

Н. Д. Гуськова, И. Н. Краковская, А. В. Ерастова, Д. В. Родин

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

УЧЕБНИК ДЛЯ БАКАЛАВРИАТА И МАГИСТРАТУРЫ

2-е издание, исправленное и дополненное

**Книга доступна в электронной библиотечной системе
biblio-online.ru**

Москва ■ Юрайт ■ 2017

Авторы:

Гуськова Надежда Дмитриевна — доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки Российской Федерации, почетный работник высшего профессионального образования Российской Федерации, заведующая кафедрой менеджмента экономического факультета Мордовского государственного университета имени Н. П. Огарева (гл. 5, 9);

Краковская Ирина Николаевна — профессор, доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента экономического факультета Мордовского государственного университета имени Н. П. Огарева (гл. 1–4);

Ерастова Александра Валерьевна — доцент, кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента экономического факультета Мордовского государственного университета имени Н. П. Огарева (гл. 6);

Родин Дмитрий Владимирович — доцент, кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента экономического факультета Мордовского государственного университета имени Н. П. Огарева (гл. 7, 8).

Рецензенты:

Резник С. Д. — доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки Российской Федерации, директор Института экономики и менеджмента, заведующий кафедрой менеджмента Пензенского государственного университета архитектуры и строительства;

Иванова Т. Ю. — доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой управления Ульяновского государственного университета.

Подготовлено при поддержке программы Европейского Союза Erasmus+.

Гуськова, Н. Д.

Г96

Управление человеческими ресурсами : учебник для бакалавриата и магистратуры / Н. Д. Гуськова, И. Н. Краковская, А. В. Ерастова, Д. В. Родин. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 212 с. — (Серия : Университеты России).

ISBN 978-5-534-04759-2

Серия «Университеты России» позволит высшим учебным заведениям нашей страны использовать в образовательном процессе учебники и учебные пособия по различным дисциплинам, подготовленные преподавателями лучших отечественных вузов и впервые опубликованные в издательствах университетов. Все представленные в этой серии учебники прошли экспертную оценку учебно-методического отдела издательства и публикуются в оригинальной редакции.

В учебнике рассматривается широкий круг вопросов, связанных с развитием теоретических и практических подходов к управлению одним из важнейших ресурсов организации. Дана современная теория и практика управления человеческими ресурсами, в частности вопросы формирования кадровой стратегии, инвестиций в человеческий капитал, организационной культуры, маркетинга персонала, корпоративной социальной ответственности, обучения и переподготовки персонала. Показан современный опыт управления человеческими ресурсами в странах Европы и возможности его адаптации в России. Особое внимание уделено различным технологиям управления человеческими ресурсами, таким как маркетинг персонала, формирование и развитие личной и корпоративной ответственности, организационной культуры и т.д. Дана методология оценки человеческого капитала и эффективности инвестиций в человека. Проанализированы проблемы образования в интересах обеспечения устойчивой занятости населения.

Учебник предназначен студентам высших учебных заведений, аспирантам и преподавателям, а также всем интересующимся.

УДК 658(075.8)
ББК 65.240я73



Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав. Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая компания «Дельфи».

© Гуськова Н. Д., Краковская И. Н., Ерастова А. В.,
Родин Д. В., 2016

© Гуськова Н. Д., Краковская И. Н., Ерастова А. В.,
Родин Д. В., 2017, с изменениями

© ООО «Издательство Юрайт», 2017

ISBN 978-5-534-04759-2

Оглавление

Предисловие	5
Тема 1. Основы управления человеческими ресурсами	7
1. Эволюция теории и практики управления человеческими ресурсами.....	7
2. Система управления человеческими ресурсами в организации	12
3. Методология управления человеческими ресурсами	16
4. Проблемы устойчивой и неустойчивой занятости	25
Тема 2. Управление человеческими ресурсами: выбор стратегических альтернатив	33
1. Разнообразие стратегий управления человеческими ресурсами	33
2. Методы выбора релевантной стратегии управления человеческими ресурсами.....	36
Тема 3. Человеческий капитал как наиболее ценный актив современного общества и экономики	42
1. Информационное общество, экономика знаний и теория человеческого капитала	42
2. Структура и классификация человеческого капитала.....	44
3. Формы, издержки и выгоды инвестиций в человеческий капитал	50
Тема 4. Инвестиции в человеческий капитал: оценка эффективности ...	56
1. Методология измерения и оценки человеческого капитала организаций	56
2. Показатели оценки эффективности инвестиций в человеческие активы. Расчет рентабельности инвестиций в человеческий капитал	67
Тема 5. Европейские и российские практики управления человеческими ресурсами	74
1. Становление современных методов управления персоналом в Германии и Западной Европе.....	74
2. Формирование российской модели управления человеческими ресурсами.....	90
Тема 6. Организационная культура в интересах устойчивой занятости... 98	98
1. История возникновения и развития понятия организационная культура	98
2. Управление организационной культурой.....	106
3. Классификация и методы диагностики организационной культуры.....	112
4. Программа адаптации и виды обучения корпоративным правилам и нормам.....	119
Тема 7. Развитие современных европейских технологий управления человеческими ресурсами: маркетинг персонала организации	123

1. Понятие маркетинга персонала. Основные цели и задачи маркетинга персонала организации	123
2. Факторы, обуславливающие возникновение персонал-маркетинга организации в современных условиях	128
3. Уровни и направления реализации маркетинга персонала	131
4. Реализация маркетинговой деятельности в области работы с персоналом	135

Тема 8. Европейский опыт мотивации и индивидуальной и корпоративной ответственности в области человеческих ресурсов140

1. Влияние групповых интересов на управление человеческими ресурсами организации	140
2. Управление человеческими ресурсами и личная ответственность	145
3. Устойчивое развитие и корпоративная социальная ответственность	150

Тема 9. Образование и повышение квалификации для устойчивого развития 160

1. Роль образования в устойчивом развитии на глобальном уровне	160
2. Образование в европейских странах и России в контексте устойчивого развития на национальном и региональном уровнях	168
3. Образование в странах ЕС и России в интересах устойчивого развития на организационном уровне	185

Новые издания по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» и смежным дисциплинам 211

ПРЕДИСЛОВИЕ

В период становления постиндустриального общества и экономики знаний решающим фактором производства является высокоразвитая инициативная рабочая сила. Новые требования к персоналу (человеческим ресурсам) вызывают объективную необходимость развития системы кадрового менеджмента, формирования ее новых свойств и качеств, обеспечивающих не только эффективную работу предприятий, но и устойчивую занятость, сохранение и приращение человеческого капитала. Бизнес и государственный сектор нуждаются в инновационных подходах к управлению человеческими ресурсами, но ведущие международные и национальные кадровые агентства сконцентрированы в столице РФ и работают не во всех регионах, а специализированные программы подготовки менеджеров по управлению персоналом в российских вузах находятся на начальном этапе развития.

Учебник подготовлен в рамках реализации проекта «Управление человеческими ресурсами в интересах устойчивой занятости» («Human Resource Management for Sustainable Employment», «HRM4SE») при поддержке программы Европейского Союза Erasmus+, которая направлена на развитие исследований и образования в области Европейской интеграции.

Проект «HRM4SE» представляет собой программу повышения квалификации для специалистов по управлению персоналом коммерческих и некоммерческих организаций, кадровых агентств, индивидуальных предпринимателей, представителей органов государственной власти и профсоюзов, преподавателей вузов, а также магистрантов и аспирантов, изучающих проблемы кадрового менеджмента, формирования человеческого капитала и устойчивой занятости. Проект направлен на: распространение знаний об опыте европейских компаний по управлению человеческими активами, о политике Евросоюза по организации эффективного диалога работодателей и наемных работников; подготовку специалистов, владеющих современными технологиями кадрового менеджмента; формирование компетенций, позволяющих личности быть востребованной на рынке труда, социально и профессионально мобильной. В результате участия в проекте слушатели приобретут знания о лучших европейских практиках кадрового менеджмента, европейских инициативах в области непрерывного образования и интернационализации образования как основы устойчивой занятости, понимание вариативности подходов к решению проблем управления человеческими ресурсами и возможностей практического применения европейского опыта в Российской Федерации.

Учебник включает 9 глав (тем), раскрывающих современную теорию и практику управления человеческими ресурсами, в частности вопросы формирования кадровой стратегии, инвестиций в человеческий капитал, организационной культуры, маркетинга персонала, корпоративной социальной ответственности, обучения и переподготовки персонала.

Разделы учебника подготовлены преподавателями экономического факультета Национального исследовательского Мордовского государственного университета имени Н. П. Огарёва: доктором экономических наук, профессором,

заведующим кафедрой менеджмента Н. Д. Гуськовой (темы 5, 9); доктором экономических наук, профессором кафедры менеджмента И. Н. Краковской (темы 1–4); кандидатом экономических наук, доцентом Д. В. Родиным (темы 7, 8); кандидатом экономических наук, доцентом А. В. Ерастовой (тема 6).

Экономический факультет МГУ им. Н. П. Огарёва имеет многолетний успешный опыт подготовки бакалавров, магистров и аспирантов по направлению «Менеджмент», опыт реализации дополнительных образовательных программ для представителей бизнес-структур и органов государственной власти, опыт проведения международных конференций и круглых столов, способствующих распространению опыта Евросоюза в области устойчивого развития и интернационализации образования.

Авторы надеются, что предлагаемый учебник будет полезен широкому кругу читателей, интересующихся современными моделями эффективного управления человеческими ресурсами, гуманитарными ценностями устойчивого развития и занятости, проблемами взаимодействия субъектов рынка труда, корпоративной социальной ответственности, построения индивидуальной карьеры и траектории обучения в свете европейской интеграции.

Авторы выражают глубокую благодарность рецензентам – доктору экономических наук, профессору, заслуженному деятелю науки РФ С. Д. Резнику и доктору экономических наук, профессору Т. Ю. Ивановой за содержательные замечания и ценную методическую помощь при подготовке рукописи к изданию.

ТЕМА 1. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

1. Эволюция теории и практики управления человеческими ресурсами.
2. Система управления человеческими ресурсами в организации.
3. Методология управления человеческими ресурсами.
4. Проблемы устойчивой и неустойчивой занятости.

1. Эволюция теории и практики управления человеческими ресурсами

Менеджер по персоналу (HR-менеджер – от англ. *Human Resource Manager*) – профессия относительно молодая, зародившаяся в конце XIX века и развивавшаяся на протяжении века XX в процессе формирования системы кадрового менеджмента. Кадровая работа постепенно перестала быть функцией только линейных менеджеров различного уровня, руководящих подчиненными им сотрудниками, и клерков, занятых учетом и делопроизводством персонала. Управление персоналом выделилось в самостоятельную штабную функцию, связанную с обеспечением организации кадровым потенциалом, соответствующим ее стратегическим задачам, и эффективным использованием этого потенциала на основе системного подхода.

В становлении управления персоналом как направления теории и практики менеджмента на протяжении прошлого столетия можно выделить периоды, связанные с формированием концептуально новых идей и подходов в кадровой работе.

В первой половине XIX века кадровый менеджмент развивался под влиянием двух основных доктрин (табл. 1):

– доктрины научного управления (позднее – административного управления, научной организации труда), подчиняющей управление персоналом задачам оптимизации организационных, технических и социальных компонентов производственных систем (доминировали концепции «человека как элемента системы», «экономического человека»);

– доктрины человеческих отношений, акцентирующей внимание на морально-психологических и социально-организационных факторах управления персоналом (концепция «психологического человека»).

Во второй половине прошлого века – начале текущего столетия развитие кадрового менеджмента характеризуется появлением множества школ, в том числе и национальных (концепции «профессионального», «социального», «развивающегося» и «предприимчивого» человека). Общую направленность происходящих изменений в кадровой работе можно охарактеризовать как внедрение идей системного и гуманистического подходов к управлению, концепций человеческого капитала и социальной ответственности организации, стратегического и командного менеджмента.

В соответствии с теорией человеческого и интеллектуального капитала, инвестиции в персонал увеличивают его ценность для фирмы. Результатом становится создание фирм, которые являются более интеллектуальными и гибкими, чем их конкуренты.

Т а б л и ц а 1

Этапы развития концепции управления персоналом (человеческими ресурсами)

Период	Концепция	Основной объект управления	Доминирующие потребности занятых	Ведущие направления управленческой деятельности	Стратегия	Стиль управления	Основные функции управления персоналом
1	2	3	4	5	6	7	8
До 1900 г.	Научного управления	Технология производства	Интересы занятых практически не учитывались.	Дисциплинарные системы	Жесткая регламентация физических работ	Жестко авторитарный	Наем, увольнение, выплата зарплат
1900–1910 гг.	«Человек – элемент системы»	Безопасность и «благополучие занятых»	Безопасные условия труда	Программы безопасности труда, организации труда и т.п.	«Научная система выживания потока». Нормирование труда		
1910–1920 гг.	Административного управления	Задачи повышения эффективности	Повышение зарплат на основе более высокой производительности.	Мотивация и обучение, стимулирование высокой производительности.	Отсутствие прав наемных работников. Минимизация затрат на рабочую силу.	Авторитарный, ориентация на задачи	То же, плюс техника безопасности
1920–1930 гг.	«Экономический человек»	Индивидуальные особенности работников	Учет индивидуальных особенностей при проектировании работ.	Психологические тесты, опросы, учет предложений работников при проектировании работ.	Соотношение условий труда и функций с психофизическими особенностями работника		
1930–1940 гг.		Профсоюзы, социальное партнерство	Сглаживание глубоких противоречий между работниками и работодателями.	Программы взаимодействия и сотрудничества на производстве.			
1940–1950 гг.		Экономические гарантии и социальная поддержка	Гарантии экономической и социальной безопасности.	Программы пенсионного обеспечения, охраны здоровья и т.д.			
1950–1960 гг.	Человеческих отношений «Психологический человек»	Человеческие отношения	Возможность появления инициативы, развитие самодисциплины	Подготовка управленческих кадров с учетом изменения их роли в производстве	Ориентация на малые группы. Устранение конфликтов. Принципы коллективизма. Лояльность. Участие в принятии решений	Ориентация на человека и задачи	То же, плюс социально-психологическая помощь, повышение квалификации

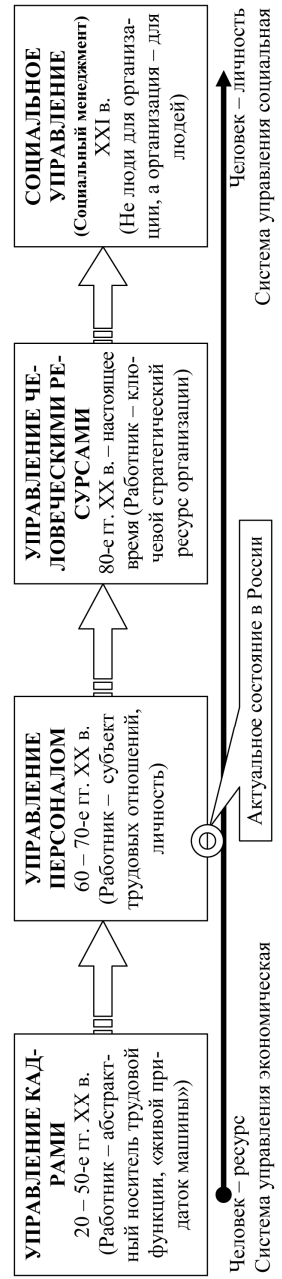
Окончание табл. 1

1	2	3	4	5	6	7	8
1960–1970 гг.	Социализации самореализации «Профессиональный человек»	Сотрудничество, развитие и углубление партнерства	Расширение участия в обсуждении и принятии управленческих решений	Обработка процедур совместного участия в управлении, разделение ответственности	Профессионализация. Специализация функций управления персоналом.	Кооперативный стиль, сглаживание иерархии	То же, плюс оценка и развитие персонала, ротация, кадровый резерв
1970–1980 гг.	Ориентация на изменяющиеся аспекты внешней среды «Социальный человек»	Перемена труда	Соответствие содержания работы изменениям способностей и запросов, устранение монотонности и однообразия в работе	Чередование работ, объединение задач и функций, коллективные формы организации труда	Возрастание значения знаний. Повышение затрат на персонал. Расширение законоданных прав по участию в принятии решений.	То же	Взаимодействие охватывает все стадии воспроизводства персонала
1980–1990 гг.	Деловой активности организации «Развивающийся человек»	Движение кадров	Надежная гарантия занятости в период экономического спада	Перераспределение рабочей силы, подготовка, содействие в поисках работы	Мобилизация резервов личности каждого сотрудника. Упор на самообучение организации	Демократический. Гибкие органические структуры	Маркетинг и лизинг персонала. Системное кадровое регулирование
1990 гг. – по н.в.	«Предпринимательский человек»	Кардинальные изменения в составе рабочей силы. Дефицит квалифицированных кадров	Расширение возможностей для адаптации к постоянно меняющимся условиям и потребностям производства	Стратегическое планирование человеческих ресурсов, программы переподготовки, гибкие формы вознаграждений, компьютеризация и др.	Инновационная и предпринимательская ориентация управления персоналом	Солитарный стиль. Самообучающаяся организация	Стратегическое развитие кадрового потенциала и ресурсов личности

Т а б л и ц а 2

Развитие представления о субъекте экономической жизни

Категория	Период активного использования в отечественной науке	Ожидаемое представление о человеке	Факторы возникновения
Рабочая сила	XIX в. – настоящее время	Человек как носитель способностей и качеств, которые могут производительно использоваться в процессе труда	Необходимость обозначения и учета личного фактора производства
Трудовые ресурсы	20-е гг. XX в. – настоящее время	Человек как пассивный объект внешнего управления, планово-учетная единица	Необходимость измерения показателей процесса воспроизводства рабочей силы в условиях централизованного управления экономикой
Трудовой потенциал	70–80-е гг. XX в. – настоящее время	Человек как субъект, характеризующийся своими потребностями и интересами в сфере труда	Необходимость активизации и эффективного использования возможностей, связанных с личным фактором
Человеческий фактор	Конец 80-х – начало 90-х гг. – настоящее время	Человек – главная движущая сила общественного производства, средство повышения его эффективности	Общественно-политические условия, необходимость повышения отдачи личного фактора
Человеческий капитал	Начало 90-х гг. – настоящее время	Человек – объект наиболее эффективных вложений и субъект, преобразующий их в совокупность знаний, умений с целью их последующей реализации	Признание инструментальной ценности человека и производительного характера инвестиций в экономику человека



Р и с. 1. Эволюция подходов к работе с персоналом организации

Становление системного менеджмента обусловило возникновение принципиально новой технологии кадрового менеджмента – *управления человеческими ресурсами*. Модель кадрового менеджмента в организации постепенно трансформировалась – менеджеры по персоналу перешли от роли *попечителя работников* (заботящегося о здоровых условиях труда и благоприятной морально-психологической атмосфере на предприятии) и *специалиста по трудовым договорам* (осуществляющего административный контроль над соблюдением наемными работниками условий трудового договора, учет должностных перемещений, регулирование трудовых отношений в процессе переговоров с профсоюзами) к роли *архитекторов кадрового потенциала организации*.

Одно из первых заявлений о концепции управления человеческими ресурсами было сделано представителями мичиганской школы (К. Фамбрэн и другие), утверждавшими, что система человеческих ресурсов и структура организации должны регулироваться так, чтобы соответствовать организационной стратегии. Другими отцами-основателями управления человеческими ресурсами были представители гарвардской школы (М. Биер, Б. Спектор, П. Лоуренс и др.). Биер и его коллеги считали, что «сегодня, ... необходима более широкая, всесторонняя и стратегическая перспектива для человеческих ресурсов организации», заключающаяся в том числе «во взгляде на людей скорее как на потенциальный актив, чем как на переменные затраты» [1, с. 26].

Фирма обладает конкурентными преимуществами в том случае, если уделяет внимание развитию человеческих ресурсов, своевременно обучает их и эффективнее и быстрее применяет новые знания, чем ее конкуренты. Уникальные таланты работников, включая превосходные показатели работы, производительность, гибкость, инновации и способность обеспечивать высокий уровень персонального обслуживания заказчиков, – вот то, что могут дать люди для достижения сильной конкурентной позиции организации. Несомненной выгодой, возникающей в результате конкурентного преимущества, основанного на эффективном управлении людьми, является то, что это преимущество трудно повторить. Такое преимущество может быть достигнуто при наличии стратегии развития человеческих ресурсов, которая обеспечивает фирме: 1) кадры более высокого качества, чем у ее конкурентов; 2) уникальный интеллектуальный капитал, который постоянно развивается и обучается; 3) организационную культуру, поощряющую непрерывное развитие и обучение.

В соответствии с данными представлениями о роли кадрового потенциала организации и содержании кадрового менеджмента появился стратегический уровень в управлении персоналом, и данная функция стала компетенцией высших должностных лиц корпораций. Руководители кадровых служб в большинстве корпораций стали входить в состав правления и даже в состав советов директоров. В результате в развитых странах наблюдается относительный и абсолютный рост числа работников кадровых служб, резко возросло внимание к уровню профессиональной подготовки менеджеров по персоналу.

В свою очередь, управление человеческими ресурсами создало предпосылки для развития следующего перспективного направления работы с персоналом – *социального менеджмента*, под девизом: «Не люди для организации, а

организация – для людей», в соответствии с которым удовлетворение многих потребностей работников становится одной из целей компании, а не средством к достижению других ее целей (рис. 1). Однако широкое распространение данного подхода пока является делом будущего.

2. Система управления человеческими ресурсами в организации

Построение системы управления человеческими ресурсами в организации предполагает определение ее целей, субъекта и объекта управления, внешних и внутренних факторов воздействия, реализуемых системой процессов, состава и функций ее организационных подсистем.

Главной целью данной системы является развитие конкурентных преимуществ организации за счет формирования и эффективного использования уникального человеческого потенциала в соответствии с ее бизнес-стратегией.

Чем отличается управление человеческими ресурсами от управления персоналом? В качестве ключевых характеристик системы управления человеческими ресурсами, определяемых ее целевыми установками, можно выделить следующие [1; 10; 12].

1. Стратегический подход к формированию и развитию человеческих ресурсов, интегрированный в общую стратегию компании. В управлении человеческими ресурсами приоритеты кадрового менеджмента определяются стратегическими потребностями организации в рабочей силе, а не ее существующим кадровым потенциалом.

2. Рассмотрение работников как важнейшего актива компании, ее человеческого капитала, являющегося источником конкурентного преимущества благодаря тому, что обеспечивается возможность обучения и развития «обучающейся организации».

3. Ориентация на достижение приверженности работников миссии и ценностям данной организации. Новая система кадрового менеджмента предполагает сильную и адаптивную корпоративную культуру, стимулирующую атмосферу взаимной ответственности наемного работника и работодателя, стремление всех работников корпорации сделать ее «лучшей компанией» за счет поддержки инициативы на всех уровнях организации, постоянных технических и организационных нововведений, открытого обсуждения проблем.

4. В отличие от пассивной и реактивной политики, характерной для традиционных моделей управления персоналом, кадровая политика в системе управления человеческими ресурсами является более активной и целенаправленной. Она должна обеспечить: организационную интеграцию персонала всех подразделений и уровней управления в реализации корпоративной стратегии, высокий уровень ответственности всех работников корпорации, гибкость кадрового потенциала, его способность адаптироваться к непрерывным организационным изменениям.

5. Ответственность за реализацию более активной кадровой политики возлагается также и на линейных менеджеров (руководителей структурных подразделений), а это означает, что кадровая работа руководителей всех звеньев интегрируется в систему кадрового менеджмента, которая только и способна эффективно реализовать такую политику.

6. Происходит переориентация системы кадрового менеджмента на инди-

видуальную работу с персоналом, а, следовательно, с доминировавших в управлении персоналом коллективистских ценностей на индивидуалистические.

7. Если традиционно менеджер по персоналу должен был стремиться сэкономить на издержках, связанных с воспроизводством рабочей силы (а поэтому и не был заинтересован в долговременных инвестициях в человеческий капитал), то технология управления человеческими ресурсами нацелена на повышение эффективности подобного рода инвестиций, обеспечивающих постоянный профессиональный рост работников предприятия и улучшение качества условий труда.

8. Если в управлении персоналом все внимание сосредоточено исключительно на рядовых работниках, то в управлении человеческими ресурсами акцент переносится на управленческий штат: именно компетентность менеджеров оказывается ключевым элементом кадрового потенциала современной корпорации.

В мелких и средних организациях функции субъектов управления в системе управления человеческими ресурсами выполняют преимущественно линейные руководители, в крупных – менеджеры по персоналу. Объектом управления являются профессиональные и личностные качества персонала.

Основным внешним фактором, оказывающим воздействие на данную систему, является рынок – рынок продукции (услуг) компании, рынок труда, рынок образовательных услуг. Субъектом регулирования рыночных отношений выступает государство. Ключевые факторы внутренней среды – цели и масштаб деятельности организации, ее иерархическая структура и организационная культура. Два последних фактора и сами находятся под влиянием управления человеческими ресурсами.

Факторы внешней и внутренней среды организации предопределяют выбор стиля (модели, подхода) управления человеческими ресурсами. Можно выделить два таких подхода [1; 10; 12].

1. *Традиционный или рационалистический подход* (так называемое «жесткое» управление человеческими ресурсами) исходит из философии, ориентированной на интересы предприятия, делает акцент на количественных и связанных со стратегией бизнеса аспектах, на необходимости управлять людьми так, чтобы получить от них добавленную стоимость и, таким образом, достичь конкурентного преимущества. Этот подход рассматривает людей в качестве человеческого капитала, от которого, при разумных инвестициях в его развитие, может быть получен доход. «Жесткое» управление человеческими ресурсами предполагает интенсификацию труда высококвалифицированных работников, использование для повышения адаптационных возможностей фирмы гибких форм трудовых контрактов, систем участия персонала в прибыли компании. Компания совершенствует технологии отбора персонала, систематически организует его обучение, реализует программы карьерного роста, хорошо платит и сообразно своим инвестициям требует от работников лояльности и ответственного отношения к работе.

2. *Неоплюралистический или гуманистический подход* (так называемое «мягкое» управление человеческими ресурсами) берет свое начало в школе человеческих отношений и ориентирован на создание конкурентных преимуществ

фирмы посредством вовлечения работников в дела корпорации при помощи эффективных внутриорганизационных коммуникаций, мотивации, лидерства и организационной культуры. Высокий уровень участия работников в проектировании рабочих мест и управлении качеством условий труда, выпускаемой продукции или предоставляемых услуг создает на предприятии атмосферу сотрудничества, переводит отношения «работодатель – наемный работник» на новый уровень взаимной ответственности друг перед другом, а также перед акционерами, потребителями, государством.

В большинстве организаций, как показывают исследования, применяется «смесь» жесткого и мягкого подходов.

Технология управления человеческими ресурсами дает *синергетический эффект*, если в корпорации соблюдаются как минимум следующие условия [1; 10; 12]:

- относительно хорошо развита система адаптации к внешнему и внутреннему рынку труда (индивидуальное планирование карьеры, подготовка и переподготовка персонала, стимулирование профессионального роста и ротации кадров);

- имеются гибкие системы организации работ (кружки качества, автономные рабочие группы);

- используются системы оплаты, построенные на принципах всестороннего учета персонального вклада (в том числе и самими работниками) и (или) уровня профессиональной компетентности (знания, умения и навыки, которыми реально овладели работники);

- поддерживается довольно высокий уровень участия отдельных работников и рабочих групп в разработке и принятии управленческих решений, касающихся их повседневной работы;

- применяется практика делегирования полномочий подчиненным;

- функционирует разветвленная система организационной коммуникации, обеспечивающая двух- и многосторонние вертикальные, горизонтальные и диагональные связи внутри организации.

Управление человеческими ресурсами, таким образом, интегрирует в себе достоинства различных сложившихся в кадровом менеджменте подходов.

Тем не менее, и у этой передовой технологии имеются изъяны [10; 12]:

- 1) недостаточная целостность данной концепции, взаимная противоречивость отдельных ее концептуальных схем затрудняют практическую реализацию управления человеческими ресурсами (например, несовместимыми на практике представляются командная работа и индивидуальная оплата труда в зависимости от его эффективности);

- 2) на практике насыщение работы с персоналом новыми функциями, как правило, обходится без дополнительной переподготовки линейных руководителей и сотрудников кадровых служб;

- 3) использование методов вовлечения персонала, ставка на сознательное и ответственное выполнение производственных задач работниками маскируют изощренные приемы сверхэксплуатации (в том числе самоэксплуатации) и

служат в долгосрочной перспективе действенным инструментом в нейтрализации влияния профсоюзов.

Поэтому управление человеческими ресурсами пока не может претендовать на роль универсального набора решений для всех проблем, с которыми сталкивается менеджер по персоналу.

Если процесс управления человеческим ресурсами осуществляется неэффективно, то даже самый квалифицированный персонал не будет работать с полной отдачей, его знания, творческий потенциал и другие элементы человеческого капитала будут использоваться недостаточно результативно.

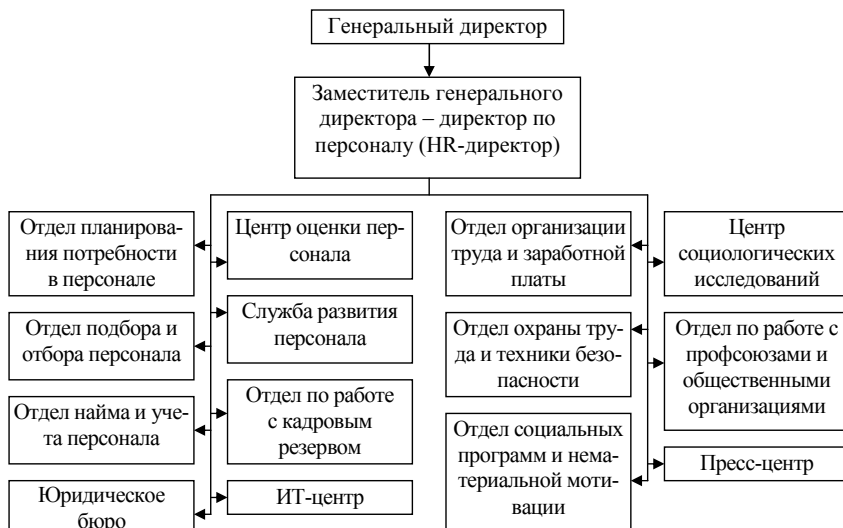
Формирование, использование и развитие человеческих ресурсов компании характеризуется следующими процессами [7, с. 127–135].

1. Разработка стратегий в области человеческих ресурсов
 - 1.1. Определение необходимости человеческих ресурсов
 - 1.2. Определение затрат на человеческие ресурсы
 - 1.3. Определение требований к человеческим ресурсам
 - 1.4. Определение роли организационной структуры
2. Детализация стратегий до уровня функций
 - 2.1. Анализ и реорганизация функций
 - 2.2. Определение и систематизация выходов функций и их показателей
 - 2.3. Определение сфер ответственности за выполнение функций
3. Прием персонала
 - 3.1. Планирование и прогнозирование потребности в рабочей силе
 - 3.2. Разработка планов продвижения по службе
 - 3.3. Поиск, подбор и прием персонала
 - 3.4. Формирование команд и организация их работы
 - 3.5. Перевод сотрудников в другие подразделения
 - 3.6. Сокращение персонала
 - 3.7. Увольнение персонала
 - 3.8. Обеспечение трудоустройства увольняемого персонала
4. Развитие и обучение персонала
 - 4.1. Обеспечение соответствия квалификации персонала требованиям
 - 4.2. Разработка программ обучения и управление ими
 - 4.3. Разработка программ профориентации персонала и управление ими
 - 4.4. Разработка сфер ответственности за выполнение функций и/или процессов
 - 4.5. Определение зон ответственности руководителей
 - 4.6. Определение зон ответственности команд
5. Управление производительностью труда, материальное и моральное стимулирование
 - 5.1. Определение показателей производительности
 - 5.2. Разработка подходов к управлению производительностью
 - 5.3. Управление производительностью команд
 - 5.4. Оценка функций с точки зрения создания добавленной ценности
 - 5.5. Управление постоянной и переменной частью заработной платы
 - 5.6. Осуществление материального и морального стимулирования
6. Обеспечение охраны труда и анализ удовлетворенности персонала

6.1. Анализ удовлетворенности персонала

6.2. Разработка системы поддержки персонала

Перечисленные процессы, как правило, реализуются в виде самостоятельных функций кадрового менеджмента. В крупных организациях в последние годы активно развиваются централизованные службы управления человеческими ресурсами (HR-службы), подчиненные заместителю генерального директора и выполняющие весь спектр работ, обеспечивающих жизненный цикл человеческих ресурсов в компании (рис. 2).



Р и с. 2. Организационная структура функциональной службы управления человеческими ресурсами

В дивизиональных организационных структурах возможно наличие выделенных кадровых служб в каждом дивизионе.

В адаптивных (проектных и матричных) организационных структурах управление человеческими ресурсами, помимо HR-менеджеров и линейных руководителей, осуществляют также руководители проектов.

3. Методология управления человеческими ресурсами

Современные зарубежные концепции управления человеческими ресурсами ориентированы на максимальный учет социально-экономических и социально-психологических факторов: широкое привлечение персонала к разработке и принятию решений, выявление индивидуальных особенностей и способностей человека, их эффективное использование и стимулирование их развития. Поэтому специалистами сегодня выделяются следующие основные принципы управления человеческими ресурсами [7, с. 159–160; 14, с. 417–420].

1. На стадии разработки кадровой политики и формирования системы управления человеческими ресурсами:

- принципы научности и прогрессивности (учета современных научных подходов и соответствия передовым отечественным и зарубежным аналогам);
- принцип индивидуальности (учета факторов внешней и внутренней среды организации);
- принцип обусловленности функций управления персоналом целями производства (стратегической направленности);
- принципы комплексности, многоаспектности и согласованности (взаимозависимости и взаимосвязи базовых направлений кадровой политики);
- принцип приоритетности (первоочередного и преимущественного развития наиболее значимых элементов);
- принцип перспективности (учета не только текущих, но и долгосрочных целей и задач);
- принцип адаптивности (возможность оперативной самоадаптации системы управления персоналом к изменяющимся внутренним и внешним условиям);
- принципы простоты, оптимальности и экономичности (выбора наиболее рационального и экономичного для данной организации варианта политики);
- принцип прозрачности (использование доступной терминологии, единой информационной базы и т.д.).

2. На стадии реализации кадровой политики:

- принцип ориентированности (ориентации используемых методов на конкретные категории персонала);
- принцип многофакторности (обеспечения многофакторного воздействия на объект управления);
- принцип мотивированности (создания необходимой заинтересованности для эффективного выполнения персоналом своих задач);
- принцип ответственности (обеспечения прямой индивидуальной и коллективной ответственности за неэффективное исполнение установленных функций);
- принципы параллельности и непрерывности процесса управления персоналом (одновременной реализации множества решений по различным направлениям управления человеческими ресурсами);
- принцип преемственности (последовательности и взаимосвязи работ, выполнения их на единой методической основе).

Особую роль в процессе формирования системы управления персоналом принадлежит ключевым принципам построения системы развития персонала организации. К таким принципам относят [19]:

- принцип развития уже при «входе» в организацию (в компанию должны попадать только те люди, которые испытывают «жажду нового интеллектуального опыта» и развития);
- принцип «или развиваешься или уходишь» как одна из ключевых ценностей организации (сотрудники, остановившиеся в своем развитии и значительно потерявшие его динамику, перестают развивать компанию);

– принцип построения внутрифирменной карьерной иерархии на критерии профессионального развития (с одной стороны, продвигаются только те сотрудники, которые достигли наибольших результатов в профессиональном развитии, а с другой, каждое продвижение дает возможность перейти к решению более сложных и комплексных задач, тем самым стимулируя дальнейшее развитие);

– принцип создания условий для саморазвития – результирующий и самый важный из перечисленных выше (каждый человек индивидуален и сам на подсознательном уровне может определить, какой способ развития для него является наиболее эффективным; менеджеры должны создавать дополнительные стимулы и условия для саморазвития, оставляя при этом сотруднику возможность самостоятельно определять, как конкретно он будет это делать).

Методы управления человеческими ресурсами в мировой практике становятся все более разнообразными и постоянно совершенствуются (табл. 3).

Сертификация по международному стандарту «Investors in People», которую уже более 20 лет проводит одноименная британская организация, – объективный способ подтвердить тот факт, что работа с персоналом действительно является приоритетным направлением в компании.

Т а б л и ц а 3

Развитие методов управления человеческими ресурсами

Период	Подходы и методы
Середина 1960-х годов	Кадровая политика. Определение денежных выгод подбора и отбора персонала. Расчет издержек на персонал.
Начало 1970-х годов	Учет человеческого капитала. Определение его денежной ценности.
Конец 1970-х годов	Управление человеческим капиталом. Обучение персонала и распространение знаний как стратегия управления.
Начало 1990-х годов	Стратегический менеджмент персонала. Управление бизнес-процессами. Финансовые оценки человеческого капитала.
Конец 1990-х – 2000-е годы	Стандарты инвестирования в человеческий капитал. Управление талантами. Построение «обучающихся организаций» и управление знаниями. Системы сбалансированных показателей персонала, отчеты об интеллектуальном капитале. Информационные технологии управления персоналом

Стандарт «Investors in People» («Инвесторы в людей») разработала в 1991 году «National Training Task Force» в сотрудничестве с Британской конфедерацией промышленников и Британским конгрессом профсоюзов¹. В 1993 году была создана общественная организация «Investors in People UK», которая с тех пор развивает и распространяет этот стандарт, а также обеспечивает его целостность и качество. С 1997 года стандарт приобрел международный статус. Сегодня сертификат «Investors in People» считается престижным во всем мире, его наличие повышает привлекательность любой фирмы как для инвесторов, так и для сотрудников.

¹ В конце 1980-х гг. выяснилось, что в Великобритании самый продолжительный в Европе рабочий день и самая низкая производительность труда. Для решения этой проблемы правительство поручило Министерству труда разработать стандарт – систему, которая сбалансировала бы интересы наемных работников и работодателей с потребностями экономики страны.

Стандарт «Investors in People» описан тремя принципами и десятью комплексными индикаторами (рис. 3), подтверждающими соответствие компаний каждому из принципов [8; 22].

Принцип 1 «Планирование» (Plan). Организация, признанная как Investor in People, разрабатывает стратегии, ориентированные на повышение эффективности ее деятельности через развитие персонала.

Принцип 2 «Действие» (Do). Организация предпринимает конкретные действия, ведущие к повышению ее эффективности через развитие персонала.

Принцип 3 «Оценка» (Review). Организация может наглядно показать, как инвестиции в персонал повлияли на ее деятельность.

Ко всем индикаторам разработана система критериев, которые поясняют, что стоит за каждым показателем. Каждый из перечисленных индикаторов дополняется описанием деятельности руководства и персонала, после чего создается внутренний документ компании – например, программа развития сотрудников.

Представители организации «Investors in People» подчеркивают, что вышеописанные индикаторы – это конечный результат, который ожидается от сертифицируемой организации. А вот каким образом каждый конкретный соискатель достигнет этого, зависит от него самого.



Р и с. 3. Цикл улучшения деятельности компании согласно «Investors in People»

Руководство компаний, внедривших стандарт «Investors in People», выполняет четыре важнейших требования:

– обязательно тренировать, развивать и ориентировать сотрудников на достижение основных бизнес-целей;

- постоянно выявлять потребности в обучении и развитии сотрудников по результатам их работы (например, в ходе регулярного контроля выполнения поставленных задач);

- следить за тем, чтобы все потребности в обучении были удовлетворены;
- оценивать эффективность тренингов по результатам выполнения поставленных задач.

Стандарт «Investors in People» регламентирует и упорядочивает процесс управления человеческими ресурсами, делает его прозрачным. Он учитывает все вопросы, связанные с наемными работниками: системы мотивации, обучения, оценки. Многие организации успешно используют этот стандарт как платформу для достижения других международных стандартов. «Investors in People» также является хорошим дополнением к Европейской модели качества (EQM). Во всех современных стандартах и моделях качества акцент делается не только на обучении, но и на вовлечении персонала на всех уровнях.

Результаты внедрения стандарта «Investors in People» подтверждают, что благодаря определенным навыкам персонал способен привести предприятие к достижению его бизнес-целей. «Investors in People» «работает» как интегратор эффектов, получаемых от выполнения других стандартов: повышается мотивация и дисциплинированность работников, сокращается количество прогулов; развивается творческое мышление людей, которые идентифицируют себя с предприятием; лучше удовлетворяются запросы клиентов; публичное признание реальных достижений помогает привлекать высококлассных специалистов; повышается продуктивность и прибыльность (обученные и мотивированные сотрудники работают лучше и эффективнее); снижаются себестоимость и затраты; значительно улучшаются результаты программ качества, повышается конкурентоспособность. Использование стандарта, создавая базу для повышения профессионального уровня бизнеса и его конкурентоспособности, позволяет руководству компании объективно оценивать, что могут и должны делать сотрудники для процветания предприятия, насколько они мотивированы и т.д. Данный процесс, будучи непрерывным, нацелен на улучшение имиджа фирмы, а главное – ее положения в своем рыночном секторе.

Термин **«управление талантами»** (англ. – *talent management*, ТМ) был впервые введен компанией «McKinsey» в 1997 году. ТМ направлен на привлечение и поддержку наиболее перспективных и успешных сотрудников, а также на создание внутри компании пула внутренних преемников на менеджерские позиции. Этот подход преследует две основные цели:

- 1) приоритетное инвестирование в обучение и развитие именно тех людей, которые приносят наибольшую прибыль бизнесу (что максимизирует возврат на вложенные в обучение средства и стимулирует новые инвестиции собственников компаний в развитие персонала);

- 2) удержание сотрудников с потенциалом роста (что напрямую влияет на текучесть кадров и связанные с ней расходы фирмы).

Одним из основных инструментов ТМ является *внутренний рекрутмент* – система выявления и подбора кандидатов на позиции менеджеров и ведущих специалистов на базе грамотного построения кадрового резерва. В принципе поиск талантов может проводиться на любом уровне: начиная от рядовых спе-

циалистов и заканчивая топ-менеджментом компании. Но в подавляющем большинстве случаев проекты по ТМ касаются руководства. Это обусловлено, прежде всего, их большой стоимостью. Поэтому и отдача от сотрудника после обучения должна быть соответственно высокой.

Как альтернатива внутреннему рекрутменту развиваются привлечение высококлассных специалистов извне (*executive search*) и даже «перекупка» целых команд специалистов у конкурентов (*lift outs*). Однако, отношение к таким методам «войны за таланты» в мире бизнеса неоднозначно. Конечно, специалисты высокого уровня «извне» очень востребованы растущими компаниями: они приносят с собой отработанные процессы, огромный опыт, связи и зачастую приводят команду. Однако инвестиции в таких сотрудников часто не оправдываются. Адаптация к устоявшейся корпоративной культуре нового сотрудника или серьезное влияние, оказываемое на деловую практику компании командой, пришедшей с опытным и сильным менеджером, могут стоить организации очень серьезных вложений. С другой стороны, совершенно не обязательно проводить только внутренний или только внешний рекрутмент. Группа кандидатов для отбора может быть смешанной, хотя предпочтение при прочих равных условиях обычно отдают внутреннему кандидату (хотя бы с точки зрения экономии ресурсов).

Специалисты выделяют следующие условия успешного внедрения и реализации ТМ в компании [11; 13].

1. *Стратегический подход к работе с человеческими ресурсами*, предполагающий четкую формулировку корпоративной стратегии и приоритетов в области управления человеческими ресурсами, разработку соответствующих долгосрочных планов отделов по работе с персоналом и структурных подразделений компании. Со стратегией должны быть ознакомлены все линейные менеджеры и HR-специалисты.

2. *Внешний бренд компании как работодателя*. Для привлечения талантов в компанию, во-первых, чрезвычайно важна программа мероприятий, нацеленная на то, чтобы об организации писали как об «отличном месте для работы». Во-вторых, бренд работодателя в значительной степени зависит также от неформальных отзывов и устных рекомендаций нынешних и бывших работников. Поэтому долгосрочный положительный внешний имидж компании невозможен без реальных достижений в сфере HR-менеджмента.

3. *Соответствие корпоративной культуры системе ТМ*. Для внедрения ТМ в компании уже должны быть элементы корпоративной культуры, на которые можно опираться в системном построении данного процесса. К таким элементам могут относиться: ориентация компании на выявление и поощрение сотрудников с отличными результатами деятельности, атмосфера поощрения инициативы и отсутствия наказания за ошибки, сильная коучинг-культура и т.д.

4. *Профили позиций менеджеров и специалистов*. Для успешной подготовки и отбора внутренних кандидатов необходимо описать основные компетенции для каждой позиции. Обычно это делается в виде расширенных должностных инструкций, включающих в себя навыки, знания и бизнес-манеры (*skills, knowledge & behaviours*). Результатом создания профиля каждой позиции должно быть четкое понимание всеми менеджерами организации необходимого