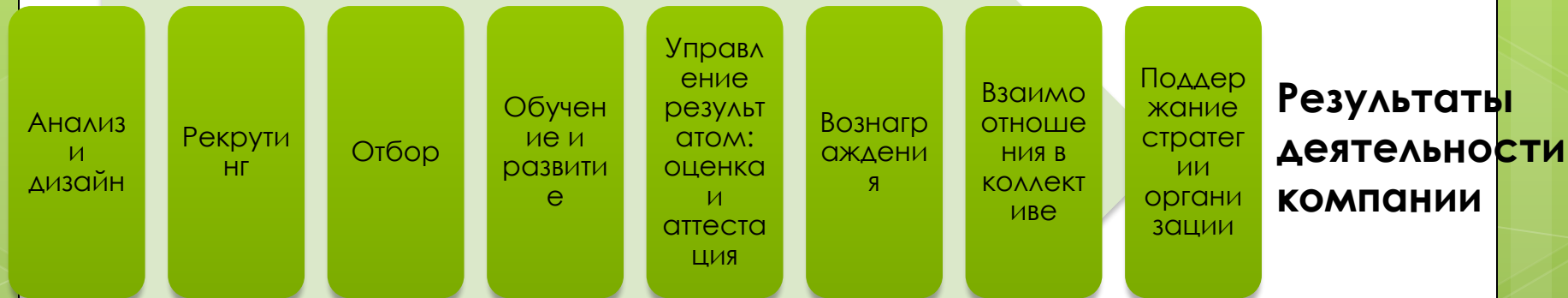




Управление человеческими ресурсами

Преподаватель: Ю.С. Шкурко

Основные виды деятельности HR менеджера



Эти виды деятельности вносят вклад в результаты компании за счет максимального использования талантов работников

Взаимоотношения в коллективе: отношения с работниками

1. Отношение с работниками с участием и без участия профсоюзов
2. Понятие вовлечения и участия персонала
3. Формы и механизмы вовлечения и участия персонала
4. Качество трудовой жизни и качество деятельности HR-менеджера

Отношения с работниками

- ▣ **Отношения с работниками** – область управления человеческими ресурсами, которая связана с взаимодействием с работниками непосредственно и/или через коллективные договора.
- ▣ Профсоюзы

Профсоюзы

- ▣ **Профсоюзы** – объединения, создаваемые самими работниками для отстаивания и защиты своих интересов и разрешения конфликтов с руководителями.

ПРОФСОЮЗЫ



Два вида управления:

- 1. Управление при участии профсоюзов
1.1. Совместная работа с профсоюзами
Профсоюзы являются каналом коммуникации между руководителями предприятия и подчиненными, позволяющим совместно решать проблемы коллектива.
- Альтернатива – создание дополнительных структур в организации

Два вида управления (продолжение)

- 1.2. Профсоюзы существуют, но отодвинуты на второй план
- Стратегия – не вступать в конфронтацию
- Смит и Мортон, 1993: лучше позволить им отмирать, чем провоцировать их активность конфронтацией

Типы управления организацией с опорой на профсоюзы (Перселл, Сиссон + Манкс):

- 1. **Традиционный**: противники профсоюзов с сильным управлением
- 2. **Утонченно-патерналистический**: стремятся к совместной работе с профсоюзами и затрачивают много усилий для культивирования лояльности со стороны работников
- 3. **Изощренно-модернистский**: работают с профсоюзами, однако, стремятся свести к минимуму совместную работу, подчеркивают консультационный (а неконфликтный) характер отношений
- 4. **Утонченно-модернистский**: признают профсоюзы, однако, обращаются к ним в крайних случаях («тушение пожаров»)
- 5. **Партнерский**: взаимное признание выгоды сотрудничества

Два вида управления (продолжение)

2. Управление без профсоюзов

Характеристики организации с управлением без профсоюзов (Millward et al. 1992)

1. Редкость забастовок
2. Большая текучесть кадров и одновременно низкий уровень невыходов на работу
3. Уровень оплаты труда устанавливается в одностороннем порядке руководителем
4. Высокий разброс заработной платы, ориентация на показатели работы
5. Больше увольнение работников
6. Более неформальные отношения с работниками
7. Использование труда работников более гибкое, чаще привлекается временная рабочая сила

Социальные компенсационные пакеты: политика замещения профсоюзов



M&S

Вовлечение и участие работников в управлении организацией

- ▣ **Вовлечение** – деятельность, направленная на увеличение у работников знания организации и повышение уровня приверженности ей.
- ▣ **Участие** – влияние работников, которое реализуется через различные переговоры по вопросам, связанным с организацией работы и ее выполнением.

Особенности вовлечения и участия

Особенности:	Вовлечение	Участие
Субъект отношений	Индивид	Коллектив
Инициатор	Руководство	Работники
Цель	Приверженность организации	Влияние на принятие решений

Формы вовлечения/ участия (М. Марчингтон)

- Нисходящая коммуникация
- Участие в консультациях и представительствах (директора от работников, консультативные советы)
- Решение проблем по восходящей (кружки качества, системы внесения предложений)
- Финансовое участие (участие в прибылях, долевая собственность, информирование о финансовых показателях)

Уровни вовлечения/ участия и механизмы вовлечения

- 1. Уровень выполнения работы
- 2. Уровень управления
- 3. Уровень выработки политики
- 4. Уровень собственности

На каждом уровне может быть разная степень участия работников

Шкала участия (М. Армстронг)



Принципы деятельности HR менеджера по выстраиванию отношений между работниками и работодателями

- 1. Создание у работников чувства приверженности своей организации
- 2. Упор на взаимность, совпадения интересов работника и работодателя
- 3. Организация дополнительных форм коммуникации (приоритет непосредственной коммуникации)
- 4. Применение методов вовлечения работников в процесс управления
- 5. Повышение гибкости рабочих соглашений для обеспечения эффективного использования рабочей силы
- 6. Акцент на работе в команде
- 7. Создание благоприятных условий для каждого работника

Качество трудовой жизни как оценка деятельности HR менеджера

- **Качество трудовой жизни** (Дж. Хекман и Дж. Ллойд Саттл) – степень, в которой члены организации имеют возможность удовлетворить свои личные потребности через посредство работы в этой организации

Характеристики высокого качества трудовой жизни:

- 1. работа должна быть интересной
- 2. рабочие должны получать справедливое вознаграждение и признание своего труда
- 3. надзор со стороны руководства должен быть минимальным, но осуществляться всегда когда есть необходимость
- 4. рабочие должны принимать участие в принятии решений
- 5. гарантия работы и развитие дружеских взаимоотношений с коллегами
- 6. рабочая среда должна быть чистой, с низким уровнем шума и хорошей освещенностью

