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.

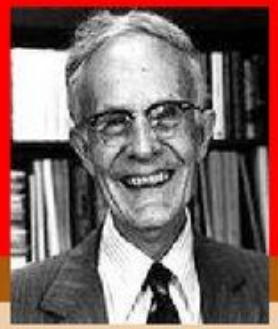
Человеческий капитал

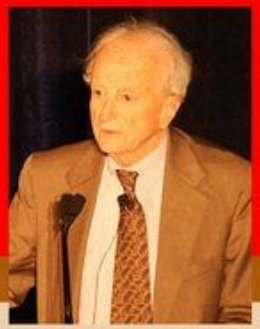
Врожденные способности и таланты

Образование и приобретенная квалификация

Инвестиции в человеческий капитал

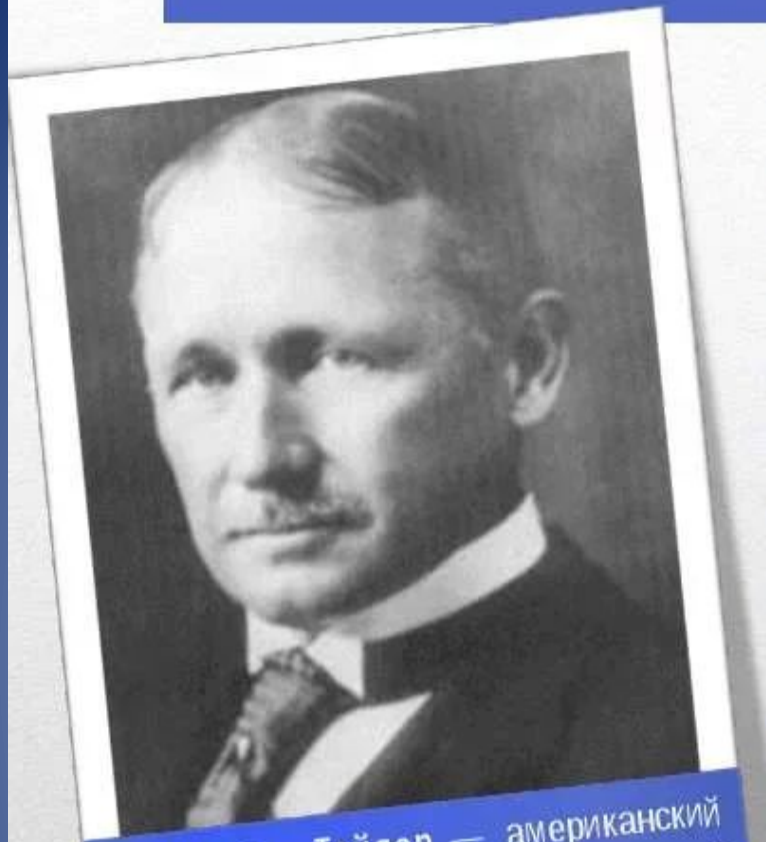
Теория человеческого капитала





- 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.

Ключевые положения:

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

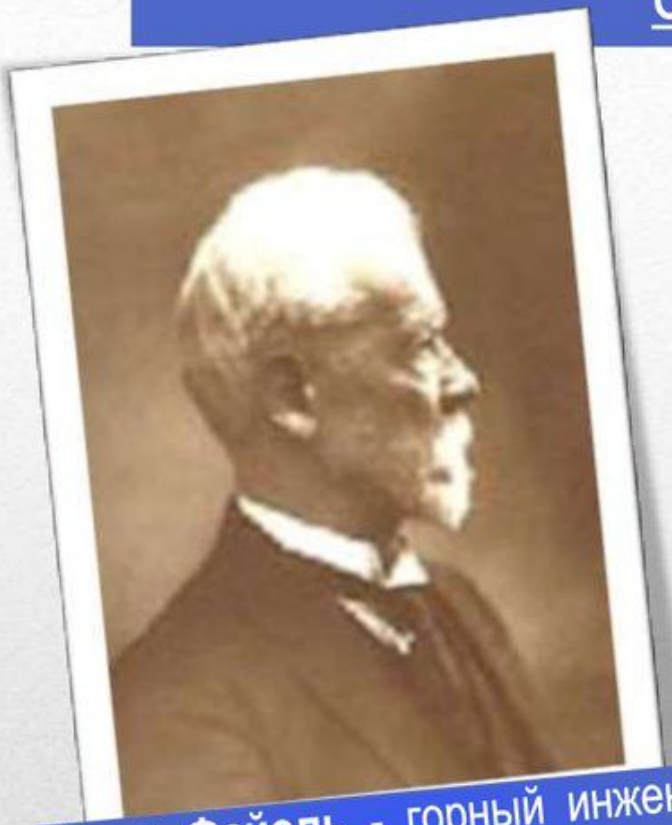
Методы:

- 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

Школа научного управления (1885-1920)

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

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



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

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.

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».

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

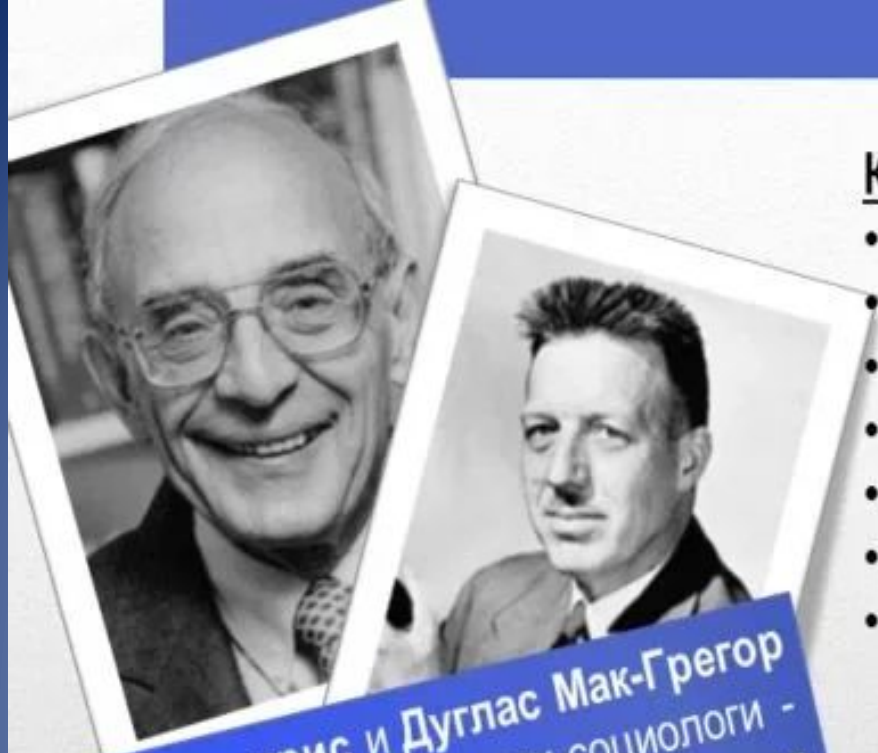
Ключевые положения:

- 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.

«Хороший лидер не имеет подчинённых…»

Школа человеческих отношений (1930-1960)

(повышение эффективности организации обеспечивается повышением эффективности человеческих ресурсов)



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.

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

«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)

My Shared

Система управления человеческими ресурсами

Топ-менеджмент

Стратегия компании

Орг. структура

Система управления человеческими ресурсами

Устав организации

Организационная культура

Формирование человеческих ресурсов

- Планирование потребностей в ЧР
- Маркетинг персонала
- Кадровый мониторинг
- Подбор, отбор и найм работников
- Адаптация новых работников

Использование человеческих ресурсов

- Проектирование оргструктуры и РМ
- Управление рабочим временем
- ОТиТБ
- Деловая оценка работников (аттестация)
- Мотивация и стимулирование труда

Развитие человеческих ресурсов

- Профессиональное обучение
- Наставничество и консультирование
- ПК и переподготовка
- Ротация и Резерв
- Делегирование полномочий
- Планирование карьеры

Типовая система управления человеческими ресурсами имеет следующий вид:

Управление персоналом
Комплектование персонала, оформление трудовых отношений и учет
Подготовка кадров
Оценка персонала
Социальное обслуживание и обеспечение
Регулирование трудовых отношений
Мотивация персонала
Информационно - воспитательная работа
Создание условий труда, обеспечение безопасности
Определение ответственности и полномочий персонала, организация труда
Определение кадровой политики и стратегии управления персоналом

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.

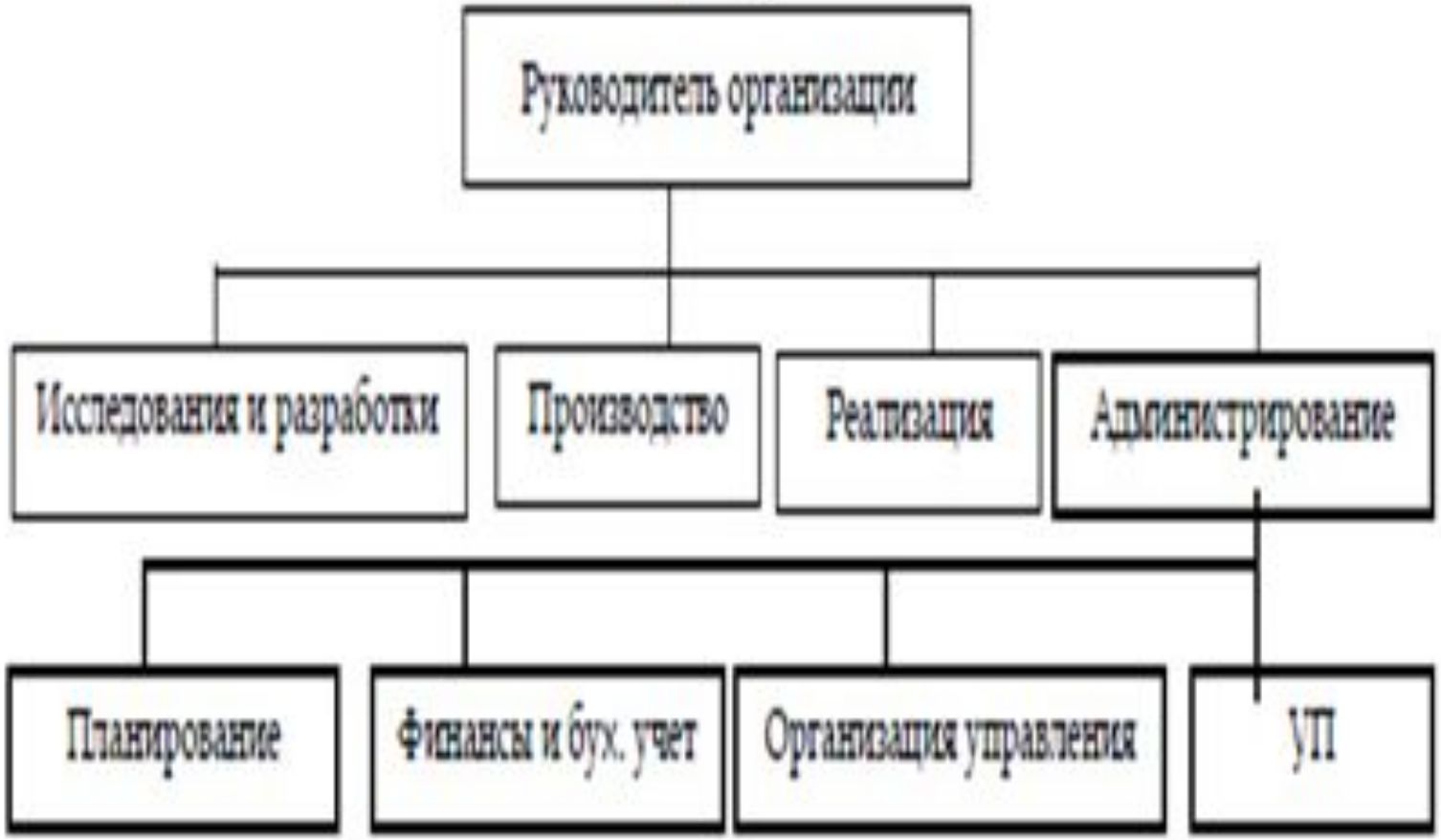
Сравните модели управления персоналом

Американская	Английская
- 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	- 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

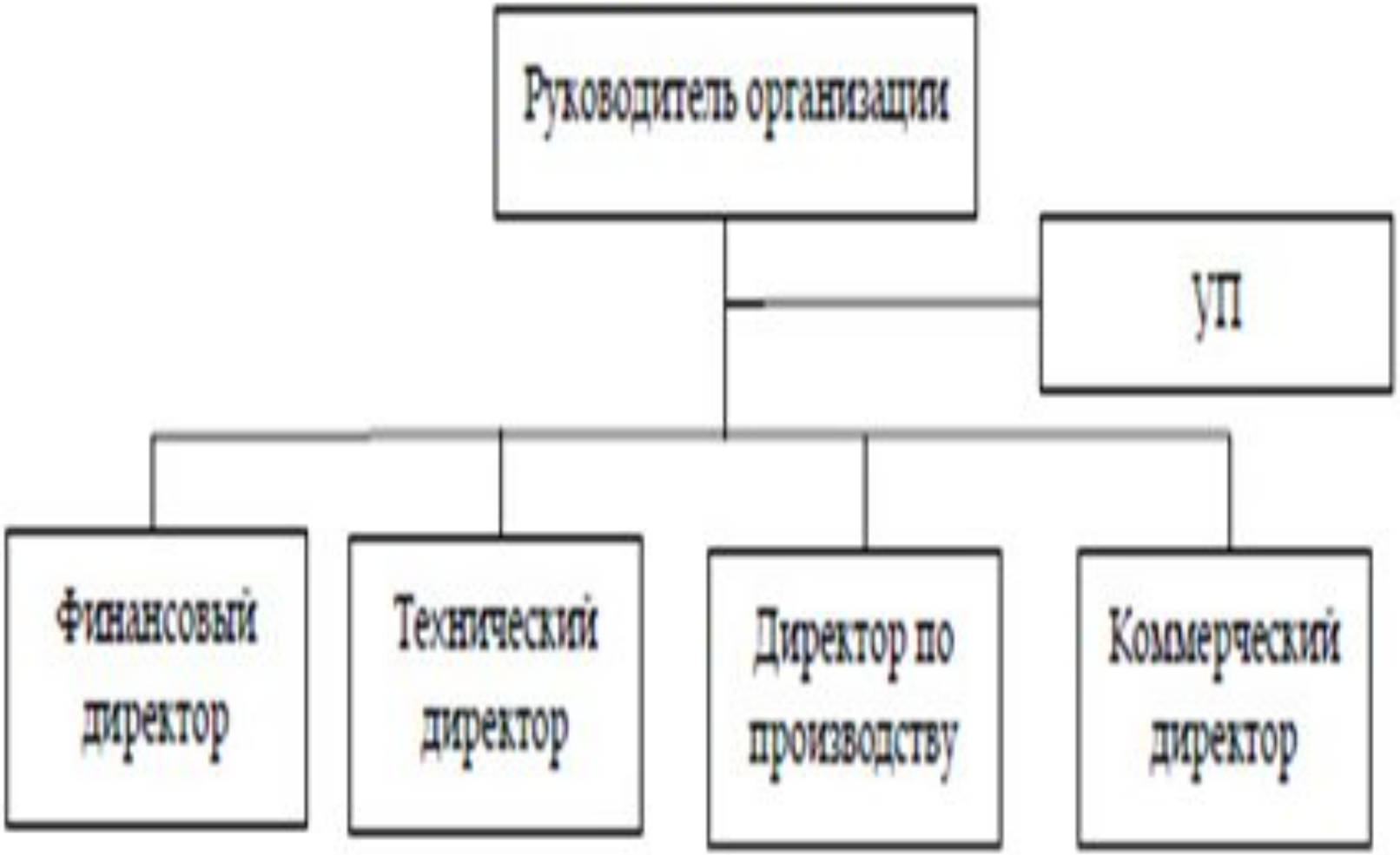
Японская	Беларусь, Россия
- традиции уважения к старшему; -коллективизм, всеобщее согласие, вежливость, патернализм; - преобладание теории человеческих отношений, преданность идеалам фирмы; - пожизненный найм в крупных компаниях; - постоянная ротация персонала; - условия для эффективного коллективного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

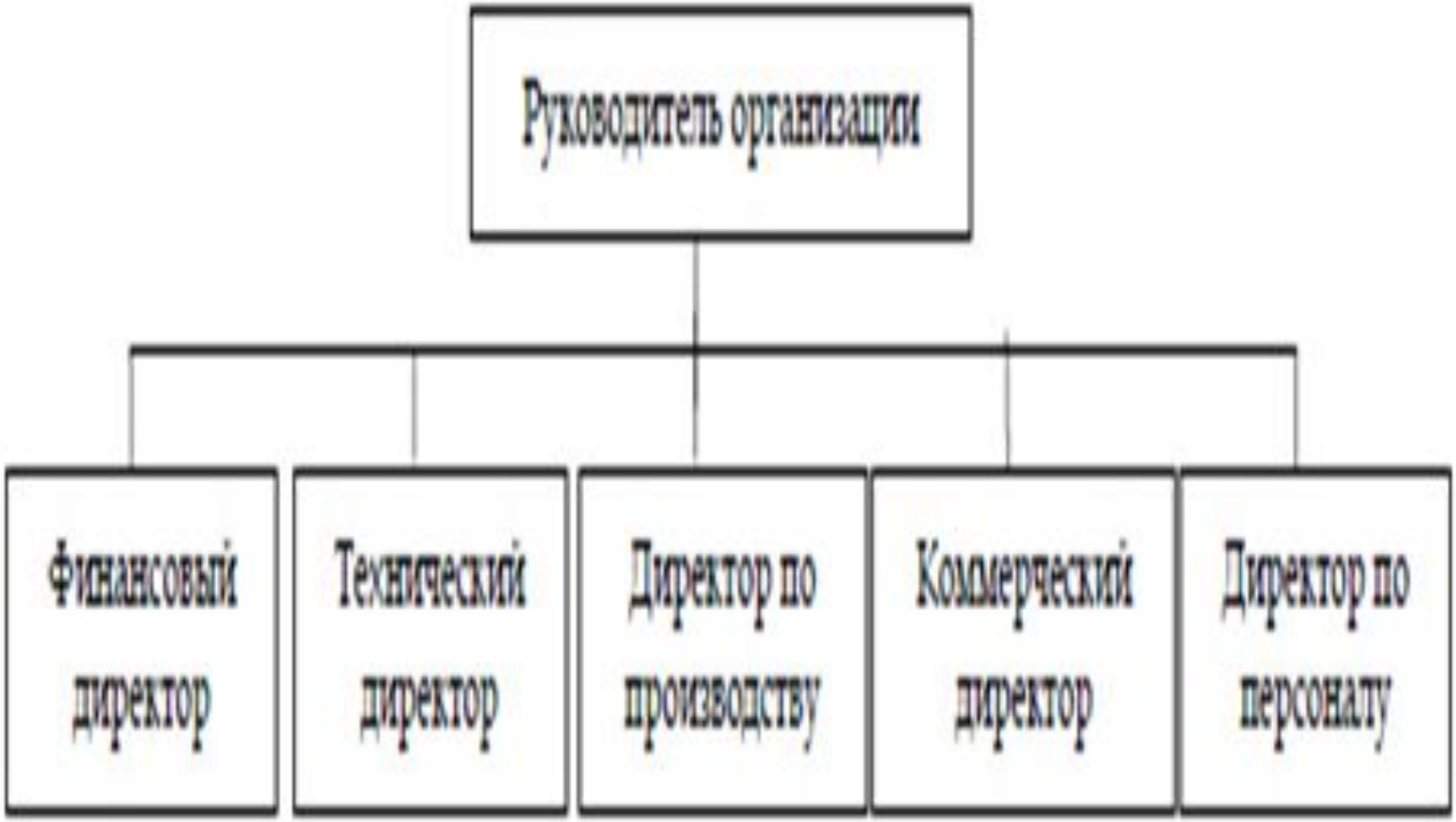


Местоположение службы УП в организационной структуре:
подчинение руководителю организации на III уровне управления

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.