

Тема № 1



*Концепция управления
человеческими ресурсами в
организации*

СЫКТЫВКАРСКИЙ
ЛЕСНОЙ
ИНСТИТУТ



Различия управления кадрами и управления человеческими ресурсами

В ходе развития деловых организаций управление персоналом претерпевает существенные изменения.

Некоторые авторы выделяют два главных этапа в развитии управления персоналом : управление человеческими кадрами и управление человеческими ресурсами (УЧР).

В ходе эволюции производства глобальные технологические и структурные изменения, повышение уровня конкуренции и гибкости предприятия, а также децентрализация привели к перерастанию управления персоналом из кадровой функции в управление человеческими ресурсами.

Различия управления кадрами и управления человеческими ресурсами

В общем плане эти два этапа соответствуют индустриальной стадии развития общества. Однако и в постиндустриальном обществе многие предприятия могут находиться на этапе управления кадрами, культивировать соответствующие этому этапу организационные формы, методы и культуру управления персоналом.

В чем же состоят главные отличия управления человеческими ресурсами по сравнению с традиционной практикой деятельности «отдела кадров»?

УЧР исходит из того, что в мире возрастающей глобальной конкуренции наиболее важными факторами национальной конкурентоспособности являются не земля, капитал и природные ресурсы, как считали приверженцы классической экономической теории, а высококвалифицированные и мотивированные человеческие ресурсы, а также научная база.

Различия управления кадрами и управления человеческими ресурсами

Для УЧР характерно рассмотрение персонала как одного из важнейших ресурсов организации, необходимого для достижения всех целей, в том числе стратегических. Сотрудники – важнейшее достояние организации, которое надо сохранять, развивать и использовать для успеха в конкурентной борьбе. От характера персонала непосредственно зависят экономические и другие возможности организации. Поэтому к персоналу необходим интегрированный подход с точки зрения всей организации как системы.

Особенности управления человеческими ресурсами

Управление кадрами

- Вертикальное управление подчиненными, «кадры» - отдельная функция
- Централизованная кадровая функция, которую выполняет «отдел кадров»; специалисты планируют, мотивируют и т.д., персоналом же управляют линейные руководители
- Кадровое планирование – следствие производственного плана и реакция на него, связь односторонняя
- Цель – обеспечить наличие нужных людей в нужном месте в нужное время и освобождение ненужных людей.

УЧР

- Горизонтальное управление и забота о всех ресурсах, акцент на формирование команды
- Децентрализованная кадровая функция реализуется в линейном управлении. Последнее отвечает за управление всеми ресурсами подразделения и за достижение целей
- Планирование человеческих ресурсов полностью интегрировано в корпоративное планирование; связь двусторонняя
- Цель – совмещение имеющихся человеческих ресурсов, квалификации и потенциалов со стратегией и целями компании.

Особенности управления человеческими ресурсами

- Кадровая политика направлена на достижение компромисса между экономическими и социальными партнерами
- УЧР нацелено на развитие целостной сильной корпоративной культуры и балансирование текущих потребностей интегрированной организации с окружающей деловой средой.

Характерные черты УЧР

На основе эмпирических исследований нескольких сот компаний, культивирующих УЧР, М. Альберт выделяет следующий перечень приоритетов их деятельности:

- Занятие руководящих должностей в первую очередь сотрудниками своей компании;
- Забота о качестве и гордость за достигнутые результаты;
- Устранение статусного разрыва между руководителями и подчиненными;
- Обеспечение благоприятных условий труда и окружающей среды;
- Поощрение открытого делового общения, обоснованности и доказательности решений, участия работников в принятии решений;
- Повышение квалификации работников т.д.

Суть современного этапа в управлении персоналом (УЧР) составляют:

- 1) Представление УЧР на высшем уровне руководства организацией;
- 2) Его вовлечение в определение стратегии и организационной структуры компании;
- 3) Участие всех линейных руководителей в реализации единой политики и решении задач в области управления персоналом;
- 4) Интеграция деятельности менеджеров по персоналу и линейных руководителей, постоянное участие первых в качестве советников вторых при решении вопросов, связанных с персоналом, во всех подразделениях и на всех уровнях корпорации.

Тенденции эволюции управления человеческими ресурсами

1. Переход от управления кадрами к управлению человеческими ресурсами;
2. Трансформация УЧР из инструментальной кадровой функции в стратегический компонент корпорации;
3. Переход от фрагментарной, служебной кадровой деятельности к интеграции функций руководства и кадровых функций;
4. Профессионализация функции УЧР;
5. Повышению значимости управления изменениями среди функций управления персоналом;
6. Интернационализация функций УЧР;
7. Возрастания в УЧР удельного веса функций углубления социального партнерства и регулирования трудовых отношений;
8. Изменение принципов и система мотивации;
9. Переход от повышения квалификации к развитию человеческих ресурсов.

Формирование человеческого потенциала организации

Таким образом, человеческие ресурсы – это совокупность характеристик работников организации, описывающих ресурсную трудовую составляющую, т.е. персонал и его качества, соотнесенные с конкретным рабочим местом, а также социокультурных характеристик, т.е. личностно-психологические свойства людей, проявляющиеся в их отношении к предприятию, поставленным задачам, окружающим их коллегам и руководителям.

Одной из существенных характеристик человеческих ресурсов являются здоровье людей и соответствующая способность эффективно трудиться в рамках того или иного временного периода.

Формирование человеческого потенциала организации

Рассматривая понятие «человеческие ресурсы» в системе производственных отношений, принято выделять трудовую и социальную активность человека на производстве.

Различают четыре группы показателей трудовой активности:

- производственно-экономическую, характеризующую степень превышения работником нормативных показателей труда, качества продукции;
- творческую, направленную на решение творческих производственных задач;
- Развитие личности в процессе трудовой деятельности посредством повышения квалификации, совершенствования профессионального мастерства, освоения смежных профессий и т.д.;
- общественную активность в сфере производства.

Формирование человеческого потенциала организации

Социальная активность работника проявляется в творческом отношении к труду, участии в управлении производством, а также в формировании норм и правил совместной работы, личностных установок и ценностных ориентиров, создании на производстве организационной культуры.

Такой взгляд на активность человека в первую очередь исходит из его личностных побуждений производить общественно значимые преобразования, т.е. от его активной жизненной позиции.

Однако существует и другой подход, рассматривающий человека как объект управления и предусматривающий внешнее воздействие на него с целью активизации его деятельности.

Формирование человеческого потенциала организации

Человеческий потенциал организации – это знания, информация, опыт персонала управления, организационные возможности, информационные каналы организации, которые она использует в своей производственной деятельности.

Человеческий потенциал можно условно разделить на две составляющие - это человеческие ресурсы и интеллектуальный потенциал организации в целом.

Человеческие ресурсы – та часть человеческого потенциала, которая имеет непосредственное отношение к людям, составляющим персонал организации. Это знания, практические и мыслительные способности людей, их моральные ценности, культура труда.

Формирование человеческого потенциала организации

Интеллектуальный потенциал организации в целом можно разделить на внешние отношения и внутренние элементы. Внешние отношения – это отношения с потребителями, поставщиками, конкурентами, местными сообществами, имидж организации. Внутренние элементы интеллектуального потенциала – это организационная структура, культура организации, компьютерные и административные системы, системы сетевого взаимодействия.

Интеллектуальный потенциал организации в целом развивается в процессе внедрения новых эффективных технологий современного менеджмента, в процессе формирования новых баз данных. Нарращиванию интеллектуального потенциала организации способствуют внедрение позитивных этических норм, нацеленность действий персонала на эффективность.

Формирование человеческого потенциала организации

Одним из ведущих принципов формирования человеческого потенциала является развитие гибкости, адаптивности и самообучаемости.

Важной особенностью формирования человеческого потенциала становится активное использование информационных технологий.

Формирование эффективного персонала является важнейшей задачей любой коммерческой организации.

Большое значение приобретают новые подходы и методы управления персоналом коммерческих организаций, среди них:

- разделение с персоналом стратегической информации о развитии организации;
- создание групп работников как независимых поставщиков, которые работают вне организации;
- регулярное знакомство работников с новыми идеями и технологиями;
- Замена оценки персонала сверху процедурами самооценки.

Оценка человеческого потенциала

Для оценки человеческих ресурсов организации применимы следующие показатели:

- Состав персонала управления;
- Образование персонала;
- Опыт персонала, участие в различных проектах, количество лет, отработанных в одной организации;
- Степень удовлетворенности персонала управлением, текучесть кадров;
- Затраты на обучение в расчете на одного занятого;
- Количество рабочих дней в году, отведенных для повышения квалификации работников.

Оценка человеческого потенциала

Внутренние элементы возможно оценивать с помощью таких показателей, как:

- масштабы, функции и применение информационных систем. Это использование новых информационных технологий, степень компьютеризации;
- эффективность административных систем и организационных структур.

К показателям, оценивающим внешние связи, можно, в частности, отнести следующие:

- Количество клиентов;
- Количество клиентов на одного работающего;
- Объем продаж в расчете на одного клиента;
- Степень удовлетворенности клиентов;
- Степень приверженности клиентов.

Тенденции эволюции управления человеческими ресурсами

До последнего времени само понятие «управления персоналом» в нашей управленческой практике отсутствовало. Правда, системы управления каждой организации имело функциональную подсистему управления кадрами и социальным развитием коллектива, но большую часть объема работ по управлению кадрами выполняли линейные руководители подразделения.

Основным структурным подразделением по управлению кадрами в организации является отдел кадров, на который возложены функции по приему и увольнению кадров, а также по организации обучения, повышения квалификации и переподготовке кадров. Для выполнения последних функций не редко создаются отделы по подготовке кадров или отделы технического обучения.

Тенденции эволюции управления человеческими ресурсами

Отделы кадров не являются ни методическим, ни информационным, ни координирующим центром кадровой работы. Для решения социальных проблем в организациях создаются службы социального исследования и обслуживания. Службы управления персоналом, как правило, имеют низкий организационный статус, являются слабыми в профессиональном отношении. В силу этого они не выполняют целый ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы.

Важнейшие в их числе:

- социально психологическая диагностика;
- анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений, отношений руководства;
- управление производственными и социальными конфликтами и стрессами;
- информационное обеспечения системы кадрового управления;
- управление занятостью;
- оценка и подбор кандидатов на вакантные должности;
- анализ кадрового потенциала и потребности в персонал;
- планирование и контроль деловой карьеры;
- профессиональная и социально-психологическая адаптация работников;
- управление трудовой мотивацией;
- правовые вопросы трудовых отношений;

Тенденции эволюции управления человеческими ресурсами

Изменения в экономической и политической системах в нашей стране одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости ее существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость, поскольку позволяет реализовать, обобщить целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личного фактора в построении системы управления персоналом организации. Укрупнено можно выделить три фактора, оказывающих воздействие на людей в организации.

- *Первый* - иерархическая структура организации, где основное средство воздействия - это отношение власти - подчинения, давление на человека сверху, с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.
- *Второй* - культура, т.е. вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.
- *Третий* - рынок - сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

Эти факторы воздействия - понятия достаточно сложные и на практике редко реализуются в отдельности. Как и кому из них отдается приоритет, таков и облик экономической ситуации в организации.

Тенденции эволюции управления человеческими ресурсами

При переходе к рынку происходит медленный отход от иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, практически неограниченной исполнительной власти к рыночным отношениям, отношениям собственности, базирующимся на экономических методах.

Поэтому необходима разработка принципиально новых подходов к приоритету ценностей. Главное внутри организации – это работники, а за пределами - потребители продукции.

Необходимо повернуть сознание работающего к потребителю, а не к начальнику; к прибыли, а не к расточительству; к инициатору, а не к бездумному исполнителю. Перейти к социальным нормам, базирующимся на здоровом экономическом смысле, не забывая о нравственности. Иерархия отойдет на второй план, уступая место культуре и рынку.

Тенденции эволюции управления человеческими ресурсами

Новые службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб: отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности и др.

Задачи новых служб заключаются в реализации кадровой политики и координации деятельности по управлению трудовыми ресурсами в организации.

В связи с этим они начинают расширять круг своих функций и от чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов и др.

Тенденции эволюции управления человеческими ресурсами

Безусловно, структура службы управления персоналом во многом определяется характером и размерами организаций, особенностями выпускаемой продукции. В мелких и средних организациях многие функции по управлению персоналом выполняют преимущественно линейные руководители, а в крупных формируются самостоятельные структурные подразделения по реализации функций.

В ряде организаций формируются структуры управления персоналом, объединяющие под единым руководством заместителя директора по управлению персоналом все подразделения, имеющие отношение к работе с кадрами. В зависимости от размеров организации состав подразделений будет меняться: в мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а в крупных функции каждой подсистемы, как правило, выполняет отдельное подразделение.

Управление персоналом и управление ЧР: особенности и различия

При трансформации управления персоналом в управление человеческими ресурсами возникает вопрос о качественных характеристиках:

Во-первых, происходит изменение периода планирования с краткосрочного на долгосрочный;

Во-вторых, меняется роль процесса планирования с оперативного на стратегический.

Управление персоналом и управление ЧР: особенности и различия

	«Функционирующая организация»	«Развивающаяся организация»
Вид системы	Управление персоналом	Управление человеческими ресурсами
Основной принцип	Управление штатными единицами в соответствии с существующей структурой	Управление категориями персонала в соответствии с целями бизнеса

Управление персоналом и управление ЧР: особенности и различия

Цель деятельности	Обеспечение организации персоналом нужного количества и качества	Максимизация отдачи от вложений в человеческие ресурсы
Задачи деятельности	Обеспечение штатной структуры необходимым количеством кадров. Закрепление работников на предприятии	Подбор персонала требуемых компетенций для достижения целей бизнеса. Обеспечение постоянного непрерывного развития
Отношение к затратам на персонал	Персонал – объект (статья затрат)	Персонал – объект инвестиций, обеспечивающий возврат вложений

Управление персоналом и управление ЧР: особенности и различия

Планирование	Оперативное планирование численности и характеристик персонала	Долгосрочное попроцессное планирование деятельности на основе системы ключевых показателей эффективности
Цель работы сотрудников	Работа в рамках описаний рабочих мест и должностных инструкций	Знание и содействие достижению задач всего предприятия
Показатели успешности системы	Оперативное заполнение вакансий	Достижение целевых значений каждого процесса управления человеческими ресурсами

Управление персоналом и управление ЧР: особенности и различия

В области управления человеческими ресурсами следует выделить две группы рисков: 1) риски дисбаланса потребности и реальных возможностей компании в обеспечении человеческими ресурсами;

2) риски демотивации персонала и социального напряжения.

Наиболее вероятными последствиями в первом случае являются:

- Снижение результативности и качества труда;
- Введение в практику аврального режима работы, нарушение трудового законодательства;
- Невыполнение стратегических планов развития компании по расширению и модернизации производства

Управление персоналом и управление ЧР: особенности и различия

Во втором случае последствия могут быть менее критичными:

- Рост ФОТ без соответствующего увеличения производительности и качества труда;
- Снижение качества персонала по группам и категориям работников (снижение уровня квалификации, демотивация), реальный потенциал которых не используется в полной мере.

Тенденции эволюции управления человеческими ресурсами

Таким образом, обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформировать главную цель системы управления персоналом: обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития. В соответствии с этими целями формируется система управления персоналом организации. В качестве базы для ее построения используются принципы, т. е. правила и методы, разработанные наукой и апробированные практикой.