

МЕНЕДЖМЕНТ

Управление человеческими ресурсами в организации

Глава 4. Организационный процесс





Влияние среды, привлечение и развитие человеческих ресурсов

В настоящее время виды работ и способы их выполнения быстро меняются. Поэтому для менеджеров очень важно понять характер работы и сотрудников, способных ее исполнить, а также то, какими они будут в будущем. В компаниях процесс управления людьми называется «Управлением человеческими ресурсами».

Управление человеческими ресурсами (HRM) – совокупность действий в организации, направленных на вовлечение, развитие и поддержку эффективной рабочей силы.

Управление человеческими ресурсами (HRM) проводится в комплексной и постоянно меняющейся среде. Эту среду можно разделить на три части: стратегическое значение, правовая среда и социальная среда.

Стратегическое значение человеческих ресурсов

Человеческие ресурсы – люди, которые составляют организацию – имеют решающее значение, как для эффективности, так и для конкуренции. HRM, или «персонал», как его иногда называют, когда-то был отнесен ко второму классу во многих организациях, но его важность резко возросла за последние несколько лет. Его растущее значение связано с возросшими юридическими сложностями, признанием того, что человеческие ресурсы являются ценным средством повышения производительности труда и повышения осведомленности о расходах, связанных с плохим управлением людскими ресурсами.

Человеческие ресурсы – члены организации, значимые для ее продуктивности и конкурентоспособности.

Кадровая служба оказывает большое влияние практически на все аспекты организации. Неэффективное управление человеческими ресурсами повышает количество увольнений и снижает прибыль фирмы.

В крупном бизнесе люди, ответственные за управление человеческими ресурсами – вице-президент компании и HR – совместно готовят план стратегического развития и добавляют его к общему стратегическому плану компании.

В некоторых компаниях число сотрудников может составлять 200 человек, но при этом, даже у них есть департамент человеческих ресурсов, которым управляет менеджер по человеческим ресурсам. Ответственность за службу HR разделяют менеджеры между департаментами и звеньями организации.

Стратегическое значение менеджмента человеческих ресурсов, изменение отношения к человеку привело к появлению термина «человеческий капитал».

Человеческий капитал – это инвестиция со стороны организации, направленная на вовлечение, развитие и поддержку эффективной рабочей силы.

Также как финансовый капитал является показателем, объединяющим финансовые ресурсы и резервы компании, человеческий капитал – показатель ценности человеческих ресурсов в организации.

Правовая среда менеджмента человеческих ресурсов (HRM)

Ряд законов регулирует различные аспекты отношений между работодателем и сотрудниками, особенно в таких областях, как равные возможности трудоустройства, компенсация и льготы, трудовые отношения, безопасность и гигиена труда.

Как и другие сферы менеджмента, HRM – объект законов и судебных решений. Эти законы и решения влияют на многие области менеджмента человеческих ресурсов. Например, компания AT&T заплатила штраф в несколько миллионов долларов за нарушение седьмого раздела Закона о Гражданском праве США 1964 года.



Социальные изменения и менеджмент человеческих ресурсов

Помимо объективного правового контекста HRM, различные социальные изменения также влияют на взаимодействие организаций со своими сотрудниками. Во-первых, сегодня многие организации все больше используют временных сотрудников.

Во-вторых, семьи, в которых работают оба партнера, сегодня гораздо более распространены, чем несколько лет назад. Организации решают, что они должны обеспечить место проживания для работающих семейных пар. Для того чтобы сохранить нынешних сотрудников, компании могут также отсрочить переводы, предлагая работу их супругам и обеспечивая более гибким графиком работы и пакетом льгот.

Занятость по желанию также становится важной проблемой. Добровольная занятость – традиционный взгляд на рабочее место, который предполагает, что организация может уволить своих сотрудников по любой причине.

Памятка менеджера:

- Менеджеры должны точно понимать стратегическую роль управления человеческими ресурсами в организации.
- Менеджеры должны уметь определить и кратко изложить ключевые законы и правила для управления человеческими ресурсами в организации.
- Если вы проводите интервью для приема на работу, вы должны быть очень хорошо знакомы с законами, регулирующими данную процедуру.

Вовлечение человеческих ресурсов

Вовлечение человеческих ресурсов является важным направлением в управлении человеческими ресурсами.

Отправная точка в привлечении опытных специалистов – планирование. HR планирование состоит из разбора работы, прогноза трудового спроса и трудового предложения.

Если организация хочет достичь высоких достижений, она должна уделять большое внимание привлечению человеческих ресурсов. HR планирование связано с разбором работы, прогнозом трудового спроса и трудового предложения, в некоторых случаях с подготовкой нужной стратегии.

Анализ работы – процедура системного сбора информации о работе внутри организации.

Информация об анализе работы используется в работе управления человеческими ресурсами. Например, знание сути работы и установленные требования нужны, соответственно, при выборе сотрудника, определения уровня заработной платы.

Прогноз о спросе и предложении на человеческие ресурсы

После того, как менеджеры полностью поймут задания, которые будут выполняться в организации, они могут приступить к планированию будущих потребностей в человеческих ресурсах организации.

Прогноз о трудовом предложении состоит из двух частей: прогнозирование внутреннего предложения, то есть количество и типы сотрудников, которые будут находиться в фирме по некоторым будущим данным и прогнозирование внешнего предложения, то есть количество и типы людей, которые будут доступны для найма на рынке труда в целом.

На более высоких уровнях организации менеджеры планируют конкретных людей и должности, обычно пользуясь методом схемы замены.



Схема замены – перечисляет каждую важную управленческую должность в организации, которая ее занимает, как долго он или она, вероятно, останется на позиции, и кто будет (вписывается имя), или может быть квалифицированной заменой.

Для облегчения планирования и идентификации лиц для текущей смены или продвижения, некоторые организации также имеют информационную базу сотрудников или список навыков.

Информационная система сотрудников и список навыков – это система, встроенная в компьютер, предоставляющая информацию об образовании, опыте, навыках, развитии карьеры каждого сотрудника.

Соответствие предложений и спроса на человеческие ресурсы

Сравнивая будущий спрос и внутреннее предложение, менеджеры могут планировать управление прогнозируемыми недостатками или чрезмерным ростом.

Поиск работника

Как только организация имеет представление о своих будущих потребностях в человеческих ресурсах, следующий этап – это привлечение новых сотрудников – рекрутинг.

Рекрутинг – процесс привлечения нового работника на свободное место

Внутренний рекрутинг – рассмотрение уже работающего сотрудника как кандидата на более высокое свободное место

Внешний рекрутинг – приглашение человека со стороны на свободное место

Для менеджеров важно привлечение достойных сотрудников на работу.

Самый выгодный, хороший способ привлечения нового сотрудника – реалистичное представление работы.

Реалистичное представление работы – означает то, что необходимо показать претенденту истинный вид работы в компании.

Например, показав претенденту, что это не интересная и мотивирующая работа, а простая должность, менеджеры не могут выбрать среди претендентов самого лучшего. Сотруднику может не понравиться работа, и он начнет быстрее искать другую. Если компания покажет истинный вид работы, сотрудник, принятый на работу, останется на должности надолго.

Отбор персонала

После того, как процесс рекрутинга набирает несколько кандидатов, следующий шаг предусматривает вопрос о том, кого взять на работу. Процесс отбора – выяснение информации у кандидатов о том, насколько эффективно они могут работать и принять выбранного кандидата на работу. Разумеется, компания может собирать информации о факторах отражающих будущую производительность труда. Информационный процесс оценки прогнозирования будущего называется верификацией (проверкой).

По сути, проверка – это инструмент выбора, предназначенный для определения уровня предсказуемости будущей работы.

Первым шагом в выборе сотрудника является заполнение формы заявки (анкеты) кандидатом. Анкета является одним из наиболее эффективных методов сбора полной информации о кандидате, его предыдущей работе, образовании и других данных, связанных с работой. Информация, содержащаяся в анкете, используется для определения того, является ли он подходящим и познакомиться до встречи с кандидатом. К сожалению, в последние годы были случаи ложного заполнения листовок и возможности трудоустройства с использованием неверных данных. Например, опрос показал, что 44% из 2,6 миллиона заявителей фальсифицировали информацию.



Тестирование способности, навыков и знаний человека выполнять конкретную работу – это единственный способ, чтобы определить, будет ли он успешен на работе. Тест также должен быть обработан и оценен соответствующим образом. Все кандидаты одного направления должны проходить тест одновременно и в той же среде.

Организации применяют технику выбора, такие как интервью и оценочные центры, в зависимости от обстоятельств.

Многие компании предлагают кандидатам физический экзамен. Некоторые предприятия проводят проверку на возможность применения наркотиков в особых случаях безопасности. Например, проверяют, использует ли кандидат, который будет работать на атомной электростанции, наркотическое вещество. Некоторые компании теперь проверяют, имеет ли кандидат кредит.

Памятка менеджера

Менеджеры должны быть знакомы с процессом планирования, рекрутинга и отбора человеческих ресурсов.

Методы отбора дают необходимую информацию, но менеджеры должны понимать, что нет ничего идеального.

Рекрутинг и отбор – это два пути, и важно помнить, что сотрудники ищут лучшую работу, как и компании ищут хороших сотрудников.

Развитие человеческих ресурсов

Несмотря на эффективность системы отбора, существует потребность в дополнительном обучении большинства сотрудников для развития и расширения знания. Необходимо оценить эффективность дополнительного образования и установить обратную связь.

Развитие – обучение менеджеров и специалистов для настоящей и будущей работы, возможность получения навыков, в которых они нуждаются.

Тренинг – обучение сотрудников по управлению человеческими ресурсами оперативным и техническим навыкам для выполнения их работы.

Многие компании предлагают постоянные обучающие программы для своих менеджеров и сотрудников. Например, IBM ежегодно тратит 750 миллионов долларов на учебные программы и имеет вице-президента, отвечающего за учебные программы. Американские компании ежегодно тратят около 70 миллиардов долларов на учебные программы вне рабочего места. Эта сумма не включает заработную плату и вознаграждения работникам.

Оценка необходимости в обучении

Первым шагом в планировании учебных планов является выявление потребностей. Например, если сотрудники не знают, как использовать машину для выполнения своей работы, ясно, что их нужно обучать. Но, с одной стороны, если группа сотрудников неправильно выполняет работу, не возникает необходимости обучения. При создании учебного плана менеджер должен иметь четкий и точный набор целей, определяющих, какие сотрудники нуждаются в обучении. Менеджеры должны планировать оценку программы по завершению обучения.

Управление процессом обучения может способствовать его эффективности. Программы обучения могут принести пользу, как компании, так и сотрудникам, если они хорошо продуманы и надлежащим образом реализованы. Выполнение комплексных процессов поможет менеджерам соответствовать целям учебной программы.



Общий метод обучения

Есть много способов учиться и развиваться. Выбор метода зависит от многих концепций, но самое главное – от содержания обучения. Учебные пособия, учебная программа и лекции хорошо работают, когда содержание обучения является конкретным, например, правила компании или объяснения того, как заполнять формы.

Но если содержание обучения зависит от межличностных или групповых решений, компании должны использовать те же методы, что и ролевые или дискуссионные группы, которые могут использовать межличностное общение.

Он-лайн-обучение стало одним из самых популярных способов. Эти методы помогут вам контролировать контент обучения и участников, устанавливать сменный график и минимизировать транспортные расходы.

Крупные компании начали создавать свои собственные учебные заведения, их также называют корпоративными университетами. Впервые McDonald's основал свой университет Гамбургера в штате Иллинойс. Все менеджеры, обученные в компании, обязаны участвовать в учебной программе, где они учат тому, как готовить гамбургер и как хорошо обслуживать клиента. Существует также сеть гамбургеров In-N-Out Burger, которое имеет место обучения под названием In-N-Out University.

Оценка обучения

Программы обучения и развития всегда должны оцениваться. Участники могут сказать, что во время обучения они многому научились и им понравилось, но реальный результат можно увидеть только после обучения.

Оценка производительности

После набора и обучения сотрудников, следующей задачей менеджеров является оценка их работы.

Оценка производительности – показывает, как сотрудники выполняют свою работу должным образом.

Обычно существуют два основных метода оценки, используемых компаниями, такие как объективный метод и субъективный метод.

Объективные показатели включают в себя скорость списания фактического продукта (то есть количество произведенных товаров), объем продаж в долларах и количество обработанных заявок.

Субъективный метод, включая методы уравнивания и оценки, является наиболее распространенным типом измерения производительности. Сравнивая сотрудников, разделяют их на самых лучших и самых худших. Но есть и некоторые недостатки. Создание рейтинга для больших групп очень сложно, потому что нелегко фактически подразделить людей на типы. Также невозможно сравнивать людей из разных рабочих групп.

Поведенческая шкала (BARS) – это сложный метод оценки. Супервайзеры делают рейтинговые шкалы в соответствии с поведением.

Шкала поведенческого рейтинга – помогает преодолеть стандартные рейтинговые шкалы. Каждая точка сопровождается поведением сотрудника.

Обратной связью на 360 градусов интересный способ оценки производительности.

360-градусная обратная связь – оценка работы менеджеров руководством и подчиненными.

Конечно, такая система требует много времени, и ее следует рассматривать как можно больше, чтобы избежать опасений и недоверия на рабочем месте.



Отзыв о работе сотрудника

Последним шагом в оценке производительности является обмен мнениями об эффективности с сотрудниками. Обычно это делается на личной встрече между оцененным человеком и его руководителем. В ходе обсуждения следует сосредоточиться на том, какая оценка была выставлена и как ее следует улучшить в будущем. Нелегко проводить интервью, задавая вопросы. Некоторым менеджерам это неудобно, потому что обратная связь может иметь отрицательный эффект. В этом случае, тренинг может помочь менеджерам провести эффективное интервью для обратной связи.