

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СОЦИАЛЬНОЙ РАБОТЕ

УЧЕБНИК ДЛЯ СПО

Под редакцией **М. В. Воронцовой**

Рекомендовано Учебно-методическим отделом среднего профессионального образования в качестве учебника для студентов образовательных учреждений среднего профессионального образования

**Книга доступна на образовательной платформе «Юрайт» urait.ru,
а также в мобильном приложении «Юрайт.Библиотека»**

Москва ■ Юрайт ■ 2021

УДК 331.108.2(075.32)
ББК 60.8я723
У67

Ответственный редактор:

Воронцова Марина Викторовна — кандидат педагогических наук, доцент.

Рецензенты:

Жирный Н. В. — кандидат экономических наук, доцент;

Кайгородова Л. А. — профессор, кандидат социологических наук, доцент кафедры социальных технологий Института философии и социально-политических наук Южного федерального университета (г. Ростов-на-Дону).

Управление персоналом в социальной работе : учебник для среднего профессионального образования / Т. В. Бюндюгова [и др.] ; под редакцией М. В. Воронцовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 378 с. — (Профессиональное образование). — Текст : непосредственный.

ISBN 978-5-534-14451-2

В издании излагаются теоретико-методологические и практические вопросы по программе курса «Управление персоналом в социальной работе». Обобщен и систематизирован материал по основам управления персоналом с учетом специфики деятельности будущего специалиста в области социальной работы. Курс состоит из актуальных теоретических тем и проблематики в сфере управления персоналом в социальных службах, снабжен библиографией основных трудов по исследуемым вопросам.

Соответствует актуальным требованиям Федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования и профессиональным требованиям.

Издание адресовано студентам, обучающимся по направлениям подготовки «Социальная работа» и «Управление персоналом» и смежным направлениям.

УДК 331.108.2(075.32)
ББК 60.8я723

Разыскиваем правообладателей и наследников Макарова В. Е.:

<https://www.urait.ru/inform>

Пожалуйста, обратитесь в Отдел договорной работы:

+7 (495) 744-00-12; e-mail: expert@urait.ru

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 978-5-534-14451-2

© Коллектив авторов, 2021

© ООО «Издательство Юрайт», 2021

Оглавление

Авторский коллектив	8
Введение.....	9
Тема 1. Теория и методология управления персоналом.....	11
1.1. Сущность управления персоналом	11
1.2. Философия управления персоналом.....	13
1.2.1. Сущность философии управления персоналом организации.....	14
1.2.2. Концепция управления персоналом	18
1.2.3. Закономерности и принципы построения системы управления персоналом	20
1.3. Методология управления персоналом.....	21
<i>Литература</i>	<i>26</i>
<i>Вопросы для обсуждения и задания</i>	<i>26</i>
Тема 2. Система управления персоналом организации	27
2.1. Характеристики человеческих ресурсов	27
2.2. Система управления человеческими ресурсами.....	32
2.3. Персонал организации как объект управления	37
2.3.1. Понятие «персонал предприятия».....	37
2.3.2. Категории персонала	39
2.3.3. Структура персонала	41
2.4. Организационные структуры системы управления персоналом	48
2.4.1. Принципы формирования подразделений системы управления персоналом	48
2.4.2. Формирование и структура службы управления персоналом	49
2.4.3. Роль и место службы управления персоналом в структуре менеджмента организации	52
<i>Литература</i>	<i>55</i>
<i>Вопросы для обсуждения</i>	<i>56</i>
<i>Практические задания.....</i>	<i>56</i>
Тема 3. Формирование и основы реализации кадровой политики организации	58
3.1. Кадровая политика организации: понятие, основные элементы, цели и механизм реализации	58
3.2. Типы и этапы формирования кадровой политики организации ...	64

3.2.1. Типы кадровой политики организации	64
3.2.2. Этапы формирования кадровой политики организации	67
3.3. Взаимосвязь кадровой политики и стратегии развития организации.....	69
3.3.1. Стратегии развития организации	69
3.3.2. Направления кадровой политики организации и факторы, ее определяющие	72
<i>Литература</i>	76
<i>Вопросы для обсуждения</i>	76
<i>Практическое задание</i>	77
Тема 4. Оплата труда и мотивация трудовой деятельности	79
4.1. Мотивация и стимул в управленческой деятельности.....	79
4.2. Прямое и косвенное стимулирование	84
4.2.1. Понятия «прямое» и «косвенное» стимулирование	84
4.2.2. Теории мотивации	88
4.2.3. Способы стимулирования эффективного труда работников на предприятии	96
4.3. Мотивационный механизм активизации деятельности в системе управления	97
4.4. Сущность и функции заработной платы	101
4.5. Типы заработной платы на предприятии.....	103
4.6. Формы и системы заработной платы	105
4.7. Состав заработной платы.....	108
4.8. Материальное стимулирование работников	110
4.8.1. Доплаты и надбавки.....	110
4.8.2. Премии	113
4.9. Особенности оплаты труда работников бюджетной сферы	116
<i>Литература</i>	120
<i>Вопросы для обсуждения ситуации</i>	120
<i>Практическое задание № 1</i>	121
<i>Практическое задание № 2</i>	124
<i>Практическое задание № 3</i>	124
Тема 5. Основы найма, подбора и отбора персонала в социальные службы.....	125
5.1. Место найма персонала в общей стратегии управления персоналом	125
5.2. Подбор кадров как одна из функций руководителя учреждения социального обслуживания.....	140
5.3. Кадровый резерв	148
5.3.1. Структура работы с кадровым резервом	148
5.3.2. Принципы формирования и источники кадрового резерва	149
5.3.3. Этапы работы с резервом	150
5.4. Формирование системы обучения и развития молодых сотрудников, состоящих в кадровом резерве	156

<i>Литература</i>	158
<i>Вопросы для обсуждения</i>	158
<i>Практическое задание № 1</i>	158
<i>Практическое задание № 2</i>	160
<i>Приложение 1</i>	160
<i>Приложение 2</i>	161
<i>Приложение 3</i>	163
<i>Приложение 4</i>	164
<i>Приложение 5</i>	165
Тема 6. Процесс адаптации персонала	166
6.1. Понятие и основные аспекты адаптации	166
6.2. Этапы и субъекты адаптации в организации	175
6.3. Виды и процесс адаптации персонала	181
6.4. Особенности процесса адаптации нового работника в учреждениях социального обслуживания	187
<i>Литература</i>	204
<i>Вопросы для обсуждения</i>	205
<i>Практическое задание № 1</i>	205
<i>Практическое задание № 2</i>	206
<i>Приложение 1</i>	208
<i>Приложение 2</i>	210
<i>Приложение 3</i>	212
<i>Приложение 4</i>	214
Тема 7. Развитие персонала бюджетной организации через обучение и построение карьеры	215
7.1. Сущность системы развития персонала	215
7.2. Построение карьеры как форма развития персонала	224
7.3. Обучение как форма развития персонала	230
7.3.1. Цели и мотивация обучения	230
7.3.2. Виды и формы обучения персонала	231
7.3.3. Планирование обучения	234
7.3.4. Методы обучения персонала	236
7.3.5. Система тренинга персонала	240
<i>Литература</i>	242
<i>Вопросы для обсуждения</i>	242
<i>Практическое задание № 1</i>	242
Тема 8. Деловая оценка персонала	246
8.1. Подготовка и проведение аттестации	246
8.2. Методы и критерии оценки при аттестации персонала	254
8.3. Аттестация как фактор профессионального становления работника учреждения социального обслуживания	259
<i>Литература</i>	265
<i>Вопросы для обсуждения</i>	265
<i>Практические задания</i>	265

Тема 9. Организационная культура и организационное поведение в управлении трудовыми отношениями в бюджетной организации.....	266
9.1. Организационная культура в управлении трудовыми отношениями.....	266
9.2. Влияние организационной культуры на развитие организации.....	275
9.3. Организационное поведение в управлении трудовыми отношениями.....	284
9.4. Лидерство и руководство в организации	287
9.4.1. Различия между лидерством и руководством.....	287
9.4.2. Теории управления	288
9.5. Групповое поведение в организации	293
9.5.1. Стадии и уровни развития группы	294
9.5.2. Формальные и неформальные группы.....	295
9.5.3. Групповые взаимодействия.....	298
Литература	307
Вопросы для обсуждения	307
Практическое задание № 1.....	307
Практическое задание № 2.....	308
Практическое задание № 3.....	310
Тема 10. Управление сопротивлением персонала. Стратегии изменений организации	312
10.1. Модели и параметры организационных изменений.....	313
10.2. Поведение в организации при изменениях	316
10.3. Диагностика персонала.....	322
10.4. Формирование у сотрудников правильного отношения к изменениям.....	326
10.5. Стратегии осуществления изменений.....	331
Литература	333
Вопросы для обсуждения	333
Практические задания.....	333
Тема 11. Делопроизводство в кадровой службе	335
11.1. Законодательные основы кадрового делопроизводства	335
11.2. Состав и виды кадровых документов.....	337
11.2.1. Основные документы по личному составу, регулирующие взаимоотношения предприятий с работниками	338
11.2.2. Состав и оформление документов при приеме на работу	339
11.2.3. Документирование движения персонала	341
11.2.4. Документирование оценки деятельности персонала.....	350
11.2.5. Порядок подготовки приказов по личному составу и оформление личных карточек	357
11.2.6. Ведение трудовых книжек и личных дел работников	361

<i>Литература</i>	364
<i>Вопросы для обсуждения</i>	364
<i>Практические задания</i>	365
Тема 12. Оценка эффективности управления персоналом	366
12.1. Оценка эффективности человеческих ресурсов в организации	366
12.1.1. Показатели формирования и использования человеческих ресурсов	366
12.1.2. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами	368
12.2. Аудит персонала	372
<i>Литература</i>	377
<i>Вопросы для обсуждения</i>	377
<i>Практическое задание</i>	377

Авторский коллектив

Бюндюгова Татьяна Вячеславовна — доцент, кандидат психологических наук, доцент кафедры психологии и управлении персоналом Института гуманитарных технологий Южного университета (Институт управления, бизнеса и права) (г. Ростов-на-Дону);

Воронцова Марина Викторовна — кандидат педагогических наук, доцент, директор ГБУСОН РО «Социальный приют г. Таганрога»;

Галацан Татьяна Александровна — старший преподаватель кафедры управления факультета управления Таганрогского института управления и экономики, директор по персоналу ООО «Международный центр консалтинга и образования “Велес”»;

Гилина Татьяна Григорьевна — доцент, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и финансов экономического факультета Таганрогского института управления и экономики;

Корниенко Елена Викторовна — доцент, кандидат социологических наук, доцент кафедры управления факультета управления, проректор по учебной работе Таганрогского института управления и экономики;

Макаров Владимир Евгеньевич — доктор политических наук, профессор;

Шиндина Лилияна Дмитриевна — старший преподаватель кафедры управления факультета управления Таганрогского института управления и экономики.

Введение

Управление социальной сферой является на сегодняшний день активно развивающейся сферой общественного сознания, определяющей приоритеты социального развития (качество жизни как высшая цель социального управления) и механизмы достижения социальной безопасности, получения экономического результата социальной работы. Поэтому будущие специалисты и линейные руководители социальных служб и организаций должны владеть эффективными технологиями управления персоналом, осознавая специфику становления, развития и актуального состояния системы социального обслуживания в России. В рамках курса излагаются теоретические концепции, прикладные методы управления персоналом социальной сферы, задаются базовые категории, анализируются основные тенденции развития и проблемы управления социальной работой в аспекте управления человеческими ресурсами.

Управление социальной работой является сложной социальной системой, которая характеризуется целостностью и открытостью. Основные элементы системы управления социальной работой: субъекты, функции, методы, принципы и законы социального управления, уровни управления, организационная структура, кадры управления социальной работой, социальные организации, управленческий процесс.

Трудности, присущие социальной работе в целом, усугубляются некоторыми российскими особенностями, в частности молодостью этого социального института в нашей стране и, как следствие, размытыми границами профессиональной компетенции, отсутствием достаточного количества технологий решения профессиональных задач, неопределенностью критериев оценки, что приводит к тому, что одни работники оказываются чрезмерно перегруженными, а другие — недогруженными.

Целью курса является формирование комплекса знаний, навыков в области управления кадровыми ресурсами в социальных службах, необходимых для выработки оптимальных методов управления социальной организацией.

Основными задачами дисциплины «Управление персоналом в социальной работе» являются:

— усвоение обучающимися теоретических и методологических основ управления персоналом, эволюции науки управления персоналом;

- овладение современными принципами и методами управления персоналом;
- ознакомление с основными функциями управления персоналом;
- уяснение специфики управления персоналом в социальных организациях;
- приобретение обучающимися практических навыков основным направлениям кадровой работы.

В процессе изучения дисциплины студенты должны освоить:

представления

- о методах управления персоналом в организациях социального обслуживания,
- о формах и видах мотивации и стимулирования персонала,
- о технологиях кадровой работы,
- о документальном обеспечении службы управления персоналом,
- о способах воздействия на персонал,
- о методах прогнозирования производительности персонала;

трудовые действия

- умение проводить оценку персонала различными методиками,
- умение строить профессиограмму сотрудника организации социального обслуживания,
- умение производить диагностику системы управления персоналом;

необходимые умения

- строить профессиограмму сотрудника,
- разрабатывать программу адаптации персонала,
- проводить подбор и отбор персонала,
- определять мотивацию работника;

необходимые знания

- порядка проведения собеседования при приеме новых сотрудников,
- форм и методов адаптации персонала,
- инструментов повышения производительности,
- методов снижения конфликтности в коллективе.

Курс включает теоретический материал, раскрывающий сущность методологии построения системы управления персоналом в социальной организации. Рассматриваются вопросы формирования кадровой политики, организации процессов найма, отбора, адаптации и построения карьеры для работников социальных служб. Изучаются основные аспекты мотивации, стимулирования труда и аттестации персонала в бюджетных организациях. Курс содержит практические задачи и ситуации, позволяющие обучающимся самостоятельно оценить уровень усвоенного материала.

Издание предназначено для обучающихся по направлениям подготовки «Социальная работа», «Управление персоналом».

Тема 1

ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Сущность управления персоналом

Для полного раскрытия содержания пособия необходимо вначале определить основные понятия и термины, которые будут использоваться.

Являются ли понятия «рабочая сила», «трудовые ресурсы», «кадры», «персонал», «человеческие ресурсы» одинаковыми по смыслу?

Обратимся к словарю П. В. Журавлева «Персонал».

Рабочая сила — 1) особая разновидность товара, товар на рынке труда; 2) экономическая категория, выражающая способность к труду; совокупность физических и интеллектуальных способностей, знаний, умений и навыков, которыми располагает человек и которые используются им для производства жизненных благ; 3) численность населения, предлагающего свой труд на рынке рабочей силы.

Трудовые ресурсы — часть населения страны, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, необходимыми для работы в народном хозяйстве.

Кадры (от фр. *cadres*) — социально-экономическая категория, обозначающая постоянный (штатный) состав работников, т. е. трудоспособных граждан, состоящих в трудовых отношениях с государственными, кооперативными, частными и другими предприятиями, фирмами, организациями, учреждениями.

Персонал (от лат. *personalis* — личный) — категория работников, объединенных по признаку принадлежности к организации (аппарату, отделу, службе, лаборатории, кафедре и т. д.) или к профессии (управленческий, административный, инженерный, технический и т. д.).

Человеческие ресурсы (ЧР) — термин, характеризующий с качественной, содержательной стороны кадровый состав или весь персонал предприятия (фирмы, учреждения, организации), рабочую силу или трудовые ресурсы отрасли, территории региона, страны в целом.

Но, наряду с традиционными признаками, которые присущи элементам определяемой совокупности — кадрам, персоналу, рабочей силе, трудовым ресурсам, термин «человеческие ресурсы» включает способность к творчеству и потенциальные возможности всестороннего развития работников, общую культуру и нравственную надежность, определенный эффект кооперации и самоорганизации (коллективные формы организации труда и принятия решений, «кружки качества», «дух команды» и т. д.), совершенствование трудовых взаимоотношений, мотивацию, предприимчивость и др. Если строгое содержание терминов «кадры», «персонал», «рабочая сила», «трудовые ресурсы» отражает функциональный, технократический подход к работнику и соответствует концепции «экономического человека», то термин ЧР является выражением личностного подхода и соответствует концепции «человека социального».

Термины «персонал» и «человеческие ресурсы» используются, зачастую сменяя друг друга, в академических и практических курсах. Очевидно, что в последнее время все еще не прекращаются дискуссии о том, существует ли разница между этими понятиями, каковы их отличия и можно ли их противопоставить.

В течение последних 50 лет термин «управление персоналом» использовался для описания функции управления, посвященной найму, развитию, обучению, ротации, обеспечению безопасности и увольнению персонала.

В современном подходе к определению делается акцент на вкладе персонала, удовлетворенного работой, в достижение корпоративных целей, таких как лояльность потребителей, экономия издержек и рентабельность. Это обусловлено пересмотром концепции «управления персоналом» в последнем десятилетии XX в. На смену противоречивым отношениям между работодателями и наемными работниками, при которых в рабочей обстановке организации доминировала жесткая регламентация процедур взаимодействия с работниками, пришла атмосфера сотрудничества, которая имеет следующие особенности:

- сотрудничество в рамках небольших рабочих групп;
- ориентация на удовлетворение потребителей;
- значительное внимание уделяется целям бизнеса и вовлечению персонала для достижения этих целей;
- расслоение организационных иерархических структур и делегирование ответственности лидерам рабочих групп.

На основании этого можно выделить следующие отличия понятий «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами» (табл. 1.1).

По смыслу понятие ЧР тесно связано и соотносится с такими понятиями, как «кадровый потенциал», «трудовой потенциал», «интеллектуальный потенциал», превосходя по объему каждое из них, взятое в отдельности.

**Основные отличительные особенности понятий «управление персоналом»
и «управление человеческими ресурсами»**

Управление персоналом	Управление человеческими ресурсами
Реактивная вспомогательная роль.	Проактивная инновационная роль.
Акцент на выполнение процедур.	Акцент на стратегию.
Специальный департамент.	Деятельность всего менеджмента.
Сосредоточение на потребностях и правах персонала.	Сосредоточение на требованиях к персоналу в свете целей бизнеса.
Персонал рассматривается как издержки, которые необходимо контролировать.	Персонал рассматривается как инвестиции, которые надо развивать.
Конфликтные ситуации регулируются на уровне топ-менеджера.	Конфликты регулируются лидерами рабочих групп.
Согласование оплаты и условий труда происходит в ходе коллективных переговоров.	Планирование человеческих ресурсов и условий занятости происходит на уровне руководства.
Оплата труда определяется в зависимости от внутренних факторов организации.	Устанавливается конкурентная оплата труда и условия занятости для того, чтобы опережать конкурентов.
Вспомогательная функция для других департаментов.	Вклад в добавочную стоимость бизнеса.
Содействие переменам.	Стимулирование перемен.
Постановка коммерческих целей в свете последствий для персонала.	Полная приверженность целям бизнеса.
Негибкий подход к развитию персонала	Гибкий подход к развитию персонала

Вместе с тем анализ содержания вакансий в данной категории (руководитель — менеджер — консультант — специалист) свидетельствует, что принципиальной разницы между специалистами по «персоналу» и «человеческими ресурсами» не существует.

1.2. Философия управления персоналом

Философия управления персоналом — это уяснение смысла назначения и содержания управления персоналом, его возникновения, идей и целей, лежащих в его основе, связи с другими науками об управлении.

1.2.1. Сущность философии управления персоналом организации

Философия управления персоналом рассматривает процесс управления персоналом с нескольких сторон: логической, психологической, социологической, экономической, организационной и этической.

Сущность философии управления персоналом организации заключается в том, что:

- работники имеют возможность удовлетворить свои личные потребности, работая в организации;
- созданы условия для справедливых, равноправных, открытых, доверительных взаимоотношений в организации;
- каждый сотрудник может полностью использовать свои навыки: каждый работник имеет возможность играть активную роль в принятии важных производственных решений;
- работники пользуются адекватными и справедливыми компенсациями;
- созданы безопасные и здоровые условия труда.

Философия организации — это совокупность внутриорганизационных принципов, моральных и административных норм и правил взаимоотношений персонала, система ценностей и убеждений, воспринимаемая всем персоналом и подчиненная глобальной цели организации. Нарушение философских постулатов организации ведет к развитию конфликтов между администрацией и работниками, к снижению эффективности функционирования организации, ее имиджа и может привести к банкротству, так как персонал — это ее главное достояние.

Философия организации оформляется в отдельный нормативный документ, необходимость которого объясняется следующим:

- в организации работают разные люди, с разными интересами и характерами и отношения между ними для достижения единства должны быть регламентированы общими принципами;
- новые работники быстрее адаптируются к существующим моральным ценностям организации и требованиям администрации;
- администрация проводит свою кадровую политику, часто отличающуюся от других организаций;
- руководящий состав и персонал меняется, но преемственность в достижении целей организации должна сохраняться;
- различное вероисповедание влияет на отношение людей к работе, поэтому следует иметь общие правила, обязательные для представителей всех религий.

Философия организации разрабатывается на основе Конституции (Основного Закона), Гражданского кодекса, Трудового кодекса, Декларации прав человека, Коллективного договора, религиозных

писаний (Библии, Корана и др.), устава, опыта лучших организаций, стратегии кадровой политики страны и организации. При разработке философии организации необходимо учитывать: национальный состав работников, тип производства, вид собственности, отрасль народного хозяйства, численность работающих в организации, уровень благосостояния работников, культурный уровень персонала, личные взгляды руководителя.

Философия организации как документ имеет разделы: цель и задачи организации, декларация прав работника, требования к поведению сотрудников, деловые и нравственные качества, условия труда и рабочее место, оплата труда, социальные и гарантии, увлечения (хобби).

Как совокупность целей и правил поведения сотрудников философия организации впервые появилась в японских компаниях Mitsubishi, Toyota, Sony и позднее в США в компаниях IBM, General Motors, McDonald's. Президент Sony А. Морита, так сформулировал философские принципы предприятия нового типа: «Если бы удалось создать условия, в которых люди могли бы объединиться с твердым намерением совместно трудиться и использовать свои технические способности для осуществления своих сокровенных желаний, то такая организация могла бы принести огромное наслаждение и пользу».

Основные принципы Sony, сформулированные А. Морита, следующие.

1. Выбор крупных целей и постановка амбициозных научно-технических задач.

2. Патернализм — воспитание у занятых на фирме чувства, что они члены одной семьи (пожизненный наем сотрудников, неординарные формы общения с руководством, планирование служебной карьеры, фирменная одежда).

3. Развитие творческой инициативы и сознательный отказ от составления жестких планов (параллельные исследовательские группы, выявление и поддержка энтузиастов, «человек на своем месте»).

Американцы утверждают, что Г. Форд первым сформулировал принципы производства еще в начале XX в., благодаря которым Ford господствовал на мировом автомобильном рынке до 30-х гг. прошлого столетия.

В своих книгах Г. Форд писал: «Цель моя состояла в том, чтобы производить с минимальной затратой материала и человеческой силы и продавать с минимальной прибылью... обеспечивать максимум зарплаты, иначе говоря, достигать максимальную покупательскую способность». «Все, чему мы научились с течением времени, всем нашим умением и искусством мы обязаны нашим сотрудникам. Я убежден, что, если людям дать свободу развития и сознания

служебного долга, они всегда приложат все свои силы и все свое умение даже к самой незначительной задаче».

Эти взгляды Г. Форда показывают его как внимательного к персоналу фирмы руководителя, а не только как изобретателя конвейерной системы «выжимания пота». Он продавал свои автомобили рабочим по цене 360 долларов. При минимальной месячной зарплате 150 долларов! Форд строил частные школы и затем оплачивал обучение в них одаренных детей рабочих и менеджеров.

Необходимо отметить, что и в нашей стране есть аналогичные образцы успешного построения философии организации с положительным результатом ее осуществления (например, ОАО «Заволжский моторный завод» (ЗМЗ)).

Подходы к разработке философии организации и управления персоналом в различных странах неодинаковы.

Английская философия управления персоналом основывается на традиционных ценностях нации и теории человеческих отношений. Она предусматривает уважение личности работника, искреннюю доброжелательность, мотивацию работников и поощрение достижений, обеспечение высокого качества работ и услуг, систематическое повышение квалификации, гарантии достойного заработка.

Американская философия управления персоналом основана на традициях конкуренции и поощрения индивидуализма работников с явной ориентацией на прибыль компании и зависимость личного дохода от нее. Характерна четкая постановка целей и задач, высокий уровень оплаты персонала, поощрение потребительских ценностей, высокий уровень демократии в обществе, социальные гарантии.

Японская философия управления персоналом основывается на традициях уважения к старшему, коллективизма, всеобщего согласия, вежливости и патернализма. Преобладает теория человеческих отношений и преданность идеалам фирмы, пожизненный найм сотрудников в крупных компаниях, постоянная ротация персонала, создание условий для эффективного коллективного труда.

Российская философия управления персоналом весьма многообразна и зависит от формы собственности, региональных и отраслевых особенностей и величины организации. Крупные организации (акционерные на базе государственных) сохраняют свои традиции четкой дисциплины, коллективизма, эффективности, повышения уровня жизни работников и сохранения социальных благ и гарантий сотрудников в новых условиях хозяйствования. Организации малого бизнеса работают в условиях отсутствия четко сформулированной философии, достаточно жесткого и не всегда гуманного отношения к персоналу со стороны собственника и минимальной демократизации управления.

Философия управления персоналом российских организаций формируется под воздействием специфических особенностей.

1. Россиянин привык рассчитывать на неисчерпаемость природных богатств, необъятность русской земли. Западноевропейский человек вынужден беречь и экономить, поколениями концентрировать свои силы на небольшом пространстве.

2. Россиянин привык к цикличности труда, так как противостоять неустойчивым и непредсказуемым погодным условиям (короткое лето) он мог, только интенсивно работая, чтобы сделать работу за короткое время, а затем отдыхать зимой.

3. Россиянин привык ставить общественное выше личного и работать в коллективе. Коллективный труд для российского работника более эффективен, чем индивидуальный.

4. Россиянин не мыслит себя вне общества, занимаясь общественно полезным трудом, и поэтому необходимо рассматривать труд не только как совокупность действий, но и как проявление духовной жизни. Поэтому в организациях сложилась традиция проведения совместных культурных общественных мероприятий, которые сплачивают коллектив.

5. В условиях становления рынка организациям в большей степени нужно делать ставку на поколение 40—50-летних и более старшие возрастные группы, так как ориентация современного российского общества на потребление (по примеру Запада) приводит к бездуховности части молодежи, разрушению идеалов, норм поведения, появлению агрессивности, эгоизма, пренебрежению к истории и культуре России.

6. Характер россиянина является загадочным и противоречивым, трудно поддающимся анализу, имеет огромную амплитуду колебаний между добром и злом.

7. Следует сохранить и закрепить в характере россиянина положительные поведенческие черты, которые носят альтруистский характер: ограничение потребностей до разумной достаточности, осуждение накопительства, стяжательства (сначала для общества, а потом для себя). Пытливость, общительность, умение быстро ориентироваться и приспосабливаться к условиям окружающей среды делает россиянина активным в своей деятельности.

8. Свою свободу (согласно российской философии) человек ограничивает во имя Бога, России, общественных интересов, близких, во имя своей совести, которая не позволяет причинять зло другим людям. Свобода всегда способствовала дисциплине, порядку.

9. В настоящее время в связи с переходом к рынку людям старшего и среднего поколений трудно адаптироваться к новым условиям труда и бытия, изменить стереотипы поведения. Произошла ломка внутрисемейных отношений, вызванная падением авторитета старших. Переход от общественной формы собственности к частной,

государственной и смешанной стал шоком для многих россиян, привел к искажению полученных результатов, рвачеству и бездуховности. Укрепилась репутация России как страны парадоксов.

10. Россиянин живет в общности, характеризующейся многообразием различных этнических групп, национальностей, народностей. Это ставит перед ним проблему ухода от национализма, построенного на человеческом эгоизме, ведущего к бесчеловечности и жестокости.

11. Гармоничное развитие российского общества возможно при условии акцента на личность, вбирающую в себя весь накопленный человечеством опыт.

12. Российская философия основывается на духовной общности людей, понимании ценностей каждой человеческой личности и удовлетворении физиологических потребностей, что обеспечивает необходимую разумную достаточность жизни.

1.2.2. Концепция управления персоналом

Научно-технический прогресс в последние десятилетия стал причиной повышения роли персонала и изменения отношения к нему в отличие от традиционного поточно-массового производства.

Традиционная технология:

- стремилась свести к минимуму вмешательство человека в технологический процесс, сделать его независимыми от квалификации и иных характеристик рабочей силы;

- широко применяла труд работников низкой квалификации, что позволяло экономить на издержках, связанных с наймом, обучением и оплатой рабочей силы;

- явно делила труд на управленческий и исполнительский, предусматривала узкую специализацию и жесткий пооперационный контроль;

- отличалась слабой зависимостью от субъективного фактора производства.

Отличительная черта современного производства — внедрение и использование новых достижений науки и техники, вследствие чего численность персонала сокращается с повышением значимости специалистов. Современное производство сильнее зависит от качества рабочей силы, форм ее использования, степени вовлеченности в дела организации.

В последние годы во внутриорганизационном управлении выделился ряд новых профессий и специальностей, в том числе специалисты по набору персонала (рекрутеры), интервьюеры (психологи, проводящие собеседования с претендентами на получение работы), методисты и инструкторы, консультанты по вопросам карьеры, специалисты по профориентации и организационному планированию.

Концепция управления персоналом — это система теоретических и методологических взглядов на определение сущности, со-

держания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях работы организаций. Она включает разработку методологии управления персоналом, формирование системы управления персоналом и разработку технологии управления персоналом.

Методология управления персоналом предполагает рассмотрение сущности персонала организации как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом.

Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, разработки, принятия и реализации управленческих решений.

Технология управления персоналом предполагает организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление безопасностью персонала, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала, взаимодействия руководителей организации с профсоюзами и службами занятости и др.

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Изменения в экономической и политической системах в нашей стране одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости ее существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. В организации можно выделить *три фактора*, оказывающих воздействие на людей.

Первый — иерархическая структура организации, где основное средство воздействия — отношения власти-подчинения, давление на человека сверху с помощью принуждения, контроль за распределением материальных благ.

Второй — культура, т. е. формируемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.

Третий — рынок, сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

1.2.3. Закономерности и принципы построения системы управления персоналом

Управление персоналом организации опирается не только на законы и закономерности, изучаемые различными науками, связанными с управлением, но и на закономерности, присущие только этому процессу.

На основе исследований и опыта построения системы управления персоналом в организациях можно выделить основные закономерности, которые являются объективной основой предъявления требований к системе и технологии управления персоналом организации:

- соответствие системы управления персоналом требованиям производства — целям, особенностям, состоянию и тенденциям развития производственной системы;

- системное формирование управления персоналом — учет всех взаимосвязей внутри системы управления персоналом, между ее подсистемами и элементами, между системой управления персоналом и системой управления организации в целом, а также производственной системой и внешней средой;

- оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления персоналом: чем выше уровень, на котором принимается решение, и ниже ступень, для которой оно предназначено, тем выше уровень централизации управления персоналом. И наоборот, с развитием производства и изменением его форм меняется уровень централизации управления персоналом;

- пропорциональное сочетание совокупности подсистем и элементов системы управления персоналом: совершенствование одной подсистемы или элемента системы управления персоналом может привести к диспропорциям в целостной системе управления;

- пропорциональность производства и управления: оптимальность соотношения численности работников системы управления персоналом и производственной системы;

- необходимое разнообразие системы управления персоналом означает, что система управления персоналом должна соответствовать производственной системе: для сложной системы управления предприятием невозможно создать простую систему управления персоналом;

- изменение состава и содержания функций управления персоналом с развитием самой организации;

- сокращение звеньев управления персоналом: чем меньше уровней управления имеет система управления персоналом, тем она эффективнее работает;

— единство действий закономерностей управления персоналом — ход управления персоналом является результатом действия разных факторов, закономерности взаимодействуют и влияют друг на друга своими свойствами, что сказывается на результате.

Для понимания сущности управления персоналом кроме знания закономерностей необходимо различать принципы управления персоналом и принципы построения системы управления персоналом.

Принципы управления персоналом — правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом.

Управление персоналом осуществляется на основе следующих традиционных принципов: научности, демократического централизма, плановости, первого лица, единства распорядительства; отбора, подбора и расстановки кадров; сочетания единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации; линейного, функционального и целевого управления, контроля исполнения решений и др.

Ряд американских и японских корпораций широко используют следующие принципы управления персоналом: пожизненный найм, контроль исполнения заданий, основанный на доверии; сочетание такого контроля с корпоративной культурой, консенсуальное принятие решений, т. е. обязательное одобрение принимаемых решений большинством работников.

Принципы построения системы управления персоналом — правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты подразделений управления персоналом при формировании системы управления персоналом организации.

Различают две группы таких принципов:

- характеризующие требования к формированию СУП;
- определяющие направления развития СУП организации.

Взаимосвязь принципов зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом в организации. Эти принципы следует отличать от методов построения системы управления персоналом. Принципы постоянны и обязательны, а методы могут меняться при изменении условий и факторов воздействия. Принцип позволяет формировать систему методов и каждый метод в отдельности.

1.3. Методология управления персоналом

Методами управления персоналом называют способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе производства.

Все методы делятся на три группы: административные, экономические и социально-психологические.

Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации и т. п. Эти методы отличаются прямой характером воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению.

Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления.

Экономические методы носят косвенный характер управленческого воздействия. Нельзя рассчитывать на автоматическое действие этих методов, достаточно трудно определить силу их воздействия и конечный эффект.

С помощью экономических методов осуществляется материальное стимулирование коллектива и отдельных работников. Эти методы основаны на использовании экономического механизма.

Социально-психологические методы управления основаны на использовании социального механизма (системы взаимоотношений в коллективе, социальных потребностей и т. п.).

Все виды методов органично связаны между собой.

Метод управления посредством установки целей (английская аббревиатура МВО — от Management by Objectives) начинается с совместного (сотрудник и его руководитель) определения ключевых целей сотрудника на определенный период (1 год, 6 месяцев, 3 месяца).

Целей должно быть немного, и они должны отражать наиболее важные задачи деятельности сотрудника на следующий период, быть конкретными, измеримыми, достижимыми, значимыми, ориентированными во времени.

Система квартальных отчетов эффективна. Эффективность ее обусловлена рядом причин. Во-первых, это позволяет человеку самому определять себе задачи. Во-вторых, делает его труд более плодотворным и заставляет проявлять инициативу. В-третьих, она способствует продвижению новых идей до самого верха. Квартальные доклады заставляют менеджеров обдумывать и взвешивать итоги своей деятельности, свои планы на предстоящий срок и способы их реализации. В-четвертых, эта система создает ситуацию, при которой люди всегда на виду. Очень трудно оказаться затерянным в фирме, если вам приходится каждый квартал отчитываться непосредственно перед вашим начальником, а косвенно и перед его боссом.

Таким образом, хорошие работники не остаются незамеченными, а плохим работникам не удается спрятаться за спину других, что столь же важно.

Самое важное, что система квартальных докладов порождает диалог между менеджером и его боссом. В ходе квартальных встреч босс обязан высказать свое отношение к каждому плану, предлагаемому подчиненным ему менеджером.

Хочется отметить, что эффективность этого метода на практике зависит еще и от того, с какой целью сотрудник пребывает на своем рабочем месте и насколько она совпадает с внутренними и внешними целями компании.

Для эффективной работы фирмы и развития ее стратегии на рынке необходимо использовать следующий метод управления — **структурированное планирование**, который предполагает разделение компании на отделы (подразделения) по определенным признакам, установление взаимосвязей между этими отделами, создание и внедрение четко спланированной системы работы в каждом отделе. Структуризация целей предусматривает количественное и качественное обоснование целей как самой организации, так и системы управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации. Анализ целей, развертывание их в иерархическую систему, установление ответственности подразделений за конечные результаты работы, определение их места в системе производства и управления, устранение дублирования в работе — все это является важной предпосылкой построения рациональной системы управления персоналом.

При структуризации целей должны быть обеспечены взаимосвязь, полнота, сопоставимость целей разных уровней управления персоналом.

В зависимости от сферы деятельности отдела и типа менеджмента, возможно применение **«рациональной аппаратной бюрократии»**, когда работа осуществляется на основе детально продуманной системы правил, а контролируются не только результаты, но и сам процесс деятельности.

Для организации работы в отделах также используется **«командный менеджмент»**, основанный на продуманном позиционировании участников, имеющих общее видение ситуации и стратегических целей организации и владеющих отработанными процедурами взаимодействия.

Управление всей фирмой возможно по методу **«контракция ответственности»**, когда в согласованных границах компетентности работники берут на себя ответственность, руководствуясь профессиональным кодексом и опираясь на свою компетентность. Административному контролю подлежат только основные результаты.

В процессе работы компании возможно применение **метода ситуационного управления персоналом**, когда оперативное управление осуществляется в дополнение к стратегическому, перспективно-

му управлению и заключается в принятии управленческих решений по мере возникновения проблем в соответствии со складывающейся экономической ситуацией.

Функциональное управление — управление, в процессе которого каждый функциональный руководитель ответственен за исполнение определенного круга функций, работ и ведет отчетность и контроль.

Метод декомпозиции позволяет расчленить сложные явления на более простые. Чем проще элементы, тем полнее проникновение в глубь явления и определение его сущности. Например, систему управления персоналом можно расчленить на подсистемы, подсистемы — на функции, функции — на процедуры, процедуры — на операции. После расчленения необходимо воссоздать систему управления персоналом как единое целое, синтезировать то, что было расчленено. При этом применяется метод декомпозиционного моделирования, где могут использоваться модели логические, графические и цифровые.

Метод последовательной подстановки позволяет изучить влияние на формирование системы управления персоналом каждого фактора, под действием которого сложилось ее состояние, исключая действия других факторов. Факторы ранжируются и среди них отбираются наиболее существенные.

Метод сравнений позволяет сравнить существующую систему управления персоналом с подобной системой передовой организации, с нормативным состоянием или состоянием в прошлом. Следует учитывать, что сравнение дает положительный результат при условии сопоставимости исследуемых систем, их однородности.

Динамический метод предусматривает расположение данных в динамическом ряду и исключение из него случайных отклонений. Тогда ряд отражает устойчивые тенденции. Этот метод используется при исследовании количественных показателей, характеризующих систему управления персоналом.

Экспертно-аналитический метод совершенствования управления персоналом основывается на привлечении высококвалифицированных специалистов по управлению персоналом, управленческого персонала предприятия к этому процессу. При использовании метода очень важна проработка форм систематизации, записи и ясного представления мнений и заключений экспертов.

С помощью экспертно-аналитического метода выявляются основные направления совершенствования управления персоналом, оценки результатов анализа и причины недостатков. Этот метод не всегда обладает высокой точностью и объективностью в связи с тем, что у экспертов отсутствуют единые критерии оценок. Он эффективен при многошаговой экспертизе.

Исключительный эффект на практике совершенствования управления персоналом дает **нормативный метод**. Он предусма-

тривает применение системы нормативов, которые определяют состав и содержание функций по управлению персоналом, численность работников по функциям, тип организационной структуры, критерии структуры построения аппарата управления организации в целом и системы управления персоналом (норма управляемости, степень централизации функций, количество ступеней управления, число звеньев, размеры подразделений, порядок подчиненности и взаимосвязи подразделений). Также этот метод предусматривает разделение и кооперацию труда руководителей и специалистов управления персоналом организации. Количество нормативов для совершенствования управления персоналом организации пока недостаточно.

Все шире применяется **параметрический метод**. Задача этого метода — установление функциональных зависимостей между параметрами элементов производственной системы и системы управления персоналом для выявления степени их соответствия.

В последнее время при совершенствовании системы управления персоналом начали применять **метод функционально-стоимостного анализа** (ФСА). Этот метод позволяет выбрать такой вариант построения системы управления персоналом или выполнения той или иной функции управления персоналом, который требует наименьших затрат и является более эффективным с точки зрения конечных результатов. Он позволяет выявить лишние или дублирующие функции управления, функции, которые по тем или иным причинам не выполняются, определить степень централизации и децентрализации функций управления персоналом и т. д.

Метод творческих совещаний предполагает коллективное обсуждение направлений развития системы управления персоналом группой специалистов и руководителей. Эффективность метода состоит в том, что идея, высказанная одним человеком, вызывает у других участников совещания новые идеи, а те, в свою очередь, также порождают идеи, в результате чего возникает поток идей. Цель творческого совещания — выявить все возможные пути совершенствования системы управления персоналом.

Морфологический анализ является средством изучения всевозможных комбинаций вариантов организационных решений, предлагаемых для осуществления отдельных функций управления персоналом. Если записать столбиком все функции, а затем против каждой функции указать возможные варианты ее выполнения, то получим морфологическую матрицу. Идея этого метода заключается в том, чтобы сложную задачу разбить на мелкие задачки, которые легче решать по отдельности. При этом предполагается, что решение сложной задачи складывается из решений мелких.

Наибольший эффект в системе управления персоналом достигается в том случае, когда применяется система методов в комплексе.

Применение системы методов позволяет взглянуть на объект совершенствования со всех сторон, что помогает избежать просчетов.

Компания ничего не достигнет, если взвалит всю умственную деятельность на руководство. В компании каждый должен вносить свой посильный вклад, и вклад работников нижнего звена не должен ограничиваться физическим трудом, необходим творческий подход к работе.

Литература

1. Бычков, В. П. Управление персоналом : учеб. пособие / В. П. Бычков, В. М. Бугаков, В. Н. Гончаров. — Москва : Инфра-М., 2018.
2. Журавлев, П. В. Персонал : словарь понятий и определений / П. В. Журавлев [и др.]. — Москва : Экзамен, 2000.
3. Зайцева, Т. В. Управление персоналом : учебник / Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. — Москва : Форму, 2018.
4. Кибанов, А. Я. Управление персоналом : учеб. пособие / А. Я. Кибанов, Г. П. Гагаринская, О. Ю. Калмыкова. — Москва : Инфра-М, 2018.
5. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / В. М. Маслова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020.
6. Руденко, А. М. Управление персоналом : учеб. пособие / А. М. Руденко. — Ростов-на-Дону : Феникс, 2018.
7. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020.

Вопросы для обсуждения и задания

1. Дайте обоснование управлению персоналом как науке. Прокомментируйте три основных направления науки управления персоналом с позиций теорий объяснения и преобразования.
2. Почему в познании управления персоналом как науки целесообразен междисциплинарный подход? О каких дисциплинах в данном случае идет речь?
3. Что понимается под концепцией управления персоналом? Аргументируйте ее необходимость и возможности с позиций предприятия, человеческого капитала, макроуровня.
4. Прокомментируйте структуру и содержание системы принципов формирования и развития управления персоналом.
5. Дайте определение факторов управления персоналом, обоснуйте необходимость принятия их во внимание при формировании работы с персоналом в организации. Перечислите основные внешние и внутренние факторы, влияющие на управление персоналом.
6. Чем отличаются друг от друга понятия «трудовые ресурсы», «кадры», «персонал», «человеческие ресурсы»?
7. Какие модели управления персоналом вы знаете? В чем заключается каждая модель?

Тема 2

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Характеристики человеческих ресурсов

Характерной чертой развития современного управления является признание возрастающей роли человека в производственной системе. В условиях ускорения технологических нововведений, обострения конкуренции, глобализации экономики именно знания, квалификация, творческие и предпринимательские способности работников рассматриваются как основной ресурс стратегического развития деловых организаций.

Происходящие в российском обществе социально-экономические процессы обуславливают необходимость полной реализации трудового и творческого потенциала организаций, а это требует переосмысления традиционных методологических подходов к системе управления в сфере труда.

В сфере трудовых и производственных отношений традиционно используются различные категории понятий: «рабочая сила», «трудовые ресурсы», «трудоустройство», «кадры», «персонал», содержание и значение которых недостаточно адаптировано к рыночной экономике и не учитывает современных тенденций развития науки и практики управления.

Основной характеристикой исследования роли человека в сфере производства в советской экономической науке было понятие «рабочая сила», которое наиболее полно отвечало системе социалистической экономики, однако для анализа современных процессов в сфере труда его недостаточно.

Категория «рабочая сила» учитывает духовные и физические способности, которыми обладает индивид. Однако в настоящее время в обществе наблюдается постоянное обновление технологий, внедрение компьютерных информационных систем, происходит активный процесс интеллектуализации бизнеса, требующий периодического повышения квалификации, переподготовки работников, развития их способностей. Поэтому в современном менеджменте способности и возможности работника должны рассматриваться

не как нечто зафиксированное, а как непрерывно развивающееся и обновляющееся в соответствии с требованиями производства.

Наряду с категорией «рабочая сила» в отечественной экономической науке и практике широко используется категория «трудовые ресурсы», впервые примененная академиком С. Г. Струмилиным. В советских плановых органах трудовые ресурсы рассматривались как экономическая и планово-учетная категория. Трудовые ресурсы как экономическая категория отражают отношение к части населения, обладающей физическим развитием, умственными способностями и знаниями в соответствии с условиями воспроизводства рабочей силы. Трудовые ресурсы как планово-учетная категория представляют часть населения в трудоспособном возрасте и характеризуются количественными и качественными признаками, соответствующими экономической активности человека. Таким образом, трудовые ресурсы рассматриваются как пассивные объекты управления, не проявляющие творчества, инициативы, собственных мотивов и интересов.

При рассмотрении проблем управления в сфере труда достаточно часто применяется категория «трудовой потенциал». Понятие «потенциал» происходит от латинского *potentia* и означает возможности отдельного лица или общества в какой-либо области, которые могут быть использованы для достижения определенной цели. Понятие «трудовой потенциал» также характеризует наличие у человека определенных созидательных способностей, которые при необходимости могут быть реализованы. Оценки зарубежных и отечественных экспертов показывают, что работники в среднем используют 20—25 % своих потенциальных возможностей, но при совершенствовании управления эта цифра может быть увеличена до 70—80 %.

Начиная с 60-х гг. XX столетия в науке и практике управления стал использоваться термин «человеческий фактор». Сам термин «фактор» определяется как причина или движущая сила чего-либо. Использование понятия «человеческий фактор» подчеркивает активную роль человека в производственной системе. Безусловно, понятие «человеческий фактор» представляет значительный шаг по сравнению с «трудовыми ресурсами», однако в нем содержится определенная ограниченность, обусловленная технократическим подходом к развитию производства, в рамках которого люди рассматриваются не как ценность, а как внешняя движущая сила производства.

В отечественной и зарубежной науке и практике управления в последние годы широко используются такие понятия, как «кадры» и «персонал». Часто оба эти понятия отождествляют, хотя у каждого из них есть своя специфика. Так, под кадрами понимается основной состав работников предприятия. Эта категория характеризует

не качество отдельно взятого индивида, а совокупность работников, объединенных в коллектив для совместного достижения общих целей. К кадрам не принято относить временных работников, совместителей, внештатных сотрудников.

Понятие «персонал» происходит от латинского *personalis* и означает весь личный состав работников (включая постоянных и временных), состоящих с организацией в отношениях, регулируемых договором о найме. Кроме того, персонал в управленческой науке определяется как социально-экономическая категория, выражающая социальную общность работников конкретного предприятия

Обзор традиционных категорий свидетельствует о том, что эволюция управленческой мысли о роли человека в производственной системе отражает закономерности развития производства, экономики, общества, пытаясь на различных этапах ответить на потребности хозяйственной практики. Таким образом, в двадцатом столетии произошла смена трех основных систем управления людьми в организации: *управление кадрами, управление персоналом, управление человеческими ресурсами.*

Система управления кадрами сформировалась в рамках технократического менеджмента, который характеризовался введением рациональных процедур управления, усилением внешнего контроля, централизацией власти у руководителя. Работники согласно теории Ф. Тейлора — это лишь средство достижения организационных целей, такое же как машины, оборудование, сырье. Вместо человека как личности рассматривается его функция — труд, измеряемый через затраты рабочего времени.

В 50—60-е гг. XX столетия, когда экономику развитых стран охватили структурные изменения под воздействием научно-технического прогресса, на смену системе управления кадрами приходит **система управления персоналом**, в которой работник рассматривается уже не как исполнитель трудовой функции, а как субъект трудовых отношений, активный элемент внутренней среды организации. Именно в эти годы появляется новое понятие «человеческий капитал».

Развитие теории человеческого капитала получило в работах лауреатов Нобелевской премии С. Кузнеца, Т. Шульца, Г. Беккера и многих других экономистов. В своей работе «Человеческий капитал: теоретический и эмпирический анализ со специальным обращением к образованию» Г. Беккер определяет человеческий капитал как «комплекс приобретенных и унаследованных качеств, как образование, знания, полученные на рабочем месте, здоровье и другие, которые могут быть использованы в течение определенного времени для производства товаров и услуг».

В теории человеческого капитала затраты — это своего рода капитальные вложения (инвестиции в человеческий капитал), позво-

ляющие работнику, фирме, обществу в целом достигать определенных экономических результатов.

В общем виде теория человеческого капитала исследует взаимосвязь между инвестициями в человеческий фактор и доходами, которые появляются от этих инвестиций. Однако теория человеческого капитала не нашла широкого применения из-за сложности определения «инвентарной стоимости» отдельного работника.

Существует и другой подход, заключающийся в том, что продуктивность человека определяется не столько затратами на обучение, сколько его природными способностями. В рамках этого подхода природные способности следует рассматривать как стартовый человеческий ресурс, который может быть значительно увеличен благодаря инвестициям в обучение и воспитание. Теория человеческого капитала стала важным этапом эволюции теоретического познания управления человеком в организации, так как сформулировала идею о ценности человеческих ресурсов организации.

В конце XX века получает широкое распространение концепция, которая, интегрируя технократический и гуманистический подходы в управлении людьми, обогатила кадровый менеджмент прогрессивными персонал-технологиями в развивающейся инновационной рыночной среде.

В науке и практике управления существует понятие экономических ресурсов, которые используются для производства экономических благ. Все ресурсы экономической системы обладают общими и специфическими свойствами. Они обладают некоторыми общими свойствами ресурсов.

Почти все ресурсы редки или имеются в ограниченном количестве (кроме информационных). Эта ограниченность относительна и означает, что ресурсов меньше, чем необходимо для удовлетворения потребностей при данном уровне экономического развития. Поэтому ключевой проблемой экономики является проблема эффективности использования ограниченных ресурсов.

Все экономические ресурсы являются слагаемыми полезности и стоимости продукции, предоставляя владельцу определенный доход в виде ренты (от земли), процента (от капитала), заработной платы (от труда) и прибыли (от предпринимательства).

Практически все ресурсы подвержены износу и нуждаются в средствах на их ремонт и обновление.

Эти свойства в полной мере характерны и для человеческих ресурсов как базового ресурса современной организации.

Кроме этого, каждая категория ресурсов имеет специфическое содержание, характеристики и структуру, обусловленные их природой, местом и ролью в экономической системе.

Главная отличительная особенность человеческих ресурсов состоит в их личностной специфике. В отличие от машин и сырья

люди наделены интеллектом, их участие в производственном процессе носит осмысленный характер. Человек обладает творческими, предпринимательскими способностями, продуктивность которых не имеет видимых пределов. Именно поэтому в человеческих ресурсах скрыты наибольшие резервы для повышения эффективности функционирования организации.

В современных условиях научно-технического прогресса возможен «моральный износ» человеческих ресурсов, но люди постоянно и осознанно стремятся к совершенствованию, повышению квалификации, обновлению знаний и профессиональных навыков. Способности, квалификация и профессиональные знания распределены между людьми неравномерно, поэтому требуются постоянное обучение, переподготовка, повышение квалификации.

Работник как личность действует в соответствии со своими внутренними склонностями и внешней обстановкой, поэтому управление мотивацией работников является ключевой задачей менеджмента.

В современных условиях хозяйствования бизнеса главным источником производительности труда и процветания организации выступают человеческие ресурсы. Использование понятия «человеческие ресурсы» свидетельствует о том, что профессиональные знания, опыт, творческие, предпринимательские способности работников обеспечивают экономическую эффективность и конкурентные преимущества организации в рыночной среде, в результате их деятельности достигаются как общие организационные (приращение прибыли), так и личные (удовлетворение социальных потребностей работников) цели.

Эффективная система управления человеческими ресурсами — это сложное, многоструктурное образование, определяющееся количественными и качественными характеристиками.

Количественные характеристики выражаются численностью работников организации, необходимых для достижения целей ее деятельности. В современных условиях особенно важны качественные характеристики работников, оказывающие сильное влияние на их экономическое поведение в организации, выполнение профессиональной и социальной роли в коллективе.

Качественные характеристики человеческих ресурсов можно объединить в три основные группы:

— *психофизиологические* — способности работника, состояние его здоровья, работоспособность, выносливость, тип нервной системы и т. п.;

— *квалификационные* — объем, глубина и разносторонность общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, обуславливающих способности работников к определенному труду;

— *личностные* — уровень социальной зрелости, ценностные ориентации, потребности и интересы в сфере труда.

Качественные характеристики человеческих ресурсов формализуются в виде структур, отражающих соотношения показателей различных групп работников в организации. Традиционно разрабатываются профессионально-квалификационные и социально-демографические структуры, включающие разнообразные компоненты. Анализ таких структур позволяет оценить современные тенденции демографических и социальных изменений, происходящих как в конкретной организации, так и в обществе в целом, выработать новые подходы к планированию, использованию и развитию человеческих ресурсов.

Таким образом, категория «человеческие ресурсы» выступает интегральной характеристикой роли и места человека в современной социально-экономической системе. Человеческие ресурсы следует рассматривать как совокупность трудовых, интеллектуальных, творческих, предпринимательских способностей и нравственных качеств работников, рациональное формирование, использование и развитие которых обеспечивает эффективность и конкурентоспособность организациям в рыночной инновационной среде.

2.2. Система управления человеческими ресурсами

Управление человеческими ресурсами в организации можно представить как сложную систему, состоящую из взаимосвязанных и взаимозависимых подсистем формирования, использования и развития человеческих ресурсов, где в качестве системообразующего фактора выступает компетентность как совокупность знаний, квалификации и опыта работников.

Целью *подсистемы управления формированием человеческих ресурсов* является своевременное обеспечение стратегических планов организации качественными человеческими ресурсами. Подсистема призвана решать следующие задачи:

- прогнозирование и планирование потребностей в человеческих ресурсах;
- организация маркетинга человеческих ресурсов;
- проведение кадрового мониторинга и аудита;
- удовлетворение спроса путем привлечения, подбора и отбора работников по определенным качествам;
- профессиональная и социальная адаптация новых работников.

Подсистема использования человеческих ресурсов представляет собой комплекс мероприятий, направленных на обеспечение условий для наиболее эффективной реализации интеллектуальных,

профессиональных, творческих и предпринимательских способностей работников для достижения поставленных целей организации. Ее задачами являются:

- совершенствование организации и содержания труда работников, повышение качества их трудовой жизни;
- внедрение гибких систем оплаты и стимулирования трудовой деятельности;
- реализация социальных программ;
- регулирование трудовых отношений на основе партнерства и сотрудничества; вовлечение работников в дела фирмы;
- развитие новаторства, творчества, внутрифирменного предпринимательства.

Ключевое значение в современных организациях приобретает *подсистема развития человеческих ресурсов*, нацеленная на повышение уровня знаний, способностей, ценностей, мотивов работников в соответствии с новыми стратегиями и корпоративной культурой предприятия. К основным задачам подсистемы можно отнести:

- профессиональное образование, подготовку и переподготовку работников; повышение квалификации;
- профессиональную ориентацию и планирование карьеры;
- ротацию и делегирование полномочий;
- внутрифирменное консультирование, работу с управленческим резервом;
- создание условий для самообразования и саморазвития.

Исследование управления человеческими ресурсами с позиций системного подхода дает возможность изучить все виды деятельности, направленные на формирование, использование и развитие способностей работников для достижения поставленных организационных целей.

В основе формирования системы управления человеческими ресурсами лежит интеграция и дифференциация функций управления (рис. 2.1). Ранее многие функции, относящиеся к персоналу, были рассредоточены по экономическим, производственным, юридическим службам предприятий. В настоящее время наблюдается процесс интеграции управленческих функций, ориентированных на активизацию человеческого фактора. Это вызывает изменения в структуре кадровых служб, усложнение и расширение задач управления человеческими ресурсами, возрастание их организационного статуса, закрепление за ними стратегической роли во внутрифирменном развитии.

Успех реализации системной концепции управления человеческими ресурсами на российских предприятиях определяется действенностью внутрифирменного механизма управления, который базируется на сочетании мобилизующей функции рациональной (жесткой) модели, нацеленной на решение сложных задач, и сти-

мулирующей функции поведенческой модели (мягкой), основанной на грамотной мотивации и вовлеченности работников в дела организации.



Рис. 2.1. Система управления человеческими ресурсами в организации

Совершенствование механизма управления человеческими ресурсами в современных организациях предполагает применение стратегического подхода, основанного на разработке и реализации долговременной программы формирования и развития способностей, потребностей и ценностей работников для обеспечения организационных и личных конкурентных преимуществ в рыночной среде.

Стратегией управления человеческими ресурсами здесь является генеральный план действий и управленческих решений по разви-

тию компетенции и мотивации сотрудников для достижения долгосрочных целей и удовлетворения индивидуальных потребностей. Стратегию управления человеческими ресурсами надо рассматривать как важную составляющую корпоративной стратегии, тесно связанную с жизненным циклом организации и с ее культурой.

В условиях динамизма и неопределенности внешней среды стратегия управления человеческими ресурсами в отличие от кадровой политики должна базироваться на объективном анализе организационного окружения и всесторонней оценке внутрифирменного потенциала человеческих ресурсов. Для диагностики факторов воздействия внешней среды и объективной оценки соответствия профессионально-квалификационных и социально-демографических характеристик человеческих ресурсов поставленным стратегическим целям и задачам используются такие современные формы, как кадровый мониторинг и социальный аудит.

Успех реализации стратегии управления человеческими ресурсами в организации зависит от следующих условий:

- четкости и реальности поставленных целей, основанных на миссии и корпоративных задачах организации;
- объективности и комплексности диагностики внутреннего и внешнего воздействия на систему управления человеческими ресурсами и организации в целом;
- конкретности и последовательности организационных планов, обеспеченности их всеми видами ресурсов;
- профессионализма управленческих кадров как разработчиков и организаторов программ действий на уровне работника, группы и коллектива в целом;
- вовлеченности и участия работников в разработку и выполнение стратегических планов;
- качества контроля реализации стратегического плана и оценки его социально-экономической эффективности.

Важнейшим направлением перестройки внутрифирменного механизма управления человеческими ресурсами является обогащение содержания труда, направленное на удовлетворение технологических и организационных требований стратегического развития организаций, а также на удовлетворение личных потребностей работников в результате трудовой деятельности.

Опыт развитых стран и современной российской практики позволяет наметить следующие пути обогащения содержания труда:

- расширение интегральной организации труда на основе создания комплексных, самоуправляемых рабочих групп, ориентированных на реализацию конкретного проекта или задачи;
- замена жестких вертикальных отношений бюрократического типа гибкими, горизонтальными связями межфункционального и межфирменного взаимодействия;

— внедрение дистанционной формы организации труда с использованием локальных и глобальных телекоммуникационных и компьютерных систем, создание виртуальных офисов;

— распространение практики разделения должностей, гибких режимов труда, использования временной рабочей силы по индивидуальным краткосрочным договорам.

Важным условием эффективного функционирования механизма управления человеческими ресурсами является согласование интересов основных субъектов трудовых отношений на основе конструктивного взаимодействия, партнерства и сотрудничества, развития демократизации и самоуправления на уровне организации.

Среди основных направлений совершенствования механизма кадрового менеджмента важное место занимает внутрифирменное развитие человеческих ресурсов как стратегических, обеспечивающих достижение эффективности и конкурентоспособности организации.

В последнее время в развитых странах под влиянием информационно-интеллектуальной революции происходит преобразование традиционных индустриальных организаций в новый тип — «обучающиеся организации», где в качестве ключевого ресурса выступают не материальные и финансовые ресурсы, а знания, интеллект, инновации, информация. По мнению ряда исследователей, ежегодный износ знаний достигает 10—15 %. Уже сейчас на переподготовку специалистов в развитых странах отводится до 20 % рабочего времени, а на самоподготовку — до 10 часов в неделю и 40—80 часов в год в форме корпоративного обучения.

Обучающиеся организации — это профессиональное сообщество, коллектив единомышленников, деятельность которых направлена на постоянное обновление знаний, а также на саморазвитие для достижения поставленных целей и удовлетворения личных потребностей. Обучающейся организацией может быть любая коммерческая и некоммерческая организация, поскольку определяющим является не вид продукции или услуги, масштаб или правовая форма, а стиль организационного поведения, стратегия развития. Этот тип современных организаций характеризуют три основных качества: гибкость, адаптивность и инновационность.

В обучающихся организациях внутрифирменное (корпоративное) развитие человеческих ресурсов рассматривается как ключевой вид управленческой деятельности, где объектом является не отдельный работник или группа, а вся организация в целом, способная к постоянному изменению, обучению. Характерные черты и приоритеты *корпоративного обучения* состоят в следующем:

— корпоративное обучение в отличие от традиционного «профессионального обучения» носит опережающий характер по отношению к структурным изменениям, обновлению, потребностям практики;

— в корпоративное обучение вовлечены все члены организации от руководителя до вспомогательного персонала;

— корпоративное обучение является мотивирующим обучением, направленным на формирование у работников внутренней потребности к овладению новыми знаниями, навыками и способностями для достижения личного и общего успеха;

— корпоративное обучение представляет непрерывный процесс приобретения новых профессиональных компетенций, включая обучение на рабочем месте и вне его, самообразование, комбинированные формы обучения;

— корпоративное обучение является инновационным или креативным, стимулирующим творчество, новаторство, инновационное мышление у обучающихся;

— корпоративное обучение синтезирует разные области знаний (экономики, менеджмента, права, финансов, психологии и т. д.), которые, взаимодействуя с первичным профессиональным образованием, развивают и обновляют его, формируют необходимые технические, социальные и методические подходы;

— корпоративное обучение представляет гибкий, мобильный, многовариантный образовательный процесс, способный адаптироваться к динамичным изменениям в обществе, экономике и производстве;

— корпоративное обучение базируется на активных методах передачи знаний, обучая действием, а не пассивным воспроизводством, прошлого или существующего социального опыта;

— корпоративное обучение — это дорогостоящее образование, требующее инвестиционного подхода к финансированию учебных программ и создания образовательной инфраструктуры организации.

В обучающейся организации происходит эволюция работника из исполнителя, трудовое поведение которого сосредоточено на выполнении заданий и инструкций руководства, в профессионала, менеджера, инноватора, предпринимателя. Изменение роли работников в организации предполагает внедрение прогрессивных технологий, направленных на активизацию их трудового, творческого, интеллектуального и предпринимательского потенциала.

2.3. Персонал организации как объект управления

2.3.1. Понятие «персонал предприятия»

Существует некоторое отличие в сходных и подчас взаимозаменяемых понятиях «кадры» и «персонал». Обычно под кадрами понимают совокупность работников предприятия, которая характеризуется профессионально-квалификационной, социально-психо-