

«Гарвардская модель»

Выполнила:
Студентка 2 курса
Дневной формы обучения
Уп-1,1303 группа
Колофедина Юлия Андреевна

Отцы-основатели концепции управления человеческими ресурсами Гарвардской школы являются:

- М. Бир
- П. Боксал

«Основная роль в УЧР принадлежит менеджерам среднего звена».

«Управление человеческими ресурсами охватывает все управленческие решения и действия, которые влияют на характер отношений между организацией и ее работниками — ее человеческими ресурсами».

Гарвардская школа считала, что УЧР обладает двумя характерными особенностями:

- большая часть ответственности за обеспечение конкурентно способной стратегии и политики в отношении персонала лежит на руководителях среднего звена;
- работники должны вырабатывать правила, которые направляют развитие деятельности персонала и применяются таким образом, чтобы взаимно усилить оба уровня.

Согласно Боксаллу (*Voxall, 1992*), преимуществами этой модели являются:

- признание и согласование широкого диапазона интересов различных заинтересованных сторон;
- признание важности компромиссов, как явных, так и скрытых, между интересами собственников организации и интересами ее работников, равно как и между интересами различных заинтересованных сторон;
- расширение контекста УЧР с включением в него аспектов «усиления влияния работников», совершенствования организации труда и проработки сопутствующих вопросов, касающихся стиля управления;
- признание влияния целого ряда внешних факторов на процесс выбора организационной стратегии и предложение сочетать факторы товарного рынка с социально-культурными факторами;
- акцент на приоритетности активного стратегического выбора, не подвластного ситуационному или внешнему влиянию.

Гарвардская модель управления людскими ресурсами в изложении Бира и соавторов.



Модель 4С в УЧР

В соответствии с Гарвардской моделью (Beer и др., 1985)
политика HRM

должна строиться на анализе:

- *потребностей различных групп заинтересованных в бизнесе лиц*
- *ряда ситуационных факторов.*

- **Теория заинтересованных лиц**

Эта теория предполагает, что поскольку организация принадлежит и управляется различными группами лиц (заинтересованных лиц), то задача управления состоит в достижении разумного баланса удовлетворения интересов этих групп.

Заинтересованные лица (выгодополучатели) могут и не занимать формальных постов в компании, хотя все они «инвестировали» что-либо в организацию, будь то их собственный труд, финансовые или иные ресурсы.

Поэтому каждое заинтересованное лицо рассчитывает получить вознаграждение от организации и, как правило, стремится оказать влияние на то, как оно определяется.

- **Ситуационные факторы**

К числу ситуационных факторов относятся конъюнктура рынка труда, моральные качества и мотивация работников, управленческий стиль (который сам по себе зависит частично от культуры местной общины), используемые на производстве технологии и характер методов работы (например, требуются ли специализация и разделение труда).

По мнению исследователей из Гарварда, эффективность результатов управления человеческими ресурсами следует оценивать по четырем направлениям:

- корпоративная преданность
- компетентность
- командная согласованность
- корпоративная эффективность с точки зрения затрат
(англ. 4C – commitment, competence, congruency, cost-effectiveness.)

Стратегическое соответствие.

Понятие стратегического соответствия, или интеграции, иногда называемого «модель соответствия», занимает центральное место в концепции стратегического УЧР.

Стратегическая интеграция необходима для придания целостности сочетанию организационной стратегии со стратегией УЧР, при этом последняя должна способствовать не только реализации первой, но и ее начальной разработке.

Общей целью этого процесса остается достижение стратегического соответствия и согласованности между целями политики УЧР и всей компании.

Гест (*Guest, 1997*) взял гарвардскую модель и расширил ее, определив четыре стратегические цели, которые, как он считает, могут быть использованы в качестве испытываемых предложений:

1. *Стратегическая интеграция*
2. *Высокая приверженность*
3. *Высокое качество*
4. *Гибкость*

Гест выделил пять видов соответствия:

1. Соответствие как стратегическое взаимодействие - увязывание практики УЧР с условиями внешнего окружения.
2. Соответствие как ситуационный фактор - подходы, обеспечивающие соответствие внутренней практики конкретным внешним факторам, таким, например, как ситуация на рынке.
3. Соответствие как идеальный комплекс практических подходов предполагает наличие набора «наилучших практических подходов», которые любая фирма может с выгодой внедрить у себя.
4. Соответствие как целостная структура - подход, подчеркивающий значение нахождения оптимального сочетания практических действий.
5. Соответствие как «связки» - поиск отличительных конфигураций, или «связок», практических подходов, объединенных по принципу дополнения, в целях определения наиболее эффективной из них.

Крис Хендри и Эндрю Петтигрю

Хендри и Петтигрю уменьшили перспективный элемент гарвардской модели и расширили ее аналитические элементы. Хендри и Петтигрю утверждали, что «лучшее описание структур и создание стратегии в сложных организациях, а также систем их понимания, является основным фундаментом УЧР».

Они также считали, что «то, что делало УЧР в тот момент, было наклеиванием ярлыков на некоторые наблюдаемые изменения, при этом основные усилия были направлены на то, чтобы бросить вызов неполноценности — в сфере отношений, в размахе, в согласовании и направлении — существовавшего управления персоналом».

Кейт Сиссон

Особенности, которые все больше ассоциируются с УЧР:

1. Делается акцент на интеграцию стратегий управления персоналом как между собой, так и с планированием бизнеса в целом.
2. Центр ответственности за управление персоналом больше не связывается с менеджерами этой области.
3. Акцент смещается с отношений между менеджером и профсоюзом на отношения между работниками и руководителями, от коллективизма к индивидуализму.
4. Акцент делается на приверженность и проявление инициативы, при этом менеджерам отводится роль людей, которые предоставляют возможности и способствуют сотрудникам в различных областях.

«Новый» подход к УЧР

Принципы:

- индивидуализм в большей степени, нежели коллективизм (что является результатом долгосрочного снижения численности наемных работников, состоящих в профессиональных союзах);
- система оплаты труда, базирующаяся на индивидуальных трудовых контрактах, в которых вознаграждение работника определяется путем индивидуальных переговоров в противоположность заключению коллективного договора с участием профсоюзов;

- рост уровня занятости временных, частично занятых и привлекаемых на случай работников;
- представление, что менеджеры и работники имеют общие интересы в достижении целей, поставленных компанией;
- необходимость сокращения затрат и внедрения экономных производственных методов в условиях постоянно ужесточающейся международной конкуренции в сфере бизнеса;
- межличностные взаимоотношения и система коммуникаций между руководством и работниками, соответствующая стандартам высокотехнологичных отраслей производства, использующих новейшие управленческие технологии;
- гибкая трудовая практика.

Спасибо за внимание