

# УЧР

ВВОДНАЯ ЛЕКЦИЯ





В 20 веке произошла **смена трех основных систем управления людьми** в организациях.

- ◆ **Управление кадрами**
- ◆ **Управление персоналом**
- ◆ **Управление человеческими ресурсами**

- ◆ **Управление кадрами,** сформировалась в рамках технократического менеджмента. Работники рассматривались как средство достижения организационных целей, как машины, оборудование, сырье; вместо человека рассматривалась его функция – труд, измеряемый через затраты рабочего времени

- ◆ **Управление персоналом** – в 50-60-е гг. 20 в., работник стал рассматриваться уже не только как исполнитель трудовой функции, а как субъект трудовых отношений, активный элемент внутренней среды организации

- ◆ **Управление человеческими ресурсами – с 80/90-х гг.**

- ◆ **Человеческие ресурсы** – это совокупность трудовых, интеллектуальных, творческих, предпринимательских способностей и нравственных качеств работников, рациональное формирование, использование и развитие которых обеспечивает эффективность и конкурентоспособность организации в рыночной среде

# Специфика человеческих ресурсов

- ◆   ▪ люди наделены интеллектом;
- ◆   · люди способны к постоянному совершенствованию и развитию;
- ◆   · отношения человека и организации, как правильно, носят долговременный характер;
- ◆   · люди приходят в организацию осознанно, с определенными целями и ожидают от организации помощи (предоставления возможности) в реализации этих целей;


**может действовать «нелогично», что затрудняет планирование и прогнозирование;**

**имеет собственную волю (в отличие от такого, например, ресурса, как деньги).**

## Жесткий подход к УЧР

- ◆ Цель УЧР - создание дополнительной ценности и формирование конкурентного преимущества организации
- ◆ Люди рассматриваются как человеческий капитал, который при не обходимых инвестициях в его развитие может обеспечить желаемый доход
- ◆ УЧР осуществляется такими же «рациональными» методами, какие применяются к любому другому экономическому фактору- количественными, измерительными
- ◆ возможность определить цену этого ресурса для компании, эффективность его использования



- ◆ • удовлетворение интересов руководства;
  - ◆ • реализация стратегического подхода, согласующегося со стратегией организации;
  - ◆ • создание дополнительной ценности благодаря развитию человеческих ресурсов и управлению эффективностью труда;
  - ◆ • потребность в сильной корпоративной культуре, выраженной в миссии и ценностях организации и подкрепленной процессами коммуникации, обучения и управления эффективностью труда
- 

# Гибкий подход к УЧР

Основная идея - достижение приверженности «сердец и умов» работников целям компании с помощью

- ◆ вовлечения их в процесс,
- ◆ создания благоприятных условий для общения и обмена информацией
- ◆ Развитие доверия работников.

Центром внимания при таком подходе является **взаимность** - убежденность в том, что интересы руководства и работников могут и должны совпадать.

Компании - это «гармоничные и интегрированные объединения, где все сотрудники разделяют организационные цели и работают как одна команда».

◆ ***УЧР предполагает***

- ◆ Представление о том, что люди –главный ресурс, и эффективное управление людьми является ключом к успеху организации
- ◆ Четко структурированные процессы найма и отбора персонала, системы вознаграждений и стимулирования на основе результатов труда, а также деятельность по обучению и развитию персонала, связанную с потребностями организации
- ◆ Максимальное использование и развитие внутренних способностей людей и повышение их вклада в отличительные способности организации, лежащие в основе ее конкурентного преимущества
- ◆ Культивирование среды, благоприятной для командной работы, и обеспечение гибкости рабочих процессов
- ◆ Создание климата, способствующего установлению эффективных и гармоничных партнерских отношений между менеджерами и их подчиненными

- ◆ Создание условий для проведения политики равных возможностей применительно ко всем сотрудникам организации
- ◆ Поддержание и укрепление физического и морального благополучия работников
- ◆ Подчеркивает важность формирования приверженности персонала миссии и ценностям организации
- ◆ Основывается на осознании необходимости соответствия организационной стратегии
- ◆ Иницируется высшим руководством
- ◆ Практическое внедрение и ответственность возлагается на линейных менеджеров
- ◆ Вносит измеримый вклад в поддержание конкурентного преимущества
- ◆ Особое внимание уделяет формированию культуры и ценностей
- ◆ Предполагает дифференцированную систему вознаграждения на основе результатов труда, компетентности, личного вклада

Большое расхождение между терминологией стратегического УЧР и реальностью.

Стратегии в области ЧР, даже если они и сформулированы, часто звучат довольно высокопарно и не всегда работают на практике


# Развитие концепции УЧР

- ◆ 1. Начальные идеи, разработанные американскими авторами в 80-х -90-х годах.
- ◆ Модель соответствия (Мичиганская школа) - управление человеческими ресурсами и управление организационной структурой должны соответствовать организационной стратегии
- ◆ Гарвардская модель - люди как потенциальные активы, а не переменные затраты». Именно эти авторы первыми сформулировали постулат о том, что управление человеческими ресурсами должно стать функцией линейных менеджеров.

- ◆ Стратегия - констатация того, какой компания хочет себя видеть, куда она хочет идти и, в общих чертах, как она собирается это сделать.
- ◆ **система / направление/ программа действий,**  
**разработанная руководством организации,**  
**обеспечивающая достижение запланированных**  
**целей в запланированные сроки**

# Ключевые концепции стратегии

Тремя ключевыми концепциями  
стратегии являются:  
конкурентное преимущество,  
отличительные способности  
стратегическое соответствие.

A stylized, layered silhouette of a mountain range in shades of teal and blue, located at the bottom right of the slide.



## Стратегическое УЧР

Устойчивая схема спланированного использования человеческих ресурсов и действий, направленных на обеспечение выполнения компанией поставленных целей

это подход к принятию решений относительно намерений и планов компании в области трудовых отношений, а также при формировании политики и практики в сфере найма, обучения, развития, управления эффективностью, оценки работы персонала и межличностных отношений

Стратегическое УЧР указывает на общее направление движения компании на пути к достижению своих целей посредством управления людьми.

- ◆ стратегическое УЧР затрагивает все ключевые кадровые вопросы, которые оказывают влияние или зависят от стратегических планов компании.

- ◆ Концепция стратегического УЧР была впервые предложена Фомбруном и соавторами ( 1984), которые утверждали, что эффективное функционирование компании опирается на три ключевых момента:
- ◆ 1. Миссия и стратегия.
- ◆ 2. Организационная структура.
- ◆ 3. Управление человеческими ресурсами .

По определению этих авторов, стратегия, с одной стороны, является процессом, в ходе которого формулируется миссия компании и определяются ее цели, а с другой - процессом, посредством которого компания использует свои ресурсы для выполнения поставленных целей .



самый важный вывод, сделанный Фомбруном и соавторами, заключается в том, что управление системами ЧР и организационными структурами должно быть увязано с бизнес-стратегией. Иными словами, они подчеркивали важность стратегического соответствия.

- ◆ Внешнее соответствие/«вертикальная интеграция». означает, что стратегии УЧР соответствуют деловым стратегиям, этапам развития фирмы, учитывают организационную динамику и отражают особенности организации.

- ◆ **Внешнее соответствие/«вертикальная интеграция».** означает, что стратегии УЧР соответствуют деловым стратегиям, соответствуют этапам развития фирмы, учитывают организационную динамику и отражают особенности организации.

# Соответствия деловым стратегиям

Типы деловой стратегии-инновация, качество и лидерство в издержках(Porter, 1985)

- ◆ Разные ориентации вызывают потребность в разных типах людей и требуют изменений в подходах к инвестированию в человеческий капитал.
- ◆ необходима согласованность управленческих инициатив в области УЧР с решениями, принимаемыми в других функциональных областях бизнеса, а также с результатами анализа рыночной ситуации.

# Соответствие фазам жизненного цикла

- ◆ Деловые стратегии и, следовательно, стратегии УЧР компании, будут заметно отличаться **В ЗАВИСИМОСТИ ОТ фазы жизненного цикла** организации, а именно: развития, зрелости, спада/угасания, восстановления/трансформации.

- ◆ Динамика организационных изменений должна оказывать непосредственное влияние на стратегии учр.



- ◆ Создание вертикальной интеграции (стратегического соответствия между организационной и кадровой стратегиями) в компании желательно и одновременно труднодостижимо
- ◆ Сложность процесса формулирования стратегии Отсутствие четко сформулированных деловых стратегий
- ◆ Качественный характер вопросов ЧР . Зачастую бывает трудно установить связь между проведением конкретной политики в этих качественных областях и полученными результатами на индивидуальном и организационном уровнях.

- ◆ Внутреннее соответствие, или горизонтальная интеграция, достигается посредством разработки целостной, хорошо согласованной совокупности взаимосвязанных и взаимоподдерживающих направлений политики и практики в области ЧР.

2. Развитие этих идей британскими авторами в конце 80-х и начале 90-х годов,
3. . Введение концепции УЧР в систему традиционного управления персоналом