

# Тема 2. Управление человеческими ресурсами



«Трудовые ресурсы» - часть населения, которая по физическому развитию, образованию и профессиональной квалификации способна заниматься общественно-полезной деятельностью.

«Человеческие ресурсы» -  
физические, профессиональные,  
духовные, интеллектуальные  
возможности работника, которые  
позволяют ему участвовать в  
производительном труде организации. По  
сути, человеческие ресурсы – это  
основная часть работников предприятия  
без тех, кто занят непроизводительным  
трудом (охранники, уборщики, грузчики и  
т.п.).

# «Человеческий капитал» -

накопленный человеком запас знаний, умений, навыков, мотиваций, здоровья, который способствует росту производительности труда и доходов данного человека. Это означает, что человеческий капитал – это наиболее квалифицированная часть трудового коллектива, мотивированная на карьеру.

# Человеческий капитал



Врожденные  
способности  
и таланты

Образование  
и приобретенная  
квалификация



# Инвестиции в человеческий капитал



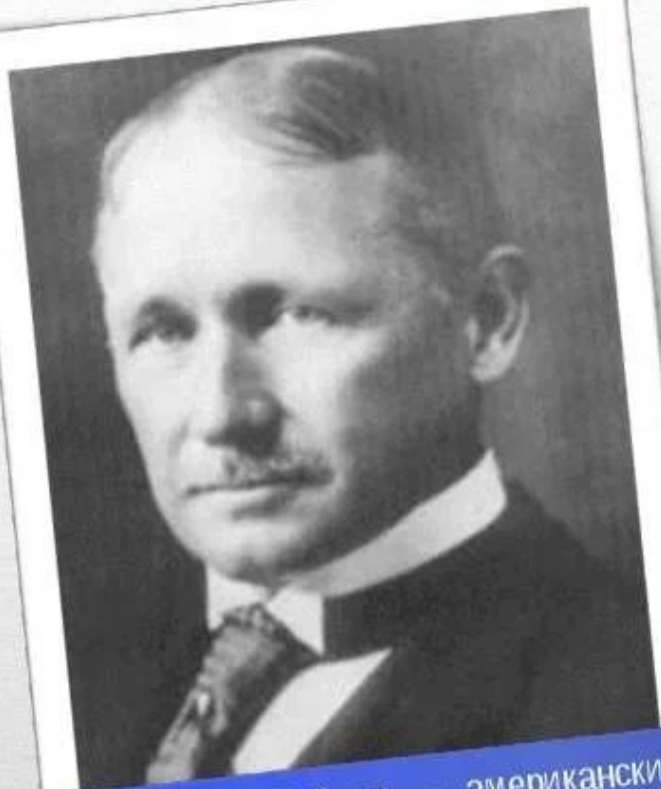
# Теория человеческого капитала



- ❑ Впервые системно изложена в трудах двух американских экономистов, представителей «чикагской школы» Т. Шульца и Г. Беккера.
- ❑ Теодор Шульц в 1960–1961 гг. опубликовал статьи «Формирование капитала образования» и «Инвестиции в человеческий капитал», в которых были сформулированы основополагающие принципы новой теории.
- ❑ Гэри Беккер в 1964 г. издал фундаментальный труд «Человеческий капитал: теоретический и эмпирический анализ». В дальнейшем оба ученых были удостоены за свои работы Нобелевской премии.

Управление человеческими ресурсами – это фактически управление людьми, которые индивидуально и коллективно вносят свой вклад в достижение целей организации.





Фредерик Тейлор — американский инженер, основоположник научной организации труда и менеджмента.

## Школа научного управления (1885-1920)

### Ключевые положения:

- научные принципы организации труда;
- рационализация трудовых операций;
- нормирование труда;
- разделение труда в управлении;
- разделение ответственности между менеджерами и рабочими.

### Методы:

- использование наблюдений, замеров, логики и анализа для повышения эффективности ручного труда (с учётом человеческого фактора).
- использование стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности и объемов производства

«Награда - принцип, которым следует овладеть всякому, кто хочет эффективно управлять»

(вопросы эффективности труда на основе анализа работы ниже управленческого уровня)

## Общие функции и принципы управления:

- принципы и функции менеджмента;
- принципы работы и функции менеджеров всех уровней управления;
- построение организации (структура и управление работниками);
- процессный подход к управлению;
- власть и ответственность;
- справедливость оплаты труда.



**Анри Файоль** - горный инженер, теоретик и практик менеджмента, основатель классической школы управления.

## Функции менеджмента по Файолю:

- Планирование
- Организация
- Мотивация
- Контроль
- Координация

# **Классическая (1920-1950) административная школа**

(разработка универсальных принципов на основе идей школы научного управления)

## Методы:

- Особое внимание регулированию производственных отношений между людьми
- Концепция «экономического человека» подвергнута критике.
- «Человек – главный объект внимания управления».

## Ключевые положения:

- социальная ответственность руководства перед работником;
- консультации с работниками;
- совершенствование труда в самой системе управления;
- стимулирование у работников инициативы в достижении целей организации;
- обеспечение единства целей и усилий членов коллектива.

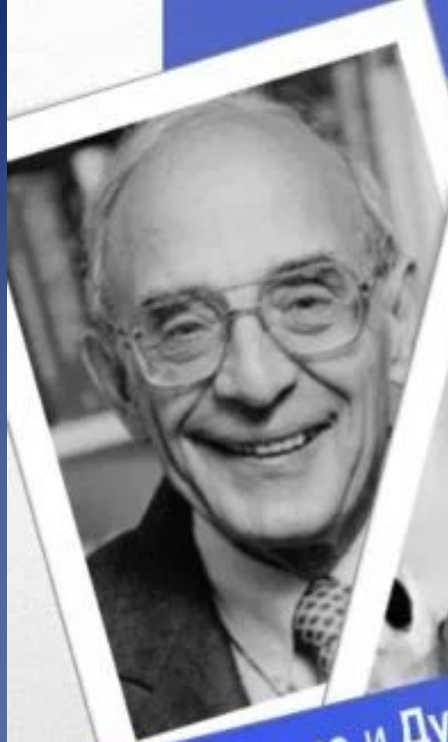


**Мэри Фоллет и Элтон Мэйо** - американские психологи и социологи, исследователи проблем организационного поведения и управления в производств. организациях.

## Школа человеческих отношений (1930-1960)

(повышение эффективности организации обеспечивается повышением эффективности человеческих ресурсов)

«Хороший лидер не имеет подчинённых...»



**Крис Арджирис и Дуглас Мак-Грегор**  
– американские психологи-социологи -  
обнаружили тенденцию сопротивления  
обучению.

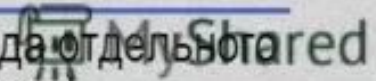
**Ключевые положения:**

- социальное взаимодействие в коллективе;
- мотивация к труду;
- авторитет и лидерство в коллективе;
- формальные и неформальные организации;
- коммуникации в организациях;
- изменение содержания работы;
- качество трудовой жизни.

«Люди сопротивляются переходу от автоматического, беспроблемного, социально инертного существования к сознательному, рефлексивному поведению в условиях неопределенности и угрозы...»

# **Поведенческая (бихевиористская) школа**

Применение науки о поведении повышает эффективность труда отдельного работника и организации в целом (в ограниченном числе случаев)



# Система управления человеческими ресурсами



Типовая система управления человеческими ресурсами имеет следующий вид:





# Различия управления персоналом и управления человеческими ресурсами

## Управление персоналом

-является

- **практической и инструментальной областью;**
- **принятая в компании практика работы;**
- **реагирующий и диагностический характер;**
- **направленность на коммерческие цели;**
- **краткосрочность перспектив;**
- **люди рассматриваются как издержки, которые необходимо контролировать;**
- **сотрудники- это факторы производства (обеспечение нужных людей в нужных местах);**
- **рассматривает коммуникации с коллективными представителями, достижение уровня конкурентоспособности в выполнении своих текущих обязанностей.**

## Управление человеческими ресурсами

- стратегический характер;**
- глобальные аспекты менеджмента перемен;**
- предписывающий характер и касается стратегий;**
- определяет общие направления политики компании;**
- расширение и социального партнерства и трудовых отношений;**
- имеет долгосрочную перспективу;**
- персонал с позиций инвестиций;**
- сотрудники- это объект корпоративной стратегии, фактор преимущества в конкурентной борьбе;**
- рассматривает необходимость прямых коммуникаций с работниками, условия для внедрения гибких методов работы, регулирование конфликтов лидерами рабочих групп, групповая работа, улучшение долгосрочных возможностей работников.**



# Сравните модели управления персоналом

## Американская

- традиции конкуренции и поощрения индивидуализма работников;
- четкая ориентация на прибыль компании и зависимость от нее личного дохода;
- четкая постановка целей и задач;
- высокая оплата труда, поощрение потребительских ценностей;
- высокий уровень демократии

## Английская

- традиционные ценности нации;
- уважение личности работника;
- искренняя доброжелательность;
- мотивация работников и поощрение достижений;
- обеспечение высокого качества работ и услуг;
- систематическое повышение квалификации;
- гарантия достойного заработка;

## Философия управления персоналом организации

## Японская

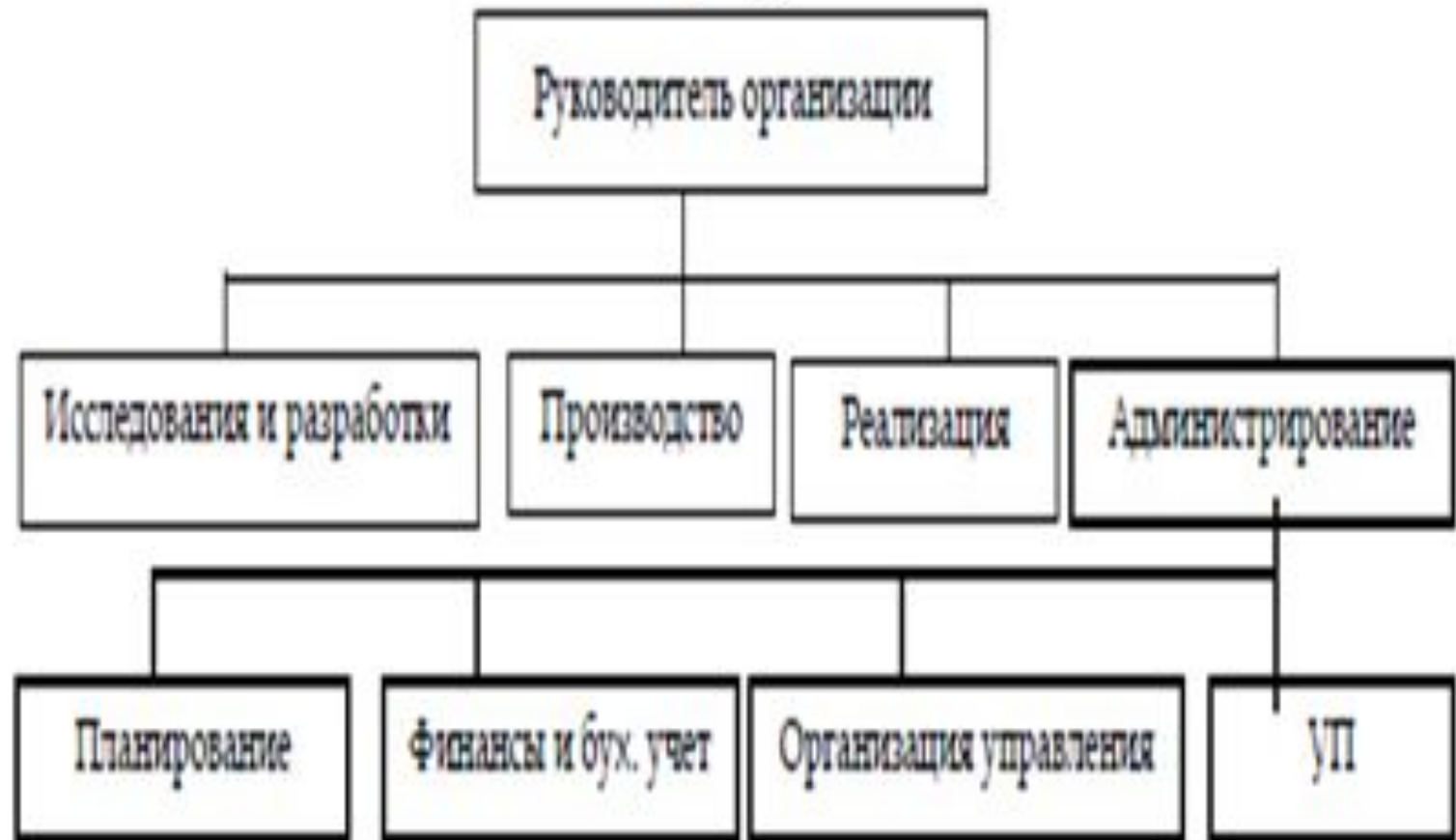
- традиции уважения к старшему;
- коллективизм, всеобщее согласие, вежливость, патернализм;
- преобладание теории человеческих отношений, преданность идеалам фирмы;
- пожизненный найм в крупных компаниях;
- постоянная ротация персонала;
- условия для эффективного коллективного труда.

## Беларусь, Россия

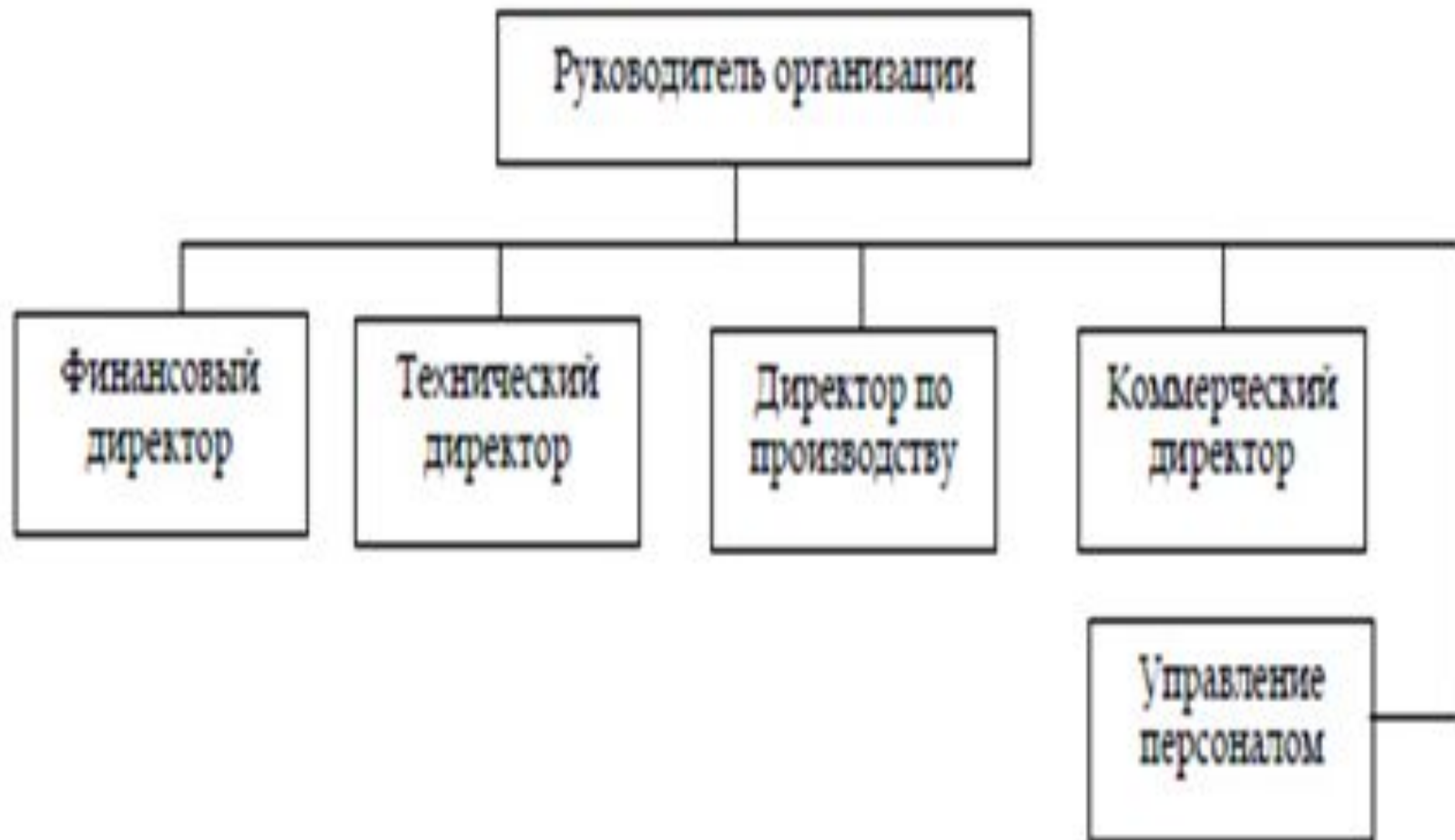
- зависимость версий философии от формы собственности, региональных и отраслевых особенностей, величины организации;
- четкая дисциплина, коллективизм, повышение уровня жизни работников, сохранение социальных благ и гарантий (крупные предприятия);
- отсутствие четкой философии УП, достаточно жесткое и не всегда гуманное отношение к персоналу, минимальная демократизация управления (малые организации).

# Местоположение службы УП в организационной структуре:

подчинение руководителю по  
администрированию

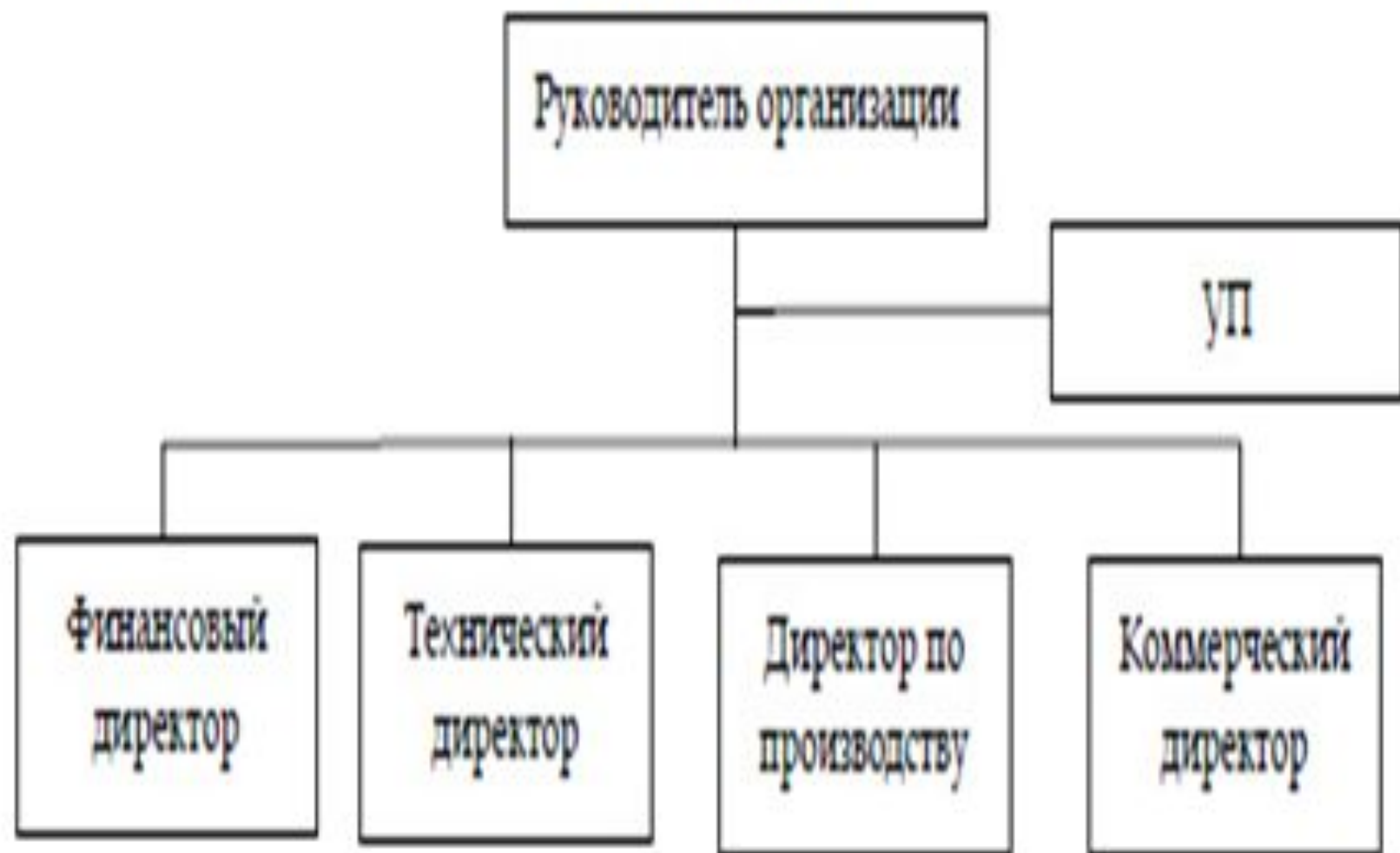


**Местоположение службы УП в организационной структуре:  
подчинение руководителю организации на III уровне управления**

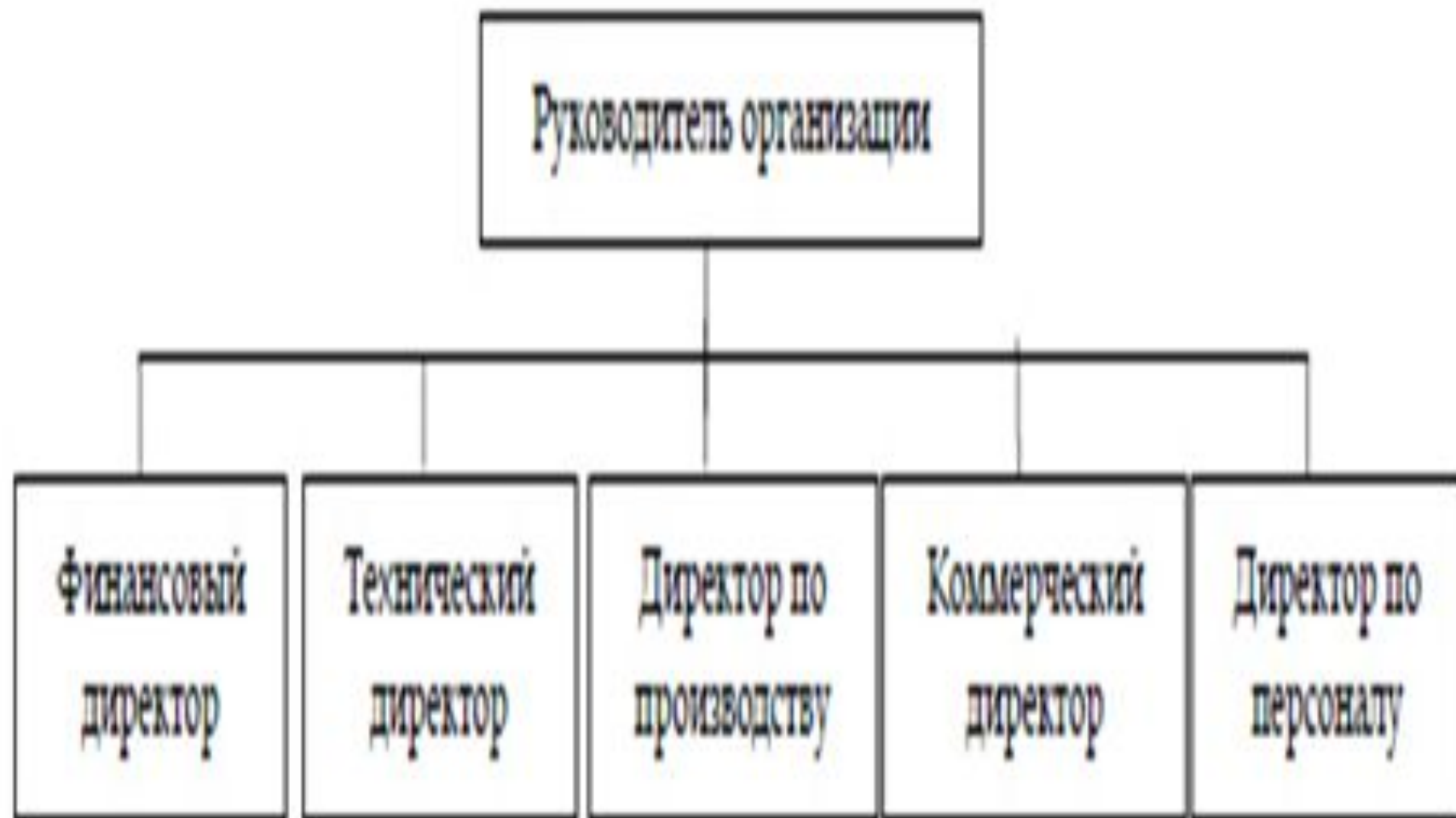


## Местоположение службы УП в организационной структуре:

подчинение руководителю организации на втором уровне управления



**Местоположение службы УП в организационной  
структуре:  
включение в руководство организацией**



# Постановка задачи

По каждому варианту проанализировать положительные и отрицательные стороны расположения кадровой службы в системе управления организацией. Указать, в каких случаях оправдано применение подобной структуры.