



САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

# УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

УЧЕБНИК ДЛЯ БАКАЛАВРОВ

Под редакцией доктора экономических  
наук, профессора **И. А. Максимцева**,  
доктора экономических  
наук, профессора **Н. А. Горелова**

2-е издание, переработанное и дополненное

*Рекомендовано к изданию Научно-техническим советом  
Санкт-Петербургского государственного экономического  
университета, Научно-редакционным советом издательства  
«Креативная экономика», редакционным советом журнала  
«Креативная экономика»*

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



Москва ■ Юрайт ■ 2014

УДК 658  
ББК 65.290-2я73  
У66

**Ответственные редакторы:**

**Максимцев Игорь Анатольевич** — доктор экономических наук, профессор, ректор Санкт-Петербургского государственного экономического университета;

**Горелов Николай Афанасьевич** — доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ.

**Рецензенты:**

*Генкин Б. М.* — доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки Российской Федерации;

*Титов В. А.* — доктор экономических наук, профессор.

**Управление человеческими ресурсами** : учебник для бакалавров /  
У66 под ред. И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. — 2-е изд., перераб. и доп. —  
М. : Издательство Юрайт, 2014. — 526 с. — Серия : Бакалавр. Углубленный курс.

ISBN 978-5-9916-3664-3

В учебнике с системных позиций рассмотрены вопросы формирования, использования, развития и совершенствования управления человеческими ресурсами. В основу книги положена мировая тенденция развития теории и практики управления людьми, которая состоит в переходе от парадигмы управления персоналом внутри организации к управлению людьми как многоуровневой системой деятельности на микро-, мезо- и макроуровнях. Второе издание учебника дополнено новыми статистическими данными по обсуждаемым вопросам, нормативно-правовыми документами и учебной литературой.

Соответствует Федеральному государственному образовательному стандарту высшего профессионального образования третьего поколения.

*Для подготовки бакалавров по направлениям «Экономика», «Менеджмент», «Управление персоналом».*

УДК 658  
ББК 65.290-2я73

ISBN 978-5-9916-3664-3

© Коллектив авторов, 2010  
© Коллектив авторов, 2013,  
с изменениями  
© ООО «Издательство Юрайт», 2014

## Оглавление

<b>Благодарности .....</b>	<b>8</b>
<b>Авторский коллектив.....</b>	<b>9</b>
<b>Предисловие .....</b>	<b>11</b>
<b>Введение. Предмет, цели и задачи курса .....</b>	<b>16</b>
В.1. Понятие предмета науки управления человеческими ресурсами.....	16
В.2. Основные задачи курса и проектируемые результаты его освоения .....	25
В.3. Формы текущего, промежуточного и итогового контроля .....	29
Формы, виды и процедура текущего контроля .....	30
Промежуточный и итоговый контроль .....	30
Системы оценки уровня знаний .....	31
<b>Глава 1. Система управления человеческими ресурсами.....</b>	<b>33</b>
1.1. Системный подход к управлению человеческими ресурсами.....	33
1.1.1. Понятие системного подхода в научном исследовании .....	33
1.1.2. Применение системного подхода в управлении человеческими ресурсами .....	38
1.2. История развития и концептуальные источники науки управления человеческими ресурсами .....	47
1.2.1. Эволюция научной мысли в сфере управления человеческими ресурсами .....	47
1.2.2. Взаимосвязь теории человеческого капитала и управления человеческими ресурсами .....	66
1.3. Стратегическое управление человеческими ресурсами.....	89

1.3.1. Управление человеческими ресурсами как функция менеджмента .....	89
1.3.2. Основы стратегического управления человеческими ресурсами .....	95
1.3.3. Инновационное управление человеческими ресурсами .....	101
<i>Тематика рефератов</i> .....	121
<i>Вопросы для обсуждения</i> .....	121
<i>Литература</i> .....	122
<b>Глава 2. Формирование человеческих ресурсов .....</b>	<b>123</b>
2.1. Динамика численности населения и трудовая миграция .....	123
2.1.1. Динамика демографических процессов .....	123
2.1.2. Демографическая ситуация в Российской Федерации .....	131
2.1.3. Трудовая миграция населения .....	141
2.1.4. Демографическая политика Российской Федерации .....	156
2.2. Показатели численности и структура человеческих ресурсов.....	160
2.2.1. Классификация населения по его отношению к трудовой деятельности .....	160
2.2.2. Прогнозирование численности населения и источники трудоустройства экономики .....	166
2.2.3. Численность и структура трудовых ресурсов .....	168
2.2.4. Система балансов трудовых ресурсов.....	173
2.3. Институциональные основы рынка труда .....	179
2.3.1. Понятие и структура рынка труда.....	179
2.3.2. Спрос и предложение на рынке труда .....	184
2.3.3. Рынок квалификационно-образовательных услуг .....	187
2.3.4. Внутренний рынок труда и его взаимосвязи.....	191
2.3.5. Государственная политика на рынке труда .....	196
2.4. Технологии трудоустройства организации.....	198
2.4.1. Формы планирования потребности организации в работниках.....	198
2.4.2. Источники найма на работу .....	203
2.4.3. Организация отбора работников .....	204

---

2.4.4. Подбор и расстановка кадров.....	211
2.4.5. Работа по контракту .....	213
<i>Тематика рефератов .....</i>	<i>218</i>
<i>Вопросы для обсуждения .....</i>	<i>218</i>
<i>Литература .....</i>	<i>221</i>
<b>Глава 3. Использование человеческих ресурсов .....</b>	<b>223</b>
3.1. Деловая оценка работников .....	223
3.1.1. Методические подходы к оценке работников.....	223
3.1.2. Понятие и классификация рабочих мест.....	225
3.2. Новые формы занятости.....	233
3.2.1. Заемный труд.....	233
3.2.2. Вывод за штат персонала (аутсорсинг) .....	237
3.2.3. Виртуальная занятость.....	242
3.3. Оплата и стимулирование труда работников .....	244
3.3.1. Международный стандарт вознаграждения работникам .....	244
3.3.2. Мотивация труда.....	248
3.3.3. Оплата труда по результату (практический опыт) .....	264
3.3.4. Оплата труда в бюджетной сфере.....	269
3.4. Реинжиниринг персонала предприятия .....	275
3.4.1. Сущность и методы реинжиниринга .....	275
3.4.2. Персонал как объект реинжиниринга.....	280
3.4.3. Разработка модели управления персоналом .....	284
3.4.4. Методические рекомендации по реинжинирингу персонала .....	287
3.4.5. Маркетинг персонала.....	290
3.5. Кадровый аудит и контроллинг управления человеческими ресурсами.....	294
3.5.1. Кадровый аудит .....	294
3.5.2. Контроллинг управления человеческими ресурсами .....	300
3.6. Конфликты в организации .....	308
3.6.1. Причины возникновения и виды конфликтов .....	308
3.6.2. Изучение, разрешение и профилактика конфликтов.....	316
<i>Тематика рефератов .....</i>	<i>324</i>
<i>Вопросы для обсуждения .....</i>	<i>324</i>

<i>Интервьюирование при приеме на работу (практикум)</i> .....	324
<i>Литература</i> .....	333
<b>Глава 4. Развитие человеческих ресурсов</b> .....	<b>334</b>
4.1. Профессиональная подготовка работников и конкурентоспособность .....	334
4.1.1. Компетентностный подход в образовании .....	334
4.1.2. Анализ потребности в обучении работников .....	339
4.2. Организационные формы и методы профессионального обучения .....	342
4.2.1. Методы профессионального обучения .....	342
4.2.2. Коучинг — технология эффективного решения проблем .....	353
4.3. Профессиональная ориентация .....	359
4.3.1. Направления профессиональной ориентации .....	359
4.3.2. Психологическая поддержка, ее направления, цели и методы .....	361
4.3.3. Управление профессиональной ориентацией и психологической поддержкой населения .....	362
4.4. Планирование карьеры и основы лидерства .....	367
4.4.1. Планирование карьеры .....	367
4.4.2. Основы лидерства .....	371
4.4.3. Знание и креативность — основные черты лидера .....	375
4.4.4. Креативная деятельность лидера .....	383
4.5. Регулирование социально-трудовых отношений .....	386
4.5.1. Коллективный договор: назначение и содержание .....	386
4.5.2. Соглашения и их виды .....	393
4.5.3. Трудовой договор: назначение и содержание .....	394
<i>Тематика рефератов</i> .....	421
<i>Вопросы для обсуждения</i> .....	422
<i>Литература</i> .....	422
<b>Глава 5. Перспективные направления развития управления человеческими ресурсами</b> .....	<b>424</b>
5.1. Глобализация и международное управление человеческими ресурсами .....	424
5.1.1. Влияние глобализации на международный рынок труда .....	424

---

5.1.2. Мировой опыт в управлении человеческими ресурсами .....	429
5.1.3. Международные организации в системе управления человеческими ресурсами .....	435
5.2. Информационное обеспечение системы управления человеческими ресурсами .....	439
5.2.1. Модель формирования автоматизированного комплекса задач управления человеческими ресурсами .....	439
5.2.2. Развитие информационных технологий управления человеческими ресурсами .....	441
5.3. Национальная инновационная система .....	445
5.3.1. Национальные инновационные системы и их информационное обеспечение .....	445
5.3.2. Переход России к инновационно-ориентированной экономике .....	458
5.4. Кросс-культурный менеджмент .....	462
5.4.1. Влияние национальных культур и языковых различий на управление человеческими ресурсами .....	462
5.4.2. Кросс-культурные модели управления людьми в организации .....	464
5.4.3. Практический опыт влияния японской культуры на управление человеческими ресурсами .....	474
<i>Тематика рефератов .....</i>	<i>483</i>
<i>Вопросы для обсуждения .....</i>	<i>483</i>
<i>Литература .....</i>	<i>484</i>
<b>Заключение .....</b>	<b>485</b>
<b>Глоссарий .....</b>	<b>487</b>
<b>Список дополнительной литературы .....</b>	<b>523</b>
<b>Список интернет-ресурсов .....</b>	<b>526</b>

## Благодарности

Авторы благодарят специалистов, личный опыт которых был использован в данной книге, а также всех, приславших свои предложения по улучшению ее первого издания.

В их числе:

**Алексей Белявский**, кандидат экономических наук, президент холдинга «Ангелина»;

**Дарья Боброва**, магистр менеджмента, менеджер по персоналу Philip Morris;

**Наталья Володина**, заместитель генерального директора по персоналу Московской ореховой компании;

**Тимур Гадеев**, заместитель исполнительного директора ЗАО «Евроменеджмент»;

**Алексей Ересковский**, партнер компании AXES Management;

**Руслан Ильясов**, директор по управлению персоналом Альфа-Банка;

**Владимир Скляренко**, магистр менеджмента, менеджер по персоналу компании «Люксофт»;

**Дмитрий Родионов**, ведущий инженер по нормированию труда ООО «ОМЗ — Спецсталь».

**Евгений Лебедев**, руководитель Агентства стратегических инициатив Северо-Западного региона, президент холдинга «Метрика».



## **Авторский коллектив**

Учебник подготовлен авторским коллективом кафедры «Экономика труда и трудовые ресурсы» Санкт-Петербургского государственного экономического университета и членами Редакционного совета журнала «Креативная экономика» в следующем составе.

**Горелов Н. А.** — доктор экономических наук, профессор (В.1, В.2, 2.3.1, 2.3.2, 2.3.3, 2.3.4, 2.3.5, 2.4.1, 3.1.1, 3.2.1, 3.2.2, 3.5.1, 3.6.1, 4.1.1, 4.1.2, 4.2.1, 4.2.2, 4.4.1, 4.4.2, 5.1.1);

**Моисеенко С. С.** — кандидат экономических наук, старший преподаватель, (1.2.1, 1.3.1, 1.3.2, 3.4.5, 3.6.1, 3.6.2, 5.1.2);

**Бабкин К. А.** — кандидат экономических наук (5.4.1, 5.4.2, 5.4.3);

**Кораблева О. Н.** — доктор экономических наук, профессор (В.3, 1.1.1, 1.1.2);

**Абрамов Е. Г.** — кандидат экономических наук, генеральный директор ЗАО Консалтинговый центр «Креатив-Консалт-Технологии управления» (г. Москва) (2.1.1, 2.1.2, 2.1.3);

**Мельников О. Н.** — доктор экономических наук, профессор (1.2.2, 3.2.3);

**Зорин А. С.** — доктор экономических наук, профессор (2.4.2, 2.4.3, 2.4.4);

**Зорина Н. А.** — кандидат экономических наук, доцент (3.3.1, 3.3.2, 3.3.3);

**Алиев И. М.** — доктор экономических наук, профессор (4.4.4);

**Сигов В. И.** — доктор социологических наук, профессор (2.1.4, 2.4.5);

**Сафаров Г. Г.** — доктор экономических наук, профессор (3.3.4, 3.1.3);

**Рожков В. Д.** — доктор экономических наук, доцент (4.3.1, 4.3.2, 4.3.3);

**Симонов В. С.** — доктор экономических наук, профессор (3.4.3, 4.5.1);

**Синов В. В.** — кандидат экономических наук, доцент (1.3.3, 4.5.2, 4.5.3, 5.3.1, 5.3.2);

**Чиркова А. В.** — кандидат экономических наук, и.о. профессора (5.2.1, 5.2.2);

**Круглов Д. В.** — кандидат экономических наук, доцент (3.5.2);  
**Песоцкий А. А.** — кандидат экономических наук, старший преподаватель (5.1.2, 5.1.3);

**Пермяков В. А.** — кандидат экономических наук, доцент (4.4.3);

**Феклистов И. Ф.** — доктор экономических наук, профессор (2.2.1, 2.2.2, 2.2.3, 2.2.4).

Научный руководитель проекта — доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки Российской Федерации **Н. А. Горелов.**

## Предисловие

Динамичный характер социально-экономических явлений и процессов порождает целый ряд смежных проблем, являющихся предметом изучения различных дисциплин, но наиболее полное видение и принципиальное решение возможно лишь при условии их системного, комплексного рассмотрения.

К числу таких системных проблем относится *управление человеческими ресурсами* (Human Resource Management).

Человеческие ресурсы — понятие многоплановое, опосредованное целью развития общества, уровнем развития производительных сил, демографической ситуацией, экономическим положением страны, уровнем занятости населения и др.

Человеческие ресурсы являются не только ведущей стороной экономического и социального развития страны в целом, но и главным богатством любой организации. Они интегрируют профессионально-квалификационные и психофизиологические параметры, профессиональные компетенции и знания, капитализацию и креативность. Такой подход к человеческим ресурсам служит мощным импульсом к развитию не только экономики, но и самого работника, и общества в целом.

При этом характерно, что одна из новых мировых тенденций развития теории и практики менеджмента состоит в переходе от парадигмы управления персоналом внутри организации к управлению человеческими ресурсами как многоуровневой системой на микро-, мезо- и макроуровнях. Именно эта концепция принята в основу настоящего учебника, что является его **первой особенностью**.

**Вторая особенность** данного учебника состоит в том, что в нем показана неразрывная связь между личностью (работником) и системой сложных производственных и человеческих отношений, между менеджментом организации и управлением человеческими ресурсами, включающим в себя наряду с теорией и практикой развития и эффективного использования человеческого потенциала весь комплекс проблем организационного поведения.

**Третья особенность** состоит в широком привлечении современной отечественной и зарубежной теории и практики для фор-

мирования *концепции человеческих ресурсов*, в рамках которой осуществляется их стратегическое управление, планирование, развитие, кадровое обеспечение организации, инвестирование в человеческие ресурсы и др. Иначе говоря, концепция человеческих ресурсов использует экономическое обоснование необходимости капиталовложений в формирование, использование и развитие работников. Рост затрат на приобретение и подготовку работника для повышения эффективности его труда требует более полного использования профессиональных навыков и знаний исполнителя, выявления скрытых возможностей работника, его творческого потенциала.

**Четвертая концептуальная особенность** книги — ориентация на переход от модели экономического человека (*homo economicus*), основанной на потребительском выборе, к модели творческого человека (*homo creativus*). Это предполагает создание экономики, основанной на знаниях, где различная созидательная деятельность человека становится решающим фактором прогресса.

Как показывает опыт экономически развитых стран, именно уровень развития человеческого потенциала оказывает наибольшее влияние на производительность труда. Фактически это означает, что успехов в экономическом развитии может добиться любая организация, в которой созданы условия для накопления и эффективного использования человеческого потенциала.

В докладе Международного аналитического бюро *The Economist Intelligence Unit* «Тенденции в экономике, индустрии и корпоративной жизни. Прогноз на 2020 год»<sup>1</sup> подчеркивается, что наибольшая добавленная стоимость будет достигаться за счет интеллектуальной, а не материальной составляющей. Значит, любая работа потребует больших затрат творческих сил. Креативность станет более важной, чем умение следовать традиционному мышлению. В соответствии с этими тенденциями и будут в ближайшие годы преобразовываться компании. Как прогнозируют эксперты, выжить в конкурентной борьбе смогут только те организации, персонал которых будет адаптирован к новым условиям.

Самыми ценными для работодателей будут люди, которые смогут сочетать компетентность и креативность, гибкость и коммуникабельность, умение быстро разрешать проблемы и применять знания на практике. Чтобы быть успешными, компании должны существенно повысить инвестирование в человеческие ресурсы и новые технологии. В менеджерах будет цениться умение выстраивать отношения с людьми и организациями.

---

<sup>1</sup> Источник: NEWSRU.COM.

В российских компаниях, которые в 1990-е гг. прошли этап завоевания рынков и активной экспансии, ценились в этот период у менеджеров агрессивность, амбициозность и инициатива. Теперь же наблюдается стремление усилить интеллектуальную составляющую менеджмента и за счет этого повысить эффективность работы. Поэтому от менеджеров требуется умение ставить цели и постепенно идти к их достижению, решать нестандартные задачи, развивать креативное мышление в бизнесе. Как считают эксперты, достаточно скоро начнется «охота» за креативными работниками и особо высоко будут цениться менеджеры, которые смогут создать команду и удержать эффективных (интеллектуально-креативных) работников, решать непарадигмальные задачи.

Многие компании уже сегодня придают большое значение образовательному и интеллектуальному уровню работников, вопросам психологической совместимости сотрудников, их умению проявлять гибкость и быстро находить компромиссные решения. Но в будущем, когда доля нематериальных активов у компании и доля интеллектуальных затрат в производстве заметно возрастет, это требование приобретет еще большее значение. Причем распространяться оно будет на все большее число работников. Если сейчас работники на низовых должностях или производстве не обязаны понимать процессы, протекающие в компании, то в будущем это будет обязательным условием. Экспертами Международного аналитического бюро составлен сводный психологический **портрет менеджера будущего: хорошо образованный, интеллектуальный, компетентный, креативный, имеющий навыки аналитического мышления, коммуникабельный, понимающий других людей, готовый к компромиссам и не резкий в своих суждениях человек.**

Таким образом, социальная потребность практики диктует необходимость разработки новых подходов и методов активизации формирования и использования человеческих ресурсов как основного источника развития современного производства, включая наряду с менеджментом широкий спектр проблем подготовки квалифицированных работников.

Развитие человеческих ресурсов в современном мире происходит под воздействием экономических и социальных процессов, имеющих всеобщий характер. Среди них: глобализация; радикальное преобразование и перестройка мира труда; высокие технологии, биотехнологии; признание образования и знания наиболее ценными достижениями любого общества; влияние демографических процессов на формирование человеческих ресурсов; изменение ролей и ожиданий работающих; ускоряющиеся изменения

внешней среды и их зачастую хаотичное развитие (выражающееся в кризисах, социальных потрясениях и т.п.).

Россия относится к числу стран с высокоразвитым человеческим потенциалом, хорошо профессионально подготовленной рабочей силой. Это было достигнуто во многом благодаря существовавшей в прошлые годы хорошо отлаженной профессиональной подготовке кадров, включающей обучение трудовым навыкам в средней школе, развитую региональную систему начального профессионально-технического образования, а также систему подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих непосредственно на производстве. Однако с переходом к рыночной экономике и фактической остановкой производства на многих предприятиях изменилась система ценностей; труд потерял в жизни общества первостепенное значение; была разрушена система профессионального образования рабочих, предприятия не смогли больше инвестировать средства в подготовку и повышение квалификации рабочих кадров. В результате за последние годы существенно снизился профессионально-квалификационный уровень рабочих, упала трудовая и производственная дисциплина и др. Поэтому неслучайно во всех крупных техногенных катастрофах последних лет одной из главных причин случившегося, отмечаемых правительственными комиссиями, является «недостаточный учет человеческого фактора». Анализ показывает, что снижение трудовой дисциплины и недостаточная профессиональная подготовка работников являются серьезными сдерживающими факторами экономических реформ. Поэтому создание современной системы управления человеческими ресурсами, организация подготовки рабочих кадров, в том числе с участием бизнеса, должны стать приоритетной задачей менеджмента.

Последнее десятилетие явственно показало, что достижение устойчивого экономического роста, формирование креативной экономики невозможно без утверждения приоритета развития человека (основой которого в любом обществе являются трудовая деятельность и образование), без гармонизации социально-трудовых отношений и установления справедливого уровня трудового вознаграждения. Современные методы *компенсационного менеджмента* позволяют эффективно решать эти задачи.

Все это означает, что в XXI в. труд займет достойное место в обществе. Принятие решений в области организации и оплаты труда, формирования системы социально-трудовых отношений, планирования карьеры, развития образовательного комплекса, реструктурировании предприятий, социальной политики — все эти действия будут требовать глубокого и всестороннего эконо-

мического анализа. При этом неизбежно возрастут объем информационной базы, степень вариантности в ходе этого сложного, многоступенчатого процесса, что потребует реализации новых подходов в организации подготовки работников, в частности использования в обучении метапредметности, методологии систем и др. При выработке стратегии управления в современных российских условиях важно понять сущность кризисных явлений в экономике вообще и в социально-трудовой сфере в частности. Современный период развития обусловил резкое расширение спектра воздействующих на деятельность предприятия факторов, среди которых чаще всего преобладают факторы деструктивного плана. Изменение состояния внешней среды нередко приводит к существенной переоценке основных направлений политики компаний в сфере труда и занятости.

Однако внешнюю среду следует рассматривать не только как источник возникновения проблем и опасностей. При правильной организации управления человеческими ресурсами она может быть источником динамизма предприятия, его нацеленности на решение перспективных проблем.

Учебник подготовлен с учетом требований образовательного стандарта ВПО третьего поколения и может быть рекомендован для студентов, обучающихся по направлениям «Менеджмент», «Экономика», «Управление персоналом» и др.

**И. А. Максимцев,**

доктор экономических наук, профессор, ректор

Санкт-Петербургского государственного

экономического университета,

главный редактор журнала «Креативная экономика»

# **Введение**

## **ПРЕДМЕТ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ КУРСА**

### **В.1. Понятие предмета науки управления человеческими ресурсами**

*Человеческие ресурсы* (human resources) — это трудоспособное население, являющееся материальной основой человеческого потенциала, который характеризует степень развития физических и духовных способностей человека.

В зарубежной практике это понятие трактуется более широко: «Люди и их объединения составляют человеческие ресурсы, необходимые для рационального использования существующих природных богатств, а также для разработки новых способов совершенствования или же, напротив, разрушения систем жизнеобеспечения»<sup>1</sup>.

С учетом многоплановости данного понятия человеческие ресурсы (ЧР) рассматриваются нами с точки зрения участия их в трудовой деятельности. Поэтому для нас важны такие их характеристики, как:

- уровень образования и интеллектуального развития;
- степень профессиональной подготовки (знания и компетентность);
- способность к творчеству, самосовершенствованию;
- уровень информационно-технологической подготовки;
- креативность и др.

Современное развитие общества высоких технологий неизбежно приводит к трансформации структуры и качества рабочей силы, возрастанию требований к профессионально-квалификационному уровню работников, дисциплине труда и др. Изменяются структурные характеристики рабочей силы, свидетельствующие об утрате прежней монолитности и однородности этой

---

<sup>1</sup> Human Development Report 2000 : Human Rights and Human Development. N.-Y. ; Oxford : Oxford University Press, 2001.



составляющей рынка труда. Так, помимо постоянно занятых, обычно пользующихся системой социальных выплат и привилегий, растет численность других категорий работников, а именно: частично и временно занятых; работающих по договорам «аренды рабочей силы»; занятых по специальным трудовым контрактам и др. Эти группы работников в относительно меньшей степени зависят от работодателя, они обладают большими возможностями маневрирования на рынке труда, но оказываются менее социально защищенными.

Коренные изменения происходят и в статусе постоянно занятых работников. Современные наукоемкие и информационные технологии проникают во все отрасли производства и ломают сложившиеся профессионально-квалификационные структуры не только в промышленности, но и в сфере управления, услуг и др. Эта ломка выражается, в частности, в совмещении профессиональных знаний и возникновении смежных профессий. Наиболее ярко этот процесс проявляется в сложном автоматизированном производстве, где подчас требуются знания из многих отраслей техники, электроники, механики, программирования и др. Одновременно во многих отраслях промышленности, торговле и сфере финансов происходит совмещение относительно несложных профессий. Так, по коллективному договору профсоюза сталелитейных рабочих, заключенному с компанией *National Steel* (США), компании было разрешено сгруппировать 78 квалификаций в 16 интегрированных профессионально-квалификационных категорий. Эти изменения привели к росту ответственности рабочих и к их более активному участию в трудовых операциях и управлении.

В настоящее время происходят значительные изменения в структуре затрачиваемого общественного труда. Все эти процессы так или иначе связаны с экономией живого труда, его вытеснением непосредственно из самого производственного процесса. Живой труд, непосредственно включенный в производство как главная производительная сила, все дальше отходит на задний план и становится вторичным по отношению к всеобщему универсальному труду, который опирается на всю сумму научных знаний, достижений культуры, традиций и других ценностей, накопленных человечеством. В современном обществе такой труд становится главной составляющей деятельности человека. Всеобщий универсальный труд может проявляться двояким образом: во-первых, в труде крупных коллективов людей с разнообразными специальностями и опытом, работающих вместе, а во-вторых, в деятельности отдельных людей, использующих в своем труде в той или иной степени сумму научных, технических и культурных достижений человечества. В последнем

случае классическое единство места и времени перестает быть необходимой характеристикой производственной деятельности. Ярким примером тому является распространение виртуальной занятости. Повсеместно наблюдается также снижение доли непосредственно производственных рабочих мест при увеличении доли так называемых непроизводственных. Например, в компании *General Electric* (США) непосредственно в самом производстве занято до 40% всей используемой рабочей силы. Остальные работники обеспечивают «производственные тылы»: сбыт, маркетинг, информационные операции, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР), природоохранные мероприятия и др.

Таким образом, возникает парадокс «исчезновения труда» в непосредственном производстве. Кажется, что капитал, использующий живой труд, утрачивает свой смысл. Это дало возможность сформулировать теорию, утверждающую, что в результате технологических инноваций на самом деле происходит не присвоение возросшего количества неоплаченного труда, а его сбережение.

Занятость в современном производстве по своей структуре все больше приобретает форму пирамиды. Ее вершина представляет собой производственную сферу и показывает, что занятость в этой сфере стремится к нулю; по мере движения вниз к подножию пирамиды растет занятость в различных вспомогательных отраслях (инфраструктура, наука, образование и др.). Все эти изменения дали основания экономистам (В. Леонтьев, Дж. Нейсбитт, Д. Белл, О. Н. Мельников) пересмотреть теорию трудовой стоимости и взамен труда как главного фактора, образующего стоимость, выдвинуть на первый план знания, информацию и креативность.

Изменения качественных характеристик применяемого живого труда прямо влияют на распределение всего трудоспособного населения. Но в сознании людей укоренился в связи с этим ряд представлений, которые уже устарели. Во-первых, антитеза «умственный труд — физический труд» будет заменена, скорее всего, на «творческий труд — стандартный труд», при этом стандартный труд может быть не только физическим по содержанию. Во-вторых, труд перестанут рассматривать как чисто производственную деятельность. Подобная точка зрения привела к тому, что многие неспециалисты негативно относятся ко всем категориям непроизводственных должностей, которые якобы ничего не вносят в прирост национального богатства. Однако во всем мире сегодня ситуация такова, что на одно рабочее место в производственной сфере приходится 3–4 места в непроизводственной.

Постепенно формируются новые общие квалификационные требования, которые предъявляются прежде всего к современным профессиям, имеющим дело с наукоемкими и информационными технологиями. К таким требованиям относятся:

- способность к критическому мышлению;
- умение оперировать информацией и знаниями и, главное, применять их на практике;
- умение программировать, аналитически и логически мыслить, использовать так называемую новую грамотность;
- способность быстро реагировать на всякое изменение ситуации, а в связи с этим — понимание того, как функционируют и взаимосвязаны экономические, технологические и социотехнологические системы.

Все эти обстоятельства с очевидностью указывают на то, что управлять творческими интеллектуальными работниками с помощью традиционных методов невозможно. Поэтому сегодня речь идет о формировании системы инновационного управления трудом, наиболее адекватной современному этапу развития экономики.

*Объектом инновационного управления трудом* являются человеческие ресурсы организации, а *предметом* — развитие творческого потенциала и инновационного поведения работников. Следует отметить, что инновационное управление трудом, с одной стороны, наиболее характерно для инновационных организаций, действующих в высокотехнологичных отраслях экономики, но с другой стороны, и любая современная организация, которая хочет успешно конкурировать в рыночной среде, должна реализовывать инновационные принципы и методы управления.

К числу инновационных принципов можно отнести переход от функциональных подразделений к процессным командам, от работы, ориентированной на простые задачи, — к решению многомерных, непарадигмальных задач, от контроля над работниками — к наделению их полномочиями и др. При этом теория решения изобретательских задач, а также идеи реинжиниринга становятся центральными в научно-методическом обеспечении процессов инновационного управления трудом.

Сократовское «знание — сила» все более становится реальностью нашей жизни. Знание — синоним информации. Информация — это сила, власть, а информационные и инновационные технологии — мощнейший экономический фактор развития.

Переход России на путь инновационного развития предполагает не только коренное инновационно-технологическое перевооружение отраслей экономики, но и инновационное образование, поскольку научное знание предстает как непрерывный поток инноваций.

В концепции и прогнозе долгосрочного социально-экономического развития страны до 2020 г. поставлена задача перехода российской экономики от экспортно-сырьевого к инновационному типу развития. Для этого предполагается повысить показатели инновационной активности, в 2–3 раза поднять эффективность экономики, в десятки раз увеличить долю российских высокотехнологических продуктов на мировом рынке. Это позволит, согласно данной концепции, вывести Россию в число передовых стран по уровню социально-экономического развития. Ставятся также задачи достижения мировых стандартов финансирования науки, образования и здравоохранения, увеличения нормы накопления до уровня наиболее быстро развивающихся стран и др.

Стимулирование инновационной активности — важнейшее направление политики развития, преодоления кризисных явлений.

Переход России на пути инновационного развития предполагает также радикальное изменение ее международной специализации, одним из основных направлений которой становится предоставление интеллектуальных (нематериальных) услуг.

Анализ современных тенденций в мировой экономике показывает возрастающее значение человеческого потенциала и нематериальных факторов. В перспективе им принадлежит ведущее место в мирохозяйственных потоках, в формирующемся глобальном экономическом пространстве. По определению экспертов Международной организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), нематериальные факторы обеспечивают в странах ОЭСР от 70 до 80% стоимости экономического продукта.

Наиболее динамичным сегментом мировой торговли выступает рынок нематериальных технологий (патенты, лицензии, ноу-хау, научные и инжиниринговые услуги, товарные знаки и др.). Международные продажи технологий, интеллектуальных услуг и высокотехнологичных изделий в совокупности достигают более 3 трлн долл. в год, что составляет почти четверть общего объема мирового экспорта товаров и услуг.

Современное развитие высокотехнологичных производств неизбежно приводит к трансформации структуры и качества рабочей силы, возрастанию требований к уровню инновационно-креативной составляющей работников организаций. Творчество, новое знание, реализованные на практике, становятся нормой ведения бизнеса. Это касается всех сторон инновационно-креативной деятельности: поиска новых идей, создания и внедрения инновационных технологий и сетей, особой организации труда креативных личностей и т.д.

Следовательно, в основу формирования нового типа человеческих ресурсов должна быть положена способность к созданию и широкому применению оригинальных идей, элементов, моделей, новой компоновки уже существующих технологий и т.п. При таком подходе на первый план выступает не обладание знаниями вообще, а способность к их созданию, иначе говоря, необходимы не просто «знающие» специалисты, а владеющие определенными ключевыми компетенциями. Тем самым одной из важнейших задач любой организации в плане интенсивного внутреннего развития, достижения конкурентных преимуществ является формирование собственных инновационно-креативных ресурсов.

Объединение научного знания, как и самого процесса генерации идей, с возможностями информационных технологий переводит проблему нематериальных ресурсов на качественно новый уровень, когда знания, как и другие ресурсы, приобретаются, создаются, систематизируются и используются для решения текущих и стратегических задач. Комбинация новых знаний, связанных с людьми, и знаний, связанных с капиталом, образует обобщенную базу компетенций, существующую в организации. Их окончательное слияние происходит в рамках так называемых ключевых компетенций.

Центральной задачей создания ключевых компетенций является разработка новых оригинальных идей (или получение доступа к новым знаниям), их интегрирование и применение к решаемым компанией задачам. Основным креативным стратегическим ресурсом компании являются работники, обладающие знаниями, компетенциями и навыками.

Главной отличительной чертой взаимодействия человека с окружающей средой является то, что люди не просто пассивно приспосабливаются к внешним воздействиям, но и творчески изменяют внешний мир, создают в нем новые структуры, воплощая в жизнь идеи, концепции и другие продукты своего воображения.

Переход от модели, основанной на потребительском выборе (*homo economicus*), к модели творческого человека (*homo creator*) предполагает создание экономики, основанной на знаниях и базирующейся на наукоемких технологиях. Ключевое стратегическое направление — это формирование нового творческого человека, креативность которого складывается из взаимодействия трех основных компонентов: *компетентности, умения творчески мыслить и мотивации*.

Главным моментом, определяющим результативность креативной деятельности, является умение применить знания на практике, из множества решений выбрать нужное. В этой связи уместно напомнить, что в новой парадигме образования,

ставшей доминирующей в западном мире, — рефлексно-креативном образовании — важное место занимает обучение навыкам критического мышления, перемещение из зоны проблемы в зону эффективного решения непарадигмальных задач. Вторым компонентом этой парадигмы является комплексное использование инновационно-креативных ресурсов в формировании стоимости организации. С целью широкого использования креативных идей, инновационных решений в западных вузах читаются новые курсы — «Креативная экономика», «Критическое мышление», «Компенсационный менеджмент», «Менеджмент интеллектуально-креативной деятельности», «Кросс-культурный менеджмент» и др.

Таким образом, *предметом данного курса* является изучение теории и практики управления человеческими ресурсами (УЧР) на макро-, мезо- и микроуровнях с целью выработки решений по формированию, использованию и развитию человеческого потенциала.

Вместе с тем определение человеческих ресурсов не подразумевает ограничения по определенному уровню экономической деятельности. Поэтому мы считаем необходимым расширить традиционную схему УЧР с учетом основных уровней функционирования субъектов экономики:

- микроуровень — экономика на уровне отдельных предприятий;
- мезоуровень — отраслевая, региональная, групповая экономика;
- макроуровень — государственный уровень, страновая экономика.

Модель управления человеческим ресурсами в общем виде представлена на рис. В.1.

На каждом из рассматриваемых уровней — микроуровне, мезоуровне и макроуровне — система функционирует через свои подсистемы: организационную подсистему, подсистемы формирования, развития и использования человеческих ресурсов. Соответственно, для каждого уровня характерны свои задачи и функции процесса УЧР. При этом мезоуровень включает в себя особенности как макроуровня (проецируя аспекты государственного регулирования трудовых процессов на уровень регионов), так и микроуровня (аккумулируя специфику трудовой и творческой деятельности на предприятиях отдельных отраслей). Для каждого уровня условия функционирования вышестоящих уровней будут формировать комплекс элементов внешней среды.

Обобщенный состав функций комплекса УЧР для каждого уровня приведен в табл. В.1.

Таблица В.1

## Функции системы УЧР на основных уровнях экономической деятельности

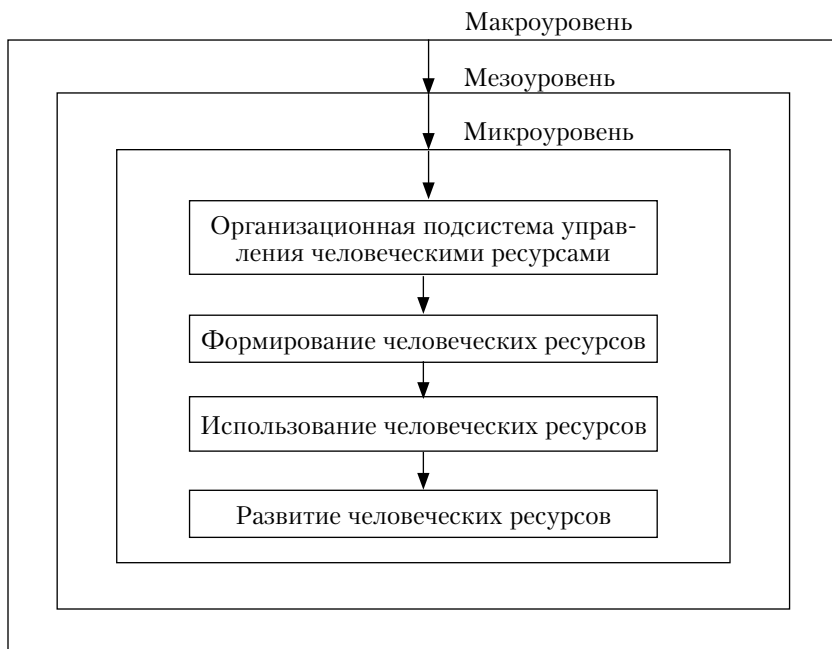
Уровни	Система управления человеческими ресурсами	Формирование человеческих ресурсов	Использование человеческих ресурсов	Развитие человеческих ресурсов
Микро-уровень	Основные компетенции УЧР. Цели и стратегии УЧР. Мониторинг, контроль. Источники науки УЧР. Кадровые стратегии и их классификация. Функции УЧР. Инновационное УЧР, модель компетенций. Оргструктура УЧР. Ролевая структура менеджера по УЧР	Планирование потребностей организации в рабочих местах. Внутренний рынок труда. Маркетинг персонала. Кадровый мониторинг. Подбор и наем работников. Баланс рабочих мест; баланс трудовых ресурсов	Деловая оценка работников. Аттестация рабочих мест. Заемный труд, аутсорсинг, аутстаффинг. Виртуальная занятость. Трудовая занятость. Мотивация труда. Оплата по результату. Оплата в бюджетных организациях. Рейнжиниринг персонала. Кадровый аудит и контроллинг. Изучение, разрешение и профилактика конфликтов	Профессиональное обучение. Повышение квалификации и переподготовка. Профессиональная ориентация. Планирование карьеры. Информационное обеспечение системы УЧР
Мезо-уровень	Принципы УЧР, УЧР как стратегическая функция менеджмента. Цели УЧР в регионе. Основные функции УЧР на мезоуровне. Миссия, стратегия, политика: их соотношение. Выбор стратегии УЧР.	Региональный баланс рабочих мест. Региональный рынок труда. Рынок квалифицированных образовательных услуг. Прогнозные расчеты потребностей в рабочей силе.	Отраслевая стандартизация в области использования человеческих ресурсов. Региональное законодательство, регулирующее трудовой процесс. Отраслевые и региональные соглашения об оплате труда.	Профессиональное обучение и повышение квалификации. Планирование регионального развития и обеспечения потребности в человеческих ресурсах. Разработка целевых программ развития

Окончание табл. В.1

Уровни	Система управления человеческими ресурсами	Формирование человеческих ресурсов	Использование человеческих ресурсов	Развитие человеческих ресурсов
	Показатели внешней среды. Информационное обеспечение системы УЧР	Региональная система подготовки квалифицированных работников. Региональное и отраслевое планирование потребностей в рабочей силе	Оплата труда в бюджетной сфере	регионального рынка труда
Макро-уровень	Федеральная система УЧР. Управление миграционными процессами. Участие в Международной организации труда (МОТ), применение конвенций МОТ. Национальная инновационная система	Государственная политика на рынке труда. Трудовая миграция. Образовательная система, формирование кадрового потенциала государства. Определение потребностей государства в человеческих ресурсах по основным количественным и качественным параметрам. Прогнозирование в области человеческих ресурсов	Федеральная политика содействия занятости. Правовое, законодательное, патентное обеспечение трудового процесса. Государственные гарантии права на труд и достойную оплату труда	Разработка целевых программ развития и поддержания трудового, творческого и интеллектуального потенциала человеческих ресурсов



Теоретической базой решения проблем управления человеческими ресурсами служит методология систем (методы решения системных проблем).



*Рис. В.1. Расширенная модель системы управления человеческими ресурсами*

## **В.2. Основные задачи курса и проектируемые результаты его освоения**

Исходя из предмета науки управления человеческими ресурсами и требований новых образовательных стандартов высшего профессионального образования (ВПО), в основе которых заложен компетентностный подход, целью и задачами дисциплины управления человеческими ресурсами являются следующие параметры.

**Цель:** изучение проблем современной теории и практики управления человеческим ресурсами на макро-, мезо- и микроуровне.

**Задачи:** обеспечение формирования компетенций в соответствии с видами профессиональной деятельности, включая:

- анализ процессов формирования человеческих ресурсов;
- анализ демографической ситуации;
- анализ трудовой миграции и рынка труда;

- участие в разработке и реализации кадровой стратегии организации;
- участие в разработке и реализации комплекса мероприятий операционного характера в соответствии с кадровой стратегией организации;
- планирование деятельности кадровых служб организации;
- участие в формировании управленческой структуры организации;
- организацию работы исполнителей (команды исполнителей) для выполнения работ по управлению человеческими ресурсами;
- разработку и реализацию проектов, направленных на развитие системы кадрового обеспечения организации (подготовка кадров, коучинг и др);
- контроль деятельности подразделений, работников (аудит и контроллинг персонала);
- мотивирование и стимулирование персонала организации, направленное на достижение стратегических и оперативных целей;
- учет и анализ трудовых показателей (информационно-аналитическая деятельность);
- оценку производительности труда и эффективности использования человеческих ресурсов;
- организацию предпринимательского труда.

**В результате изучения учебной дисциплины слушатели должны:**

***знать***

- основные результаты новейших исследований по проблемам управления человеческими ресурсами;
- методологию, методы и инструменты количественного и качественного анализа процессов управления человеческими ресурсами и прогнозирования их;
- современные теории систем мотивации и вознаграждения работников;
- методологию и методы системного решения задач стратегического планирования и управления человеческими ресурсами;
- основные информационные технологии управления человеческими ресурсами;

***уметь***

- ставить цели и формировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций;
- выявлять внешнюю и внутреннюю среду организации, оценивать ее влияние на динамику кадров (профессионально-квалификационный аудит);
- проводить аудит и анализ трудоустройства организации, выявлять узкие места и обосновывать перспективные направления научных исследований;

- анализировать внутренний и внешний рынок труда, разрабатывать инновационную, социальную и кадровую политику;
- управлять формированием и использованием интеллектуально-креативных ресурсов организации, повышением производительности деловой активности;

### ***владеть***

- методологией и методикой проведения научных исследований;
- навыками самостоятельной научно-исследовательской работы;
- методологией и методами решения системных проблем;
- научной методологией и информационными технологиями для прогнозирования и управления человеческими ресурсами;
- культурой мышления, умением быстро разрешать проблемы, логически верно, аргументированно и ясно излагать устную речь, сочетать креативность, гибкость, коммуникабельность, выстраивать отношения с людьми и организациями;
- навыками работы с информацией в глобальных компьютерных сетях и корпоративных информационных системах;
- навыками организации и координации взаимодействия между людьми, контроля и оценки эффективности деятельности других;
- навыками разработки и внедрения кадровой политики, планирования потребности в рабочей силе, деловой оценки и подбора персонала, формами и методами обучения персонала, управления карьерой;
- методами компенсационного менеджмента, мотивации и вознаграждения работников;
- навыками дисциплинарной практики, контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной, применения мер дисциплинарных взысканий;
- навыками анализа конкурентоспособности стратегии компании в области подбора, привлечения кадров, эффективного использования затрат на персонал;
- методами проведения аудита и контроллинга персонала, устранения выявленных недостатков;
- методами организации и проведения коучинга, повышения профессионально-квалификационного уровня работников;
- методами разрешения конфликтных ситуаций в организации.

**По итогам изучения курса слушатели должны обладать следующими компетенциями** (которые вытекают из приобретенных знаний, умений и навыков):

### ***а) общекультурными:***

- способностью развивать свой общекультурный и профессиональный уровень, самостоятельно осваивать новые методы исследования;

- способностью самостоятельно приобретать и использовать новые знания и умения;
- способностью принимать организационно-управленческие решения и оценивать их последствия;
- навыками публичных деловых и научных коммуникаций;
- б) *профессиональными*:
  - способностью организации управления человеческими ресурсами компании (фирмы, банка и др.);
  - способностью управлять формированием и использованием интеллектуально-креативных ресурсов организации, повышением производительности труда;
  - способностью применять научную методологию и информационные технологии для прогнозирования потребности и формирования человеческих ресурсов;
  - способностью организации и координации взаимодействия между людьми, контроля и оценки эффективности деятельности персонала;
  - способностью разработки и реализации кадровой политики, планирования потребностей в рабочей силе;
  - способностью быстро разрешать проблемы, логически верно, аргументированно и ясно излагать устную и письменную речь, сочетать креативность, гибкость, коммуникабельность, выстраивать отношения с людьми и организациями;
  - способностью разрабатывать и реализовывать эффективную социальную политику в организации, применять современные методы компенсационного менеджмента, мотивации и вознаграждения работников;
  - способностью применять современные методы обучения персонала, управлять карьерой;
  - способностью эффективно использовать дисциплинарную практику, осуществлять контроль за трудовой и исполнительской дисциплиной;
  - способностью эффективно взаимодействовать по кадровым вопросам с профсоюзами, трудовым коллективом, внешними организациями; разрешать на основе трудового законодательства трудовые споры и конфликты в коллективе;
  - способностью разрабатывать и реализовывать программы организационных изменений, преодолевать локальное сопротивление изменениям;
  - способностью анализировать конкурентоспособность стратегий компании в области подбора, привлечения и эффективного использования работников;
  - способностью анализировать бюджетирование, затраты на рабочую силу, осуществлять аудит и контроллинг труда и персонала.

Заложенный в основу курса компетентностный подход реализуется по соответствующим главам и параграфам учебника.

Курс «Управление человеческими ресурсами» носит междисциплинарный характер и тесно связан с другими дисциплинами: основами менеджмента, стратегическим менеджментом, компенсационным менеджментом, экономикой труда, трудовым правом, организационным поведением, лидерством, креативной экономикой и др.

Взаимосвязь курса со смежными дисциплинами позволяет, не подменяя свой предмет изучения, использовать весь арсенал смежных наук в качестве инструментария исследования проблем УЧР.

Данный курс также широко использует методические подходы и учебный инструментарий аналогичного курса управления человеческими ресурсами, читаемого в университетах Европы и США.

### В.3. Формы текущего, промежуточного и итогового контроля

Цель системы контроля — обеспечение объективности и оценки знаний студентов путем разработки и установления стандартных критериев, а также процедуры оценивания.

На рис. В.2 представлены основные типы контроля знаний обучающихся.

*Текущий контроль* — контроль самостоятельной работы обучающихся по изучению учебных материалов.

*Промежуточный контроль* — зачет или экзамен в устной или письменной форме по части изучаемой дисциплины в середине семестра.

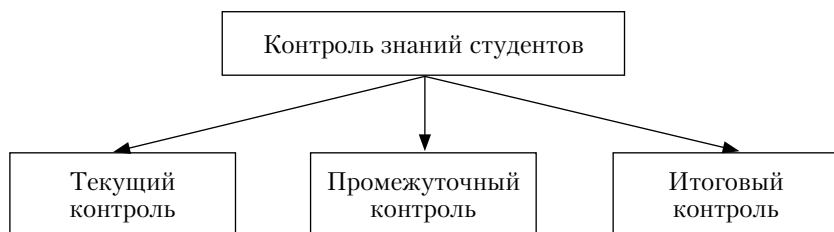


Рис. В.2. Основные типы контроля знаний обучающихся

*Итоговый контроль* — контроль знаний и умений обучающихся непосредственно после завершения курса по дисциплине в форме экзамена.

### **Формы, виды и процедура текущего контроля**

Текущий контроль осуществляется в процессе изучения дисциплины и проводится в сроки, определенные календарным планом.

*Цель текущего контроля* — проверить степень и качество усвоения изучаемого материала, определить необходимость введения изменений в содержание и методы обучения. В процессе текущего контроля оценивается самостоятельная работа студента над изучаемым материалом: полнота выполнения заданий, уровень усвоения учебных материалов по отдельным разделам дисциплины, работа с дополнительной литературой, умения и навыки индивидуальных и групповых презентаций, овладение практическими навыками аналитической, исследовательской работы, финансовых расчетов и др.

*Форма текущего контроля* — устная или письменная.

*Виды текущего контроля:*

- индивидуальный или групповой опрос;
- контрольная работа;
- индивидуальная или групповая презентация (представление выполненного задания);
- анализ деловых ситуаций (анализ ситуации, данной в виде текстового, графического или устного материала, видеофильма, либо анализ вариантов решения проблемы, выбор оптимального варианта);
- расчетные задания;
- тесты;
- подготовка эссе;
- подготовка реферата;
- деловые игры;
- защита выполненных заданий и др.

Виды, количество самостоятельной работы, а также текущий ее контроль по каждой дисциплине определяет преподаватель.

Оценка самостоятельной работы осуществляется преподавателем самостоятельно в рамках рейтинговой системы по 100-балльной системе с учетом рекомендованной весомости не менее 40% от общей итоговой оценки по дисциплине.

### **Промежуточный и итоговый контроль**

Промежуточный и итоговый контроль может проводиться в виде зачетов, экзамена, контрольных работ и т.д. по части дис-

циплины на 9-й неделе семестра (или по окончании изучения каждого модуля). Его цель — оценить работу студента за определенный период, полученные им теоретические знания, развитие творческого мышления, приобретение навыков самостоятельной работы, умение синтезировать полученные знания и применять их к решению практических задач. На экзамене или зачете могут быть использованы вопросы-эссе. Они представляют собой письменную работу, выполняемую обучающимися во вне-аудиторное время, объемом 4–5 страниц машинописного текста. Цель этой работы — формирование навыков реферирования полученной по данной дисциплине информации, краткое аннотированное изложение основных положений конкретной темы дисциплины. Вопросы формируются таким образом, чтобы ни в учебнике, ни в лекциях по данной дисциплине не содержался прямой ответ. Для написания эссе обучающиеся должны посмотреть весь полученный материал, проработать дополнительную литературу, обобщить информацию и изложить ее в кратком виде. Одновременно с формулированием вопросов следует определить критерии правильного ответа, т.е. решить, какой ответ будет правильным. Эти критерии формируются в виде перечня тем и положений дисциплины, которые должны быть обязательно включены в ответ студента. Ответ на вопрос должен быть логично изложен.

Содержание итогового контроля должно соответствовать программе дисциплины, равномерно охватывая все ее разделы.

Промежуточные зачеты и итоговые экзамены сдаются в периоды, предусмотренные календарно-тематическим планом. При промежуточном контроле обучающиеся сдают в течение учебного семестра (по окончании изучения учебного модуля) зачеты.

### **Системы оценки уровня знаний**

В основу оценки уровня знаний студентов заложен рейтинговый подход с использованием 100-балльной системы и конвертацией ее в 5-балльную.

Параметры конвертации:

- 0–50 баллов — неудовлетворительно;
- 51–64 балла — удовлетворительно;
- 65–79 баллов — хорошо;
- 80–100 баллов — отлично.

Промежуточная аттестация знаний обучающихся по учебной дисциплине включает две составляющие: текущий и промежуточный контроль знаний. Весомость текущего контроля должна составлять не менее 40%, остальные 60% определяются результатами письменного или устного экзамена или зачета. Формула

окончательной оценки промежуточной аттестации принимает следующий вид: оценка промежуточной аттестации (100 баллов) =  $0,6 \cdot (\text{промежуточный контроль}) + 0,4 \cdot (\text{текущий контроль})$ .

Количество баллов за каждый вид самостоятельной (текущей работы) устанавливается с учетом ее значимости. Например: текущий контроль (40) = подготовка эссе (20) + реферат (10) + презентация по заданной теме (10); промежуточный контроль (60) = промежуточная оценка (30) + итоговая оценка (30).



# Глава 1

## СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

---

В результате изучения вопросов, рассмотренных в данной главе, обучающийся будет:

**знать**

- системный подход к управлению человеческими ресурсами;
- основные этапы развития системы управления человеческими ресурсами;

**уметь**

- управлять формированием и использованием интеллектуально-креативных ресурсов организации;
- определять направления развития человеческого и интеллектуального капитала организации;
- формулировать стратегию управления человеческими ресурсами предприятия;

**владеть**

- методологией и методами решения системных проблем;
  - навыками разработки и формулирования кадровой политики;
  - навыками работы с информацией о состоянии человеческих ресурсов предприятия.
- 

### 1.1. Системный подход к управлению человеческими ресурсами

#### 1.1.1. Понятие системного подхода в научном исследовании

Понятие «система» происходит от греческого слова *system* и обозначает целое, составленное из частей. Существует множество определений понятия «система». Мы остановимся на классическом определении: *система* — это совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которая образует определенную целостность, единство.

Первые представления о системе возникли в античной философии, выдвинувшей антологическое истолкование системы

как *упорядоченности и целостности бытия*. В древнегреческой философии и науке (Евклид, Платон, Аристотель) разрабатывалась идея системности знания (аксиоматическое построение логики, геометрии). В науке Нового времени понятие «система» использовалось при исследовании научного знания; при этом спектр предлагаемых решений был очень широк — от отрицания системного характера научно-теоретического знания (Кондильяк) до обоснования логико-дедуктивной природы систем знания (Ламберт и др.).

Интенсивное проникновение понятия «система» в различные области конкретно-научного знания началось со второй половины XIX в. (эволюционная теория Дарвина, теория относительности и др.). С появлением работ в области кибернетики потребовалось строгое определение понятия «система» и разработка оперативных методов анализа.

Исходное определение системы как множества элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, предложил один из основоположников общей теории систем — австрийский ученый Людвиг фон Берталанфи (1901–1972). Он же сформулировал и свойства системы, дал первое объяснение закономерностей целостности, иерархичности, эквифинальности, ввел понятие открытой системы.

К свойствам системы относят следующие.

*Взаимосвязь с внешней средой.* Любая система живет в окружающей среде, она испытывает на себе ее воздействие и, в свою очередь, оказывает влияние на среду. Часто система создается только для того, чтобы изменить свойства окружающей среды.

*Целостность*, т.е. внутреннее единство, принципиальная несводимость свойств системы к сумме свойств составляющих ее элементов. Иначе говоря, система обладает качествами «целого, мыслимого как многое».

*Устойчивость*, стабильность в меняющемся мире и одновременно динамичность, эволюционирование для приближения к цели.

*Информационность.* Чтобы реализовывались функциональные свойства системы, необходимо информационное взаимодействие между ее элементами.

*Сложность и иерархичность* как определяющие свойства и при анализе функционирования системы, и при ее построении или синтезе. Таким образом, принято двуединство познания — от декомпозиции ее на уровни до агрегирования при движении вверх по иерархии. Так, в экономике обычно выделяют макро-, мезо- и микроэкономические задачи, поскольку для их решения используются различные средства и методы.

Из анализа приведенных свойств можно заключить, что система есть особая организация специализированных элементов, объединенных в единое целое для решения конкретной задачи. Основное качество организации системы (целостность) заключается в несводимости ее свойств к свойствам элементов и наоборот.

Причины образования (происхождения) системы зависят от надсистемной структуры, поскольку именно она определяет целесообразность создания (возникновения) данной системы. В качестве навигатора в предметной области системного анализа служит классификация систем. Известно, что любая классификация представляет собой лишь модель реальности, а поэтому не следует ее абсолютизировать. Если в основу классификации принять отношение системы к человеку, то можно выделить следующие группы систем: **естественные, искусственные и смешанные** (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Базовая классификация систем

Как видно из рис. 1.1, каждый из выделенных подклассов может быть детализирован, что ведет к иерархической классификации.

Возникновение системы происходит в недрах среды, поэтому система представляет организованную часть среды, вычлененную из нее посредством установления границы между средой и системой с последующей детализацией в целях исследования и управления.

Для выделения системы из среды необходимо выявить законы, определяющие ее функционирование, и установить совокупность элементов, которые подчиняются этим законам. Они и составят систему.

Таким образом, содержательность системы устанавливается посредством выделения элементов и определения связей между ними. Для описания системы (объекта) используется ее модель, полученная доступными нам средствами.

*Моделью* называется специально синтезированный для удобства исследования объект, который обладает необходимой степенью подобия исходному, адекватной целям исследования, сформулированным субъектом или лицом, принявшим решение относительно исследования системы.

Модель соотносится с реальным объектом так же, как, например, образ жены художника с изображающим ее портретом (разумеется, в классическом исполнении).

В последующем, используя термин «система», мы будем подразумевать ее модель. При этом следует иметь в виду, что составление модели является делом творческим, поскольку не существует общей методики перехода от объекта к модели.

В практической деятельности для получения моделей широко применяются аналогии. Во многих областях техники использовались физические или механические модели, позднее появилось целое научное направление — *математическое моделирование*.

Следует также отметить, что при познании сложных систем человеку свойственно двигаться дедуктивным путем, отталкиваясь от простого и переходя к сложному. Так же и при построении модели системы вначале создаются *микромодели* ее отдельных элементов, а затем формируется *макромодель*. В результате макро-модель описывает динамику множества микромоделей и обладает качеством целостности, т.е. несводимости ее свойств к сумме свойств микромоделей.

Изображение системы требует детализации ее функциональных элементов в виде некоторых отдельных образований. Таким образом, выявляется структура системы.

*Структура системы* представляет собой совокупность замкнутых функциональных элементов, определяющих ее содержание и объединенных связями, характеризующими зависимость элементов друг от друга.

Известно, что *содержание* является определяющей стороной целого и представляет собой единство всех составных элементов объекта, его свойств, внутренних процессов, связей, противоречий и тенденций. *Форма* же есть способ существования и выражения содержания. Термин «форма» употребляется также для обозначения внутренней организации и связан, таким образом, с понятием структуры.

А. Эйнштейн отмечал, что для изучения явления наиболее продуктивным представляется геометрический подход, т.е. возможность графически изобразить смысл исследуемого, чтобы наглядно представить понятие «структура системы». Содержание и форма представляют единое целое, в котором содержание — подвижная, динамичная сторона целого, а форма охватывает систему устойчивых связей предмета. Возникающее в ходе развития несоответствие содержания и формы в конечном счете разрешается «сбрасыванием» старой и возникновением новой формы, адекватной новому содержанию.

В основе разработки любой системы управления должно быть выделение и согласование с внешней средой соответствующих целей управления. На практике это связано с формированием *дерева целей*. Разработка механизма управления также опирается на требования реализации целей, стоящих перед системой. При этом характеристика механизма управления касается его общих черт, с одной стороны, и возможности применения конкретных его элементов и специфических механизмов для управления более узкими сферами, процессами и т.д. — с другой.

Если же имеющийся механизм управления не способствует реализации целей, то необходимо совершенствовать саму систему управления для решения возникающих проблем, существенно перестраивая и обновляя ее элементы или создавая новые.

В целом под *механизмом управления* понимается совокупность элементов, обеспечивающих, с одной стороны, необходимую взаимосвязь между объектом и субъектом управления, а с другой — трансформацию влияния внешней среды в вырабатываемые и принимаемые в системе управления решения.

При таком подходе в механизм управления должны быть включены только те элементы, которые приспосабливают процесс принятия управленческих решений и сами решения к условиям внешней среды и требованиям объектов управления. В этом отличие механизма от системы управления.

Важное место в механизме управления занимают *функциональные подсистемы*, реализующие функции управления. При этом функция управления — это часть управленческой деятельности, конкретная форма целенаправленного воздействия на социально-экономические процессы для получения определенного конечного результата. Необходимость выделения функциональных подсистем носит объективный характер и связана с разделением широкого круга задач и с участием в этом процессе различных органов управления, имеющих свое специфическое назначение и функционирующих относительно самостоятельно.

В основе функциональных подсистем лежат два вида функций — основные и обеспечивающие. Первые являются внешними относительно управленческих решений. К ним относятся планирование, организация, стимулирование, учет, контроль и анализ.

Обеспечивающие функции включают в себя правовое, научно-методическое, информационное, кадровое, финансовое, материально-техническое, программное и организационно-техническое обеспечение.

С функциональными подсистемами тесно связана *технология управления*. Она представляет собой совокупность способов и методов взаимодействия органов управления (с инструментарием) при выполнении определенных формализованных и неформализованных операций и приемов.

В процессе управления осуществляется воздействие субъекта управления на объект управления. Вид и характер такого воздействия может быть различным, однако при этом формируются устойчивые и широко применяемые способы и приемы воздействия на объект управления для достижения поставленных целей. Их принято называть *методами управления*.

### 1.1.2. Применение системного подхода в управлении человеческими ресурсами

Важнейшей тенденцией развития менеджмента в последние десятилетия становится *системный подход*, который рассматривается как современный способ управленческого мышления, позволяющий представить целостно и комплексно управление организацией и ее подсистемами в сложной рыночной среде. Применение системного подхода дает возможность менеджерам раскрыть внутреннее строение системы управления человеческими ресурсами как целостной системы, состоящей из подсистем, элементов, структуры взаимосвязей, и на основе проведенного системного исследования на практике сформировать эффективную систему управления человеческими ресурсами в организации.

Исходной предпосылкой системного анализа является определение целей системы. Особенность процесса целеполагания системы управления человеческими ресурсами заключается в согласовании экономических и социальных целей. Например, *экономические цели* системы направлены на обеспечение эффективности и конкурентоспособности организации за счет рационального формирования, использования и развития человеческих ресурсов. Экономические цели выражаются в приращении прибыли и конкурентных преимуществ компании.

*Социальные цели* ориентированы на удовлетворение социальных потребностей работников: обеспечение занятости, повышение качества трудовой жизни, профессиональное обучение и повышение квалификации, организацию отдыха, бытового и медицинского обслуживания, правовую защищенность, здоровый морально-психологический климат, стимулирование творчества, самореализацию и т.д.

*Главная цель системы управления человеческими ресурсами* современной организации рассматривается как рациональное формирование, использование и развитие трудового и творческого потенциала для достижения организационных социально-экономических целей и удовлетворения личных потребностей работников.

Система целей является основой определения функций управления человеческими ресурсами, отражающих специфику содержания управленческой деятельности в сфере трудовых отношений.

Системный целостный подход к управлению человеческими ресурсами заключается в интеграции всех функций, ориентированных на человеческие ресурсы в организационной системе. Ранее многие функции, относящиеся к работникам, были рассредоточены по экономическим, производственно-техническим, юридическим службам предприятий. Сегодня происходит интеграция всех функций управления человеческими ресурсами, которые уже не ограничиваются только учетно-оформительскими, а по своему назначению выполняют аналитические, управленческие, образовательные, информационные и другие задачи.

Таким образом, управление человеческими ресурсами осуществляется в процессе выполнения определенных целенаправленных действий (функций), которые тесно взаимосвязаны и образуют целостную функциональную систему, определяющую структуру управления человеческими ресурсами в организации. Организационную структуру управления человеческими ресурсами можно рассматривать как форму разделения и кооперации управленческой деятельности в сфере трудовых отношений.

Структура управления человеческими ресурсами организации определяется характером ее деятельности, размерами, стратегией развития, кадровой политикой, финансовыми возможностями.

В малых организациях управление человеческими ресурсами является функцией общего руководства.

В средних организациях функции управления человеческими ресурсами выполняют линейные руководители либо для их реализации создаются небольшие функциональные подразделения.

В крупных организациях создаются самостоятельные функциональные службы по управлению человеческими ресурсами, имеющие сложную внутреннюю структуру секторов, отделов, которые курируют конкретные кадровые функции. В составе службы работают квалифицированные специалисты — менеджеры по персоналу, психологи, юристы, экономисты, социологи и др. (рис. 1.2). В практике крупных организаций применяются различные подходы к структурированию служб по управлению человеческими ресурсами. Построение этих служб может быть специализировано по категориям работников. Организованные таким образом кадровые подразделения решают все вопросы в отношении соответствующей профессиональной группы работников. Такая структура больше ориентирована на конкретного человека, специалиста, но вместе с тем она требует высокого уровня подготовки менеджеров по персоналу.

В условиях реформирования организационных структур (перехода от бюрократических к горизонтальным, сетевым, виртуальным) происходит активное внедрение современных персонал-технологий (табл. 1.1), направленных на оптимизацию численности персонала в организации и повышение эффективности ее деятельности.

Усложнение и расширение сферы управленческой деятельности в области трудовых отношений выдвигает новые требования к модели профессиональных, социальных и личностных компетенций HR-менеджеров (HR — аббревиатура от англ. *human resources*, что в переводе означает «человеческие ресурсы»). Сегодня наряду с традиционными профессиональными ролями специалист кадровой службы должен стать стратегическим партнером высшего и линейного менеджмента компании, проводником перемен, защитником сотрудников, формируя культуру, в которой могут развиваться организационные способности к изменениям, поддерживая и защищая интересы работников, повышая уровень их вовлеченности и приверженности организации.



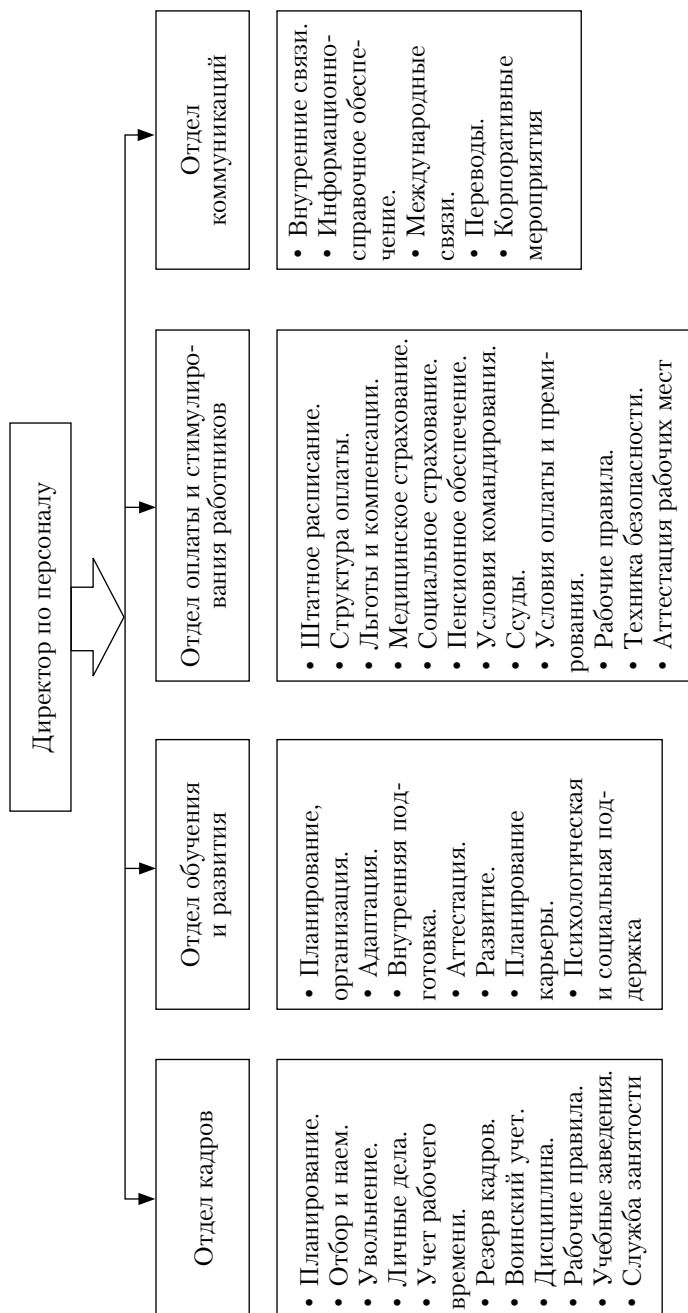


Рис. 1.2. Пример организационной структуры службы по управлению человеческими ресурсами крупного предприятия

Таблица 1.1

**Примеры современных персонал-технологий**

Название	Описание
Аутсорсинг	Передача сторонней организации некоторых бизнес-процессов, являющихся для организации непрофильными
Аутстаф-финг	Вывод за штат компании имеющегося персонала с его дальнейшим юридическим оформлением в фирме-провайдере (как правило, в кадровом агентстве) для сохранения статуса малого предприятия
Лизинг персонала	Использование временного трудового ресурса, предоставляемого кадровыми агентствами на длительный срок для решения производственных задач организации
Телеработа	Дистанционная форма организации труда, при которой сотрудник выполняет работу за компьютером в домашних условиях в рамках «виртуального офиса»
Децентрализация функций (например, кадровой службы)	Делегирование среднесрочных и оперативных управленческих функций на первичные звенья, в линейные подразделения, при оставлении за функциональными управленческими службами (штабными) решения только стратегических задач (например, разработка корпоративных программ кадровой политики, внедрение организационных изменений, корпоративное обучение, подбор и расстановка топ-менеджеров и т.д.)
Информатизация управленческих функций	Производится на основе внедрения программных продуктов, которые обеспечивают интеграцию информационных потоков в области производства, финансов, логистики, сбыта, персонала

В развитых странах в службах управления персоналом работают от 1 до 1,5% общей численности работников. Средний размер кадровой службы рассчитывается из соотношения: один специалист на 135 работников в организации (в зависимости от отрасли, финансового потенциала и т.д.). В крупных американских корпорациях среди кадровиков 30% имеют степень магистра; из 100 дипломированных кадровых работников 12 — специалисты по методам обучения, социальному развитию, 37 — по управлению человеческими ресурсами. Резко возрастает профессиональный уровень и расширяется специализация менеджеров по персоналу: психологи, консультанты по планированию карьеры, конфликтологи, методисты по профессиональной ориентации и т.д.

В современных условиях для решения задач управления человеческими ресурсами необходимы не просто «кадровики-адми-