Лекция 2. Концепция управления персоналом организации и управления человеческими ресурсами

2.1. Основные концепции и подходы к управлению людьми.
2.3. Сущность и состав системы управления персоналом.
2.4. Принципы и методы управления персоналом.

2.1. Основные концепции и подходы к управлению людьми.

Персонал включает всех работников организации, всех занятых на предприятии, исключая его собственника в том случае, если он непосредственно не выполняет каких-либо производственных функций. Выделяют четыре группы персонала: **основной, вспомогательный, инженерно-технический и управленческий.** Основной персонал – персонал, выполняющий основную производственную функцию. Вспомогательный персонал выполняет вспомогательные функции, связанные с подготовкой и обеспечением производства. Инженерно-технический персонал выполняет функции по проектированию и технической проработке и экспертизе производственных проектов. Управленческий персонал выполняет функции связанные с управлением организацией, отдельными процессами и функциями.

Человеческие ресурсы – совокупность всех работников организации, их знаний, умений, навыков и мотиваций.

Человеческий потенциал – знания, умения, навыки, мотивации сотрудников организации, имеющиеся в распоряжении и предназначенные для использования в процессе достижения целей организации. Задача управления максимально реализовать человеческий потенциал.

Человеческий капитал – совокупность знаний, умений, навыков, связей, мотивации, ценностей всех сотрудников организации, работавших в ней на протяжении всей ее истории. Задача современных систем управления максимально сохранить и приумножить человеческий капитал организации.

Управление человеческими ресурсами – стратегическая составляющая управления человеком в организации, направленная на долгосрочное обеспечение функционирования организации за счет эффективных кадровых решений

Управление персоналом – технологическая составляющая работы с персоналом, направленная на найм, адаптацию, обучение, оценку и стимулирование человека в организации.

Концепция управления человеческими ресурсами отражает совокупность социальных представлений и законов о роли человека в производстве и о месте функции управления трудом в общей системе управления. Концепция человеческих ресурсов использует, прежде всего, экономические аргументы для обоснования необходимости капиталовложений при освоении (использовании и развитии) человеческих ресурсов. При этом рост затрат на приобретение и подготовку работника для повышения эффективности его труда влечет за собой необходимость

более полного использования профессиональных навыков и знаний исполнителя, а в определенных случаях - их развития, выявления скрытых возможностей работника, его творческого потенциала. Свою состоятельность эта концепция обосновывает, прибегая к доводам прибыльности перестройки работы с персоналом. Отличительными особенностями концепции человеческих ресурсов являются применение экономических критериев для оценки роли человеческого фактора в производстве в современных условиях; внутрифирменное управление; перестройка всей системы работы с кадрами, расширение границ работы с персоналом на капиталистических предприятиях - дополнение ее новыми функциями и распространение за пределы фирмы.

2.3. Сущность и состав системы управления персоналом

Управление человеческими ресурсами и **управление персоналом** имеют ряд общих черт:

- Организационная стратегия лежит в основе разработки и стратегии в области персонала, и стратегии в области человеческих ресурсов;
- Линейные менеджеры в обоих случаях непосредственно занимаются управлением работниками. Служба управления персоналом при этом выполняет «обслуживающую» функцию, выражающуюся в консультировании линейных менеджеров, кадровом делопроизводстве, организации подбора, обучения, оценки персонала и так далее;
- В обеих концепциях производится учёт интересов работников и их согласование с интересами организации, развитие их способностей для повышения эффективности деятельности организации;
- Реализация оперативных функций управления работниками: подбор, аттестация, обучения и другие – осуществляется посредством одинаковых инструментов;
- Обе концепции обращают внимание на коммуникацию работников и менеджеров, участие работников в управлении организацией.

Однако помимо общих черт этих подходов, существует и ряд существенных различий:

- Управление персоналом ориентировано на работников – непосредственных исполнителей, в то время как управление человеческими ресурсами ориентировано на всех работников, включая занимающих руководящие посты.
- Управление человеческими ресурсами – интегрированная деятельность, осуществляемая линейными менеджерами в целях реализации стратегии в области человеческих ресурсов и достижении тем самым стратегических целей организации (заключающаяся в том числе в изменении организационной культуры, организационного стиля руководства), в то время как управление персоналом пытается влиять на линейных менеджеров;
- Управление человеческими ресурсами имеет стратегическую природу и, таким образом, имеет большую ориентацию на бизнес. Что же касается концепции управления персоналом, то многие авторы, например, Хендри и Петтигрю отрицают связь концепции управления персоналом со стратегической областью бизнеса. Управление персоналом своей целью имеет организацию и координацию использования имеющихся работников и основными его функциями является подбор, расстановка, оценка, мотивирование, обучение, адаптация кадров. Несмотря на то, что при этом учитываются личные качества работника, управление

персоналом не имеет чёткой сонаправленности с общим управлением организацией, управлением другими активами организации.

- Другая особенность концепции управления человеческими ресурсами – приоритетность задачи повышения степени взаимной приверженности. Высокая степень приверженности вместо поведения, регулируемого наказаниями и внешним давлением на человека, позволяет достичь саморегулируемого поведения работников и установления доверительных отношений в организации. В основе данного принципа лежит предположение, что «высокий уровень эффективности труда и желание работать в конкретной организации проявляются в тех компаниях, которые не применяют жёстких методов контроля, где, напротив, на работников возлагается больше ответственности, менеджеры вдохновляют их на труд и помогают получить удовлетворение от работы».
- Концепция управления человеческими ресурсами ориентирована на формирование высокой степени эффективности, которая достигается посредством использования людей в ряде направлений, таких как качество, производительность, уровень обслуживания потребителей, прибыль, рост и создание повышенной ценности для акционеров.
- Управление формированием высокой степени вовлечённости, используемое в управлении человеческими ресурсами, предполагает формирование отношения к работникам как к партнёрам по бизнесу с учётом их интересов и наделение работников правом голоса в решении касающихся их вопросов. Целью является создание климата, когда между менеджерами и членами команды происходит постоянный диалог, в процессе которого уточняются ожидания и происходит обмен информацией по поводу организационной миссии, ценностей и целей.
- Управление человеческими ресурсами заключает в себе переход от коллективизма к индивидуализму. Делегирование власти и вовлечение работников в управление организацией связано с перемещением фокуса внимания из сферы взаимодействия между менеджерами и профсоюзами в область взаимодействия между менеджерами и работниками, то есть осуществляется переход от коллективизма к индивидуализму в том смысле, что трудовые отношения ориентируются, прежде всего, на индивидуальных работников, а не коллектив в целом.
- Ракурс работы с персоналом. В рамках традиционной модели управления работниками термин управление человеческими ресурсами обычно ассоциируется с работой с кадрами на национальном уровне или в межорганизационном пространстве, в то время как работа с кадрами внутри организации обычно именуется управление персоналом;
- Размер организации. В небольших организациях, которые не имеют соответствующего специального функционального подразделения, работа с кадрами часто носит название управление персоналом, а в крупных предприятиях, где такое подразделение имеется, она называется управление человеческими ресурсами;
- Уровень включённости работников, занятых управлением персоналом, в работу по стратегическому развитию организации. Как правило, работа с персоналом, ориентирующаяся на задачи стратегического развития организации, именуется управление человеческими ресурсами, в то время как традиционная работа с персоналом именуется управление персоналом.

Как видно, критериев различия управления человеческими ресурсами и управления персоналом очень много. Однако если выделить основные критерии различия управления человеческими ресурсами и управления персоналом, то, по мнению Марра Р. и Шмидта Г., особенностями управления человеческими ресурсами является то, что оно, во-первых, представлено на высшем уровне управления, во-

вторых, работники, представляющие эту сферу, должны быть вовлечены в разработку стратегии бизнеса, и, в-третьих, всё линейное руководство должно принимать участие в реализации программ управления человеческими ресурсами. Эти три критерия можно обобщить в один: ориентированность сферы управления человеческими ресурсами на задачи стратегического развития организации.

Этапы развития управления человеком в организации от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами, представлены в таблице 2.1.1.1.

Таблица 2.1.1.1.

Этапы развития управления человеческими ресурсами

Период	**Основной объект управления**	**Доминирующие потребности персонала**	**Ведущие направления управленческой деятельности**
До 1900 г.	Технология производства	Интересы персонала практически не учитывались	Дисциплинарные системы
1900-1910 гг.	Безопасность и «благополучие» персонала	Безопасные условия труда и создание предпосылок для хорошей работы	Программы безопасности, организации труда и т.п.
1910-1920 гг.	Задачи повышения эффективности	Повышение заработков на основе более высокой производительности	Мотивация и обучение, стимулирование высокой производительности
1920-1930 гг.	Индивидуальные особенности работников	Учет индивидуальных особенностей при проектировании работ	Психологические тесты, опросы, учет предложений работников при проектировании работ
1930-1940 гг.	Профсоюзы, социальное партнерство	Сглаживание глубоких противоречий между работниками и работодателями	Программы взаимодействия и сотрудничества на производстве
1940-1950	Экономические	Гарантии экономической и	Программы пенсионного обеспечения

гг.	гарантии и социальная поддержка	социальной безопасности	
1950-1960	Человеческие отношения	Возможность проявления инициативы, развитие самодисциплины	Подготовка управленческого персонала с учетом изменения его роли в организации
1960-1970 гг.	Сотрудничество, развитие и углубление партнерства	Расширение участия в обсуждении и принятии управленческих решений	Отработка процедур совместного участия в управлении, разделение ответственности
1970-1980 гг.	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
1980-1990 гг.	Движение персонала	Надежная гарантия занятости в период экономического спада	Перераспределение рабочей силы, переподготовка, содействие в поисках работы
1990-2000 гг.	Кардинальные изменения в составе рабочей силы, дефицит квалифицированного персонала	Расширение возможностей для адаптации к постоянно меняющимся условиям и потребностям производства	Стратегическое планирование человеческих ресурсов, расширение гарантий занятости, программы переподготовки, развития персонала, гибкие формы вознаграждений, участие в доходах и др.

2.4.Принципы и методы управления персоналом

Представляется возможным выделить **три основных этапа изменения концепции управления человеческими ресурсами**:

- **инструментальная концепция**, отражающая представление о человеке, как инструменте достижения экономических целей;

- **концепция социального партнерства**, отражающая подход к человеку, как партнеру в достижении экономических целей;

- **концепция внутреннего потребителя**, представляющая человека потребителем благ, предоставляемых организацией (оплата труда, условия труда, социальный пакет и др.) в обмен на активное участие в достижении экономических целей.

Инструментальная концепция является не только самой древней, но и самой распространенной. Суть этой концепции достаточно полно выражена в теории и практике тейлоризма. Основы тейлористской модели управления заложены в вышедшей в 1911 году книге Фредерика У. Тейлора «Принципы научного управления», а также в опубликованных несколько позднее работах Анри Файоля. **Главная идея тейлоризма** в воззрениях на управление в целом и место в нем управления персоналом заключалась в том, чтобы смоделировать труд как совокупность самых простых операций, наиболее быстро выполняемых узко специализированными работниками с целью получения максимальной прибыли.

Базисными принципами тейлористской модели труда являются:

1) максимальное дробление производственных операций и упрощение трудовых функций;

2) жесткое разделение управленческих и исполнительских функций, творческого (руководящего, организаторского, конструкторского) и нетворческого, однообразного исполнительского труда;

3) однообразие, монотонность, обезличивание и деперсонализация труда, по существу делающие невозможным его превращение в жизненную потребность и источник самореализации личности. Обеднение творческого содержания труда касается не только рабочих и служащих, но и руководителей нижнего и среднего звена, поскольку наиболее творческие функции передаются конструкторским бюро и проектировщикам, часто находящимся вне предприятия;

4) механистическая трактовка предприятия, организации труда и места в нем человека. Согласно тейлоризму, предприятие уподобляется единой машине, в которой каждый «узел» (цех, отдел) и «винтик» (работник) быстро и четко выполняет свои функции, не вмешиваясь в работу других «винтиков» и «узлов». Типичным и широко распространенным проявлением тейлористской модели производства стали конвейерная система.

Хотя сам Тейлор придавал большое значение отбору работников в соответствии с их способностями и их обучению, в целом тейлористская модель труда и управления

чрезвычайно упрощает и ограничивает функции управления персоналом. Они сводятся к отбору преимущественно молодых, здоровых и добросовестных работников; их материальному стимулированию достаточно высокими заработками; авторитарному руководству организацией и ее подразделениями; жесткому систематическому контролю над работниками и наказанию нерадивых главным образом в форме увольнения; смягчению отношений между работниками и руководством с помощью некоторых социальных мероприятий в духе патернализма.

Свое относительно современное обоснование и развитие тейлоризм получил в концепциях деквалификации труда в ходе научно-технического прогресса, теоретическую основу которых заложили Д. Брайт (США) и Ж. Фридман (Франция) еще в 50-х годах. Эти теории утверждают, что по мере развертывания научно-технического прогресса будет усиливаться специализация работников и примитивизация их трудовых операций. Творческие, интеллектуальные функции будут все больше концентрироваться в сфере разработок и проектирования. Несмотря на постоянное расширение области применения техники и сокращение доли человека в трудовых операциях, труд, даже если он будет сводиться к контролю за механизмами, останется примитивным, однообразным, нетворческим.

Однако впоследствии прогнозы теоретиков деквалификации труда не получили достаточного подтверждения, и саамам тейлористская модель труда и управления все чаще стала пробуксовывать. В условиях нарастания динамизма производства, частого изменения производственных программ, растущей диверсификации выполняемых в производственном процессе задач, массового применения сложного, многофункционального оборудования тейлоризм все чаще рассматривается как препятствие на пути внедрения более эффективных моделей управления, соответствующих современной стадии НТП (хотя и сегодня тейлористские методы в форме неотейлоризма или тейлоризма «с человеческим лицом», смягчающие производственный климат, достаточно широко используются в управлении).

С 30-40-х годов управление персоналом, как и вся система управления организациями, претерпело глубокие качественные изменения. В организациях начинает формироваться вторая концепция управления персоналом – **социальное партнерство**. В целом это было связано с вступлением ряда промышленно развитых стран Запада в постиндустриальную стадию развития, а также с действием целого ряда факторов экономического, политического и социально-культурного характера.

Первым фактором повышения роли персонала в современном производстве являются принципиальные изменения в содержании труда, вызванные применением новой техники, технологии и методов производственной деятельности.

Вторым фактором повышения роли персонала в современном обществе является изменение возможностей контроля над сотрудниками и повышение значимости самоконтроля и самодисциплины.

Растущая несовместимость знаний и творческого, инновационного мышления с текущим контролем за их носителем обусловила расширение области индивидуальной и групповой свободы, автономии, самостоятельности принятия решений. Повышение роли самоконтроля и самодисциплины в трудовом процессе изменяет соотношение различных методов мотивации работника, повышает удельный вес функции формирования более сложной, по сравнению с методом

«награждение – наказание» по схеме «стимул-реакция», мотивации в управлении персоналом.

К **третьей группе факторов** можно отнести макроэкономические факторы, и, прежде всего, изменение ориентации и динамики спроса и направленного на его удовлетворение производства; обострение конкуренции на мировом рынке; повышение значимости качества продукции.

Четвертым фактором повышения роли персонала в современном производстве, а также управления им является изменение форм организации труда на предприятии. К числу таких изменений относится, прежде всего, более широкое использование коллективных форм организации труда как в масштабах всей организации – на макроуровне, так и в ее отдельных подразделениях – на микроуровне.

Пятым фактором возрастания роли персонала на производстве явилось повышение образовательного и культурного уровня работника, рост его личностных запросов к трудовой деятельности.

Шестым фактором повышения роли персонала в современной организации является развитие демократии на производстве и в обществе. Влияние демократии на макроуровне, т.е. в масштабах государства, на персонал и управление им идет, прежде всего, по следующим двум направлениям:

- через формирующуюся под ее воздействием культуру, элементами которой являются чувство собственного достоинства, уважение прав личности, в том числе ее трудовых и социальных прав, ожидание демократического стиля руководства и готовность к участию в делах организации;

- через принятие законов, защищающих права работника и отдельных групп работников, регулирующих отношения на производстве.

Развитие демократии в обществе и на производстве прямо связано с **седьмым фактором** повышения значимости персонала в современном производстве – ростом цены рабочей силы. Помимо расходов на зарплату, в затратах на персонал велика доля социального страхования, оплаты отпусков и социальных услуг на предприятии (медицинское обслуживание, психологические и юридические консультации, бесплатные туристические путевки, а иногда и финансирование жилья и т.п.)

Социальное партнерство предполагает, на экономическом уровне, участие персонала в хозяйственных результатах организации. К сожалению, эмпирический анализ опыта многих предприятий показывает, что социальное партнерство не нашло широкого воплощения на практике. Это связано с тем, что успех его реализации, в значительной мере, зависит от готовности собственников и руководителей предприятия реализовывать все его элементы, включающие и полноправное участие в прибыли. Последнее, чаще всего, крайне слабо реализовывалось на практике.

Возрастание роли персонала в производстве, связанное в том числе, с требованиями постиндустриального общества к структуре и качеству труда, уровнем развития рабочей силы, изменившимся самовосприятием человека, привело к формированию третьей концепции – **концепции отношения к персоналу, как внутреннему потребителю**. В основе этой концепции лежат **теории человеческого и**

социального капитала, которые можно объединить под общим названием – теории личностного капитала.

В самом общем смысле человеческий капитал – это знания, навыки и профессиональные способности работника. Само понятие «человеческий капитал» характеризует качество рабочей силы, возможности работника в трудовом процессе.

Несмотря на то, что многие идеи теории человеческого капитала встречаются уже у А. Смита, она сравнительно молода: ее формирование пришлось на 50-60-е годы нынешнего столетия. Видные представители школы «человеческого капитала» - Т. Шульц, Г. Беккер, Дж. Минсер и др. Ученые школы «человеческого капитала» изучали влияние сроков обучения работников, их навыков и способностей на заработную плату, эффективность и экономический рост предприятий. Иными словами, их главной задачей было определить экономическую отдачу от инвестиций в человека. Результаты исследований во многом оказались сенсационными. В частности, выяснилось, что экономическая отдача затрат на обучение сотрудников намного превышает инвестиции в новую технику и оборудование.

Человеческий капитал неоднороден. Он подразделяется на **общий (перемещаемый) и специальный (неперемещаемый)**. Общий капитал включает теоретические и другие достаточно универсальные знания, имеющие широкую область применения и приобретаемые, прежде всего, в школах, вузах и других образовательных учреждениях, а также общие профессиональные (специализированные) знания. Важной формой наращивания общего человеческого капитала является самообучение.

Специальный капитал соотносим лишь с конкретной организацией. Он включает знания особенностей рабочего места, руководства, товарищей по работе, их возможностей, достоинств и недостатков, клиентов, специфики предприятия, региона и т.п., а также практические навыки по использованию этого рода знаний. Специальный капитал накапливается в процессе трудовой деятельности, приобретения практического опыта.

После бума инвестиций в человеческий капитала в ряде стран Запада многие предприниматели опасались переманивания высококвалифицированной рабочей силы и особенно хорошо подготовленных менеджеров другими фирмами, которые, не затрачивая больших средств на долговременное обучение работников, могли предложить им значительно более высокий заработок и другие блага.

Хотя переманивание высококвалифицированных работников действительно имеет место в современном производстве, однако масштабы его сравнительно невелики. Главным ограничителем подобной практики служит специальный капитал, который применим лишь к данному предприятию и накапливается в течение длительного времени.

Эффективное использование человеческого капитала практически невозможно без наличия капитала социального. Понятие **«социальный капитал»** отражает характер отношений между работниками, способы и культуру их общения, развитость межличностных коммуникаций. Содержанием социального капитала являются межличностные связи, отношения доверия, солидарность, готовность к кооперации и поддержке, умение работать в группе, команде. В основе социального капитала лежат нравственные отношения, которые иногда называют нравственным

капиталом. Однако социальный капитал не сводится к нему, а предполагает, помимо него, развитость коммуникаций и культуры общения, навыков эффективного взаимодействия.

Социальный капитал позволяет быстро и эффективно координировать деятельность людей, мобилизовать их на достижение организационных целей, обеспечивает оперативность передачи информации. Его развитость резко снижает частоту проявлений отклоняющегося поведения, случаев нарушения трудовой дисциплины, недобросовестного отношения к труду, делает излишним текущий внешний контроль за персоналом.

Важным отличием социального капитала от капитала финансового и физического является его нарастание по мере его потребления. Социальный капитал накапливается в разных формах непосредственного взаимодействия людей и, прежде всего, в устойчивых самоуправляющихся социально-психологических общностях или группах.

Наличие высококачественного человеческого и социального капитала, позволяет предприятию повышать свою конкурентоспособность. Поэтому предприятие заинтересовано в привлечении и удержании носителей человеческого и социального капитала, буквально «продавая» работнику организацию и условия труда в ней. Данный подход породил в современных западных организациях спрос на специалистов по внутренним связям с общественностью и специалистов по коммуникациям с персоналом, чья задача похожа на задачу их коллег, работающих в сфере маркетинговых коммуникаций, направленных на внешнего потребителя.