

Серия
«Среднее профессиональное образование»

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Под редакцией А.М. Руденко

Рекомендовано

Научно-методическим советом Международного научного
общественного объединения «МАИТ» для использования
в качестве учебного пособия для студентов образовательных
учреждений среднего профессионального образования,
обучающихся по укрупненной группе специальностей

38.00.00 Экономика и управление
(рецензия № РЭЗ 16-17 от 27 мая 2016 г.)

Ростов-на-Дону
ФЕНИКС
2022

УДК 65.0(075.32)
ББК 65.290-2я723
КТК 09656
У67

Авторский коллектив:

Руденко Андрей Михайлович, Котлярова Виктория Валентиновна,
Самыгин Сергей Иванович, Суржиков Михаил Андреевич,
Абазиева Камилла Григорьевна, Бурмистров Сергей Владимирович,
Волочай Анна Владимировна, Кудрявцев Дмитрий Игоревич

Рецензенты:

доктор философских наук, профессор *П.А. Пономарев*;
доктор педагогических наук, профессор *О.В. Шемет*

У67 Управление персоналом : учебное пособие / А. М. Руденко [и др.] ; под ред. А. М. Руденко. — Ростов н/Д : Феникс, 2022. — 318 с. — (Среднее профессиональное образование).

ISBN 978-5-222-36837-4

В пособии доступно и в увлекательной форме раскрываются основы и технология управления персоналом, особенности отбора, планирования, адаптации, привлечения и обучения, аттестации и оценки персонала, а также анализируются вопросы управления карьерой. Большое внимание уделено вопросам нормирования, организации, оплаты труда и управления мотивацией персонала. Подробно освещены аспекты кадровой политики, управления конфликтами и формирования стабильного персонала, показана роль организационной, этической и психологической культуры руководителя и многое другое. Часть материала представлена в виде удобных таблиц и схем, сопровождающихся комментариями. В конце каждой главы приведены тесты для самоконтроля.

Данное пособие предназначено студентам укрупненной группы специальностей 38.00.00 «Экономика и управление» при изучении дисциплины «Управление персоналом». Издание также будет полезно руководителям различных уровней управления персоналом, менеджерам, консультантам, психологам, организаторам внутрифирменного обучения, а также всем интересующимся вопросами управления персоналом.

УДК 65.0(075.32)
ББК 65.290-2я723

ISBN 978-5-222-36837-4

© Коллектив авторов, 2021

© Оформление: ООО «Феникс», 2021

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	6
ГЛАВА 1. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	9
1.1. Управление персоналом: эволюция представлений.....	9
1.2. Базовые понятия управления персоналом.....	13
1.3. Специфика управления персоналом.....	22
1.4. Система управления персоналом.....	25
1.5. Роль управления персоналом в решении стратегических задач организации.....	31
Тесты для самоконтроля к главе 1.....	37
ГЛАВА 2. ПЛАНИРОВАНИЕ, ПРИВЛЕЧЕНИЕ И ОТБОР ПЕРСОНАЛА.....	40
2.1. Анализ состояния и тенденций развития рынка труда.....	40
2.2. Планирование трудовых ресурсов.....	48
2.3. Анализ и проектирование рабочего места.....	53
2.4. Сущность и методы привлечения персонала.....	58
2.5. Технологии отбора персонала.....	66
Тесты для самоконтроля к главе 2.....	78
ГЛАВА 3. АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА И УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ.....	81
3.1. Адаптация персонала: определение, основные виды и уровни.....	81
3.2. Основные этапы, методы и критерии процесса адаптации.....	87
3.3. Основные виды карьерных стратегий и типология карьеристов.....	91
3.4. Характеристика особенностей планирования и реализации карьеры.....	95
3.5. Психологические основы достижения карьерного успеха.....	104
Тесты для самоконтроля к главе 3.....	111
ГЛАВА 4. ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА.....	114
4.1. Планирование управления обучением персонала.....	114
4.2. Основные виды обучения персонала.....	118
4.3. Методы профессионального обучения персонала.....	121

4.4. Коучинг как технология развития личности работника	127
4.5. Оценка эффективности обучения персонала	134
Тесты для самоконтроля к главе 4	137
ГЛАВА 5. УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА.....	140
5.1. Мотивация: определение и функции	140
5.2. Содержательные теории мотивации	143
5.3. Процессуальные теории мотивации	153
5.4. Особенности мотивирования в различных стилях управления.....	156
5.5. Основные мотивационные стратегии и методы	160
Тесты для самоконтроля к главе 5.....	165
ГЛАВА 6. ОРГАНИЗАЦИЯ, НОРМИРОВАНИЕ И ОПЛАТА ТРУДА ПЕРСОНАЛА.....	168
6.1. Организация условий труда	168
6.2. Нормирование труда: сущность и методы.....	170
6.3. Организация оплаты труда.....	173
6.4. Особенности тарифной системы оплаты труда	175
6.5. Способы совершенствования системы материального стимулирования	180
Тесты для самоконтроля к главе 6.....	182
ГЛАВА 7. ОЦЕНКА И АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА.....	185
7.1. Оценка персонала: основные характеристики	185
7.2. Методы оценки и самооценки проделанной работы.....	187
7.3. Организация и проведение аттестации персонала	192
7.4. Организация аудита персонала организации.....	196
7.5. Увольнение и сокращение персонала.....	198
Тесты для самоконтроля к главе 7.....	201
ГЛАВА 8. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ.....	204
8.1. Конфликт: определение и функции.....	204
8.2. Источники и причины конфликтов.....	215
8.3. Предупреждение конфликтов	217
8.4. Стратегии и методы разрешения конфликтов	222
8.5. Способы защиты от манипуляций в конфликтных ситуациях	227
Тесты для самоконтроля к главе 8.....	231
ГЛАВА 9. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И ФОРМИРОВАНИЕ СТАБИЛЬНОГО ПЕРСОНАЛА.....	234

9.1. Кадровая политика: сущность и основные элементы.....	234	
9.2. Основные типы кадровой политики	237	
9.3. Основные этапы проектирования кадровой политики.....	241	
9.4. Факторы формирования и формы стабильного персонала.....	242	
9.5. Основные этапы образования команды	246	
Тесты для самоконтроля к главе 9.....	248	
ГЛАВА 10. РОЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ		251
10.1. Организационная культура: сущность и характеристики	251	
10.2. Управление процессом развития организационной культуры	258	
10.3. Специфика управления организационной культурой.....	262	
10.4. Негативные и позитивные черты российского работника.....	266	
10.5. Значение власти и влияния в организации.....	270	
Тесты для самоконтроля к главе 10.....	274	
ГЛАВА 11. ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ И ЭТИЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА РУКОВОДИТЕЛЯ.....		278
11.1. Соотношение понятий: «лидер», «руководитель» и «менеджер»	278	
11.2. Способности к управленческой деятельности.....	288	
11.3. Стили руководства и управленческие роли руководителя	292	
11.4. Психологический портрет слабого руководителя	295	
11.5. Психологический портрет сильного руководителя	297	
Тесты для самоконтроля к главе 11.....	299	
Заключение	302	
Глоссарий	303	
Ключи к тестам для самоконтроля	308	
Литература.....	309	

ВВЕДЕНИЕ

Поступательное развитие общества, объективные изменения в развитии производительных сил в эпоху формирования новой экономики, где главным фактором роста выступают знания, квалификация человека, требуют от экономической науки усилить внимание к человеку и его творческим способностям. Поэтому одной из важнейших проблем на современном этапе развития экономики остается проблема формирования эффективного управления персоналом организаций.

Дисциплина «Управление персоналом» является составной и неотъемлемой частью научных дисциплин управленческого цикла, изучение которых основывается на научных принципах основ менеджмента, знаниях операционного менеджмента и т. п. Целью изучения данной дисциплины является получение студентами системы знаний о сущности управления персоналом предприятий и организаций, усвоение основ теории, методологии и практики управления персоналом в условиях действия рыночного механизма хозяйствования. Предусматривает формирование навыков с применением методов управления персоналом; осуществление работ по набору, найму, использованию, обучению и оценке персонала.

Внимательное изучение данной книги позволит:

- ♦ рассмотреть основы управления персоналом;
- ♦ изучить особенности планирования, привлечения и отбора трудовых ресурсов;
- ♦ охарактеризовать специфику адаптации персонала и управления карьерой;
- ♦ показать особенности обучения сотрудников и оценки его эффективности;
- ♦ изучить основы управления мотивацией персонала;
- ♦ изучить особенности организации, нормирования и оплаты труда персонала;
- ♦ выявить способы оценки и аттестации персонала;
- ♦ систематизировать особенности управления конфликтами;
- ♦ рассмотреть сущность кадровой политики и формирования стабильного персонала;
- ♦ показать роль организационной культуры в управлении персоналом;

- ♦ оценить роль психологической и этической культуры руководителя;
- ♦ представить технологию управления персоналом;
- ♦ представить в систематизированном виде социально-психологические особенности управления персоналом;
- ♦ выявить особенности делового общения в управленческой деятельности;
- ♦ охарактеризовать особенности этикета и эстетики внешнего облика руководителя.

Данное учебное пособие, подготовленное ведущими учеными, теоретиками и практиками управления персоналом в полном соответствии с требованиями, позволит:

1) *знать*:

- ♦ роль и место управления персоналом в общеорганизационном управлении и его связь со стратегическими задачами организации;
- ♦ причины многовариантности практики управления персоналом в современных условиях;
- ♦ бизнес-процессы в сфере управления персоналом и роль в них линейных менеджеров и специалистов по управлению персоналом;

2) *уметь*:

- ♦ анализировать состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в персонале;
- ♦ оценивать положение организации на рынке труда, разрабатывать систему мероприятий по улучшению имиджа организации как работодателя;
- ♦ проводить аудит персонала организации, прогнозировать и определять потребность организации в персонале, определять эффективные пути ее удовлетворения;
- ♦ разрабатывать мероприятия по привлечению и отбору новых сотрудников и программы их адаптации;
- ♦ разрабатывать программы обучения сотрудников и оценивать их эффективность;
- ♦ использовать различные методы оценки и аттестации сотрудников и участвовать в их реализации;
- ♦ разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию персонала организации;

3) *владеть*:

- ♦ современным инструментарием управления персоналом;
- ♦ методами формирования и поддержания этического климата в организации.

Материал данного пособия поможет студентам овладеть следующими общими (ОК) и профессиональными (ПК) компетенциями:

- ♦ осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития (ОК 4);
- ♦ самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации (ОК 7);
- ♦ применять в коммерческой деятельности методы, средства и приемы менеджмента, делового и управленческого общения (ПК 1.7).

Данное пособие предназначено студентам укрупненной группы специальностей 38.00.00 «Экономика и управление» при изучении дисциплины «Управление персоналом». Вместе с тем управление структурным подразделением, организация работы исполнителей — темы, изучаемые в рамках различных профмодулей, в том или ином виде представленных в учебных планах инженерных (в частности, строительных, нефтегазовых), сельскохозяйственных и прочих специальностей (например, 21.02.03 «Сооружение и эксплуатация газонефтепроводов и газонефтехранилищ», ПМ.03 «Планирование и организация производственных работ персонала подразделения», 08.02.01 «Строительство и эксплуатация зданий и сооружений», ПМ.03 «Организация деятельности структурных подразделений при выполнении строительно-монтажных работ, эксплуатации и реконструкции зданий и сооружений»).

Пособие может быть использовано в дополнительном профессиональном образовании (в программах повышения квалификации и переподготовки).

ГЛАВА 1

ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Управление персоналом: эволюция представлений

Управление персоналом как особая функция организации направлена на выработку новых знаний о человеке как субъекте трудовой деятельности с его психологическими, физиологическими и деловыми качествами; стратегическое и оперативное планирование численности и структуры персонала. Управление персоналом исследует методы отбора и расстановки кадров с целью эффективного использования трудового потенциала организации; методы управления сотрудниками и их группами в процессе производственной деятельности. В управлении персоналом большое внимание уделяется профессиональной ориентации и адаптации работников; налаживанию социального партнерства в организациях; оценке и квалификации персонала; управлению развитием персонала; управлению текучестью кадров; мотивацией и стимулированием работников; организации работы службы персонала.

В современной науке эволюцию представлений об управлении персоналом можно представить с позиций парадигмального подхода (*парадигма* в пер. с греч. — образец, пример). Российский ученый-экономист **Леонид Иванович Евенко** (род. 1941) в своих работах представляет эту эволюцию как последовательную смену трех парадигм:



Для *экономической парадигмы* характерно исследование человека сквозь призму его трудовой функции, измеряемой с помощью затрат рабочего времени. В данной парадигме задача управления персоналом сведена к организации и экономии общественного труда, выплате заработной платы. В управлении основное внимание уделено не факторам внешней рыночной среды, а внутренним — внутрипроизводственным факторам, поэтому управление персоналом не имеет стратегического характера. Данная парадигма реализуется как в зарубежной (проявление в *фордизме* и *тейлоризме*), так и в отечественной науке (проявление в виде научной организации труда).

В рамках *организационной парадигмы* значимость и роль человека в организации определяется его должностью. Эта парадигма сформировалась преимущественно в крупных промышленных корпорациях. Управление персоналом сводится к формированию подразделений организации, делегированию полномочий, отбору и подбору кадров, планированию карьеры руководителей, аттестации сотрудников и т. п., иными словами, к человеческим ресурсам. Главная задача управления персоналом — повышение его качества, которое в условиях высокотехнологических отраслей становится главным конкурентным преимуществом.

В рамках *гуманистической парадигмы* человек считается особым объектом управления и главным субъектом организации, членом «организации-семьи», которого нельзя считать ресурсом. Кардинально меняется установка в управлении: теперь не человек существует для организации, а организация для человека, в соответствии с желаниями и

способностями которого выстраиваются ее миссия, структура и внутриорганизационные отношения.

Управление персоналом является довольно молодой наукой, несмотря на то, что проблема управления людьми как сфера научного познания насчитывает многовековую историю. Еще древнегреческий философ *Сократ* (469–399 гг. до н. э.) обосновывает важность практики и специализации, подчеркивая, что каждый человек рожден для определенного вида деятельности. Но только с возникновением и развитием капитализма, рыночной экономики управление персоналом начинает выделяться в отдельную научную дисциплину. В развитии управления персоналом насчитывается семь периодов.

1. *Конец XIX — начало XX века.* В данный период осуществляются исследования Фредерика Тейлора, Фрэнка и Уильяма Гилбертов, Элтона Мэйо и других ученых в области научного управления. Результаты их внедрения в производство руководителями организаций способствовали росту производительности труда работников и его эффективности. Увеличение размеров организаций приводило к необходимости создания первых структурных подразделений по управлению персоналом. Были разработаны принципы и приемы консультирования и тестирования работников в организациях.

2. *30-е годы XX века.* Благодаря принятию ряда законов о труде наблюдается увеличение числа профсоюзов и их влияния.

3. *40–50-е годы XX века.* Растет ответственность подразделений, занимающихся управлением персоналом, перед работниками в результате возросшего влияния профсоюзов на руководство организаций. В число задач кадровых служб включается помимо прочего: ведение учета зарплаты и пенсионных начислений сотрудников, поддержание связей с образовательными учреждениями, организация корпоративного отдыха. Появляется должность заместителя руководителя по управлению персоналом.

4. *60–70-е годы XX века.* В связи с ужесточением соответствующих законодательных требований наблюдается повышение требований к уровню профессионализма персонала организаций. Происходит осознание непосредственной зависимости профессионализма работника и качества работы предприятия. Производительность и качество работы организаций постоянно увеличиваются за счет автоматизации труда и оптимизации должностных обязанностей работников.

5. *80-е годы XX века.* В связи с сокращением штата, закрытием заводов и структурными перестройками внутри организаций особую актуальность в управлении персоналом получила необходимость профессиональной подготовки и переподготовки кадров, которые оставались работать на предприятиях.

6. *90-е годы XX века.* Ключевой сферой интересов в области управления персоналом становится работа по выбору наиболее оптимальных кадров в условиях многообразия рабочей силы. Компьютеризация деятельности кадровых служб появляется даже в небольших организациях.

7. *Начало XXI века.* В управлении персоналом в современных условиях наибольшую актуальность имеют развитие стратегического планирования, повышение профессиональной компетентности сотрудников, обеспечение компьютерной грамотности персонала, формирование условий для эффективной работы коллектива. Сегодня в организациях, отвечающих современным требованиям, сотрудники рассматриваются в качестве главного ресурса, который необходимо развивать и использовать для достижения успеха в условиях жесткой конкурентной борьбы.

Таким образом, в процессе своего исторического развития управление персоналом последовательно разворачивалось в сторону социологизации и психологизации. В настоящее время одними из основных факторов повышения эффективности деятельности любой организации является учет психологических особенностей персонала и поиск

путей активизации человеческого потенциала внутри организации. Без сомнения, управление персоналом является важнейшей стратегической задачей организации, необходимой для ее существования. Что же такое управление персоналом? Какие понятия необходимо знать, чтобы иметь четкое представление об этом виде управления? Ответы на эти вопросы содержатся в следующем параграфе.

1.2. Базовые понятия управления персоналом

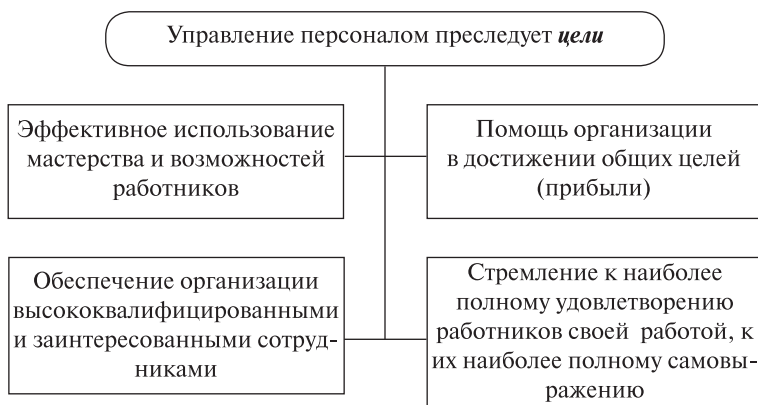
В современной науке на сегодняшний день не существует единого подхода к определению сущности понятия «управление персоналом». В российской и зарубежной научной литературе встречаются самые разные трактовки. Рассмотрим некоторые наиболее часто встречающиеся подходы к определению этого ключевого для данной книги понятия.

- ♦ управление персоналом — это *«особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу»* (Drucker P.F. *Innovation & Entrepreneurship*. — New York, 1985. С. 18);
- ♦ управление персоналом — это *«деятельность, выполняемая на предприятии, которая способствует наиболее эффективному использованию работников для достижения организационных и личных целей»* (Иванцевич Дж., Лобанов А.А. *Человеческие ресурсы управления*. — М., 1993. С. 22);
- ♦ управление персоналом — это *«системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационных, экономических и социальных мер на процесс формирования и перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для использования трудовых качеств работника в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития занятых на нем работников»* (Маслов Е.В. *Управление персоналом предприятия*;

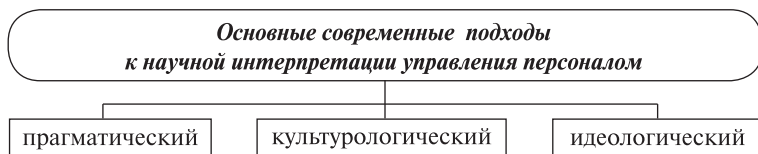
учебное пособие / под ред. П.В. Шеметова. — М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. С. 46);

- ♦ управление персоналом *«является сферой деятельности, характерной для всех организаций, и ее главная задача состоит в обеспечении организации персоналом и целенаправленном использовании персонала»* (Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. — М.: МГУ, 2001. С. 66);
- ♦ управление персоналом — это *«обеспечение организации необходимым числом работников, выполняющих требуемые производственные функции»* (Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие. — Изд. 5-е, перераб. и доп. — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. С. 62);
- ♦ управление персоналом — это *«деятельность по привлечению, подготовке и сохранению эффективности рабочей силы»* (Дафт Р.Л. Менеджмент. — 6-е изд. — СПб.: Питер, 2009. С. 28);
- ♦ управление персоналом — это *«формирование и направление мотивационных установок работника в соответствии с задачами, стоящими перед организацией»* (Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.Л., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2010. С. 62).

Таким образом, *управление персоналом* — это функциональная сфера деятельности, задача которой — обеспечение предприятия в нужное время кадрами в необходимом количестве и требуемого качества. *Целью* управления персоналом выступает формирование работоспособных коллективов, в которых работники действуют с учетом собственных интересов и во благо организации в целом.



Персонал всегда был основой жизнедеятельности организации, способствовал решению тех задач, которые стремилось определять общество в сфере экономической, социальной и культурной жизни. При этом общественная практика пыталась активизировать внимание на отдельных параметрах развития персонала, его потенциальных возможностях, качествах, способностях и т. п. Акцент этот был разный по своему содержанию и обуславливался различными обстоятельствами общественной жизни, в частности потребностями экономического, политического, морального, правового, культурного характера.



1. *Прагматический подход.* Оценивая потребности развития экономики и предоставляя этим вопросам преимущества, общество на разных этапах своего функционирования обращает внимание на человека как активного участника производственных процессов. При этом подчеркивается

роль человека не только как исполнителя определенных функций, но и как организатора соответствующих действий, связанных с материальным производством в сфере промышленности, сельского хозяйства и т. д. Персонал организации рассматривается в тесной взаимосвязи с динамикой производственных процессов и поэтому получает определенную оценку, связанную с обеспечением соответствующих потребностей.

Можно видеть, что прагматический подход к интерпретации персонала имеет определенную логику и поэтому позволяет решать вопросы управления персоналом в основном в контексте экономических интересов. Это служит причиной того, что в общественной практике актуализируются вопросы человеческого развития, непосредственно или косвенно связанные с тем образом человека, который нужен на производстве определенного содержания, характера, вида и т. п. Отсюда определяются приоритеты, которые предоставляются людям, полным желанием реализовать себя согласно с выдвинутыми экономическими требованиями.

2. Идеологический подход. Наряду с прагматическим подходом к управлению персоналом достаточно распространенным в условиях современной практики является подход идеологический. В истории общественного развития можно назвать немало примеров того, когда к вопросам развития человека и его потенциальных возможностей проявляли идеологический подход, основой которого были определенные формы общественного сознания, в частности религия, политика, мораль, право и др. Характерным признаком идеологического подхода к управлению персоналом является стремление приблизить названный процесс к тому образу, который определен на уровне мировоззренческих, политических, моральных, правовых предпочтений, ориентаций и потребностей общественной практики.

В разные исторические времена в развитии общества доминировали определенные формы общественного

сознания. Например, в Средневековье определяющими были религиозные представления о человеке, его роли и места в общественной и духовной жизни, потребность развития определенных сил и возможностей. В период актуализации и обогащения научно-философского мировоззрения в общественной практике определяющее место занимают вопросы интеллектуального развития человека, его самопознания и самореализации. При этом на смену эмоционально-чувственным способам отношения к окружающей действительности постепенно приходят действия человека, связанные с возможностями абстрагирования, интеллектуального освоения процессов и явлений, которые требуют от него более активного обращения к качественно иным проявлениям его сущностных сил и возможностей.

В современных условиях как прагматический, так и идеологический подход к управлению персоналом нельзя считать оптимальным и таким, который способен обеспечить эффективное решение этого вопроса в современных условиях общественного развития. Главной причиной, тормозящей эффективность управления персоналом, является то, что, следуя логике экономических или идеологических интересов, управление персоналом ориентируется только на внешние факторы и пытается стимулировать в системе развития и функционирования человека только то, что может быть целесообразным при решении социальных и экономических вопросов.

3. *Культурологический подход.* Трансформации общественной жизни убеждают в необходимости поиска и внедрения на практике такого подхода к управлению персоналом, который бы обеспечил системный характер и позволил решать вопросы развития человека, его ресурсов и возможностей с учетом культурологических закономерностей. Именно поэтому мы считаем достаточно актуальным и перспективным культурологический подход к управлению

персоналом. А это значит, что при принятии соответствующих управленческих решений важно исходить из понимания того, что человек является системным явлением. Существующие в нем резервы не имеют мозаичной структуры, а отмечаются внутренней и внешней зависимостью, гармоничным соотношением эмоционального и интеллектуального, целостностью функционирования и развития, поэтапностью процесса самореализации.

Долгое время само понятие «*управление персоналом*» в отечественной управленческой системе связывалось с понятием «*управление человеческими ресурсами*» (от англ. *human resources management*), которое впервые появилось в американском менеджменте, отражая изменения роли и места человека в трудовом процессе. Оно прочно утвердилось в научной терминологии в 70-е годы XX века.

Анализируя взаимосвязь понятий «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами», необходимо обратить внимание на подход **Майкла Армстронга** — одного из самых авторитетных специалистов в данной области. Он считает, что управление человеческими ресурсами представляет собой «стратегический и логически последовательный подход к управлению наиболее ценным активом предприятия: работающими там людьми, которые коллективно и индивидуально вносят вклад в решение задач предприятия» (Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: учебник. — 8-е изд. — СПб.: Питер, 2004. С. 20). Следует обратить внимание, что управление человеческими ресурсами в данном определении носит:

- ♦ *стратегический характер*, что позволяет устранить дисбаланс интересов персонала и самого предприятия: в результате управления работник в конечном итоге должен разделить интересы работодателя, даже если они изначально не совпадают с его собственными;
- ♦ *логически последовательный и всесторонний характер*, что позволяет устранить расхождение между теорией

и практикой, добиться приверженности миссии и ценностям организации;

- ♦ *работник в данном определении рассматривается как актив, как человеческий капитал*, приносящий доход организации и требующий вложений в форме обучения, а также как источник достижения конкурентных преимуществ организации.

Что же такое человеческие ресурсы? На этот вопрос довольно вразумительный ответ дает **Валерий Кафидов** (Кафидов В.В. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие. — СПб.: Питер, 2012. С. 20). С его точки зрения, человеческие ресурсы — это ресурсы человека, потенциальные возможности — профессиональные, физические, интеллектуальные, духовные, — позволяющие принимать участие в синергетическом эффекте организации.

И.А. Максимцев определяет человеческие ресурсы как «трудоспособное население, являющееся материальной основой человеческого потенциала, который характеризует степень развития физических и духовных способностей человека» (Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров / под ред. И.А. Максимцева. — М.: Издательство Юрайт, 2012. С. 18).



Важнейшими базовыми понятиями в управлении персоналом являются понятия «управление» и «ресурсы», а также ряд смежных с ними понятий, таких как «благо», «капитал» и «доход».

Управление — многоплановый и сложный процесс, протекающий в технических, социальных и биологических системах, обеспечивающий сохранение их структуры и конкретный режим деятельности, ее специфику, которые определяют успех или неудачу в достижении поставленных целей. Управление в социальных системах — это управление в любой организации людей независимо от целей их деятельности: управление государством, регионом, армией, церковью, библиотекой, больницей, национальной безопасностью, предпринимательской и непредпринимательской корпорацией и др. В данных организациях управление может рассматриваться как *целенаправленная деятельность, позволяющая выполнять им конкретные функции* (Вершигора Е.Е. Менеджмент: учебное пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2001. С. 10). Управление в таких организациях называется **менеджментом** — особым видом управленческой деятельности. Для того чтобы осуществлять управление, необходимы ресурсы.

Ресурсы (от фр. *resources*) — средства, запасы, возможности, источники чего-либо. Ресурсы бывают природными, человеческими и произведенными человеком. Важнейшее свойство ресурсов — их потенциальная возможность участия в производстве. Ресурсы являются тем, благодаря чему или из чего производятся блага.

Благо — это то, что имеет ценность и может удовлетворять потребность человека. Блага могут быть материальные, духовные, интеллектуальные, социальные и эстетические. Для того чтобы приобретать блага, необходимо иметь доход.

Доход — мера возможностей человека в приобретении благ в процессе использования ресурсов. Источниками дохода являются природные ресурсы, трудовая деятельность,

собственность и помощь, поступающая извне (со стороны человека, организации или государства). Все эти виды источников дохода в совокупности могут быть описаны понятием «капитал».

Капитал — ресурс в виде запаса, являющийся источником дохода человека. Поэтому капиталом могут быть земля (природный капитал), знания, умения и навыки (человеческий капитал), техника и технологии (технологический капитал), связи между людьми (социальный капитал) и др.

Родственным понятием по отношению к управлению персоналом является понятие «менеджмент».

Термин **«менеджмент»** происходит от англ. *to manage* «управлять», «заведовать», «возглавлять», «быть способным справиться с чем-то, с какой-то проблемой». Менеджмент создает предпосылки и условия для успешного *функционирования* организации в условиях рыночной экономики. Важной *задачей* менеджмента является организация производства, реализация товаров и услуг с учетом потребностей потребителей, на основе материальных и человеческих ресурсов организации, которые обеспечивают рентабельность ее деятельности и стабильное положение на рынке. Менеджмент — это системное управление, умение определить стратегические и тактические цели предприятия, организовать работников на выполнение поставленных задач, используя мотивы поведения людей и факторы производства. Объективная основа менеджмента — отделение управления от собственности. Отсюда и отличия предпринимательства от менеджмента. *Цель менеджмента* состоит в создании эффективной организации и затем ее трансформации, соответствующей меняющимся задачам и обстоятельствам.

Менеджер — это руководитель или управляющий, занимающий постоянную должность и имеющий полномочия принятия властных управленческих решений, разрабатывающий планы, определяющий порядок трудовой деятельности, контролирующий и корректирующий процессы управления

персоналом, разрабатывающий технологии и рабочие процедуры применительно ко всем стадиям управленческого цикла и осуществляющий контроль. Менеджер организует, планирует, управляет, контролирует основные функции организации.

Тем не менее, не стоит забывать, что понятия «менеджмент», «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами» при всей их схожести и синонимичности все же имеют ряд существенных отличий.

1.3. Специфика управления персоналом

Чем же отличается управление персоналом от управления человеческими ресурсами? В чем заключена специфика управления человеческими ресурсами? *Валерий Кафидов* на этот вопрос отвечает следующим образом: «Человеческие ресурсы подразумевают собой комплекс характеристик, которые существуют в каждом из нас, так вот *управление человеческими ресурсами — это управление путем воздействия именно на ресурсы конкретного человека или группы людей приемами психологических техник. Управление персоналом воспринимается основной массой людей как менеджмент, как управление путем применения административных мер и полномочий*» (Кафидов В.В. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие. — СПб.: Питер, 2012. С. 20). Осознавая, что одно в принципе не исключает другого, автор далее подчеркивает, что управление человеческими ресурсами можно считать одной из концепций расширения возможностей управления персоналом.

Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин выделяют как минимум семь основных отличий управления человеческими ресурсами от управления персоналом.

1. Управление человеческими ресурсами, в отличие от управления персоналом, *ориентировано на потребности самой организации в рабочей силе, а не на нужды персонала, и приоритеты менеджмента определены, в первую очередь,*

результатами функционального анализа имеющихся и проектируемых рабочих мест, несуществующим кадровым потенциалом организации.

2. Стратегическое измерение управления человеческими ресурсами делает кадровую политику *более активной* в отличие от реактивной и пассивной традиционной политики моделей управления персоналом.

3. *На линейных менеджеров* (руководителей структурных подразделений) *также возлагается ответственность за реализацию более активной кадровой политики*, а это означает интеграцию кадровой работы руководителей всех звеньев в систему кадрового менеджмента, способную эффективно реализовать такую политику.

4. Происходит *переориентация системы кадрового менеджмента на индивидуальную работу с персоналом*, а следовательно, с доминировавших в управлении персоналом коллективистских ценностей на индивидуалистические.

5. 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 такого рода инвестиций*, способствующих постоянному профессиональному росту работников предприятия и улучшению качества условий труда.

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

7. 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 (Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ, 2002. С. 23).

Для реализации эффективной технологии управления персоналом необходим ряд условий:

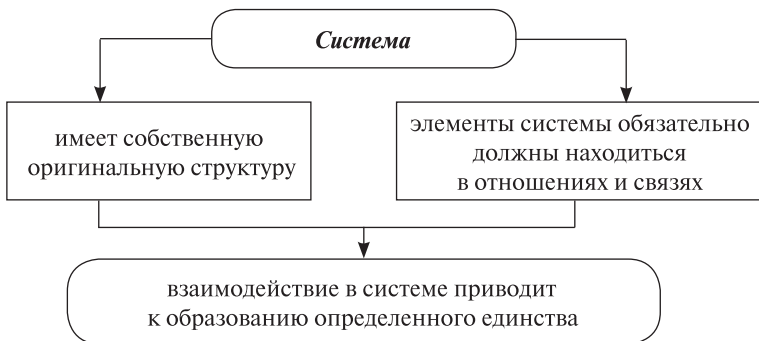


Управление человеческими ресурсами изначально сформировалось в русле парадигмы закрепления в договорном порядке индивидуальной ответственности, поэтому данная технология является изначально противостоящей коллективистским подходам.

В качестве *основной задачи управления персоналом* выступает максимальная эффективность использования способностей сотрудников в соответствии с целями предприятия и общества. При этом должно быть обеспечено сохранение здоровья каждого человека и установлены отношения конструктивного сотрудничества между членами коллектива и различными социальными группами.

1.4. Система управления персоналом

Управление персоналом в конкретной организации невозможно без четкого функционирования системы управления. *Система* — определенная совокупность компонентов или элементов, находящихся в связях и отношениях друг с другом, благодаря которой образуется некая целостность.



Системность как определенный способ видения мира распространилась в начале XX века сначала только в естественной и технической сферах и с середины века постепенно начала внедряться в управление персоналом.

Учебное издание

Руденко Андрей Михайлович, Котлярова Виктория Валентиновна,
Самыгин Сергей Иванович, Суржиков Михаил Андреевич,
Абазиева Камилла Григорьевна, Бурмистров Сергей Владимирович,
Волочай Анна Владимировна, Кудрявцев Дмитрий Игоревич

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Ответственный редактор	<i>Д. Волкова</i>
Выпускающий редактор	<i>Г. Логвинова</i>
Компьютерная верстка:	<i>А. Патулова</i>

Формат 84x108 $\frac{1}{32}$. Бумага типографская.
Тираж 2000 экз. Заказ №

Издатель и Изготовитель: ООО «Феникс»
Юр. и факт. адрес: 344011, Россия, Ростовская обл.,
г. Ростов-на-Дону, ул. Варфоломеева, 150.
Тел./факс: (863) 261-89-50, 261-89-59.

Изготовлено в России. Дата изготовления: 09.2021.
Срок годности не ограничен.

Отпечатано в АО «Первая Образцовая типография»
филиал «УЛЬЯНОВСКИЙ ДОМ ПЕЧАТИ»
432980, Россия, Ульяновская обл.,
г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14.