

**В.Н. Засько, Н.П. Иващенко, Е.В. Вашаломидзе
В.А. Верников, Т.Е. Вольская
Ю.В. Лясникова, С.А. Широковских**

ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В СИСТЕМЕ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА КАК ФАКТОР ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ РОССИИ

Монография

*Под общей редакцией
доктора экономических наук, профессора,
главного научного сотрудника Института проблем
рынка РАН, Н.В. Лясникова*

**RU
science**
RU-SCIENCE.COM

**Москва
2023**

Рецензенты:

- О.Д. Проценко**, заслуженный экономист РФ, заслуженный профессор РАНХиГС, научный руководитель (Институт управления и регионального развития), ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (РАНХиГС), д-р экон. наук, проф.,
- Е.Д. Катульский**, заслуженный деятель науки РФ, ФГБУ «Научно-исследовательский институт труда и социального страхования» Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации, д-р экон. наук, проф.

**Эффективность управления человеческими ресурсами в системе
Э94 повышения производительности труда как фактор инновационного
развития экономики России** : монография / В.Н. Засько, Н.П. Иващенко,
Е.В. Вашаломидзе, В.А. Верников, Т.Е. Вольская, Ю.В. Лясникова,
С.А. Широковских ; под общ. ред. Н.В. Лясникова. — Москва :
РУСАЙНС, 2023. — 162 с.

ISBN 978-5-466-02579-8

Основная задача монографии заключается в том, чтобы сформировать научное представление об управлении человеческими ресурсами и заложить потенциал интеграции всех знаний, определяющих профессионализм деятельности современного руководителя. Значительное место в издании уделено вопросам стратегического управления устойчивостью инновационного развития, управления инновационными идеями и их коммерциализацией, формирования кадровых ресурсов инновационной деятельности.

Монография ориентирована на студентов, обучающихся по экономическим и управленческим специальностям, а также на профессионалов — менеджеров, которые хотели бы ознакомиться с сущностью и инструментарием эффективных форм управления человеческими ресурсами. Надеемся, что данное учебное пособие будет полезно и преподавателям вузов. В монографии предпринята попытка комплексного рассмотрения ряда теоретических и практических аспектов управления человеческими ресурсами.

Ключевые слова: человеческие ресурсы, производительность труда, эффективность управления, инновационное развитие экономики, мотивация, деловые качества работников, стимулы производительности, деловые качества.

**УДК 005.95/.96
ББК 65.2/4**

ISBN 978-5-466-02579-8

© Коллектив авторов, 2023
© ООО «РУСАЙНС», 2023

Содержание

Введение	5
Глава 1. Современные теоретические подходы и методы управления человеческими ресурсами в целях повышения производительности труда	6
1.1. Человеческие ресурсы в экономике и социологии труда: их сущность	6
1.2. Модели управления человеческими ресурсами, ориентированные на повышение производительности труда	8
1.3. Социально-трудовые отношения: роль и функции государства в них	18
1.4. Современная философия управления человеческими ресурсами и производительностью труда.....	23
1.5. Гуманизация управления человеческими ресурсами и производительностью труда работников.....	30
Глава 2. Знания и труд работников — ключевые источники конкурентных преимуществ современных организаций	33
2.1. Ресурсная концепция управления производительностью труда.....	33
2.2. Функции управления человеческими ресурсами и производительностью труда	41
2.3. Механизм управления человеческими ресурсами и производительностью труда в организации	43
Глава 3. Человеческий капитал в системе социально-трудовых отношений.....	48
3.1. Роль человеческого капитала в экономике	48
3.2. Издержки и стоимость человеческих ресурсов организации.....	49
3.3. Индивидуальная ценность производительности труда работников организаций.....	51
Глава 4. Система управления человеческими ресурсами и производительностью труда в организации.....	53
4.1. Структурные аспекты построения системы управления человеческими ресурсами	53
4.2. Целевое назначение системы управления человеческими ресурсами и ее роль в обеспечении высокой производительности труда.....	62
4.3. Роль кадровой службы организации в обеспечении производительности труда работников.....	65
Глава 5. Политика управления человеческими ресурсами и производительностью труда в организации.....	72
5.1. Влияние групповой и организационной идентичности на производительность труда.....	72
5.2. Организационная эффективность управления человеческими ресурсами.....	78
Глава 6. Обеспечение организации высокопроизводительными человеческими ресурсами	83
6.1. Методы поиска и найма работников, оценка эффективности найма	83
6.2. Процедуры адаптации в целях повышения производительности труда в организации.....	84

Глава 7. Оценка производительности труда	
и деловых качеств работников организации	87
7.1. Построение процесса оценки работников организации	87
7.2. Практика и методы оценки работников организации	94
7.3. Центры оценки производительности труда и деловых качеств работников организации	98
7.4. Аттестация работников как способ повышения производительности труда и развития деловых качеств	102
Глава 8. Стимулирование и мотивация деловой активности	
и производительности труда работников организаций	107
8.1. Мотивация трудовой деятельности	107
8.2. Стимулы производительности, создаваемые оплатой труда работников организации	124
8.3. Неэкономические стимулы производительности труда и деловой активности работников организации	131
Глава 9. Обучение и развитие работников для повышения производительности	
труда и обеспечения конкурентоспособности организации	142
9.1. Цели обучения и развития работников организации	142
9.2. Особенности обучения и развития работников smart-организаций в концепте «зеленой экономики»	151
Список литературы.....	158

Введение

Человеческие ресурсы — это основные ресурсы организаций, обеспечивающие их конкурентный потенциал, поэтому вопросы, связанные с управлением кадрами, обеспечением производительности труда, требуют развития теоретической и методологической базы. На сегодняшний день практика управления человеческими ресурсами во многом основана на традиционных иерархических подходах, которые не учитывают объективных изменений, происходящих и в обществе, и в экономике. Это негативно сказывается на эффективности деятельности самой организации, не стимулирует рост производительности труда ее работников.

В современных условиях важно сформировать такие системы управления человеческими ресурсами, которые позволят наиболее полно использовать конкурентный потенциал организации; перевести ее на инновационный путь развития; создать необходимую материально-техническую и технологическую базу, способствующую наиболее полному раскрытию деловых и трудовых способностей работников. Важно понимать, что социально-трудовые отношения — это не только отношения между работодателем и работником, в эти отношения вовлечено государство, которое регламентирует многие аспекты управления трудом, деловой карьерой работников организаций. Поэтому целесообразно выстраивать кадровую политику организации с учетом объективно наблюдаемых экономико-технологических трендов, а также с учетом постоянного совершенствования институционального пространства социально-трудовых отношений.

Для организаций, экономическая деятельность которых выстроена на «умных» технологиях и характеризуется высоким уровнем экологической ответственности, вопросы привлечения, обучения и развития работников наиболее актуальны, поскольку решение этих вопросов обеспечивает не только получение количественных, но и качественных результатов труда.

В монографии раскрыты общие и частные вопросы, связанные с управлением человеческими ресурсами в системе повышения производительности труда. Но кроме этого в монографии рассмотрена производительность труда работников современных организаций с точки зрения инновационного вектора развития российской экономики. Основные теоретические, методологические и практические аспекты управления работниками, производительностью труда и в целом социально-трудовыми отношениями раскрыты с позиции ресурсного подхода, который доминирует в настоящее время в управленческих и экономических науках.

Глава 1. Современные теоретические подходы и методы управления человеческими ресурсами в целях повышения производительности труда

1.1. Человеческие ресурсы в экономике и социологии труда: их сущность

Для наиболее полного раскрытия заявленной темы целесообразным будет выделить и рассмотреть ключевые термины. Толкование терминологического аппарата представлено на основе словаря П.В. Журавлева «Персонал».

Кадры (от *фр.* «cadres») — экономическая категория, используемая для обозначения постоянного штатного состава работников предприятия (организации), состоящих в трудовых отношениях с работодателем.

Персонал (от *лат.* «personalis») — группа работников, объединенная по признаку принадлежности к какой-либо профессиональной сфере, конкретной компании или ее отделу.

Рабочая сила. Существуют три варианта толкования этого термина. В первом случае рабочая сила трактуется как количественный состав населения страны, предлагающего свой труд на рынке. Во втором случае речь идет об особом типе товара на рынке труда. В третьем случае рабочая сила рассматривается как экономико-финансовая категория, отражающая способность человека к труду, т.е. совокупность интеллектуальных и физических способностей, знаний, навыков и умений, имеющихся у индивида и используемых им для производства жизненных благ.

Трудовые ресурсы. Под трудовыми ресурсами понимается отдельный сегмент населения, обладающий определенными качествами (когнитивными и физическими способностями), необходимыми для ведения трудовой деятельности.

Человеческие ресурсы (ЧР). Данный термин характеризует весь кадровый состав организации в содержательном или качественном аспекте. Термин используется также для содержательной и качественной характеристики рабочей силы или трудовых ресурсов государства, региона либо сферы промышленности.

Содержание терминов «трудовые ресурсы», «рабочая сила», «персонал» и «кадры» отражает технократическую, функциональную позицию в отношении сотрудника. Это в полной мере соответствует теории «человека экономического». В свою очередь, категория «человеческие ресурсы» соответствует концепции «социального человека» и отражает, по большей части, личностный подход. Категория «человеческие ресурсы» включает в себя не только традиционные (классические) признаки, свойственные отдельным компонентам выборки (трудовым ресурсам, рабочей силе, персоналу, кадрам). В нее входят и другие, не менее важные признаки:

- предприимчивость;
- нравственные ориентиры;
- высокая мотивация;
- общая культура;
- креативное мышление;
- улучшение делового климата внутри коллектива;
- возможности всестороннего развития персонала в целях повышения

производительности труда;

- определенный результат самоорганизации и кооперации (развитие командного духа, коллективная организация трудовой деятельности и пр.).

До сих пор не прекращаются дискуссии по поводу того, существует ли разница между этими терминами. В научной литературе и различных курсах термины «человеческие ресурсы» и «персонал» используются в качестве синонимов.

Категория «человеческие ресурсы» используется при описании управленческой функции, связанной с наймом сотрудников, их обучением, развитием, ротацией, увольнением, гарантированием их безопасности.

В соответствии с современным подходом к данному термину основной акцент должен делаться на вкладе работников, удовлетворенных своей деятельностью, в достижение целей организации. К числу таких целей относятся: достижение рентабельности предприятия, экономия ресурсов, повышение лояльности потребителей. Сказанное можно объяснить тем, что в последние десять лет XX в. теория «управления человеческими ресурсами» была пересмотрена. В настоящее время атмосфера сотрудничества сменила имевшие место противоречивые отношения между работодателями и наемными человеческими ресурсами. Жесткая регламентация аспектов взаимодействия с человеческими ресурсами осталась в прошлом. Подобная атмосфера обладает своими специфическими особенностями, а именно:

- ориентированность на удовлетворение потребительских потребностей;
- сотрудничество в пределах сравнительно небольших рабочих групп;
- концентрация внимания на целях бизнеса и вовлечение работников в достижение намеченных целей;

- делегирование ответственности руководителям, осуществляющим управление рабочими группами;

- расслоение ранее сформированных иерархических организационных структур.

Основываясь на вышесказанном, выделим несколько ключевых особенностей, присущих категориям «управление человеческими ресурсами» («управление ЧР») и «человеческие ресурсы». Отличительные черты этих категорий отражены в табл. 1.1.

Семантически термин «человеческие ресурсы» имеет наиболее тесную связь с такими понятиями, как «интеллектуальный потенциал», «трудовой потенциал», «кадровый потенциал». Однако объем термина «человеческие ресурсы» более широкий. По результатам анализа вакансий в категории специалист/консультант/менеджер/администратор можно сделать вывод о том, что в

настоящее время нет практически никакой разницы между «менеджером по управлению человеческими ресурсами» и «специалистом по персоналу».

Таблица 1.1

Основные отличительные черты категорий «управление человеческими ресурсами» и «человеческие ресурсы»¹

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 необходимо 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 для того, чтобы опережать конкурентов
Оплата труда определяется в зависимости от внутренних факторов организации	Вклад в добавочную стоимость бизнеса
Вспомогательная функция для других департаментов	Стимулирование перемен
Содействие переменам	Полная приверженность целям бизнеса
Постановка коммерческих целей в свете последствий для персонала	Гибкий подход к развитию персонала
Негибкий подход к развитию персонала	

1.2. Модели управления человеческими ресурсами, ориентированные на повышение производительности труда

Экономическая эффективность управления человеческими ресурсами и человеческий капитал

Под эффективностью управления в широком смысле понимается вклад в общие результаты, обусловленный управленческой деятельностью. На практике этот вклад довольно трудно отделить от других факторов, эффективность управления — это взгляд на соотношение результатов и затрат под углом управленческих решений, их правильности и своевременности.

В экономике принято разделять экономическую и социальную эффективность. В менеджменте выделяют организационную эффективность.

Экономическая эффективность определяется как соотношение результатов и затрат. Ее показатели в сфере управления персоналом аналогичны показателям эффективности любых вложений: коэффициент рентабельности; приведенные затраты; чистая текущая стоимость; годовой экономический эффект; срок окупаемости. Но так как вложения в этом случае в особый вид капитала — че-

¹ Иванова-Швец, Л.Н. Управление человеческими ресурсами: учебно-методический комплекс. — Москва: Изд. центр ЕАОИ, 2008. — С. 14.

ловеческий капитал (humancapital), то и подход к определению эффективности должен учитывать его специфику.

Отношение к персоналу как к капиталу, т.е. активу, требующему инвестиций и приносящему доход, возникло относительно недавно, во второй половине XX в., хотя сам термин употреблял еще Адам Смит. Человеческий капитал в определенном смысле противостоит пониманию работника как ресурса. Ресурс — это пассивный элемент, который нужно рачительно использовать и пополнять. Человеческий капитал — это люди, реализующие свои потребности и интересы в трудовой деятельности, являющиеся основной движущей силой экономики. Изменение отношения к персоналу как фактору производства произошло в результате роста стоимости рабочей силы, преобразований в организации труда, но также и некоторых макроэкономических условий.

Особенно показательны данные американского рынка. В начале XX в. главными активами передовых компаний являлись природные ресурсы и физический капитал. Standard Oil стала самой богатой компанией благодаря углеводородам. Ее стоимость составляла миллиард, что сейчас равняется 100 млрд, и такими активами обладают только финансовые группы, а не компании. Основа богатства U.S. Steel — тоже полезные ископаемые, уголь и железная руда. Один из лидеров американской экономики начала XX в., Great Atlantic & Pacific Tea Company, владела самой большой долей недвижимости. В течение XX в. рост компаний обуславливали инвестиции в разработку различных месторождений, использование земельных, лесных и водных ресурсов. Это были голубые фишки того времени. Чуть менее 60 лет назад среди 100% лучших по показателю рыночной капитализации в США долю в 72% занимали компании, контролирующие и эксплуатирующие природные богатства¹. Этим компаниям, естественно, нужны были сотрудники, и для определенных работ высококвалифицированные. Но массовая занятость на предприятиях этих корпораций представляла собой рабочие места, требующие выполнения однообразных операций. К тому же отрасли характеризовались чрезвычайно высокой капиталоемкостью, доля затрат на рабочую силу хоть и была значимой, но сравнение с капиталом проигрывала. Персонал в качестве стейкхолдера ни в коей мере не играл такую же роль, как инвестор.

В США ситуация изменилась в 1960-е. Эксперты отмечают, что именно в эти годы появилось больше рабочих мест, требовавших навыков самостоятельного принятия решений, креативного мышления. Ричард Флорида (Институт процветания Университета Торонто), автор теории креативного класса, проанализировав описания и классификацию должностей, применяемых Министерством труда США, выявил следующую тенденцию. В 1960 году на творческие виды профессиональной деятельности, предполагающей у работника умения независимо мыслить, приходилось лишь 16%, следующая половина столетия дала взрывной рост таких видов деятельности. Доля составила одну треть от всех рабочих мест в 2010 г. Как это произошло? В 1960-е гг. среди компаний с высо-

¹ Роджер Мартин. Почему создавать стоимость — хорошо, а торговать ею — плохо // Harvard Business Review Россия, сентябрь, 2014. Код доступа: <https://hbr-russia.ru/management/strategiya/a14613>

кой рыночной капитализацией появились новые представители, чье конкурентное преимущество не заключалось во владении месторождениями полезных ископаемых. Так, четвертое место в 1963 г. в рейтинге заняла IBM. Хотя капитал в этом случае играл значительную роль, решающим фактором покорения вершин стал высококвалифицированный креативный персонал — изобретатели, ученые, инженеры, те, кто создавал оборудование и программное обеспечение, те, кто продвигал его на рынок. И таких компаний, чья ставка — кадры, появилось довольно много: Procter & Gamble, Eastman Kodak, Radio Corporation of America. Более половины 50 самых крупных компаний составили «кадровые» к 2013 г. Первые три позиции занимали Apple, Microsoft и Google, и лишь четвертой была ExxonMobile. Добывающих компаний в списке было всего десять. Человеческий капитал стал локомотивом развития передовой экономики¹.

Российская экономика, как всем известно, имеет другую структуру. В рейтинге 2018 г. лидером по капитализации являлся Сбербанк России, в первом десятке также были представлены семь компаний нефтегазодобычи и переработки и два металлургических гиганта. Яндекс занимал 12-ю строчку². Некоторая тенденция прослеживается, Сбербанк России — пионер цифровизации в банковской сфере, в рейтинге представлены телекоммуникационный сектор, ритейл, многопрофильные холдинги, но пока доминируют сырьевые компании, ориентир на развитие человеческого капитала — это лозунг, направление движения, но явно не достигнутый рубеж.

Главными составляющими человеческого капитала являются способности, профессиональные навыки и знания. Реже рассматриваются на уровне предприятия и личности такие важные компоненты человеческого капитала, как здоровье, активность, предприимчивость, мотивация и мобильность. Ясно, что человеческий капитал неотъемлем от своего носителя, и следовательно, вложения в него не могут в полной мере принадлежать работодателю. А для конкретного индивида повышение своего человеческого капитала, например, прохождение обучения, связано со снижением удовлетворения такой основополагающей потребности, как свободное время.

Изучение людей как человеческого капитала подразумевает установку не только на качественные данные, описания, но и расчеты, точные настолько, насколько это возможно.

Так как основной выгодоприобретатель от роста человеческого капитала конкретный индивид, первоначально рассчитывались показатели, касающихся затрат самого человека. Например, выгодно ли вкладываться в дорогостоящее образование. Использовалась стандартная формула NPV (Net Present Value — чистая текущая стоимость, чистый дисконтированный доход, но с некоторыми пояснениями:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{Cft}{(1+r)^t} - I_0 ,$$

¹ Роджер Мартин. Почему создавать стоимость — хорошо, а торговать ею — плохо // Harvard Business Review Россия, сентябрь, 2014. Код доступа: <https://hbr-russia.ru/management/strategiya/a14613>

²ТОП-100 крупнейших по капитализации компаний России — 2018. Код доступа: <http://giarating.ru/infografika/20180130/630080911.html>

где Cf_t (Cash Flow) — денежные потоки (предполагаемая прибыль), которые в этом случае следует рассчитывать как разницу между доходами, которые индивид получал бы, не имея образования, и доходы, на которые он может рассчитывать, его получив в определенный момент времени t ;

r — ставка дисконтирования, учитывающая риск (исчисленная как доля от единицы, например 12% — 0,12)¹;

n — количество учитываемых периодов (года учебы и стажа работы по профессии);

I_0 — первоначальные инвестиции, стоимость образования ($t = 0$).

В американской традиции положительный итог за примерно 40-летний стаж считался аргументом выбора личной жизненной стратегии получать образование. Расчеты можно сколь угодно усложнять, учитывать периоды выплат, учитывать то, что средства на обучение, как правило, кредитные, но понятно, что самое сомнительное в этих расчетах — это предполагаемые доходы. Станет ли со временем образование первым барьером к любому трудоустройству, а его отсутствие стигмой? Или возможна обратная ситуация? Профессии исчезают, и появляются, возникают трудности трудоустройства людей с дипломами. Не только на 40 лет вперед, но и на пять трудно заглянуть. Никакая ставка дисконтирования не учтет эти риски, потому что — это и не ситуация риска, где можно определить вероятность события, это — неопределенность в математическом понимании. Качественный анализ в этом случае будет более адекватным.

Макроэкономические исследования о разнице в зарплатах работников с колледжем и без него, которые регулярно проводят различные американские финансовые агентства, обладают всеми свойствами «средней температуры по больнице». Если в конкретном случае колледж дает 10—20%-ную прибавку к доходам, это считается очень хорошим показателем. Колледж — не гарантия карьеры, но в бюрократических структурах — официальное требование. Медиальные зарплаты у выпускника школы и бакалавра (уровень, выше и ниже которого получают такую зарплату равное количество людей) могут различаться более сильно (в США — 50—70%). С уверенностью можно сказать только одно: значение формального образования снижается год от года, растет роль уникальных компетенций. Российские исследования на этот счет являются фрагментарными, но, по всей видимости, тенденция общемировая.

На уровне организации оценка вложений в персонал осуществляется на основе расчета Human Capital ROI (Return on Investment — возврат инвестиций) или Human Capital ROE (здесь Return on Expectations — возврат от ожиданий). ROI и ROE применительно к человеческому капиталу — это финансовые коэф-

¹ Ставка дисконтирования, призванная учесть фактор времени в затратах и доходах, в зависимости от целей расчетов может быть предложена исследователем на основе прогнозов экономического развития, макроэкономических, демографических и социальных факторов, а может учитывать перспективы и ожидания конкретного человека (изучаемой группы). Во втором случае ставка будет личной, показывающая, может ли индивид откладывать сегодняшние выгоды ради будущего. Исследователи указывают на проблему гипердисконтирования, которая имеет биологические основы в нашем поведении. В то же время профессиональное образование является социальной нормой, а конформное поведение свойственно большинству людей.

фициенты, показывающие рентабельность инвестиций в человеческий капитал, отличие ROI — расчет по факту затрат, ROE — предварительно, при определении сценария возврата инвестиций. Если инвестиции рассматриваются как долгосрочные, например, рассчитаны на два года, то ROI можно рассчитать по истечении двух лет и сравнить с ROE.

В формуле расчета HCROI в целом на компании, как правило, учитываются в качестве затрат на человеческий капитал только затраты на фонд оплаты труда:

$$HCROI = \frac{Revenue - NonhumanExpenses}{PayandBenefits},$$

где *Revenue* — доход;

Nonhuman Expenses — все затраты, кроме затрат на персонал;

Payand Benefits — заработная плата, включая премии (бонусы).

Если рассчитывается HCROI по отдельному проекту, то в общем виде используется формула:

$$HCROI = \frac{Profit - Cost}{Cost},$$

где *Profit* — доходы от конкретного проекта;

Cost — расходы конкретного проекта.

При расчетах по конкретному проекту трудно определить, какая именно часть доходов получена в результате, как очистить доход от влияния других факторов. В части затрат не всегда учитываются дополнительные затраты, которые повлек проект. Например, в программах наставничества часто не учитываются дополнительные временные затраты наставника и снижение его производительности, особенно если в организации слабый управленческий учет.

В зарубежной практике, чтобы оценить эффективность управления персоналом, часто применяют показатель HEVA (Human Economic Value Added) — добавленная стоимость человеческого капитала. Она рассчитывается по следующей формуле:

$$HEVA = \frac{NetOperatingProfitafterTax - CostofCapital}{numberofFTEs},$$

где *Net Operating Profitafter Tax* — операционная прибыль после уплаты налогов;

Costof Capital — стоимость капитала;

FTEs (full-timeequivalentemployees) — численность работников по эквиваленту полного рабочего времени.

Этот показатель важен, прежде всего, для собственников компании, так как показывает, как может влиять вклад одного сотрудника в стоимость компании. Позволяет применить инвестиционный анализ к персоналу.

В рамках управления персоналом важно учитывать неоднородность человеческого капитала. Практики разделяют его на общий, или перемещаемый, и специальный, непереключаемый капитал. Перемещаемый капитал — это те знания и навыки, которые имеют широкое применение. Неперемещаемый капитал — это, прежде всего, то, что относится к определенной организации, знание организационных и технологических особенностей, специфики клиентов и поставщиков. Понятно, что деление довольно условно. Опыт, полученный на конкретном рабочем месте, может пригодиться на другом, главное чтобы человек мог интегрировать опыт, понимал условия его применения, где можно копировать, а где действовать «от противного». Бывший топ-менеджер крупной IT-компании за год сумел довести до краха организацию, занимавшуюся продажей одежды в масс-маркете, потому что решил отменить стандартный прием — скидки. Стратегии высокотехнологичной компании не сработали. Обратный пример: топ-менеджер компании из индустрии прохладительных напитков, перейдя в компанию-сельхозпроизводителя, торговавшую тоже напитками, но совсем другого рода — морковным соком, сумел за короткое время существенно повысить продажи и даже возглавить «овощную революцию — здоровый фастфуд». Сделал он это с помощью методов, проверенных на вредных газированных напитках: заменил большие емкости (литровые и галлон) на маленькие бутылки, провел агрессивную рекламную кампанию; диверсифицировал продукт¹. Таким образом, довольно трудно разделить капитал на общий и специальный, пока переход не произошел.

Предприниматели могут иметь низкую мотивацию инвестировать в человеческий капитал, так как боятся переманивания работников, обладающих высокой квалификацией, компаниями, которые не расходовали значительных средств на долговременное обучение. В этом случае следует учитывать, что главным барьером перехода сотрудника в другую организацию являются опасения потерять накопленный специальный капитал, включающий опыт и навыки коммуникации.

Одной из наиболее приоритетных целей руководства любого предприятия является повышение экономической эффективности и результативности.

Реализация данной цели затрагивает, в том числе, систему управления человеческими ресурсами. Это обусловлено тем, что именно от работы персонала во многом зависят система качества, благополучие, работоспособность и эффективность компании. В современной практике управления используется несколько технологий (моделей) управления человеческими ресурсами.

1. Предпринимательская модель.
2. Партисипативная модель.
3. Управление на основе делегирования.
4. Рамочное управление.
5. Управление на основе мотивации (мотивационный менеджмент).
6. Управление в соответствии с ведущими целями.

¹ Данн, Дж. Глава Bolthouse Farms: как мы сделали морковку модной // Harvard Business Review Россия, октябрь, 2015. Код доступа: <https://hbr-russia.ru/marketing/marketingovaya-strategiya/a16687>

Каждая из перечисленных моделей нацелена на максимальную реализацию креативного и трудового потенциала персонала для удовлетворения нужд работников и достижения экономического благополучия компании. Формируемые и реализуемые менеджментом организации планы, проекты и программы могут затрагивать экономичность использования ресурсов (временных, финансовых, материальных и иных). Но идеи, отраженные в этих проектах, программах и планах, воплощает персонал, решая те или иные задачи. Ключевые функции менеджмента (контроль, координация, организация, планирование, мотивация и др.) направлены на то, чтобы урегулировать и упорядочить деятельность персонала, а также повысить эффективность использования человеческого потенциала.

Существующие модели управления человеческими ресурсами бывают нескольких видов (рис. 1.1):

- современные;
- финансово-экономические;
- технократические.



Рис. 1.1. Современные модели управления¹

¹ Иванова-Швец, Л.Н. Управление человеческими ресурсами: учебно-методический комплекс. — Москва: Изд. центр ЕАОИ, 2008. — С. 18.

Далее рассмотрим каждую из вышеперечисленных моделей (технологий) управления человеческими ресурсами.

1. *Предпринимательская модель управления человеческими ресурсами.*

Ее ключевая задача состоит в максимально быстрой реализации поставленных целей и намеченных планов (причем даже в условиях их недостаточной проработки). Применение данной модели управления человеческими ресурсами характеризуется высокими финансовыми рисками. В основу рассматриваемой технологии управления заложена концепция интрапренерства, предполагающая развитие предпринимательской активности внутри организации. Главная отличительная черта предпринимательской организации — построение такой философии предпринимательства, которая будет пронизывать всю систему управления (в том числе человеческими ресурсами).

Специфика интрапренерства — ориентированность не на принуждение, а на объединение инициатив сотрудников с планами и стратегиями компании. При применении данной модели управления человеческими ресурсами стратегия управленца состоит в подборе креативных и инициативных сотрудников, способных генерировать новаторские идеи, так как непрерывный поиск новых возможностей, творчество, партнерство и способность к самообучению — основные факторы успеха.

2. *Партисипативная модель управления человеческими ресурсами.*

Данная модель управления основана на признании взаимных интересов членов компании. Это способствует интеграции их интересов и повышению заинтересованности в своем труде. Партисипативной моделью управления предполагается реализация различных программ вознаграждения за труд, преследующих цель по повышению заинтересованности и усилению внутренней мотивации сотрудников. Рассматриваемая модель управления реализуется в одной из таких форм:

- в форме участия работников в управлении;
- в форме участия работников в доходах компании;
- в форме участия работников в собственности и прибыли компании.

С точки зрения методологии управления человеческими ресурсами, сотрудники перестают быть объектом управления, трансформируясь в субъект, способный самостоятельно решать проблемы развития организации. Самоуправление позволяет работникам реализовать свою потребность в самовыражении, что, в свою очередь, способствует повышению производительности труда.

Партисипативная модель обладает определенными преимуществами и недостатками. Ее преимущества заключаются в следующем:

- в повышении макросоциальной и макроэкономической стабильности;
- в повышении информированности сотрудников о работе компании;
- в укреплении интеграции персонала компании;
- в преодолении отчужденности персонала от результатов труда.

Недостатки данной модели заключаются в том, что передача персоналу права принимать важные решения способна разрушить предпринимательские

основы хозяйствования, а сами работники ориентируются при распределении доходов не на инвестиции, а на увеличение своего заработка.

3. **Управление на основе делегирования.** Под делегированием понимается передача руководителем части своих полномочий подчиненным, без дальнейшего вмешательства в их работу. Для обеспечения эффективности делегирования полномочий необходимо определиться с тем, какие полномочия могут быть переданы, а какие нет. Например, подчиненные не смогут решать задачи стратегического характера, а также задачи, касающиеся мотивации. Но им успешно можно передать решение узкоспециализированных задач.

В настоящее время наиболее распространенной является Гарцбургская модель руководства, предполагающая наделение каждого сотрудника конкретными задачами и предоставление определенной области деятельности. Данная модель гармонично объединяет в себе элементы управления по целям, рамочного управления и управления на основе делегирования. Сущность модели состоит в интеграции трех действий:

- во-первых, четкое определение пределов принятия решений;
- во-вторых, ясная постановка задач и целей;
- в-третьих, четкое разграничение ответственности за деятельность и достигнутый результат.

Основные принципы Гарцбургской модели заключаются в следующем:

- принятие производственных решений должно происходить на тех уровнях, на которых в них возникает необходимость и на которых происходит их реализация;
- распределение задач должно осуществляться по принципу «снизу — вверх»;
- каждому сотруднику должно быть предоставлено четко определенное поле деятельности (т.е. конкретный участок работы);
- принятие производственных решений должно осуществляться коллективом, а не конкретным руководителем;
- необходимо четко определить принципы взаимодействия руководства и сотрудников, закрепив их в соответствующем внутреннем локальном документе;
- ответственность должна распределяться между подразделениями и сотрудниками, а не концентрироваться у руководителя.

Главным преимуществом рассматриваемой модели является развитие у персонала компании инициативы, повышающей конкурентные преимущества и эффективность организации в целом.

4. **Модель рамочного управления человеческими ресурсами.** Данной моделью предполагается создание благоприятных условий для развития ответственности и самостоятельности работников, а также для формирования у них инициативности. Сущность модели состоит в том, что в пределах установленных границ сотрудники могут вполне успешно принимать независимые решения. Установление таких границ может зависеть от степени значимости и важности процесса, от уровня его предсказуемости, а также от нормативов и стан-

дартов, от которых нельзя отступать. Моделью рамочного управления человеческими ресурсами предполагается некая последовательность действий:

- получение задания;
- разработка необходимой информационной системы;
- определение возможных и допустимых пределов самостоятельности;
- определение способов вмешательства руководства.

Применение данной модели способствует развитию корпоративного стиля управления и повышению уровня удовлетворенности своей работой.

5. **Управление на основе мотивации (мотивационный менеджмент).** В рамках применения этой модели создается система управления, основанная на приоритетах мотивации. Для этого изучаются цели, настроения, интересы и потребности работников.

Мотивационный менеджмент предполагает реализацию социальных программ, улучшение психологического микроклимата в коллективе, развитие человеческих ресурсов (обучающие программы, тренинги, повышение квалификации и пр.). Методы мотивации персонала должны соответствовать организационным целям и производственным требованиям. Учеными разработано несколько мотивационных моделей. Каждая модель по-своему эффективна. Выделим три наиболее распространенные модели мотивационного менеджмента.

1. Модель соучастия (сопричастности). При таком подходе основной упор делается на делегировании полномочий, развитии партнерских отношений и сотрудничества.

2. Модель самореализации. Данной моделью предполагается предоставление сотрудникам возможностей для самовыражения; активизация внутренних мотивов сотрудников, обеспечение перспектив профессионального и карьерного роста и т.д.

3. Рациональная модель. Сущность этой модели состоит в использовании материальных стимулов (выплата премий, надбавок и прочие формы материального стимулирования).

Основные преимущества мотивационного менеджмента: привлечение в команду лучших специалистов и их удержание, повышение отдачи от персонала, стимулирование сотрудников для достижения эффективности и результативности деятельности.

6. Управление в соответствии с ведущими целями. В рамках применения этой модели управления человеческими ресурсами предполагается установление конкретных результатов в условиях децентрализованной организации управленческого процесса. Руководитель выстраивает модель достижения целей и делегирует задачи конкретным работникам. Такой системой предполагается несколько ступеней постановки целей, оценки результатов и несколько уровней контроля.

По сути данная управленческая модель — это не столько процесс управления, сколько стиль мышления и поведение всех членов компании. Управление в соответствии с ведущими целями — это процесс, нацеленный на достижение установленных задач за счет планирования, настойчивой и последовательной

реализации мероприятий, а также оценки полученных результатов для принятия решений, обуславливающих дальнейшие мероприятия.

Таким образом, отметим, что в современной науке и практике управления человеческими ресурсами происходят постоянное развитие и совершенствование теоретических воззрений. Постоянно разрабатываются новые идеи и концепции в области управления человеческими ресурсами. При выборе конкретной модели управления высший менеджмент компаний руководствуется такими факторами, как особенности организационной среды; корпоративная культура и стратегия; тип бизнеса. Модель, успешно реализованная на одном предприятии, может оказаться неэффективной в других условиях.

1.3. Социально-трудовые отношения: роль и функции государства в них

История развития человеческого общества свидетельствует о высокой роли труда. Труд — это целесообразная и осознанная деятельность по созданию духовных и материальных ценностей, приспособлению и видоизменению элементов природной среды для удовлетворения различных потребностей человека. В процессе эволюции труд усложнился. Людьюми стали выполняться разнообразные и сложные операции с использованием более организованных и совершенных средств труда.

Изучением феномена труда и трудовых отношений занимаются разные научные дисциплины — экономика, социология, юриспруденция, история, психология, эргономика, медицина, инженерная психология и пр. В рамках экономики труд исследуется с двух позиций — эффективное управление трудовыми ресурсами и отдача вложенных ресурсов.

Социология изучает особенности поведения людей и специфику отношений, складывающихся в процессе трудовой деятельности. Существует отдельный раздел, посвященный изучению трудовых отношений, — «социология труда».

Социологами выделяется несколько основных функций труда:

- социально-стратификационная (дизинтегративная);
- социально-развивающая;
- социализирующая;
- социально-контролирующая;
- социально-структурирующая (интегративная);
- продуктивная (творческая, креативная);
- социально-экономическая (репродуктивная).

Ниже мы вкратце рассмотрим их особенности.

1. Социально-стратификационная (дизинтегративная) функция труда.

Само понятие «стратификационная система» трактуется как структурированное неравенство между разными социальными группами. В сфере труда это проявляется в том, что общество по-разному оценивает и вознаграждает разные виды деятельности. То есть одни виды трудовой деятельности являются более важными и значимыми, чем другие. Результатом этого стали построение иерархии

ценностей, а также ранжирование субъектов труда по их рангам (лестница престижа).

2. *Социально-развивающая функция труда.* Ее сущность состоит в воздействии трудового процесса на общество и на отдельных индивидов. Средства и инструменты труда постоянно развиваются и совершенствуются. Это обуславливает развитие содержания труда. Для работы в обновленных условиях с усовершенствованными средствами труда человек должен обладать соответствующими знаниями. В свою очередь, приобретая знания, человек может совершенствовать и придумывать новые средства и инструменты труда.

Данная функция проявляется в увеличении и ужесточении требований к современным специалистам (их знаниям, квалификации, профессиональным умениям и навыкам). Среди приоритетных функций управления человеческими ресурсами особая роль отводится обучению и повышению квалификации сотрудников.

3. *Социализирующая функция труда.* Благодаря трудовой деятельности обеспечиваются возможности самореализации. Профессиональная сфера — важная часть жизни человека. Труд дает возможность почувствовать социальную принадлежность и полезность, стать полноправным субъектом социальной жизни. Поскольку труд заложен в основу всех общественных отношений, он влияет на взаимодействия и отношения между людьми. По сути трудовая деятельность — базовое условие развития личности и объективный фактор поддержания жизни индивидуума.

4. *Социально-контролирующая функция труда.* Социальный контроль — это особый механизм регуляции взаимодействия человека с обществом, направленный на обеспечение стабильности и укрепление порядка. Существуют два вида социального контроля — внутренний и внешний. Внешний социальный контроль осуществляется с помощью механизмов и институтов, гарантирующих соблюдение законов и общепринятых норм поведения. Система социального контроля поддерживается правительством, сферой образования и производства. Трудовая деятельность организует сложную систему общественных отношений, регулируемых стандартами, нормами, ценностями и санкциями (позитивными и негативными). В своем комплексе все это составляет систему общественного контроля за трудовыми отношениями. Данная система охватывает организационную культуру; неформальные нормы; должностные инструкции; технические, экономические и иные нормативы; а также трудовое законодательство.

5. *Социально-структурирующая (интегративная) функция труда.* Данная функция способствует развитию и укреплению экономических и социальных связей между разными группами.

Ею предполагается создание условий, благоприятных для формирования социальных трудовых общностей. В свою очередь, это приводит к формированию и дифференциации специализированных видов трудовой деятельности.

6. *Продуктивная (творческая, креативная) функция труда.* Данной функцией предполагается создание новых технологий и предметов потребления. Она состоит в той части социально-трудовой деятельности, которая способна удо-

влетворять потребность человека в самовыражении и творчестве. Труд — источник развития человека (не только физического, но и творческого). Творческий характер труда находит свое проявление в создании новых креативных идей, в разработке новых видов продукции, орудий труда и материалов. Умения и знания, приобретенные в процессе трудовой деятельности, способствуют возникновению у человека творческих способностей.

7. *Социально-экономическая (репродуктивная) функция труда.* Ее суть проявляется в воздействии, которое субъекты труда оказывают на ресурсы (элементы и объекты природной среды) для их дальнейшего преобразования в предметы удовлетворения общественных нужд (услуги и блага).

Рассмотрев основные функции труда, перейдем к анализу социально-трудовых отношений.

Социально-трудовые отношения — сложная категория, включающая в себя взаимоотношения и взаимосвязи, существующие между отдельными субъектами и их группами. Возникновение и последующее развитие любых социально-трудовых отношений обеспечивает регулирование и достижение оптимального качества деятельности в трудовой сфере.

Трудовые отношения в нашей стране регулируются положениями, закрепленными в ТК РФ. В соответствии с этим Кодексом трудовые отношения — это отношения, основанные на добровольном соглашении между двумя субъектами (работодателем и наемным работником).

Сущность таких отношений состоит в том, что работник обязуется за определенную плату выполнять конкретные действия, а работодатель — предоставить условия для выполнения данных действий и выплатить за них установленную плату.

В свою очередь, категория «социально-трудовые отношения» является более широкой и сложной, чем понятие «трудовые отношения». Ею охватывается несколько сторон трудового процесса — психологическая, юридическая, экономическая и социальная. По сути социально-трудовые отношения — это система, элементы которой соответствуют законодательным, институциональным и общественным факторам рыночной экономики. Данной системе присущи такие ключевые элементы, как типы, принципы, предметы, уровни и субъекты социально-трудовых отношений. Далее рассмотрим эти элементы более детально.

Типы социально-трудовых отношений — конфликт, дискриминация, солидарность, конкуренция, социальное партнерство, патернализм.

Конфликт — это крайняя степень выражения противоречий и целей субъектов рассматриваемых отношений. Конфликты в трудовой сфере проявляются в виде забастовок работников, трудовых споров и пр.

Дискриминация — незаконное и необоснованное ограничение прав субъектов рассматриваемых отношений. Дискриминация приводит к нарушению принципов равенства возможностей субъектов в сфере занятости.

Солидарность — несение субъектами рассматриваемых отношений равной и взаимной ответственности, основанной на общности интересов.