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 достижений 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, творческих, интеллектуальных, способностей предпринимательских работников, нравственных качеств формирование, рациональное развитие которых использование эффективность обеспечивает конкурентоспособность организации В рыночной среде

Специфика человеческих ресурсов

- т 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 факторуколичественными, измерительными
- <u>возможность определить цену этого ресурса для компании,</u> <u>эффективность его использования</u>

- удовлетворение интересов руководства;
- реализация стратегического подхода, согласующегося со стратегией организации;
- создание дополнительной ценности благодаря развитию чело веческих 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 рабо тают 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
- Инициируется 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.

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.
- З. 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 непо средственное 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 направ лений 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