

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

КУРС ЛЕКЦИЙ

РАЗДЕЛ 1. УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДЬМИ

Лектор: профессор, д.э.н., Мисанова Ирина
Николаевна

кафедра «Логистика и управление транспортными

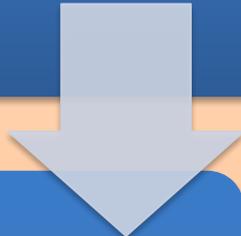
Тема 1. Управление человеческими ресурсами

ПЛАН

1. Понятие «Управление человеческими ресурсами» и «Человеческие ресурсы»



2. Система человеческих ресурсов



3. Модели, цели, задачи и стратегии управления человеческими ресурсами

Понятие «Управление человеческими ресурсами» и «Человеческие ресурсы»

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ (УЧР) – образовано от английского словосочетания *human resources management*.

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ – это управление путем воздействия именно на ресурсы конкретного человека или группы людей приемами психологических техник.

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ (ЧР) – ресурсы человека, потенциальные возможности – физические, профессиональные, интеллектуальные, духовные, - позволяющие участвовать в синергетическом эффекте организации.

Понятие «Управление человеческими ресурсами» и «Человеческие ресурсы»



Рис. 1.1. Взаимосвязь между аспектами управления людьми

Понятие «Управление человеческими ресурсами» и «Человеческие ресурсы»

ПЕРСОНАЛ – объединяет составные части трудового коллектива субъектов производственно-хозяйственной деятельности различных организационно-правовых форм собственности. К персоналу относят **всех работников, выполняющих производственные или управленческие функции.**

Трудовые ресурсы – часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для трудовой деятельности. Трудовые ресурсы включают в себя как всех занятых, так и незанятых, но способных трудиться.

Кадры – люди, состоящие в штате организации и принимающие участие в её деятельности на основе трудовых отношений.

Понятие «Управление человеческими ресурсами» и «Человеческие ресурсы»

Управление трудовыми ресурсами - это целенаправленная деятельность государственных органов всех ветвей власти и всех уровней управления (федерального, республиканского, местного).

Трудовые отношения – отношения, основанные на согласовании между работником и работодателем о личном выполнении работником за плату трудовой функции (работа по определённой специальности, квалификации или должности), подчинении работника правилам внутреннего трудового распорядка при обеспечении работодателем условий труда, предусмотренных трудовым законодательством, коллективным договором, соглашениями, трудовым договором.

Понятие «Управление человеческими ресурсами» и «Человеческие ресурсы»

Аутсорсинг (англ. outsourcing) - разновидность кооперирования, передачи традиционных не ключевых функций организации (таких, например, как бухгалтерский учёт или рекламная деятельность, юридические услуги и т.п.) внешним исполнителям – аутсорсерам, субподрядчикам, высококвалифицированным специалистам сторонних фирм.

Лизинг - это подбор, обучение и предоставление персонала обусловленной квалификации.

Аутстаффинг – предоставление заказчику «дополнительных сил» в виде обученного персонала для совместной работы с персоналом заказчика аналогичной квалификации.

Аутстаффинг – технология менеджмента, основанная на кооперировании управленческих процессов посредством привлечения внешних организаций и управленцев со стороны, передачи им ряда функций управления.

Понятие «Управление человеческими ресурсами» и «Человеческие ресурсы»

Население – естественно-исторически складывающаяся и непрерывно возобновляющаяся в процессе производства и воспроизводства жизни совокупность людей.

Занятость - деятельность граждан, связанная с удовлетворением личных и общественных потребностей, непротиворечащая законодательству Российской Федерации и приносящая, как правило им заработок.

Рынок труда – особая экономическая категория, охватывающая оплачиваемую занятость, к которой относятся претендующие на рабочее место и все занятые, кроме учащихся и самостоятельных (домашних) работников, ведущих натуральное хозяйство (занятость их реализуется вне рынка труда).

Понятие «Управление человеческими ресурсами» и «Человеческие ресурсы»

Подходящая работа – определяется с учётом здоровья, подготовки, пригодности, прежней работы и транспортной доступности.

Экономически активное население (рабочая сила) – часть населения, обеспечивающая предложение рабочей силы для производства товаров и услуг (занятые и безработные).

Безработные – трудоспособные граждане, не имеющие работы и заработка, зарегистрированные в службе занятости в поисках подходящей работы и готовые приступить к ней.

Принудительный труд - выполнение работы под угрозой применения какого-либо наказания (насильственного воздействия).

Понятие «Управление человеческими ресурсами» и «Человеческие ресурсы»

РАЗЛИЧИЯ МЕЖДУ УПРАВЛЕНИЕМ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ И УПРАВЛЕНИЕМ ПЕРСОНАЛОМ:

УПРАВЛЕНИЕМ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ	УПРАВЛЕНИЕМ ПЕРСОНАЛОМ
АКТИВНАЯ ПОЛИТИКА КАДРОВАЯ	ПАССИВНАЯ И РЕАКТИВНАЯ КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА
КАДРОВАЯ РАБОТА РУКОВОДИТЕЛЕЙ ВСЕХ ЗВЕНЬЕВ ИНТЕГРИРУЕТСЯ В СИСТЕМУ, КОТОРАЯ ТОЛЬКО И СПОСОБНА ЭФФЕКТИВНО РЕАЛИЗОВАТЬ КАДРОВУЮ ПОЛИТИКУ	
СИСТЕМНОЕ СОЕДИНЕНИЕ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ЦЕННОСТЕЙ В ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЕ	ДОМИНИРОВАНИЕ КОЛЛЕКТИВИСТСКИХ ЦЕННОСТЕЙ В ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЕ

Понятие «Управление человеческими ресурсами» и «Человеческие ресурсы»

УПРАВЛЕНИЕМ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

ТЕХНОЛОГИЯ УЧР НАЦЕЛЕНА НА ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИИ В ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ

АДАПТИВНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА, СТИМУЛИРУЮЩАЯ АТМОСФЕРА ВЗАИМНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ НАЁМНОГО РАБОТНИКА И РАБОТОДАТЕЛЯ, СТРЕМЛЕНИЕ ВСЕХ РАБОТНИКОВ СДЕЛАТЬ ЕЁ «ЛУЧШЕЙ КОМПАНИЕЙ» ЗА СЧЁТ ПОДДЕРЖКИ ИНИЦИАТИВЫ НА ВСЕХ УРОВНЯХ ОРГАНИЗАЦИИ, ПОСТОЯННЫХ ТЕХНИЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ НОВОВВЕДЕНИЙ, ОТКРЫТОГО ОБСУЖДЕНИЯ ПРОБЛЕМ

УПРАВЛЕНИЕМ ПЕРСОНАЛОМ

ЭКОНОМИЯ НА ИЗДЕРЖКАХ (РУКОВОДИТЕЛЬ НЕ БЫЛ ЗАИНТЕРЕСОВАН В ДОЛГОВРЕМЕННЫХ ИНВЕСТИЦИЯХ В ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ)

Понятие «Управление человеческими ресурсами» и «Человеческие ресурсы»

Blank rectangular area for notes or content.

Понятие «Управление человеческими ресурсами» и «Человеческие ресурсы»



Понятие «Управление человеческими ресурсами» и «Человеческие ресурсы»

По мнению доктор экономических наук Владимира Рафаиловича Веснина, **рассмотрение персонала как человеческий ресурс означает:**

во-первых, индивидуальный подход ко всем работникам в пределах общности интересов их и фирмы;

во-вторых, осознание проблемы дефицита высококвалифицированных кадров, борьба за их знания и навыки;

в-третьих, отказ от представлений о персонале как даровом благе, не требующем затрат со стороны работодателя;

в-четвертых, анализ и регулирование групповых и личностных отношений, кадрового потенциала, управление конфликтами, обеспечение требований психофизиологии, эргономики и пр.

2. Система человеческих ресурсов

Философия ЧР, описывающая общие ценности и руководящие принципы, существующие у менеджеров

Стратегии ЧР, определяющие направление, в каком будет действовать УЧР

Политика ЧР, представляющая собой директивы, определяющие, каким образом следует применять и использовать на практике в конкретных областях УЧР эти принципы, ценности и стратегии

Процессы ЧР, состоящие из формальных процедур и методов, используемых для осуществления стратегических планов ЧР и политики ЧР

Практика ЧР, включающая в себя неформальные подходы, используемые менеджерами

Программы ЧР, которые позволяют планомерно внедрять стратегии, политику и практику ЧР

2. Система человеческих ресурсов

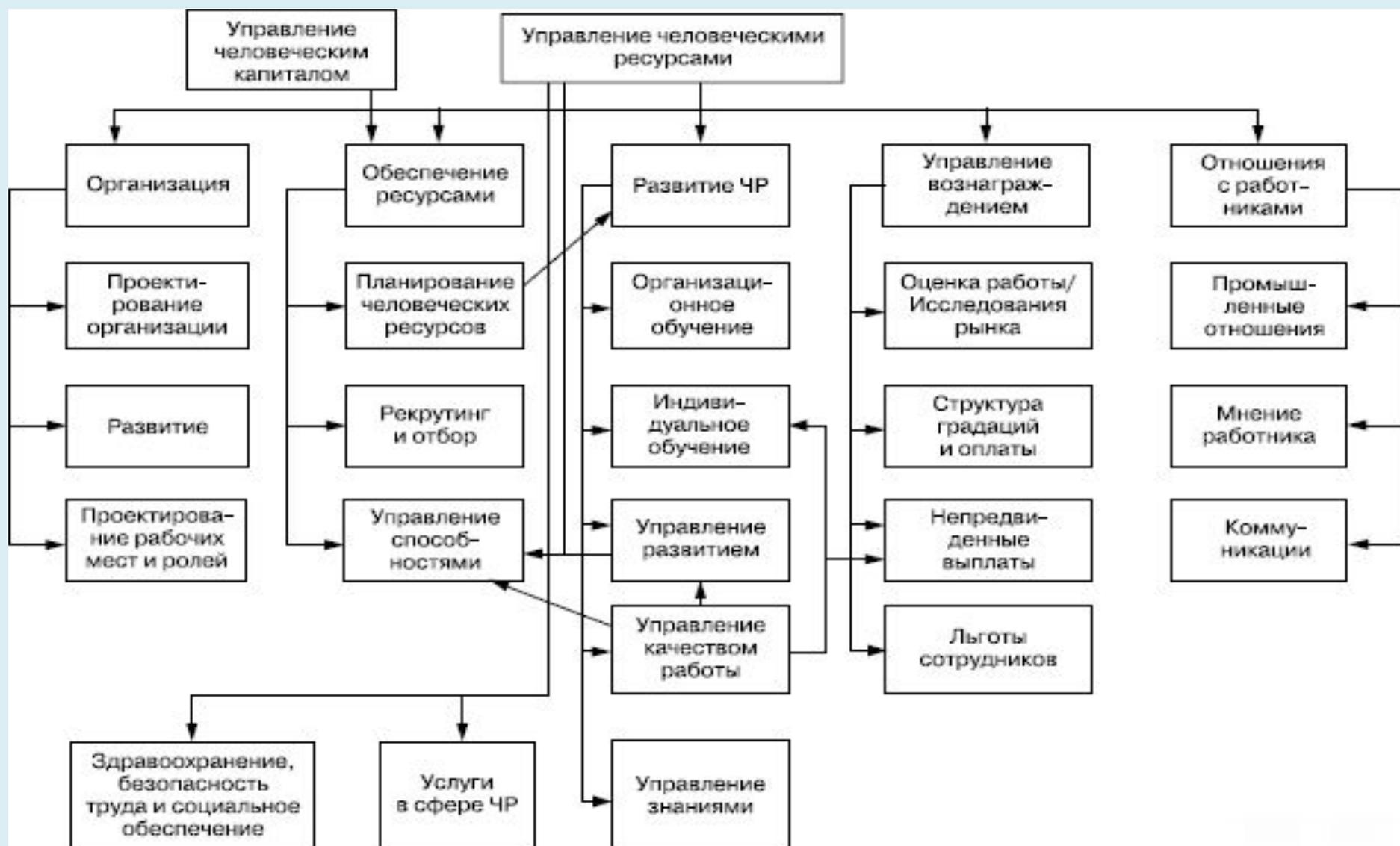


Рис. 2.1. Виды деятельности УЧР

2. Система человеческих ресурсов

- **ВНЕШНЯЯ СРЕДА СИСТЕМЫ** – часть множества не входящих в систему элементов, которые могут влиять на поведение системы или подвергать её влиянию. От **целей системы зависит**, что отнести **к системе**, а что – **к внешней среде**.
- **ПЕРСОНАЛ** определяет **объект управления в системе**. Проявляется такое **СВОЙСТВО СИСТЕМЫ**, как **ИЕРАРХИЧНОСТЬ** - система может рассматриваться в качестве элемента системы более высокого порядка, в то же время элементы системы могут сами рассматриваться как самостоятельные системы; в результате первого акта разбиения системы образуются подсистемы первого уровня, дальнейшее разбиение даёт последующие уровни. С этих позиций персонал структурного подразделения является **объектом управления** для руководства этого подразделения.

2. Система человеческих ресурсов

- **СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ** – часть системы управления, осуществляющая функции по управлению персоналом.
- **Субъектом управления персоналом** в организации является руководство, в подсистемах (структурных подразделениях) – руководители структурных подразделений. Служба управления персоналом – штатное подразделение, профессионально выполняющее функции по управлению персоналом в системе и подсистемах управления.
- **СВОЙСТВО СИСТЕМЫ – ЭМЕРДЖЕНТНОСТЬ:** свойства элементов, составляющих систему, могут отличаться от свойств системы в целом (организациях это проявляется в разделении и кооперации труда). Эмерджентность во многом зависит от целей, задач и приоритетов в УП, которые, как правило, закрепляются в кадровой политике организации.

2. Система человеческих ресурсов

Таблица. 2.1.

СХОДСТВО И РАЗЛИЧИЯ МЕЖДУ УЧР и УП

СХОДСТВО	РАЗЛИЧИЯ
1. Стратегии УП, подобно УЧР, вытекают из стратегии бизнеса	1. УЧР делает акцент на соответствии стратегии и интеграции
2. УП, так же как УЧР, признает, что менеджеры подразделений отвечают за руководство людьми	2. УЧР основывается на философии, ориентированной на бизнес и менеджмент
3. Ценности УП и «мягкого» варианта УЧР идентичны: уважение к личности, необходимость уравнивать потребности работника и организации, развитие людей с целью достижения максимального уровня компетентности как для собственного удовлетворения, так и для содействия достижению организационных целей	3. УЧР придаёт большое внимание управлению культурой приверженности (взаимности)

2. Система человеческих ресурсов

Продолжение Таблицы. 2.1.

СХОДСТВО	РАЗЛИЧИЯ
4. УП и УЧР признают, что одна из основных функций подбирать людей в соответствии с постоянно меняющимися требованиями организации: ставить нужных людей на выполнение соответствующей им работы	4. УЧР делает большой 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 УП	5. УЧР – целостный подход, затрагивающий общие интересы организации: он признает интересы её членов, но подчиняет их интересам предприятия
6. УП, так же как мягкий вариант УЧР, придаёт большое значение коммуникации и участия во внутренней системе отношений работников	6. Предполагается, что специалисты по УЧР выступают в качестве деловых партнёров, а не администраторов по персоналу
	7. УЧР рассматривает работников как ценный актив

3. Модели, цели, задачи и стратегии управления человеческими ресурсами

МОДЕЛЬ СООТВЕТСТВИЯ УЧР – система ЧР и структура организации регулируются так, чтобы соответствовать организационной стратегии



Рис. 3.1. Цикл человеческих ресурсов

3. Модели, цели, задачи и стратегии управления человеческими ресурсами

- **ОТБОР** – соответствие имеющихся в наличии человеческих ресурсов рабочим местам;
- **АТТЕСТАЦИЯ** – управление показателями деятельности;
- **ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ** - усиление мотивации и увлечённости работой за счёт использования такой политики и процессов, которые дают людям понять, что их ценят и вознаграждают за проделанную работу, а также за достигнутый ими уровень навыков и компетенции
- **РАЗВИТИЕ** – стремление к наличию высококвалифицированных работников.

3. Модели, цели, задачи и стратегии управления человеческими ресурсами

Общая ЦЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ заключается в том, чтобы организация смогла добиться успеха с помощью своих сотрудников.

- управление людьми как активом, имеющим фундаментальное значение для конкурентного преимущества организации;
- приведение политики УЧР в соответствие с политикой компании и корпоративной стратегией;
- выработка тесного соответствия между политикой, процедурами и системами ЧР;
- создание более гибкой организации с меньшим количеством иерархических уровней, способной более быстро реагировать на изменения;

3. Модели, цели, задачи и стратегии управления человеческими ресурсами

- **поощрение командной работы и сотрудничества, выходящих за рамки внутренних организационных границ;**
- **выработка внутри всей организации философии подхода, ориентированного на клиентов: «Покупатель – прежде всего»;**
- **предоставление работникам права управлять своим собственным развитием и обучением;**
- **Развитие стратегий вознаграждения, предназначенных подкреплять культуру, ориентированную на качество работы;**

3. Модели, цели, задачи и стратегии управления человеческими ресурсами

- усиление вовлеченности работников посредством улучшения внутренней коммуникации;**
- развитие у работников большей приверженности организации;**
- усиление ответственности линейных менеджеров за политику ЧР;**
- разработка роли менеджеров как помощников.**

3. Модели, цели, задачи и стратегии управления человеческими ресурсами

ХАРАКТЕРИСТИКИ КОНЦЕПЦИИ УЧР:

3. Модели, цели, задачи и стратегии управления человеческими ресурсами



Жёсткий подход к УЧР подчёркивает, что люди – это важный ресурс, благодаря которому организация добивается конкурентного преимущества. Поэтому этот ресурс следует приобретать, разрабатывать и использовать таким образом, чтобы организация смогла получить выгоду.



Движущей силой для применения УЧР является такая ситуация в бизнесе, при которой необходимо реагировать на внешние угрозы нарастающей конкуренции.



Мягкая модель УЧР берет своё начало в школе человеческих взаимоотношений; она делает акцент на коммуникациях, мотивации и лидерстве. **Мягкая модель включает в себя:** обращение с работниками как с ценным видом активов, источником конкурентного преимущества в том случае, если они привержены компании, адаптивны и обладают определёнными способностями (навыками и т. д.) или добились определённых результатов (показателей деятельности и т. д.)

3. Модели, цели, задачи и стратегии управления человеческими ресурсами



В 1998 г. Карен Легге определила **ЖЕСТКУЮ МОДЕЛЬ УЧР** как процесс, делающий упор на «тесную интеграцию политики в отношении человеческих ресурсов со стратегией бизнеса, который рассматривает работников как ресурс, которым нужно управлять столь же рационально, как любым другим ресурсом, используемым для получения максимального дохода».



Мягкий вариант УЧР считает работников «ценным активом и источником конкурентного преимущества благодаря их приверженности, адаптивности и высокому уровню мастерства и качества работы».

«Даже если словесная формулировка УЧР – мягкая, реальность часто бывает достаточно жёсткой, и интересы организации превалируют над интересами отдельных работников».

3. Модели, цели, задачи и стратегии управления человеческими ресурсами



Рис. 3.2. Взаимосвязи между УЧР и качеством работы

3. Модели, цели, задачи и стратегии управления человеческими ресурсами

УЧР МОЖЕТ ОКАЗЫВАТЬ ВЛИЯНИЕ НА:

- развитие и успешное внедрение методов высокоэффективной работы, особенно тех, которые связаны с планированием рабочих мест и ролей, гибким режимом работы, поиском ресурсов (рекрутингом, отбором и управлением талантами), развитием сотрудников (улучшением их навыков работы и расширением базы навыков), вознаграждением и предоставлением работникам права голоса;
- формулирование и распространение чёткого видения и набора ценностей («великой идеи»);
- заключение позитивных психологических контрактов и использование средств для повышения мотивации и усиления приверженности;
- формулирование и внедрение стратегий, которые отвечают потребностям людей и «создают великолепное место для работы»;
- предоставление поддержки и советов линейным менеджерам относительно их роли во внедрении политики и практики ЧР;
- эффективное управление изменениями.

3. Модели, цели, задачи и стратегии управления человеческими ресурсами

Стратегии УЧР призваны облегчать выполнение программ по повышению организационной эффективности за счёт выработки политики в таких областях, как управление знаниями, управление способностями и создание «великолепного места для работы». Это та «великая идея», которая заключается в «чётком видении и наборе интегрированных ценностей». Стратегии ЧР следует рассматривать в связи с развитием политики постоянного совершенствования и установления отношений с клиентами.

3. Модели, цели, задачи и стратегии управления человеческими ресурсами

3. Модели, цели, задачи и стратегии управления человеческими ресурсами

контроль
диверсификации

стратегия

нацелена

на

установл

ение

порядка,

ликвидация,

осуществ

ление

контроля

и

достижен

ия

эффекти

вности

издержек

на

рабочих

местах;

при этой

3. Модели, цели, задачи и стратегии управления человеческими ресурсами

МИССИЯ – общая цель, вызывающая у членов организации состояние устремлённости к чему-либо.

Стратегическое управление – установление динамического баланса между внутренней и внешней средой организации для осуществления её миссии. При изучении внешней среды выделяют **макросреду окружения (PEST-анализ)** и **микросреду (модель Портера: «поставщики – покупатели – товары – заменители – конкуренты - конкурентная борьба»)**.

Анализ факторов макросреды проводится, чтобы установить их влияние на деятельность организации в настоящее время и в будущем и выработать её стратегическое поведение. Анализ среды позволяет определить стратегию не только как план, но и как действия и подходы к достижению заданных показателей деятельности. Стратегия может рассматриваться и как инструмент достижения целей. В результате нужно обеспечить баланс внешней и внутренней среды или даже избыточное качество внутренней среды.