

Введение

Формула изменений

$$\text{Изменение} = \text{Недовольство} + \text{Цель} + \text{Алгоритм}$$

большее сопротивление изменениям

Формула эффективности

$$\text{Эффективность} = \text{Продуктивность} + \text{Удовлетворенность}$$

Формула исполнения

$$\text{Исполнение} = \text{Организационная поддержка} * \text{Усилия} * \text{Индивидуальные особенности}$$

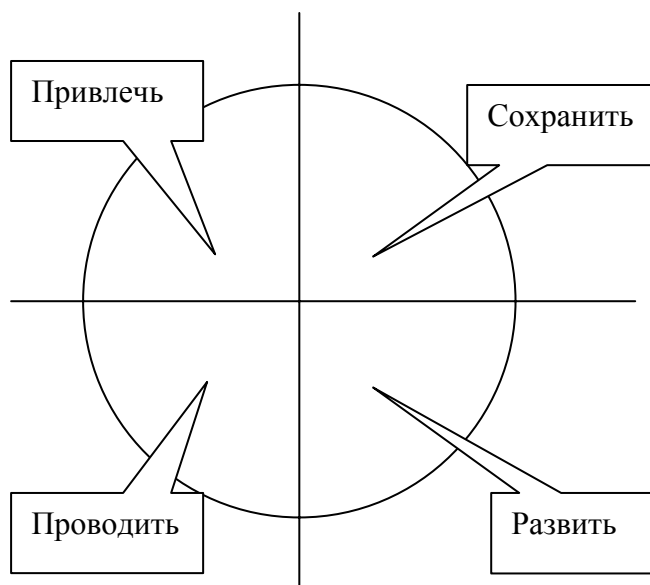
- *Индивидуальные особенности определяют способность работника выполнить полученные задания.*
- *Усилия связаны с желанием исполнить.*
- *Организационная поддержка обеспечивает возможность исполнения.*

Современные тенденции, оказывающие влияние на управление персоналом (Шекшня, 2003)

1. Из индустриальной экономика человеческого общества превратилась в сервисную. Рабочих мест, ориентированных на знания становится все больше. Knowledge workers способны создавать новую ценность за счет собственных знаний, а не материальных ресурсов. В отличие от пролетария индустриальной эпохи knowledge workers не зависят от материальных факторов производства. Они прекрасно понимают это и с легкостью расстаются с разочаровавшими их компаниями.
2. Появляются новые организационные формы. Уменьшается число иерархических уровней, создаются плоские организационные структуры, широкое распространение приобретает проектная форма организации работ. Возникают виртуальные организации, сотрудники которых не сидят в общем помещении корпоративного офиса. Многие организации используют услуги субподрядчиков (аутсорсинг).

3. В настоящее время активная часть населения Земли информатизирована, компьютеризирована, постоянно находится на связи и независима от своего работодателя в процессе получения информации.
4. Рынок труда становится глобальным – для достижения поставленных целей организации привлекают специалистов из разных стран.

Цикл жизни персонала (Маничев, 2000)



Аксиомы управления человеческими ресурсами (Мордовин, 2005)

1. *Любая проблема предприятия — это проблема управления человеческими ресурсами.*
2. *Персонал предприятия — это не только работники организации, но также ее будущие и бывшие сотрудники.*
3. *Работник и работодатель — равные партнеры, имеющие свои цели.*
4. *Понимание и сближение целей работодателя и работника — кратчайший путь к повышению эффективности работы предприятия.*
5. *Любая проблема управления человеческими ресурсами — это общая проблема для линейных и кадровых менеджеров.*
6. *Эффективное управление персоналом зависит от того, на каком этапе жизненного цикла находится организация и на каком этапе карьеры и жизни находится работник.*

Современные тенденции в управлении персоналом (Шекшня, 2003)

1. Люди, их таланты, знания и навыки определяют успех организаций.
2. Управление человеческими ресурсами является центральной задачей управления современной организацией и обязанностью ее исполнительного руководства.
3. Необходимы инвестиции в сотрудников. Ни одна организация не поверит словам своего генерального директора о ключевой роли сотрудников, если тот тратит миллионы на оборудование и копейки на людей.
4. Чтобы быть привлекательным работодателем, организация должна разработать стратегию привлечения профессионального таланта и создать собственный устойчивый имидж работодателя.
5. Люди создают разную ценность для организации, а потому имеют различную рыночную стоимость – организация должна эффективно дифференцировать сотрудников (например, ABC – анализ).
6. Организация должна создавать специфические предложения, представляющие рыночную ценность для ее сотрудников.
7. Производство знаний и развитие сотрудников должно стать частью основной (производственной) деятельности организации.
8. Системы управления организацией и ее кадровый состав должны отражать культурное и социальное разнообразие и богатство современного общества.

Содержание управления персоналом (Мордовин, 2005):

1. анализ содержания работы каждого работника организации;
2. планирование потребности в персонале;
3. подбор, создание базы данных кандидатов, отбор персонала;
4. наем и увольнение работников;
5. ориентация, адаптация и обучение новых работников;
6. управление оплатой труда работников;
7. оценка эффективности работы;
8. коммуникации в организации;
9. обучение, развитие, планирование карьеры работников;
10. техника безопасности.

«По существу, для любого менеджера работа по управлению человеческими ресурсами сводится к трем основным проблемам.

1. Найти для выполнения определенной трудовой функции высокопрофессионального работника.
2. Обеспечить высокую эффективность работника за счет правильно организованной адаптации, профориентации, обучения и развития, адекватной потребностям работника мотивации.
3. Удержать необходимого работника от его ухода из организации» (Мордовин, 2005).

Специфика человеческих ресурсов (Мордовин, 2005)

- Люди наделены интеллектом, их реакция на внешнее воздействие — эмоционально осмысленная, а не механическая, а, следовательно, процесс взаимодействия между организацией и сотрудником является двусторонним.
- Люди способны к постоянному совершенствованию и развитию, а это представляет собой наиболее важный и долговременный источник повышения эффективности деятельности любой организации.
- Трудовая жизнь человека продолжается в современном обществе 30-50 лет, соответственно отношения человека и организации могут носить долговременный характер.
- Люди приходят в организацию осознанно, с определенными целями и ожидают от организации помощи или предоставления возможности в реализации этих целей. Удовлетворенность сотрудника взаимодействием с организацией является таким же необходимым условием продолжения этого взаимодействия, как и удовлетворенность организации.