

ЛЕКЦИЯ № 15. Управление человеческими ресурсами (ЧР)

Контрольные вопросы: -

- Цели и функции управления ЧР.
- Стратегические и оперативные роли управления ЧР.
- Этапы управления ЧР.
- Традиционный набор персонала.
- Методы отбора персонала.
- Развитие персонала.
- Оценка деятельности работников.
- Управление ЧР в развитых странах.

ЛЕКЦИЯ № 15. Управление человеческими ресурсами

1. Изменение места управления человеческими ресурсами в организации...

Эффективность организации, ее конкурентные преимущества зависят от эффективности использования ее главного ресурса – человека...

Содержание функции управления ЧР изменялось вместе с изменением условий производства и целей управления.

Так, на рубеже XIX–XX в. и вплоть до 20-х г. XX вв... (задача повышения производительности труда отдельного рабочего и эффективности производства в целом)...

Управление человеческими ресурсами

В 50—60-е гг. XX в. главной заботой управления становится создание «человеческих отношений» в организации...

В 60—70-е гг. на первый план выходит проблема «участия». Поэтому особое внимание уделяется партисипативному управлению...

В 70—80-е гг. главная задача управления ЧР – бросить вызов подчиненным, которые нуждаются в сложной творческой работе. В этот период разрабатываются программы обогащения труда...

В 80—90-е гг. возникает проблема сокращения рабочих мест...

Управление человеческими ресурсами

В 1990–2000 гг. главной проблемой становятся изменения в рабочей силе и ее дефициты. На первый план выходят такие функции управления, как стратегическое управление ЧР, реализация прав служащих, их развитие, гибкие рабочие расписания и льготы, а также компьютеризация...

- ... В настоящее время деятельность кадровых служб многих организаций ограничивается в основном решением вопросов приема и увольнения работников. Эти службы не отвечают новым требованиям кадровой политики, новым функциям управления ЧР. Отсутствует единая система управления ЧР, прежде всего система научно обоснованного изучения способностей и склонностей, профессионального и должностного продвижения работников в соответствии с их деловыми и личными качествами... Поэтому ...

2. Цели и функции управления ЧР

- **Человеческие ресурсы** представляют собой совокупность знаний, опыта, навыков, способностей, контактов и мудрости людей, работающих в организации.
- **Конечная цель** управления ЧР совпадает с конечной целью организации в целом. Это обеспечение стабильного функционирования и устойчивого развития организации в долгосрочной перспективе. **Непосредственной целью** управления ЧР является обеспечение предприятия необходимым персоналом, создание сплоченного эффективно работающего коллектива, способного достичь запланированных целей.

3. Стратегическая и оперативная роли управления ЧР

Управление ЧР выполняет две роли в организации: стратегическую и оперативную.

Стратегическая роль – глобальная, долгосрочная, инновационная. Она исходит из того, что ключевым ресурсом организации становятся люди, и именно с этим ресурсом связываются конкурентные преимущества организации, если им правильно управлять. Эта роль реализуется через такие виды деятельности, как планирование ЧР; изучение тенденций изменения рабочей силы; решение проблем слияний и приобретений; содействие реструктуризации и сокращению размеров предприятий; управление вознаграждениями.

3. Стратегическая и оперативная роли управления ЧР

Оперативная роль в большей степени соответствует традиционному взгляду на управление ЧР. Это административная, краткосрочная роль, связанная с разнообразной текущей деятельностью по управлению людьми и направленная на реализацию разработанных стратегий. Эта роль реализуется через следующие виды деятельности: набор и отбор персонала для заполнения имеющихся вакансий; осуществление профессиональной и социальной ориентации и адаптации; создание благоприятных трудовых отношений в коллективе между персоналом и руководством; рассмотрение жалоб; оценка трудовой деятельности...

4. Этапы управления ЧР

1. Планирование ЧР – разработка плана удовлетворения будущих потребностей в ЧР.
2. Набор персонала – создание резерва кандидатов по всем должностям.
3. Отбор – отбор лучших из резерва.
4. Определение заработной платы и дополнительных льгот в целях привлечения, найма и удержания необходимых работников.
5. Профессиональная ориентация и социальная адаптация.
6. Обучение...
7. Оценка трудовой деятельности...
8. Повышение, понижение, перевод, увольнение ...
9. Подготовка руководящих кадров, управление карьерой...

5. Планирование ЧР

- **Планирование ЧР включает три этапа:**
- 1) определение будущих потребностей предприятия в рабочей силе, вытекающих из планов производства, прогнозов сбыта, общей стратегии предприятия;
- 2) оценка сильных и слабых сторон имеющихся трудовых ресурсов, анализ их соответствия изменившимся потребностям предприятия;
- 3) разработка программ удовлетворения будущих потребностей предприятия в ЧР.
- Они должны включать график и мероприятия по привлечению, найму, подготовке и продвижению работников, необходимых для реализации целей организации.

6. Традиционный набор персонала

Традиционно набор персонала осуществляется из внутренних и внешних источников. Необходимо знать их плюсы и минусы.

Внутренние источники – продвижение по службе своих работников, организация конкурсов среди заинтересованных кандидатов, из которых отбирается лучший. Они дешевы, стимулируют других работников, улучшают морально-психологический климат в коллективе. Но на предприятие не приходят новые люди, с другим опытом, свежим взглядом, новыми знаниями. А это может привести к потере гибкости и мобильности предприятия, его старению. Кроме того, внутренний найм требует дорогостоящих программ обучения и развития персонала и имеет меньшие возможности выбора. Поэтому отделы кадров должны устанавливать контакты с разными внешними организациями, от которых возможно поступление рабочей силы.

6. Традиционный набор персонала

Для таджикских предприятий необходимы специалисты новой генерации: экономисты, менеджеры, маркетинологи, психологи и т. д., способные работать в новой экономической среде. Поэтому предприятия должны в первую очередь использовать такие внешние источники набора, как колледжи, институты, университеты, институты повышения квалификации. Основной формой привлечения нужных специалистов и квалифицированных рабочих должны стать договоры с учебными заведениями...

6. Традиционный набор персонала

- Другими источникам и средствами набора являются государственные службы занятости и переподготовки кадров, центры трудоустройства молодежи, частные агентства по трудоустройству. Хорошим источником набора могут быть клиенты и поставщики предприятия. ...
- Распространенным источником набора являются случайные претенденты, самостоятельно обращающиеся по поводу работы. Они должны заноситься в картотеку или банк данных о внешних кандидатах. Это резерв, которым пренебрегать нельзя. И, наконец, рекламные объявления, которые могут дополнять перечисленные источники набора либо быть основными источниками.

6. Традиционный набор персонала

Преимуществами внешних источников набора можно назвать широкие возможности выбора, новые импульсы для предприятия: люди со стороны приносят новые знания, опыт, идеи, перспективы.

К недостаткам можно отнести высокие расходы по найму, блокирование возможностей продвижения по службе «ветеранов», повышенный риск при найме нового работника, ухудшение морального климата среди давно работающих и др.

7. Методы отбора

- **Методами отбора** подходящих кандидатов могут быть анкетирование, собеседование, тестирование, центры оценки, использование рекомендаций и резюме.

Эти методы можно сочетать, особенно если кандидат отбирается для занятия высоких должностей.

- **Самыми распространенными** являются анкетирование, собеседование и тестирование. Они позволяют собрать о кандидате подробную информацию, решить, насколько хорошо он впишется в существующий коллектив, и предоставить ему подробную информацию о предстоящей работе.

8. Анкетирование

Содержание вопросов для анкетирования или заполнения личного листка по учету кадров должно содержать следующие сведения:

- 1) индивидуальная информация (имя, адрес, возраст, семейное положение, жилищные условия);
- 2) образование;
- 3) карьера (предыдущие места работы, уровень зарплаты);
- 4) состояние здоровья;
- 5) интересы и хобби в свободное время;
- 6) сведения о том, почему кандидат хочет получить именно эту работу;
- 7) имена поручителей.

9. Собеседование

- Собеседование требует тщательной подготовки и навыков его проведения. Точность собеседования повышает заранее составленный перечень вопросов. Его пункты могут повторять вопросы анкеты, но здесь добавляется личное впечатление от общения. Важно составить представление о здоровье, манере поведения, личных качествах, интеллекте, способности к устной речи, интересах, способности к лидерству, чувстве ответственности, общительности, о влиянии работы на личную жизнь и т. д.
- Наиболее известна система вопросов для собеседования «План семи пунктов»...

Собеседование

«План семи пунктов» (национальный институт производственной психологии Великобритании):

- 1. Физические характеристики (здоровье, внешность, манеры).
- 2. Образование и опыт предыдущей работы (подробно).
- 3. Интеллект (общий кругозор, способность схватывать суть проблемы, реакция).
- 4. Способность к физическому труду, устной речи, счету.
- 5. Интересы, хобби, которые могут характеризовать личность кандидата.
- 6. Диспозиция – лидерство, чувство ответственности, общительность.
- 7. Личные обстоятельства (как работа повлияет на личную жизнь).

10. Активность работника при поиске работы

- Советы, посвященные отбору персонала,
 - 1) искать работу следует всегда (как бы ни была хороша нынешняя работа, ее можно потерять завтра...);
 - 2) за получение работы надо бороться;
 - 3) будьте готовы к перемене деятельности;
 - 4) если вы для себя определили, какую работу ищете, объясните это всем вокруг. Чем больше «глаз и ушей» помогает вам, тем лучше;
 - 5) ищите работу интенсивно, помните, что любая встреча может самым решительным образом повлиять на получение работы;
 - 6) личное общение предпочтительнее письменного;
 - 7) в случае отказа проявляйте мягкую настойчивость, напоминая о себе через некоторое время и справляясь, не изменилась ли к лучшему ситуация с приемом на работу.

11. Тесты

Тесты – один из наиболее надежных методов отбора подходящих людей для занятия определенной должности. **Основная характеристика тестов** – самостоятельное выполнение кандидатом определенных заданий с последующей их оценкой. При отборе персонала могут применяться **6 основных видов тестов**: физические, квалификационные, оценка личности, проверка умственных способностей (тест на интеллект), тест на достижение и рабочее задание.

12. Определение заработной платы и дополнительных льгот

Вознаграждение персонала складывается из двух частей – заработной платы (оклада), т. е. денежного вознаграждения за выполненную работу, и дополнительных льгот – неденежных форм вознаграждения работников.

Существует большое количество таких льгот, основные из которых: страхование здоровья, жизни, оплачиваемые отпуска, дополнительные пенсии, предоставление жилья, персонального автомобиля, оплата детских учреждений, программы физического оздоровления.

Определение заработной платы и дополнительных льгот

Всегда оплачиваться в первую очередь должны результаты труда: выполненная работа, производительность, эффективность, качество. Должны поощряться новаторство, мастерство, инициатива, совмещение профессий, трудовая активность, групповое сотрудничество для достижения целей предприятия.

- Постоянная часть заработной платы должна быть достаточной, чтобы привлечь и удержать квалифицированных работников на предприятии. Переменная часть должна учитывать и стимулировать увеличение трудовой отдачи, результатов труда, эффективности на уровне группы и предприятия в целом.

13. Развитие персонала

- Важным этапом управления ЧР является развитие персонала, которое включает профессиональную ориентацию и адаптацию в коллективе, а также обучение и переподготовку кадров.
- Когда новый человек приходит в организацию, он приносит с собой иной опыт, знания, нормы социального взаимодействия, которые могут вписаться или не вписаться в новые рамки. Поэтому необходима его адаптация к новой корпоративной культуре, ее ценностям, традициям, правилам поведения.

13. Развитие персонала

Для этого используется ряд методов.

- 1. Самонайм, когда организация во время привлечения претендентов дает о себе полную и правдивую информацию, чтобы ожидания людей не были завышены.
- 2. Обучение специальным трудовым навыкам, социальным нормам и ценностям компании.
- 3. Наставничество, когда новичок закрепляется за опытным работником, который знакомит его со спецификой работы, профессиональными требованиями к работникам и социальными нормами. Кроме ориентации и адаптации необходимо непрерывное обучение персонала.

14. Оценка деятельности работников

Следующий этап управления ЧР – оценка деятельности работников и ее результатов.

Оценка деятельности – это процесс определения того, насколько хорошо работники выполняют свои обязанности в соответствии с установленными стандартами, должностными инструкциями, и донесения этой информации до работников.

14. Оценка деятельности работников

Существует множество целей оценки деятельности:

- 1) улучшение исполнения обязанностей;
- 2) определение основы для дифференциации оплаты труда;
- 3) стимулирование отдельных лиц и групп в целом;
- 4) сбор информации для принятия решений о повышении, понижении, переводе, увольнении;
- 5) информирование о необходимости переподготовки и обучения;
- 6) формирование новых стандартов, критериев и целей выполнения работы.

14. Оценка деятельности работников

Перечисленные цели могут быть объединены в три группы:

- 1) административные цели;
- 2) информационные;
- 3) мотивационные.

Подготовка руководящих кадров направлена на развитие знаний, умений и навыков, необходимых на руководящих постах. Методами подготовки управленческих кадров являются: лекции, дискуссии в составе небольших групп, анализ конкретных деловых ситуаций, ролевой тренинг, ротация по службе, деловые игры.

15. Управление ЧР в развитых странах

- Управление ЧР в развитых странах предполагает создание **программ повышения качества трудовой жизни**. Под качеством трудовой жизни понимается степень удовлетворения важных личных потребностей человека через его работу в организации.
- В понятие «**высокое качество трудовой жизни**» включаются такие составляющие, как:
 - 1) интересная, содержательная работа;
 - 2) справедливое вознаграждение и признание заслуг;

15. Управление ЧР в развитых странах

- 3) хорошие условия труда (чистота на рабочем месте, низкий уровень шума, хорошая освещенность);
- 4) минимальный надзор со стороны руководства;
- 5) участие в принятии решений, касающихся работы подчиненных;
- 6) обеспечение гарантии работы, занятости;
- 7) благоприятный климат в коллективе, дружеские отношения с коллегами;
- 8) наличие бытового и медицинского обслуживания работников.