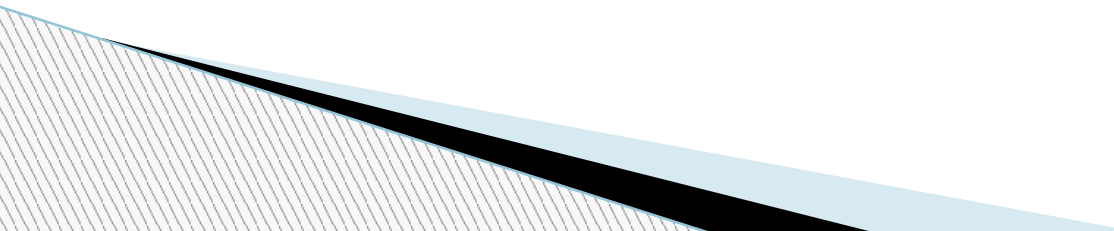


Основы науки управления человеческими ресурсами

Доцент Гольман Т.И.



Содержание темы

- 1. Основные понятия
 - 2. Модели управления человеческими ресурсами
 - 3. Методические основы анализа человеческих ресурсов
 - 4. Система управления человеческими ресурсами
- 

Развитие представления о субъекте экономической деятельности

Категория	Период активного использования в отечественной науке	Ожидаемое представление о человеке
Рабочая сила	XIX в. – настоящее время	Носитель способностей и качеств, которые могут производительно использоваться в процессе труда
Трудовые ресурсы	20-е гг. XX в. – настоящее время	Пассивный объект внешнего управления, планово-учетная единица
Трудовой потенциал	70-80-е гг. XX в. – настоящее время	Субъект, характеризующийся своими потребностями и интересами в сфере труда
Человеческий фактор	Конец 80-х , начало 90-х гг. – настоящее время	Главная движущая сила общественного производства, средство повышения его эффективности
Человеческий капитал	Начало 90-х гг. – настоящее время	Объект эффективных вложений и субъект, преобразующий их в совокупность знаний, умений с целью их реализации

Эволюция подходов к работе с персоналом

Период	Концепция	Подход к работнику
20-50-е гг. XX в.	Управление кадрами	Носитель трудовой функции, «живой придаток машины», абстрактный работник
60-70-е гг. XX в.	Управление персоналом	Субъект трудовых отношений, личность (персонификация работника)
80-90-е гг. XX в.	Управление человеческими ресурсами	Ключевой стратегический ресурс организации
XXI в.	Социальное управление	Не люди для организации, а организация – для людей

Различия УП и УЧР

Различия УП и УЧР

- ▣ **Стратегическая природа УЧР** – ориентация на развитие бизнеса и менеджмент
- ▣ **Управление персоналом** как деятельность **нацелено на сотрудников**, не занимающих руководящие посты
- ▣ **УЧР**, не имея достаточно четкой направленности, тем не менее, определено **нацелено на штат руководящих работников**

Области различия

Факторы	Управление персоналом	Человеческие ресурсы
Окружающая среда	Отечественная Внутренняя	Глобальная Внешняя
Организационные задачи	Оперативные Привлекать, мотивировать	Стратегические Итоговые показатели
Управленческий стиль	Функциональный	Партнерский
Работники отделов человеческих ресурсов	Специалисты узкого профиля	Специалисты широкого профиля
Методы работы	В центре – отдельная личность Узконаправленные	В центре – команда Широконаправленные

Подходы к решению проблем персонала

Сфера деятельности	На что направлена	Типичные функции	Кому докладывают о выполнении
Управление человеческими ресурсами (стратегический аспект)	На решение глобальных, долговременных, принципиально новых задач	Планирование человеческих ресурсов. Развитие индивидуальных способностей и повышение квалификации. Планирование затрат на персонал в рамках стратегии фирмы.	Президенту корпорации
Работа с персоналом (оперативная деятельность)	На решение повседневных проблем, требующих административного вмешательства	Подбор и расстановка кадров. Управление трудовой мотивацией. Разрешение конфликтов	Вице-президенту корпорации

Взаимосвязь государственных органов управления трудовыми ресурсами со службами управления персоналом организации

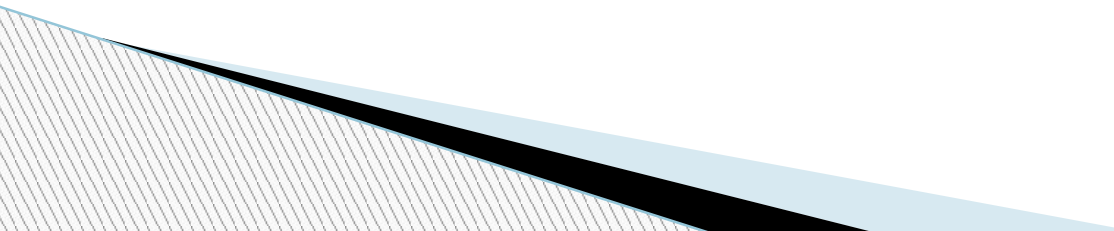
- ▣ **Государственные органы управления** выступая в качестве субъекта государственной кадровой политики, **воздействуют** на деятельность служб по управлению персоналом организаций **через законодательные и нормативные акты и путем создания координирующих, контролирующих органов,** занимающихся вопросами в области СТО.

Контролирующие государственные органы СТО

- ▣ **Федеральная инспекция труда** – проведения соответствующих проверок.
- ▣ **Служба занятости** – содействие в трудоустройстве населения и помощь в подборе персонала для организаций.
- ▣ **Федеральная миграционная служба** – контролирует приток иностранной рабочей силы на территорию страны и выполнение законодательных норм при приеме их на работу.

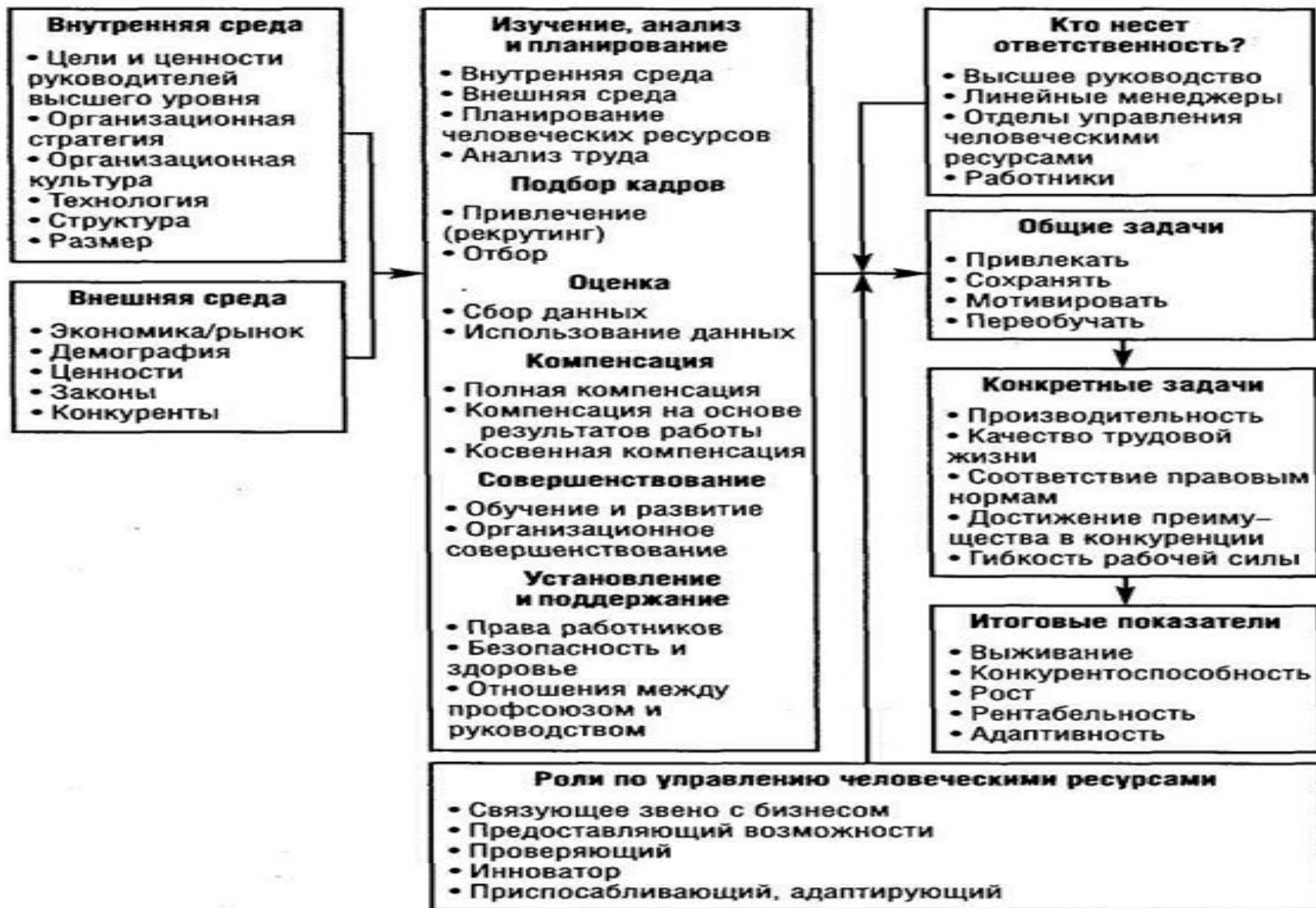
Система государственных органов по управлению политикой в сфере труда и занятости

Состав основных органов и организаций, образующих систему управления трудовыми ресурсами РФ объединяет:

- ▣ Органы государственной законодательной власти и управления**
 - ▣ Органы исполнительной власти и управления**
 - ▣ Органы судебной власти и управления**
 - ▣ Органы власти и управления на региональном и местном уровнях**
 - ▣ Международная организация труда (МОТ)**
- 

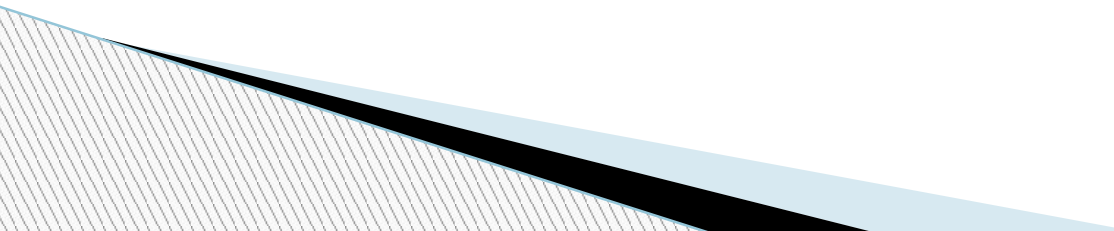


Современная модель управления человеческими ресурсами



Эффективность модели управления человеческими ресурсами

Отражает:

- ▣ уровни национальной, региональной и глобальной конкуренции;
 - ▣ предполагаемые демографические показатели и показатели рабочей силы;
 - ▣ ожидаемые изменения законов и норм;
 - ▣ важные технологические разработки.
- 

Формирование модели стратегического управления человеческими ресурсами



Методические основы анализа человеческих ресурсов

В 60-е гг. в Мичиганском университете, под рук. Э. Флэмхольца, разработаны методические основы учета или анализа человеческих ресурсов.

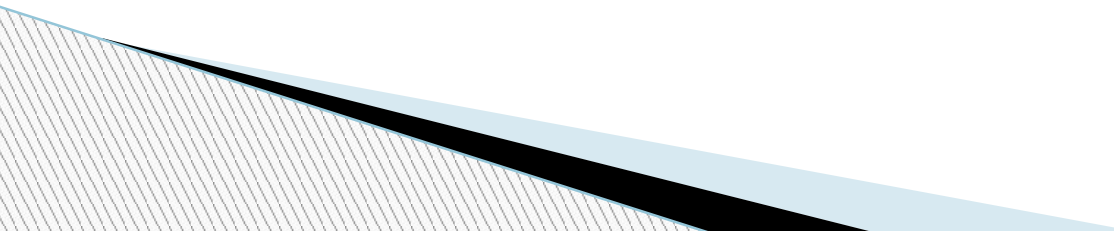
- ▣ **Анализ человеческих ресурсов (АЧР)** – процесс выявления, измерения и предоставления информации о человеческих ресурсах лицам, принимающим решения в организации.

Программа управления человеческими ресурсами



Задачи

анализа человеческих ресурсов

- ▣ **предоставление информации**, необходимой для принятия решений в области управления персоналом для менеджеров по персоналу и для высшего руководства;
 - ▣ **обеспечение менеджеров методами численного измерения** стоимости человеческих ресурсов для принятия конкретных решений;
 - ▣ **мотивирование руководителей** думать о людях как об активах, которые следует оптимизировать.
- 

Статьи затрат на человеческие ресурсы

1. **Хронологическая модель**

прямые затраты на персонал: отбор персонала, ввод в должность, обучение и др. вложения в персонал.

2. **Модель «Учет затрат на замещение работника»**

учет по элементам затрат: потери в случае ухода работника, потери от снижения объемов производства и др.

Показатели контроллинга человеческих ресурсов

Горизонты управления	Экономические показатели контроллинга персонала
Оперативный	<ul style="list-style-type: none">• дифференцированные затраты на одного работника• общие затраты на одного работника• статистика простоев• производительность• результаты образовательных мероприятий
Тактический	<ul style="list-style-type: none">• текучесть кадров• бюджет образовательных программ• эффективность социальных программ
Стратегический	<ul style="list-style-type: none">• компоненты трудового потенциала• рентабельность инвестиций в персонал• анализ потенциалов

Система

управления человеческими ресурсами

Управление человеческими ресурсами рассматривается как сложная целостная система, состоящая из взаимосвязанных и взаимодействующих подсистем:

- **формирования**
- **использования**
- **развития**

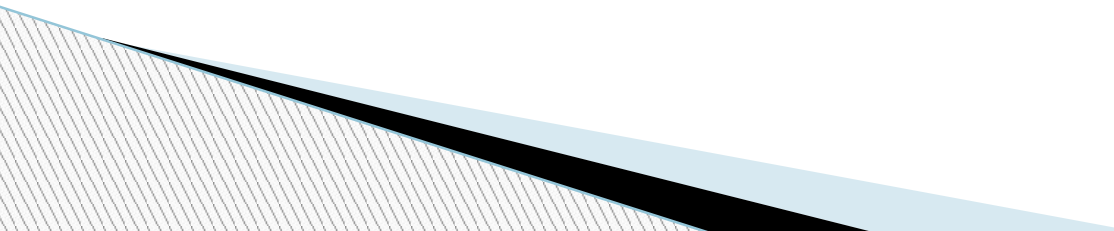
человеческих ресурсов организации



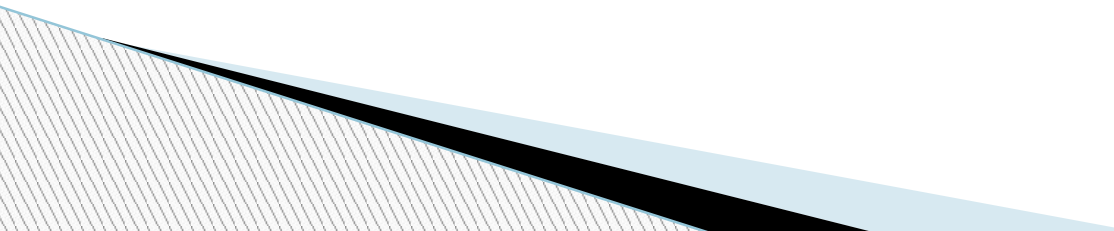
Формирование человеческих ресурсов

В подсистеме закладывается база трудового и творческого потенциала организации и перспективы его дальнейшего наращивания.

Цель подсистемы - своевременное обеспечение качественных и количественных потребностей в человеческих ресурсах, принятых стратегий организации.



Использование человеческих ресурсов

- ▣ Подсистема реализует комплекс функций, направленных на обеспечение условий для наиболее эффективной реализации интеллектуальных, профессиональных, творческих, предпринимательских способностей работников для достижения поставленных целей.
- 

Развитие человеческих ресурсов

- Система управления направлена на повышение компетенций работников в соответствии с задачами стратегического развития организации.

Расширенная модель системы управления человеческими ресурсами



Система управления человеческими ресурсами



Рис. 14.9. Система управления персоналом

Функции системы УЧР на макроуровне

Система управления человеческими ресурсами	Формирование человеческих ресурсов	Использование человеческих ресурсов	Развитие человеческих ресурсов
Федеральная система УЧР. Управление миграционными процессами. Участие в международной организации труда (МОТ). Применение конвенций МОТ. Национальная инновационная система.	Государственная политика на рынке труда. Трудовая миграция. Образовательная система формирования кадрового потенциала государства. Определение потребности государства в человеческих ресурсах по основным количественным и качественным параметрам. Прогнозирование в области человеческих ресурсов.	Федеральная политика содействия занятости. Правовое законодательное, патентное обеспечение трудового процесса. Государственные гарантии права на труд и достойную оплату труда.	Разработка целевых программ развития и поддержание трудового, творческого и интеллектуального потенциала ЧР

Функции системы УЧР на мезоуровне

Система управления человеческими ресурсами	Формирование человеческих ресурсов	Использование человеческих ресурсов	Развитие человеческих ресурсов
<p>Принципы УЧР. УЧР как стратегическая функция менеджера. Цели УЧР в регионе. Основные функции УЧР на мезоуровне. Миссия, стратегия, политика, их соотношение. Выбор стратегии УЧР. Показатели внешней среды. Информационное обеспечение внешней среды.</p>	<p>Региональный баланс рабочих мест. Региональный рынок труда. Рынок квалифицированных, образовательных услуг. Проектные расчеты потребностей в рабочей силе. Региональная система подготовки квалифицированных работников. Региональные и отраслевой планирование потребности в рабочей силе.</p>	<p>Отраслевая стандартизация в области ЧР. Региональное законодательство, регулирующее трудовой процесс. Отраслевые и региональные соглашения об оплате труда. Оплата труда в бюджетной сфере.</p>	<p>Профессиональное обучение и повышение квалификации. Планирование регионального развития и обеспечения потребности в ЧР. Разработка целевых программ развития регионального рынка труда.</p>

Функции системы УЧР на микроуровне

Система управления человеческими ресурсами	Формирование человеческих ресурсов	Использование человеческих ресурсов	Развитие человеческих ресурсов
<p>Основные компетенции УЧР. Цели и стратегии УЧР. Мониторинг, контроль. Источники науки УЧР. Кадровые стратегии и их классификация. Функции УЧР. Инновационное УЧР. Модель компетенций. Орг. структура УЧР. Ролевая структура менеджера по УЧР.</p>	<p>Планирование потребности в работниках. Внутренний рынок труда. Маркетинг персонала. Кадровый мониторинг. Подбор и найм работников. Баланс рабочих мест. Баланс трудовых ресурсов.</p>	<p>Деловая оценка работников. Аттестация рабочих мест. Заемный труд, аутсорсинг, аутстаффинг, виртуальная занятость. Мотивация труда. Оплата по результату. Оплата в бюджетных организациях. Реинжинеринг персонала. Изучение, разрешение и профилактика конфликтов.</p>	<p>Профессиональное обучение. Повышение квалификации и переподготовка. Профессиональная ориентация. Планирование карьеры. Информационное обеспечение системы УЧР.</p>