

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФГБОУ ВПО «Пензенская ГСХА»**

**Е.В. Кузнецова  
Н.Н. Бекренева  
Т.В. Тарасова**



## **УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

**Пенза 2013**

Наталья Бекренева

**Управление  
человеческими ресурсами**

«БИБКОМ»

2013

УДК 338.24(075)  
ББК 65.050я7

**Бекренева Н. Н.**

Управление человеческими ресурсами / Н. Н. Бекренева —  
«БИБКОМ», 2013

Учебное пособие содержит необходимый теоретический минимум, вопросы для самоконтроля, деловые игры, практические ситуации по основным разделам дисциплины. В разделе для самостоятельной работы приведены методические рекомендации по выполнению курсовой работы, примерная тематика курсовых работ и вопросы семинарских занятий.

УДК 338.24(075)  
ББК 65.050я7

© Бекренева Н. Н., 2013  
© БИБКОМ, 2013

# Содержание

ВВЕДЕНИЕ	5
Раздел 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ	6
Тема 1 РОЛЬ И МЕСТО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОБЩЕОРГАНИЗАЦИОННОМ УПРАВЛЕНИИ	6
Тема 2 ПЕРСОНАЛ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ	9
Тема 3 ЭВОЛЮЦИЯ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ	14
Тема 4 МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ	19
Конец ознакомительного фрагмента.	23

# **Наталья Бекренева, Елена Кузнецова, Татьяна Тарасова**

## **Управление человеческими ресурсами**

### **ВВЕДЕНИЕ**

Предприятие как система управления человеческими ресурсами подразумевает эффективную управленческую деятельность, которая является гарантом того, что предприятие сможет выжить в условиях жесткой конкурентной борьбы. Текущие изменения на предприятии в то же время связаны часто с изменениями в персонале – его отношением к труду.

Потребность в специалистах, обладающих современными глубокими знаниями в области управления человеческими ресурсами наиболее велика в системе управления отечественной экономикой, и в первую очередь, в организациях ее основного звена, где происходят существенные изменения в управлении организацией в целом и системе управления человеческими ресурсами в особенности.

Основную нагрузку в реализации этих изменений несут специалисты по управлению человеческими ресурсами, поэтому именно от того, насколько полно они будут вооружены такими знаниями и, главное, насколько умело, эффективно они смогут применять их на практике, зависит то, как организации смогут вести конкурентную борьбу и как они достигают поставленные цели.

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» входит в базовую часть профессионального цикла основной образовательной программы по направлению подготовки 080200 – Менеджмент.

В результате изучения дисциплины бакалавр должен обладать следующими общекультурными и профессиональными компетенциями: способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность (ОК-8);

стремлением к личностному и профессиональному саморазвитию (ОК-10);

способностью анализировать социально-значимые проблемы и процессы (ОК-13);

способностью участвовать в разработке стратегии управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию (ПК13);

владеть современными технологиями управления персоналом (ПК-14);

умением проводить аудит человеческих ресурсов и диагностику организационной культуры (ПК-37).

В целях реализации компетентностного подхода в предлагаемом учебном пособии представлены конкретные проблемные ситуации и деловые игры по основным разделам дисциплины, а также содержится необходимый минимум теоретического материала, вопросы для самоконтроля, вопросы семинарских занятий.

## **Раздел 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

### **Тема 1 РОЛЬ И МЕСТО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОБЩЕОРГАНИЗАЦИОННОМ УПРАВЛЕНИИ**

**Цель занятия:** выявить междисциплинарную взаимосвязь науки управления и управления человеческими ресурсами.

**План занятия:**

1. Теории управления о роли человека в организации.
2. Управление персоналом в системе управления организацией.
3. Внешняя среда организации и управление человеческими ресурсами.

#### Методические указания

На заре развития науки управления, более ста лет назад, управление организацией и управление ее персоналом не различались. Можно сказать, что теория и практика управления персоналом являлись основой управления как науки. В настоящее время управление человеческими ресурсами формируется на стыке теории и организации управления, психологии, социологии, конфликтологии, этики, экономики труда и других наук. За такой долгий промежуток времени (с начала промышленной революции до наших дней) роль человека в организации существенно менялась. В настоящее время различают три группы теорий: классические теории, теории человеческих отношений и теории человеческих ресурсов. Основным постулатом классической школы управления персоналом являлось предположение, что труд для большинства индивидов не приносит удовлетворение. То, что они делают, менее важно для них, нежели то, что они зарабатывают, делая это. Главной задачей руководителя является строгий контроль и наблюдение за подчиненными. Основным стимулом для повышения производительности труда является соответствующая заработная плата и то, что начальник будет справедлив. Однако, на определенном этапе развития отношения между руководителем и подчиненным, основанные на таких принципах стали давать сбой. Работники стремятся быть не просто винтиками в организационном механизме, а стать полезными и значимыми и быть признанными как индивиды. Эти потребности являются более важными, чем деньги в побуждении и мотивировании к труду. Таковы основные положения теории человеческих отношений.

Исходной точкой направления «человеческие отношения» стали Хоторнские эксперименты Элтона Мэйо, которые он проводил в 1927-1932 гг. в «Вестерн Электрик Компани» близ Чикаго. В теории человеческих отношений главная задача руководителя: сделать так, чтобы каждый чувствовал себя полезным и нужным. Он должен информировать своих подчиненных о планах, а также учитывать их предложения по улучшению этих планов. Начальник должен предоставить своим подчиненным определенную самостоятельность. Факт удовлетворения потребностей индивидов по взаимодействию и в чувстве их собственной значимости поднимает их дух и уменьшает чувство противодействия официальным властям.

В 70-е годы XX века в науке и практике управления США стало использоваться понятие «человеческие ресурсы» взамен «персонала». Такое изменение связано с переосмыслением роли и места человека в производственной деятельности в эпоху научно-технической революции и отношением к нему не только как к «одушевленному» фактору производства, но и как к личности с присущими ей интересами, мотивацией, психологией и т. п. В практике управления персоналом складывается подход с позиций человеческих ресурсов. Это выражалось

в том, что руководство компаний осознало необходимость расширения самостоятельности и самоконтроля подчиненных. Главной задачей руководителя в этой ситуации было создание такой обстановки, в которой каждый человек может максимально проявить свои способности, творческий подход к работе.

Управление персоналом организации – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации. Управление персоналом организации охватывает широкий спектр функций, основными из которых являются: планирование работы с персоналом (разработка стратегического и оперативного планов), организация системы управления персоналом, мотивация трудовой деятельности работников организации, оценка экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом.

В процессе своего развития управленческая деятельность начиная с 80-х годов XX в. перешла на новый этап, отличительной особенностью которого является смещение внимания высшего руководства в сторону внешнего окружения, что позволяет своевременно и адекватно реагировать на происходящие в нем изменения и обеспечивает организации конкурентные преимущества. Конкурентоспособность предприятия во многом зависит от занятого в нем персонала. Хорошо подготовленный персонал с высоким уровнем мотивации на высококачественную работу представляет собой такое же богатство, как и новейшее оборудование или передовые технологии. Изменяются и требования к работнику. Главным становятся признание высокой социальной ответственности сотрудников организации и, в первую очередь, управляющих. Сущность работы управленческого персонала состоит в принятии управленческих решений, организации их реализации и контроле за исполнением. Аппарат управления – составная часть любого предприятия, его главная задача – эффективное использование и координация всех ресурсов организации для достижения поставленных целей.

Современный подход в менеджменте – это адекватная реакция на перемены, непрерывно меняющиеся технологии и неопределенность среды с учетом человеческих ценностей. Человеческий потенциал, способность руководителя правильно поставить цель и эффективно распорядиться человеческими ресурсами превращаются в главный фактор успеха предприятия.

### **Контрольные вопросы**

1. На базе каких дисциплин формируется наука управления человеческими ресурсами?
2. Каково место управления персоналом в системе управления организацией?
3. Как влияет внешняя среда на управление человеческими ресурсами?

### **Тест**

1. Управление – это...
  - а) целенаправленное воздействие субъекта управления на объект управления с целью приведения его в заданное состояние;
  - б) руководство производственной деятельностью, сбытом, финансами, персоналом и др.;
  - в) общественный характер труда;
  - г) морально-этические рычаги воздействия.
2. Объект управления – это...
  - а) управляющая подсистема;
  - б) управляемая подсистема;
  - в) средства труда;
  - г) информация.

3. Субъект управления – это...

- а) работник управления;
- б) средства труда;
- в) менеджмент;
- г) маркетинг.

4. Расположите названия методов, используемых при принятии решения, определении альтернативных вариантов, в соответствии с их характеристикой:

- 1) «мозговая атака»;
- 2) «морфологический анализ»;
- 3) метод аналогии;
- 4) «системный анализ».

а) изучение всевозможных комбинаций вариантов организационных решений посредством построения матрицы, 1-й ряд которой разбивает решаемую проблему на более мелкие задачи, 2-й ряд матрицы определяет всевозможные варианты (подходы) ее решения;

б) раскрытие составляющих компонентов управления персоналом (целей, функций, организационной структуры, кадров, технических средств управления, информации, методов управления работниками и др.), выявление многообразных типов связей этих компонентов между собой и внешней средой и сведение их в единую целостную картину;

в) метод коллективного генерирования идей решения творческой задачи, цель которого заключается в сборе большего количества идей посредством поощрения реплик, запрете критики;

г) применение организационных форм, которые оправдали себя в функционирующих системах управления персоналом со сходными экономико-организационными характеристиками к рассматриваемой системе.

5. Основными целями управления персонала являются:

- а) обеспечение потребности организации в кадрах;
- б) выполнение производственного плана;
- в) анализ финансовой деятельности предприятия;
- г) обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива;
- д) организация эффективного сбыта продукции, производимой предприятием.

6. Наиболее актуальным в условиях острой конкурентной борьбы фактором эффективности управления организацией является...

- а) оптимальность использования материальных ресурсов;
- б) экономия финансовых ресурсов;
- в) экономия времени, скорости реагирования на изменения среды;
- г) экономия материальных ресурсов.

7. В состав управляющей подсистемы организации входят...

- а) элементы иерархии организации;
- б) руководители и органы управления;
- в) производственная и экономическая подсистемы;
- г) социальная и экономическая подсистемы.

8. К общим (универсальным) закономерностям управления можно отнести закономерность...

- а) преимущественной эффективности сознательного планомерного управления;
- б) преобладания управления над производством;
- в) инерционности управляемой системы по отношению к изменениям;
- г) больших затрат ресурсов для эффективного управления.

## Тема 2 ПЕРСОНАЛ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

**Цель занятия:** закрепление представления о ключевых понятиях курса, составе и структуре персонала организации.

**План занятия:**

1. Понятие, экономическое содержание и классификация персонала.
2. Структура персонала организации АПК.
3. Современные подходы к управлению человеческими ресурсами организации.

### Методические указания

В отечественной и зарубежной науке и практике управления широко используются такие понятия, как «кадры» и «персонал». Хотя их часто и считают синонимами, но каждый из них имеет разное содержание и смысловую нагрузку. Под кадрами понимается основной состав работников предприятия. Данная категория характеризует не качество отдельно взятого индивида, а совокупность работников, объединенных в коллектив для совместного достижения общих целей организации. К кадрам не относят временных работников, совместителей, внештатных сотрудников. Часто понятие «кадры» отождествляют с понятием «персонал». Понятие персонал происходит от латинского слова «personalis» (от лат. – личный) и означает весь личный состав работников (включая постоянных и временных), состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором о найме. К персоналу также можно отнести работающих собственников и совладельцев при условии, что они, кроме причитающейся им части доходов, получают соответствующую оплату за то, что участвуют своим личным трудом в деятельности организации.

Основными признаками персонала являются:

- наличие его трудовых взаимоотношений с работодателем, которые оформляются трудовым договором (контрактом);
- обладание определенными качественными характеристиками (профессией, специальностью, квалификацией, компетентностью и др.), наличие которых определяет деятельность работника на конкретной должности или рабочем месте, а следовательно, отнесение его к одной из категорий персонала: руководителей, специалистов, служащих (технических исполнителей), рабочих;
- целевая направленность деятельности персонала, т. е. обеспечение достижения целей организации путем установления адекватных им целей отдельного работника и создания условий для их эффективной реализации.

Основными характеристиками персонала организации являются: численность и структура. Численность персонала организации зависит от характера, масштаба, сложности, трудоемкости производственных и управленческих процессов, степени их механизации, автоматизации, компьютеризации. Эти факторы определяют ее нормативную (плановую) величину. Более объективно персонал характеризуется списочной (фактической) численностью, т. е. числом сотрудников, которые официально работают в организации в данный момент.

Структура персонала организации – это совокупность отдельных групп работников, объединенных по какому-либо признаку. Критерием оптимальности структуры персонала является соответствие численности работников различных должностных групп объемам работ, необходимых для выполнения каждой должностной группой, выраженным в затратах времени. Рассмотрим более подробно основные признаки структурирования персонала организации.

По признаку участия в производственном или управленческом процессе, т. е. по характеру трудовых функций, а следовательно, занимаемой должности, персонал подразделяется

на следующие категории: – руководители, осуществляющие функции общего управления. Их условно подразделяют на три уровня: высший (организации в целом – директор, генеральный директор, управляющий и их заместители), средний (руководители основных структурных подразделений – отделов, управлений, цехов, а также главные специалисты), низовой (работающие с исполнителями – руководители бюро, секторов; мастера);

– специалисты – лица, осуществляющие экономические, инженерно-технические, юридические и другие функции. К ним относятся экономисты, юристы, инженеры-технологи, инженеры-механики, бухгалтеры, диспетчеры, аудиторы, инженеры по подготовке кадров, инспектора по кадрам и др.;

– служащие (технические исполнители), осуществляющие подготовку и оформление документов, учет, контроль, хозяйственное обслуживание: менеджер по закупкам, кассир, секретарь, табельщик и др.;

– рабочие, которые непосредственно создают материальные ценности или оказывают услуги производственного характера. Различают основных и вспомогательных рабочих.

Деление персонала организации на категории осуществляется в соответствии с нормативным документом – «Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и других служащих», разработанным Институтом труда и утвержденным постановлением Министерства труда и социального развития РФ от 21.08.98 г. № 37.

**Профессиональная структура персонала организации** – это соотношение представителей различных профессий или специальностей (экономистов, бухгалтеров, инженеров, юристов и т. д.), обладающих комплексом теоретических знаний и практических навыков, приобретенных в результате обучения и опыта работы в конкретной области.

**Квалификационная структура персонала** – это соотношение работников различного уровня квалификации (т. е. степени профессиональной подготовки), необходимого для выполнения определенных трудовых функций. В нашей стране уровень квалификации рабочих характеризуется разрядом или классом (например, для водителей), а для специалистов – категорией, разрядом или классом.

**Половозрастная структура персонала организации** – это соотношение групп персонала по полу (мужчины, женщины) и возрасту. Возрастная структура характеризуется долей лиц соответствующих возрастов в общей численности персонала. При изучении возрастного состава рекомендуются следующие группировки: 16, 17, 18, 19, 20–24, 25–29, 30–34, 35–39, 40–44, 45–49, 50–54, 55–59, 60–64, 65 лет и старше.

**Структура персонала по стажу** может рассматриваться двояко: по общему стажу и стажу работы в данной организации. Общий стаж группируется по следующим периодам: до 16 лет, 16–20, 21–25, 26–30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40 лет и более. Стаж работы в данной организации характеризует стабильность трудового коллектива. Статистика выделяет следующие периоды: до 1 года, 1–4, 5–9, 10–14, 15–19, 20–24, 25–29, 30 лет и более.

**Структура персонала по уровню образования** (общего и специального) характеризует выделение лиц, имеющих высшее образование, в том числе по уровню подготовки: бакалавр, специалист, магистр; незаконченное высшее (более половины срока обучения); среднее специальное; среднее общее; неполное среднее; начальное.

Сегодня для управления сельскохозяйственным производством требуются специалисты самого разного профиля: агрономы, зооинженеры, ветврачи, инженеры, экономисты, маркетологи, специалисты по антикризисному управлению.

Начиная с середины 1980-х гг. для выражения нового взгляда на роль человека в современном производстве используется термин «человеческие ресурсы». Главная отличительная особенность человеческих ресурсов состоит в том, что люди наделены интеллектом, и, в отличие от машин, их участие в производственном процессе носит не механический, а сознательный и эмоциональный характер. Только они приводят в движение, организуют взаимодействие

всех остальных ресурсов. В этом их ключевая и стратегическая роль в современной организации.

Понятие «человеческие ресурсы» более емкое, чем «трудовые ресурсы» и «персонал», так как содержит в себе совокупность социокультурных характеристик и личностно-психологических свойств людей. Специфика человеческих ресурсов, в отличие от всех других видов ресурсов (материальных, финансовых, информационных и др.), состоит в следующем:

– люди наделены интеллектом, следовательно, их реакция на внешнее воздействие (управление) – эмоционально осмысленная, процессы взаимодействия между субъектом управления и людьми являются двусторонними;

– вследствие обладания интеллектом люди способны к постоянному совершенствованию и развитию, что является наиболее важным и долговременным источником повышения эффективности любого общества или отдельной организации;

– люди выбирают определенный вид деятельности (производственной или непроизводственной, умственной или физической) осознанно, ставя перед собой определенные цели.

Таким образом, основополагающими принципами современного подхода к управлению человеческими ресурсами организации являются:

1. Признание человеческих ресурсов решающим фактором эффективности и конкурентоспособности организации, ключевым ее ресурсом, экономически полезным и социально ценным;

2. Стратегический подход: ориентация на стратегический подход к управлению персоналом, в основе которого лежит интеграция кадровой стратегии в корпоративную с учетом долгосрочных перспектив развития человеческих ресурсов как конкурентных преимуществ организации в рыночной среде;

3. Принцип инвестиционности заключается в признании экономической целесообразности капиталовложений, связанных с привлечением, использованием и развитием персонала организации. Принцип соотношения денежных затрат на формирование и развитие человеческих ресурсов с практическими результатами (в виде прибыли) должен стать главенствующим в хозяйственной деятельности предприятия;

4. Самоуправление и демократизация – активное привлечение работников к управлению на всех уровнях, делегирование полномочий в рамках их компетентности, развитие партнерства и сотрудничества в организации;

5. Принцип развития. Современные организации создают условия для непрерывного обучения и развития работников, стремясь раскрыть их интеллектуальные, творческие и предпринимательские способности, способствуя росту их компетенции и мотивации для достижения как общих организационных целей, так и для удовлетворения их личных потребностей;

6. Принцип качества трудовой жизни. В условиях перехода от технократического подхода к гуманистическому в управлении человеческими ресурсами организации должны обеспечивать обогащение содержания труда, справедливое вознаграждение за личный вклад в конечный результат организации, создание комфортных условий и благоприятного психологического микроклимата в трудовом коллективе, формирование позитивной организационной культуры, предоставление возможностей для профессионального и служебного роста;

7. Принцип профессионализации управления основан на необходимости повышения организационного статуса, уровня профессиональной компетентности специалистов служб управления персоналом способных выполнять сложные аналитические, управленческие, социальные, образовательные функции, грамотно регулировать трудовые отношения и формировать «социальный мир» в организации;

8. Принцип инновационности состоит в постоянном совершенствовании форм организации труда, обновлении методов воздействия и побуждения работников к производительной

и творческой деятельности, разработке и внедрении прогрессивных персонал-технологий развития человеческих ресурсов.

Данные принципы следует рассматривать в качестве базовых установок, общих концептуальных подходов в формировании механизма управления персоналом на уровне организации с учетом конкретной ситуации и специфики ее деятельности.

### Контрольные вопросы

1. Раскройте сущность понятий «персонал», «кадры», «человеческие ресурсы».
2. Что представляет собой управление как вид трудовой деятельности персонала?
3. Какие предпосылки лежат в основе новых подходов в кадровом менеджменте?
4. Назовите принципы современного подхода к управлению человеческими ресурсами.

### Тест

1. Под категорией «кадры организации» следует понимать:
  - а) часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;
  - б) трудоспособное население в рамках отдельной организации, на микроуровне.
2. Что следует понимать под категорией «персонал»?
  - а) это часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;
  - б) совокупность работников, совместно реализующих поставленную перед ними цель по производству товаров или оказанию услуг, действующих в соответствии с определенными правилами и процедурами в рамках определенной формы собственности.
3. Под эффектом совместной деятельности персонала следует понимать (при необходимости указать несколько):
  - а) степень реализации организационной цели;
  - б) уровень эффективности труда;
  - в) материальное и духовное удовлетворение, которое испытывают сотрудники от того, что они состоят в этой организационной структуре.
4. Причинами сегментации персонала на «ядро» и «периферию» в организации являются (при необходимости указать несколько):
  - а) различия в уровне экономической эффективности труда;
  - б) различия в уровне социальной эффективности труда;
  - в) финансовое положение предприятия;
  - г) воля руководства предприятия.
5. Характеристиками «ядра» персонала являются (при необходимости указать несколько):
  - а) защищенность рабочего места от влияния рынка;
  - б) гарантия занятости на длительную перспективу;
  - в) неудобные дни и часы работы;
  - г) стопроцентная оплата больничных листов и отпусков;
  - д) негарантированное пенсионное обеспечение;
  - е) гарантированное обучение и переквалификация за счет работодателя.
6. Чем определяется неформальная структура трудового коллектива?
  - а) должностным положением его членов;
  - б) наличием разнообразных связей и межличностных отношений между его членами.

7. Согласно теории менеджмента к конкретным функциям управления процессами в организации нельзя отнести управление:

- а) производительностью труда;
- б) сбытом;
- в) запасами;
- г) персоналом.

8. Из каких категорий работников состоит аппарат управления сельскохозяйственного предприятия?

- а) линейных и функциональных руководителей;
- б) инженерно-технического состава и служащих;
- в) директора, главных специалистов, специалистов, управляющих (начальников цехов);
- г) руководителей, специалистов и обслуживающую (технического) персонала.

## **Тема 3 ЭВОЛЮЦИЯ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

**Цель занятия:** изучить основные этапы развития науки и практики управления персоналом.

**План занятия:**

1. Теория человеческого капитала.
2. Концепция «Анализ человеческих ресурсов».
3. Стохастическая позиционная модель.
4. Эволюция науки и практики управления персоналом.

**Методические указания**

Сегодня эффективность развития экономики современных государств в огромной степени зависит от того, сколько средств оно вкладывает в своих людей. Без этого невозможно обеспечить его поступательное развитие. В XX веке были присуждены две Нобелевские премии в области экономики за разработку теории человеческого капитала: Теодору Шульцу в 1979 г. и Гэри Беккеру в 1992 г. Хотя основной вклад в популяризацию идеи человеческого капитала был внесен Т. Шульцем, классикой современной экономической мысли стал одноименный трактат Г. Беккера. В своем анализе он исходил из представлений о человеческом поведении как рациональном и целесообразном, применяя такие понятия, как редкость, цена, альтернативные издержки и т.п., к самым разнообразным аспектам человеческой жизни, включая и те, которые традиционно находились в ведении других социальных дисциплин. Сформулированная в нём модель стала основной для всех последующих исследований в этой области.

Человеческий капитал – это имеющийся у каждого запас знаний, навыков, мотиваций. Инвестициями в него могут быть образование, накопление профессионального опыта, охрана здоровья, географическая мобильность, поиск информации. Одна из наиболее интересных и известных попыток использования теории человеческого капитала на корпоративном уровне – концепция анализа человеческих ресурсов (АЧР) – Human Resources Accounting), предложенная Эриком Флэмхольцем в начале 60-х годов XX в.

Возникновение АЧР связано с появлением интереса к персоналу как к важному ресурсу организации, в использовании которого скрыты значительные резервы.

В своих первых работах Э. Флэмхольц указал три основные задачи АЧР:

1. Предоставить информацию, необходимую для принятия решений в области управления персоналом как для менеджеров по персоналу, так и для высшего руководства;
2. Обеспечить менеджеров методами численного измерения стоимости человеческих ресурсов, необходимых для принятия конкретных решений;
3. Мотивировать руководителей думать о людях не как о затратах, которые следует минимизировать, а скорее как об активах, которые следует оптимизировать.

АЧР – это процесс выявления, измерения и предоставления информации о человеческих ресурсах лицам, принимающим решения в организации.

Выделяют основные функции АЧР:

1. Работа с персоналом;
2. Определение издержек.

**Работа с персоналом.**

1. При отборе персонала АЧР позволит улучшить процесс планирования потребности в персонале, планирования бюджета приобретения человеческих ресурсов. Позволит менеджеру, проводящему отбор, выбрать того из них, кто способен принести компании большую пользу.

2. АЧР может облегчить принятие решений, связанных с распределением ресурсов на развитие персонала, а также может помочь руководителю в выборе кадровой политики, т. е. оценить плюсы и минусы набора специалистов извне и продвижение своих работников внутри организации.

3. Расстановка персонала – процесс распределения между людьми различных организационных ролей и задач. В идеале при расстановке персонала необходимо учитывать три переменные: производительность (назначение наиболее квалифицированного для данной работы человека), развитие (дать возможность другим работникам развить свои навыки, осваивая новые обязанности) и индивидуальное удовлетворение самих работников. АЧР помогает определить значения этих трех факторов и привести их к общему знаменателю – денежной форме.

4. Проблема удержания персонала – непосредственно связана с проблемой сохранения и увеличения ее человеческого капитала. Система мониторинга уровня человеческого капитала, созданная с помощью инструментов АЧР, помогает сделать более эффективным управление человеческими ресурсами организации.

5. Уровень текучести персонала – уровень сохранности человеческих ресурсов. АЧР может обеспечить раннюю диагностику проблем, связанных с текучестью, измеряя определенные индикаторы состояния персонала в организации так, чтобы менеджеры имели возможность оценить тенденцию и принять решение прежде, чем люди начнут покидать организацию.

6. Система оценки и вознаграждения – АЧР обеспечивает менеджера точными данными об индивидуальной ценности каждого работника, выраженной в денежных единицах, а также влияет на политику вознаграждения, т. к. часто пытаются связать заработную плату и личный вклад каждого работника.

7. Использование персонала – процесс использования труда работников для достижения целей организации. АЧР мог бы создать общую систему координат для оценки эффективности всех аспектов работы с персоналом: оптимизация стоимости человеческих активов организации. Критерием подобной оценки различных направлений деятельности менеджеров по персоналу, таких, как отбор, расстановка, развитие, оценка и т. д., может быть измеряемый рост стоимости человеческих ресурсов организации.

Издержки можно определить как то, чем необходимо пожертвовать ради обладания какими-либо ресурсами или выгодой. При анализе человеческих ресурсов обычно используются понятия первоначальных и восстановительных издержек.

1. Первоначальные издержки персонала включают затраты на поиск, приобретение и предварительное обучение работников. Это понятие аналогично понятию первоначальных издержек физического капитала, например, завода или конвейерной линии. Важно отметить, что их состав зависит от конкретного случая, целей, для которых они рассчитываются, и, наконец, доступности данных.

2. Восстановительные издержки (издержки замещения) – это сегодняшние затраты, необходимые для замены работающего сейчас работника на другого, способного выполнять те же функции. Они включают издержки приобретения нового специалиста, его обучения (ориентации) и издержки, связанные с уходом работающего.

Для измерения в денежной форме индивидуальных условной и реализуемой стоимостей была разработана стохастическая (вероятностная) позиционная модель. Реализация ее алгоритма включает следующие шаги:

- определить взаимоисключающий набор должностей или позиций, которые могут быть заняты работником в организации;
- определить стоимость каждой позиции для организации;
- определить ожидаемый срок работы человека в организации;
- найти вероятность того, что работник будет занимать каждую из определенных на первом шаге позиций в определенный момент в будущем;

– дисконтировать ожидаемый в будущем денежный доход для определения сегодняшней стоимости.

На первом шаге фактически составляется карьерная лестница работника в данной организации: последовательная цепочка позиций или служебных состояний с добавлением такого состояния, как уход из организации.

На втором шаге определяется будущий доход, который принесет в будущем работник, находясь на данной должности. Причем доход можно отнести как к личности работника, так и к позиции, которую он занимает, как в случае с личностными и позиционными восстановительными издержками.

На третьем шаге оценивают общий срок службы человека в организации. На него влияет множество факторов: индивидуальные ожидания, эмоциональное и физическое состояние работника, политика организации в области приема персонала и вознаграждения, мобильность на рынке труда и т. д.

На четвертом шаге описывают ожидаемый карьерный путь работника, вплоть до увольнения: с какой вероятностью каждый последующий год вплоть до года ожидаемого ухода из организации работник будет занимать каждую из возможных позиций. В последний год работы вероятность ухода должна быть равна 100 %.

На пятом шаге определяют величину дисконтирования. Как правило, она равна внутренней стоимости денежных ресурсов в организации. Затем определяют искомую реализуемую стоимость работника, суммируя его ожидаемую ценность за каждый год будущей работы.

На протяжении многовековой истории развития человеческого общества решались проблемы организации совместной деятельности людей, более эффективного использования их физических возможностей и трудовых способностей. Отношение к человеку, его роли в достижении целей организации менялось в процессе производства.

Эволюция управления персоналом отражает общие закономерности развития общества, экономики и производства. При этом периодизация этапов развития управленческой мысли во временном масштабе носит условный характер, так как новая концепция полностью не заменяет собой предшествующую, а наблюдается сосуществование различных систем, теорий и подходов (таблица 1).

Таблица 1 – Этапы эволюции управления трудом

Тип экономического развития	Эволюция управления человеческими отношениями		
	Материальная основа	Системообразующий фактор	Вид управления трудом
Доиндустриальный	Мануфактурное производство	Кооперация рабочих	Ремесленный
Индустриальный	Фабричное (крупное машинное производство)	Система комбинирования машин (с живыми «придатками»)	Технократический
Научно-технический	Гибкое производство, ориентированное на нововведения	Взаимодействие (в группе) в научно-производственном цикле	Инновационный

## Контрольные вопросы

1. Когда были проведены первые оценки стоимости человеческого капитала?
2. Сформулируйте принципиальные положения концепции анализа человеческих ресурсов.
3. Перечислите параметры, включаемые в первоначальные издержки.
4. Объясните структуру восстановительных издержек.
5. Что такое ожидаемая реализуемая стоимость специалиста?
6. Охарактеризуйте научно-технический этап эволюции управления персоналом.

## Тест

1. Доминирующие потребности персонала в период до 1900 года:
  - а) безопасные условия труда и создание предпосылок для хорошей работы;
  - б) повышение зарплаток на основе более высокой производительности;
  - в) потребности самовыражения;
  - г) интересы персонала практически не учитывались.
2. Процесс познания другого человека осуществляется ...
  - а) через эмоциональную оценку другого человека;
  - б) попытку понять ход его мыслей или строй его поступков;
  - в) попытку понять стратегию изменения его поведения;
  - г) построение стратегии своего собственного поведения.
3. Выделите элемент системы контроля на предприятии. Это – ...
  - а) план;
  - б) макроэкономическое равновесие;
  - в) возраст работников.
4. Делегирование полномочий является составной частью...
  - а) бюрократии;
  - б) децентрализации;
  - в) централизации;
  - г) концентрации.
5. Какая концепция управления является преобладающей в России?
  - а) нет четких концепций управления;
  - б) модели открытой системы;
  - в) модель, ориентированная на человека.
6. Какой из современных подходов к управлению рассматривает все процессы в виде целостных систем, обладающих новыми качествами?
  - а) системный;
  - б) ситуационный;
  - в) процессный.
7. Контроль в организации, с точки зрения менеджмента, – это...
  - а) процесс обеспечения достижения организацией своих целей;
  - б) совокупность норм и ценностей общества, а также санкции, применяемые в целях их осуществления;
  - в) способность сознательно регулировать и изменять условия.
8. Основной современной идеей развития системы управления является создание...
  - а) полной автономии подразделений;
  - б) неформальных организаций;

- в) внутриорганизационного рынка;
- г) благоприятной внешней среды.

## Тема 4 МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

**Цель занятия:** изучить методологию управления человеческими ресурсами.

**План занятия:**

1. Философия управления персоналом.
2. Концепция управления персоналом.
3. Закономерности и принципы управления персоналом.

### Методические указания

Философия управления персоналом является неотъемлемой составной частью философии организации. Философия организации устанавливает совокупность организационных принципов и правил взаимоотношений персонала. Это своеобразная система ценностей и убеждений, воспринимаемая добровольно или в процессе воспитания всеми сотрудниками организации. Такой своеобразный моральный кодекс поведения внутри организации гарантирует успех и благополучие, сокращение конфликтных ситуаций, рост имиджа организации. Философия организации оформляется в отдельный нормативный документ, который разрабатывается на основе следующих документов: Конституции РФ, Гражданского, Трудового кодексов РФ, Международной Декларации прав человека, устава, коллективного договора, опыта лучших организаций. Каждая промышленно развитая страна мира имеет свои отличительные особенности в формулировании философии бизнеса. В российских условиях зачастую лишь крупные предприятия, сохранившиеся или созданные на базе государственной собственности, имеют свою историю, приоритеты работы с персоналом, традиции, социальные гарантии. Примерная философия организации включает следующие разделы: цели и задачи организации, декларацию прав сотрудника, определение того, что поощряется и что запрещается, условия труда и организацию рабочих мест, оценку и оплату труда, социальные блага и гарантии, возможности реализации увлечений, условия отдыха.

Философия управления персоналом в различных странах имеет большие отличия. Английский стиль управления персоналом основывается на традиционных ценностях нации и теории человеческих отношений. Она предусматривает уважение личности работника, искреннюю доброжелательность, мотивацию работников и поощрение достижений; обеспечение высокого качества работ и услуг, систематическое повышение квалификации, гарантии достойного заработка. В США управление персоналом построено на традициях конкуренции и поощрения индивидуализма работников с четкой ориентацией на прибыль компании и зависимость личного дохода от нее. Характерна четкая постановка целей и задач, высокий уровень оплаты персонала, поощрение потребительских ценностей, высокий уровень демократии в обществе, социальные гарантии. Японский кадровый менеджмент основывается на традициях уважения к старшему, коллективизма, всеобщего согласия, вежливости и патернализма. Преобладает теория человеческих отношений и преданность идеалам фирмы, пожизненный наем сотрудников в крупных компаниях, постоянная ротация персонала, создание условий для эффективного коллективного труда.

Российская философия управления персоналом весьма многообразна и зависит от формы собственности, региональных и отраслевых особенностей и величины организации. Крупные организации сохраняют свои традиции четкой дисциплины, коллективизма, эффективности, повышения уровня жизни работников и сохранения социальных благ и гарантий сотрудников в новых условиях хозяйствования.

Концепция управления персоналом – система теоретикометодологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и мето-

дов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций. Она включает: разработку методологии управления персоналом, формирование системы управления персоналом и разработку технологии управления персоналом.

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

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

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

Основу концепции управления человеческими ресурсами организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией. Это обусловлено пересмотром концепции «управления персоналом» в последнем десятилетии XX века. На смену противоречивым отношениям между работодателями и наемными работниками, при которых в рабочей обстановке организации доминировала жесткая регламентация процедур взаимодействия с работниками, пришла атмосфера сотрудничества, которая имеет следующие особенности:

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

Сегодня многие признают концепцию управления персоналом известного российского ученого в области менеджмента Л.И. Евенко, которая выделяет четыре концепции, которые развивались в рамках трех основных подходов к управлению персоналом:

- экономического;
- органического;
- гуманистического.

Экономический подход дал начало концепции использования трудовых ресурсов. В рамках этого подхода ведущее место занимает техническая, а не управленческая подготовка людей на предприятии. В начале XX в. вместо человека в производстве рассматривались лишь его функция – труд, измеряемый затратами рабочего времени и зарплатой. В сущности, организация – это набор механических отношений, и действовать она должна подобно механизму: алгоритмизировано, эффективно, надежно и предсказуемо. В рамках органической парадигмы последовательно сложились вторая концепция управления персоналом и третья концепция управления человеческими ресурсами. Учитывая все перечисленные подходы к анализу роли человека в производстве, можно нижеследующим образом классифицировать известные концепции (рисунок 1).



Рисунок 1 – Концепции управления персоналом

По оси ординат показано разделение концепций по тяготению к экономической или социальной системам, а по оси абсцисс – по рассмотрению человека как ресурса и как личности в процессе производства.

Закономерностями управления персоналом являются:

- соответствие системы управления персоналом целям, особенностям, состоянию и тенденциям развития производственной системы;
- системное формирование управления персоналом;
- оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления персоналом;
- пропорциональное сочетание совокупности подсистем и элементов системы управления персоналом;
- пропорциональность производства и управления;
- необходимое разнообразие системы управления персоналом;
- изменение состава и содержания функций управления персоналом;
- минимизация числа ступеней управления персоналом;
- взаимодействие закономерностей управления персоналом.

Закономерности управления персоналом пронизывают всю управленческую деятельность, влияют на состояние всех подсистем и элементов системы управления организации, они не зависят от воли и желания человека. Следует сказать, что еще не все закономерности управления персоналом глубоко изучены. Закономерности могут закончить свое действие в силу изменения условий производства и управления, а также в силу прекращения или начала действия законов развития экономики.

Принципы управления персоналом – правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом. Они отражают требования объективно действующих экономических законов и закономерностей, поэтому и сами являются объективными. Принципами управления персоналом являются: научности, плановости, демократического централизма, единства распорядительства, отбора, подбора и расстановки кадров, сочетания единоначалия и коллегиальности, контроля исполнения решений, линейного, функционального и целевого управления и др.

### Контрольные вопросы

1. Назовите основные концепции управления персоналом.
2. Какие документы используют при разработке философии организации?
3. В чем особенность современного подхода к управлению персоналом?
4. Назовите закономерности управления персоналом.

5. Чем отличается японская модель управления персоналом от американской?

**Тест**

1. К составу разделов документа «Философия организации» относятся...
  - а) основные обязанности сотрудника;
  - б) социальные блага;
  - в) срок действия;
  - г) цель и задачи организации;
  - д) служебная и коммерческая тайны.
2. К основным задачам по управлению персоналом относятся...
  - а) определение потребности в персонале;
  - б) мотивация результатов труда и поведения персонала;
  - в) расчет и выплата ЗП;
  - г) охрана труда и техника безопасности.
3. Возрастание роли стратегического подхода к управлению персоналом в настоящее время связано (выбрать и указать только одну группу факторов):

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.