

МЕНЕДЖМЕНТ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ: ПРОБЛЕМЫ И ФАКТОРЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ

© Дмитриева К.Б.*

Южно-Уральский государственный университет, г. Челябинск

Данная статья посвящена менеджменту человеческих ресурсов. В ней приведено определение понятия человеческие ресурсы, проанализированы отличия управления человеческими ресурсами от управления персоналом, выявлены факторы эффективности менеджмента человеческих ресурсов, проблемы и тенденции его развития.

Ключевые слова: человеческие ресурсы, менеджмент человеческих ресурсов, управление, персонал, мотивация, показатели эффективности.

В настоящее время для любой организации невероятно важен процесс и качество управления. Более того, управление должно охватывать все структуры и системы предприятия, оказывая положительное влияние на факторы его успеха. В условиях ускорения развития технического прогресса и информационных технологий, в условиях глобализации возросла роль человеческого потенциала, выступающего в качестве стратегического фактора успеха организации, а, следовательно, и роль менеджмента человеческих ресурсов.

Сущность понятия «человеческие ресурсы» заключается в совокупности различных качеств людей (таких как способности, опыт, квалификация и т.д.), которые определяют их возможности производить материальные и нематериальные блага. Менеджмент человеческих ресурсов – это совокупность методов и технологий управления, направленных на максимально эффективное использование человеческих навыков, знаний и умений для достижения целей организации и удовлетворенности самих сотрудников.

Зачастую термин «управление человеческими ресурсами» рассматривают в качестве синонима «управления персоналом». Однако данная позиция не является корректной, поскольку между ними существует определенная разница. Мнения специалистов в данном вопросе расходятся. Так, Х.Т. Грэхем и Р. Беннетт считают, что управление человеческими ресурсами – понятие более широкое, чем управление персоналом. «Люди, используемые в качестве работников, являются ресурсами, которые не менее важны, чем финансовые или материальные ресурсы, и которым следует так же уделять внимание и заботу» [2, с. 6]. Соколова М.И. и Дементьева А.Г., напротив, говорят о том, что некоторые специалисты рассматривают менеджмент человеческих ресурсов как составную часть управления персоналом, в котором выделяют два этапа развития: управление кадрами и управление человеческими ресурсами [5, с. 14]. Несмотря на разные подходы ученых, существует единое

* Студент.

нение относительно отличий управления персоналом и менеджмента человеческих ресурсов:

1. Концепция менеджмента человеческих ресурсов рассматривает персонал организации в качестве контролируемых издержек и развиваемых инвестиций, в то время как концепция управления персоналом рассматривает работников лишь в качестве издержек.
2. В менеджменте человеческих ресурсов сотрудник – фактор преимущества в конкурентной борьбе, а в управлении персоналом – фактор производства.
3. Для управления персоналом характерны лишь краткосрочные перспективы, для менеджмента человеческих ресурсов – долгосрочные.
4. Задачами управления персоналом являются привлечение, сохранение, мотивация работников, а задачами менеджмента человеческих ресурсов – конкурентные преимущества, рентабельность, гибкость работников.

Таким образом, можно сказать, что принципиальным отличием управления человеческими ресурсами от управления персоналом является направленность именно на человеческие возможности, а не на конкретных людей. Кроме того, управление персоналом осуществляется внутри предприятия, а менеджмент человеческих ресурсов – вне предприятия, т.е. на локальном, региональном, национальном и международном уровнях.

Основной целью менеджмента человеческих ресурсов является способствование достижению организацией успеха. Для реализации данной цели сформулированы более подробные задачи:

1. привлечение новых сотрудников;
2. удержание ценных работников;
3. мотивация персонала;
4. повышение квалификации сотрудников, их переобучение.

Менеджмент человеческих ресурсов также подразумевает заботу о здоровье каждого сотрудника, о его безопасности и личной удовлетворенности трудом и полученными результатами.

Безусловно, для того чтобы управление в любой сфере было эффективным, необходимо наличие совокупности факторов. При этом следует отличать понятия «эффект» и «эффективность», разница между которыми состоит в том, что эффект выражает абсолютное значение полученного результата безотносительно к затратам, которые этот результат обусловили, а определение эффективности предполагает соотношение полученного результата и затрат, произведенных для его получения. Для менеджмента человеческих ресурсов факторами эффективности являются:

1. соответствие уровня квалификации работников выполняемой работе;
2. представленность управления человеческими ресурсами на высшем уровне управления компанией;

3. участие линейного руководства в реализации менеджмента человеческих ресурсов;
4. делегирование полномочий, создание гибких условий труда;
5. совместное участие большого количества работников в разработке и реализации стратегических планов;
6. высокое качество контроля реализации стратегического плана и требований оценки его социально-экономической эффективности;
7. объективность, глубина и комплексность анализа воздействия на менеджмент человеческих ресурсов и на саму организацию.

Для оценки эффективности существующей системы менеджмента человеческих ресурсов необходимо проводить анализ на основе соответствующих показателей. Одним из важнейших является уровень вовлеченности сотрудников, который характеризует их отношение к ведению дел, готовность оставаться в данной организации, желание осуществлять дополнительную деятельность в интересах организации. Кроме уровня вовлеченности сотрудников важно учитывать такие показатели, как:

1. общие издержки организации на оплату деятельности работников с учетом налоговых отчислений;
2. доля издержек на оплату деятельности сотрудников в общем объеме затрат;
3. издержки на оплату труда за один производительный час, рассчитываемые как отношение общих затрат на оплату труда к общему числу рабочих часов;
4. издержки на одного сотрудника, рассчитываемые как отношение доли издержек на оплату труда к количеству сотрудников за определенный период;
5. текучесть кадров;
6. производительность труда за единицу времени;
7. время на производство единицы продукции;
8. объем производства на одного работника;
9. потерянная производительность, рассчитываемая как произведение добавленной стоимости в час на количество потерянных часов от неявки сотрудников на рабочие места;
10. показатель абсентеизма, рассчитываемый как отношение потерянного рабочего времени к общему количеству рабочих часов за определенный период;
11. коэффициент внутренней мобильности, рассчитываемый как отношение числа работников, подвергшихся ротации за определенный период, к среднему количеству работников за тот же период.

Несомненно, не существует таких моделей или методов управления, которые бы не несли в себе определенные проблемы. В настоящее время в менеджменте человеческих ресурсов также выявлен ряд проблем.

1. В первую очередь, это выбор конкретной модели управления, подходящей именно для данной организации. Нередко те или иные методы управления неприменимы к конкретным сотрудникам, что создает некоторые сложности в работе.
2. Зачастую квалификация работников не соответствует требованиям, что приводит к необходимости ее повышения, а значит, к дополнительным затратам организации.
3. Во многих случаях у персонала просто не хватает свободного времени для обучения и развития своих способностей. Данное явление получило название «проблема развития человеческих ресурсов».
4. Наряду с вышеуказанными, возникает проблема шаблонных решений, в то время как менеджмент человеческих ресурсов требует творческого подхода, инновационных идей.
5. Проблема мотивации сотрудников все еще является одной из наиболее острых, хотя к настоящему моменту разработано достаточное количество эффективных методов мотивации (корпоративная система мотивации, грейдирование и т.д.).

Для решения возникающих проблем следует с определенной периодичностью проводить тщательный анализ текущего состояния менеджмента человеческих ресурсов, оценку результатов на основе описанных ранее показателей и прогнозирование будущей ситуации.

На сегодняшний день практически во всех странах существует практика управления человеческими ресурсами, однако она заметно отличается в зависимости от культуры, законодательства, экономического положения государства. В то же время «уже принято большое количество законов, регламентирующих управление персоналом и человеческими ресурсами (единые стандарты охраны здоровья и техники безопасности на производстве, предоставление равных возможностей в области занятости женщинам, а также требуемый минимум гарантий занятости)» [5, с. 109]. Наибольшее развитие управление человеческими ресурсами получило в США, Японии, Франции, Бельгии, Германии, Испании и Италии.

Сегодня, говоря о мировых тенденциях развития менеджмента человеческих ресурсов, можно назвать следующие:

1. Осуществляется переход к децентрализованной функции управления человеческими ресурсами.
2. Возникает стратегический подход к менеджменту человеческих ресурсов.
3. Делается акцент на управлении изменениями.
4. Расширение и углубление социального партнерства и трудовых отношений становится одной из важнейших задач управления человеческими ресурсами.
5. Создаются новые принципы мотивации сотрудников.
6. Большое внимание уделяется развитию человеческих ресурсов.

Таким образом, можно говорить о том, что менеджмент человеческих ресурсов при правильном выборе модели и методов управления, при должном внимании к факторам эффективности представляет собой важнейший инструмент достижения организацией успеха на рынке, а также способствует удовлетворенности сотрудников выполняемой работой.

Список литературы:

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити, 2006. – 560 с.
2. Грэхем Х.Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами. – М.: ЮНИТИ, 2003. – 598 с.
3. Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров. – М.: ИНФРА-М, 1999.
4. Свиридова Л.В. Современные проблемы управления человеческими ресурсами: монография / Под ред. Л.В. Свиридовой, В.В. Романова. – Н. Новгород: Изд-во Волго-Вятской академии гос. службы, 2011. – 372 с.
5. Соколова М.И., Дементьева А.Г. Управление человеческими ресурсами: учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 240 с.

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ МУНИЦИПАЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ

© Улюкова А.В.*

Сибирский федеральный университет, г. Красноярск

Рассмотрена специфика формирования организационной культуры в муниципальных учреждениях России на примере Управления социальной защиты населения администрации Ирбейского района.

Ключевые слова: организационная культура, мотивация, муниципальные учреждения.

Одним из факторов, оказывающих воздействие на эффективность функционирования подразделения либо организации в целом, выступает организационная культура. Каждый руководитель должен принимать во внимание, что в учреждении происходит взаимодействие как между сотрудниками, так и между человеком и нормами, ценностями и традициями, сложившимися в коллективе. Знание особенностей организационной культуры способствует

* Студент кафедры «Экономика и управление бизнес-процессами».