могут работать в следующих возможных направлениях:

- 11. планирование и управление профессиональной карьерой работников;**
- 12. работа с кадровым резервом;**
- 13. формирование рабочих и управленческих команд;**
- 14. формирование и изменение состава коллективов и целевых групп;**
- 15. стимулирование механизмов саморегуляции коллективов;**
- 16. мотивация работников;**
- 17. развитие и обучение персонала организации;**
- 18. формирование действенной корпоративной культуры;**

**Институт Дополнительного образования и Профессионального обучения
Южно-Уральского Государственного университета предлагает:**

- (для руководителей организаций образования, специалистов муниципальных органов управления образованием курирующих кадровые вопросы, делопроизводителей, специалистов отделов кадров)
 - 1. Управление и право 560 часов.
 - 2. Менеджмент и право 540 часов.
 - 3. Экономика и управление 540 часов.
 - 4. Экономика и право 540 часов.
- Дрепина Татьяна Валерьевна
ауд. 330а, тел. тел.8(351)216-57-27,
drepinatv@cspu.ru Координатор Тюнин А.И.

Программы повышения квалификации

(Для руководителей организаций образования, специалистов муниципальных органов управления образования курирующих кадровые вопросы, делопроизводителей, специалистов отделов кадров)

1. *«Управление персоналом образовательной организации» 72 часа (аудиторных 72 час.)*
2. *«Управление персоналом образовательной организации» 72 час. (ауд.36)*
3. *«Кадровые вопросы образования» 72 часа.*
4. *«Кадровые вопросы образования» 72 час.(ауд. 36)*
5. *«Управление человеческими ресурсами» 72 часа*
6. *«Управление персоналом на предприятиях различных форм собственности» 72 часа.*

● **Методист** Дрепина Татьяна Валерьевна
ауд. 330а, тел. тел.8(351)216-57-27,
drepinatv@cspu.ru Координатор Тюнин А.И.

Профессионально-педагогический институт Юур. ГГПУ

- Направление : Менеджмент
- «Управление человеческим капиталом
- **Магистратура 44.04.04 Профессиональное обучение**
Стратегическое управление и маркетинг в профессиональном образовании .
- Управление информационной безопасностью в профессиональном образовании .
- Менеджмент профессионального образования
- **Направление: Педагогическое образование**



• **Спасибо за внимание!!!!**