

Современные  
концепции в  
управлении персоналом  
доц. Гриненко Т.Г.

# Подходы к анализу персонала

- ТЕХНОКРАТИЧЕСКИЙ – ВОСПРИНИМАВШИЙ ЧЕЛОВЕКА КАК ПРИДАТОК МАШИНЫ
- ГУМАНИСТИЧЕСКИЙ ПОДХОД – ПРИЗНАЕТ СОТРУДНИКОВ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ ЦЕННОСТЬЮ

(Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учеб. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007)

# Подходы к анализу персонала (продолжение)

*Технократический подход можно разделить:*

- *Ранний технократизм, который ориентировался на рациональное использование техники;*
- *Классический технократизм, осуществляющий рационализацию трудовых операций с учетом возможностей человека. Цель: эффективное использование и снижение издержек на персонал.*

*Отличительная черта: человек воспринимался не как личность, а как инструмент. Идеолог – Ф.Тейлор  
Концепция – управление трудовыми ресурсами (кадровый менеджмент).*

# Подходы к анализу персонала (продолжение)

- *Гуманистический технократизм* – унифицированное, обезличенное отношение к человеку как к таковому. Затраты на персонал – это издержки. Опирается на *работы Э.Мэйо и М.П.Фоллетт*. (психологическая школа). Кадровая функция из организационно-контрольной превращается в развивающуюся (поиск, набор, отбор, планирование карьеры, оценка персонала, повышение квалификации, управление конфликтами).

# Подходы к анализу персонала (продолжение)

Концепции психологической школы сменяет:

*концепция управления персоналом*, рассматривающая персонал через призму должности как «винтик» производственного или административного механизма, полномочий и функций;

*концепция управления человеческими ресурсами*, рассматривающая человека как основной элемент (ресурс) организации, представляющий собой единство трех компонентов – трудовой функции, социальных отношений и индивидуальности.

# Отличие УЧР от УП

- *УЧР переориентировано с нужд персонала на потребности самой организации в рабочей силе. Приоритеты кадрового менеджмента определяются результатами функционального анализа имеющихся и проектируемых рабочих мест, кадровым потенциалом организации;*
- *Появляется стратегическое измерение. Кадровая политика становится активной, в отличие от пассивной и реактивной, характерной для традиционных моделей УП;*

# Отличие УЧР от УП (продолжение)

- *Кадровая работа руководителей всех звеньев интегрируется в систему кадрового менеджмента, которая способна реализовать активную кадровую политику;*
- *Происходит переориентация системы кадрового менеджмента на индивидуальную работу с персоналом, а следовательно, с доминировавших у УП коллективистских ценностей на индивидуалистические;*

# Отличие УЧР от УП (продолжение)

- В УП менеджер стремится сэкономить на издержках, то *технология УЧР нацелена на повышение эффективности инвестиций в персонал, обеспечивающих постоянный профессиональный рост работников;*
- В УП все внимание сосредоточено исключительно на рядовых работниках, а в УЧР *акцент переносится на управленческий штат:* компетентность менеджеров оказывается ключевым элементом кадрового потенциала организации;



# Отличие УЧР от УП (продолжение)

- *УЧР 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.*

# Синергетический эффект УЧР проявляется при соблюдении:

- Относительно хорошо развита система адаптации к внешнему и внутреннему рынку труда ;
- Имеются гибкие системы организации работ (кружки качества, автономные рабочие группы, проектные группы);
- Используются системы оплаты, построенные на принципах всестороннего учета персонального вклада (в том числе и самими работниками) и (или) уровня профессиональной компетентности ;
- Поддерживается довольно высокий уровень участия отдельных работников и рабочих групп в разработке и принятии управленческих решений, касающихся их повседневной работы;

# Продолжение

- Применяется практика делегирования полномочий подчиненным;
- Функционирует разветвленная система организационной коммуникации, обеспечивающая двух- и много сторонние вертикальные, горизонтальные и диагональные связи внутри организации.

Концепция УЧР реализуется как в рамках гуманистического технократизма, так и в рамках сугубо гуманистического подхода.

*ГУМАНИСТИЧЕСКИЙ ТЕХНОКРАТИЗМ*  
В РЯДЕ УЧЕБНИКОВ ( НАПРИМЕР, ПОД РЕД. САМЫГИНА С.И.)  
НАЗЫВАЮТ

*ТРАДИЦИОННЫМ (РАЦИОНАЛИСТИЧЕСКИМ)*  
ПОДХОДОМ., В ЭТОМ СЛУЧАЕ

КОМПАНИЯ ИСХОДИТ ИЗ ТОГО, ЧТО ЕСЛИ ОНА  
ИНВЕСТИРУЕТ В КАДРЫ, ТО ВПРАВЕ ТРЕБОВАТЬ ОТ СВОИХ  
РАБОТНИКОВ ЛОЯЛЬНОСТИ И ОТВЕТСТВЕННОГО  
ОТНОШЕНИЯ К РАБОТЕ.

- Возникший в 70-е годы в США *неоплюралистический (гуманистический)* подход в УЧР представляет собой компромисс между двумя концепциями кадрового менеджмента: УП и УЧР. Отношения строятся на взаимной ответственности работодателя и сотрудников, что обеспечивает растущую эффективность деятельности фирмы.

# Гуманистический подход

- Признает сотрудников самостоятельной ценностью;
- Человек рассматривается как социально-культурный феномен;
- Сотрудник организации становится ее главным субъектом и особым объектом управления.

Это выражено в работах А.Маслоу, Д. Мак-Грегора и др.

# Гуманистический подход (продолжение)

- Организация представляется как культурный феномен;
- Организационная культура рассматривается как неотъемлемая характеристика организации;
- Организационная культура рассматривается как процесс создания реальности, которая позволяет людям видеть и понимать события, действия, ситуации определенным образом и придавать смысл и значение своему собственному поведению;

# Гуманистический подход (продолжение)

- Эффективность организации зависит от того, насколько работники организации интегрированы в существующую систему ценностей и насколько они чувствительны, гибки и готовы к изменениям в ценностной сфере в связи с переменами в условиях жизни и деятельности.

Данный подход показывает, как можно влиять на организационную действительность через язык, нормы, фольклор, церемонии и т.д.



# Основные модели кадрового менеджмента

- Менеджер по персоналу *как попечитель своих работников*. Он заботится о здоровых условиях труда и благоприятном морально-психологическом климате. Это *патерналистская модель* конца XIX-начала XX века (воплотилась в школе человеческих отношений). *Должностной статус менеджера довольно низкий*. Он имеет подготовку в области промышленной психологии (или социологии).

# Основные модели кадрового менеджмента (продолжение)

- *Менеджер по персоналу как специалист по трудовым договорам (контрактам). У него двойная роль: осуществление административного контроля за соблюдением наемными работниками условий трудового договора, учет должностных перемещений; регулирование трудовых отношений в процессе переговоров с профсоюзами. Статус менеджера довольно высок, он, как правило, имеет юридическую подготовку.*

# Основные модели кадрового менеджмента (продолжение)

- *Менеджер по персоналу как архитектор кадрового потенциала организации, играющий ведущую роль в разработке и реализации долговременной стратегии организации. Его миссия – обеспечить организационное и профессиональное соответствие составляющих кадрового потенциала. Он входит в состав высшего руководства организации и имеет подготовку в области управления человеческими ресурсами.*

# Стратегические направления в работе с персоналом за рубежом

- *Снижение удельного веса заработной платы в себестоимости продукции и оплаты труда работников.*  
Предлагается весь персонал разделить на две группы: высококвалифицированных постоянных работников с социальными гарантиями («ядро») и малоквалифицированных сезонных работников без социальных гарантий и низкой оплатой труда («периферию»), а также используется технология аутсорсинга;

# продолжение

- *Работники* – это ресурс, который должен быть максимально реализован. Главными источниками долгосрочного преимущества на рынке является знание способностей и возможностей своих работников, поощрение их изобретательности, заинтересованности в труде, создание благоприятной обстановки в трудовых коллективах;

## продолжение

- *Зависимость стратегии управления персоналом от типа предприятия.* Организация может использовать централизованную стратегию управления из одного центра (каскадная модель Чандлера) или децентрализованную стратегию, когда самостоятельные подразделения крупной фирмы проводят гибкий маркетинг на рынке (модель Портера);

# продолжение

- *Развитие культуры организации:* общие цели, коллективные ценности, харизматические лидеры, жесткие позиции на рынке, контроль сотрудников с помощью социальных средств. Задача: достичь экстраординарных результатов благодаря деятельности «ординарных людей».

# продолжение

- *«Японизация» методов управления персоналом.*  
Достигается за счет минимального числа уровней управления, высокой организационной культуры, гибких форм организации труда и др.



# Стратегические изменения в бизнесе и организации кадровой работы

- От автономного самообеспечения – к безграничному партнерству;
- От иерархических или (и) централизованных структур – к пластичным и децентрализованным структурам;
- От патриархальных моделей управления – к делегированию полномочий;
- От ориентации на большие объемы и низкую себестоимость – к ориентации на качество, быстроту и нововведения;

# продолжение

- От безошибочной работы – к измеряемым ее усовершенствованиям;
- от закрытой организационной системы – к открытой системе.

*В сфере человеческих ресурсов корпорации:*

- от узкой специализации и ограниченной ответственности за порученную работу – к широким профессиональным и должностным профилям;

# продолжение

- от спланированного карьерного пути - к информированному и гибкому выбору траектории профессионального развития;
- от ответственности менеджеров за развитие персонала - к ответственности самих работников за собственное развитие;
- от контроля за проблемами, с которыми сталкиваются работники – к созданию возможностей для всестороннего профессионального роста каждого работника;

# продолжение

- от избегания обратной связи с подчиненными – к ее активному поиску;
- от секретного рассмотрения факторов успеха, вакантных рабочих мест и отбора специалистов – к открытому обсуждению уровня компетентности работников, имеющихся вакансий и путей их заполнения.

# Концепция интеллектуального капитала

Интеллектуальный капитал состоит из запаса и движения полезных для организации знаний. Эти знания можно рассматривать в качестве нематериальных ресурсов, которые вместе с материальными (деньгами и имуществом) составляют рыночную или общую стоимость предприятия. Нематериальные ресурсы – это наряду с финансовыми и материальными активами, фактор, который вносит вклад в формирование стоимости организации и находится под ее контролем.

# Интеллектуальный капитал (продолжение)

Нематериальные активы дополняют нематериальные ресурсы, увеличивая интеллектуальный капитал. Нематериальные активы включают в себя *стоимость всех взаимоотношений внутри и вне организации, включающие ее взаимоотношения с поставщиками и покупателями. Сюда также входит стоимость таких нематериальных активов, как репутация, имидж организации и торговые марки.*

# Составляющие интеллектуального капитала

- *Человеческий капитал* – знания, умения и способности работников организации;
- *Социальный капитал* – запасы и перемещение знаний, возникающие благодаря сети взаимоотношений внутри и вне организации;
- *Организационный капитал* – М.Юндт (2000г.) определяет его как институционализированное знание, которым владеет организация и которое хранится в базах данных, инструкциях и т.п. Его часто называют *структурным капиталом*.

# Значение интеллектуального капитала

Названная концепция интеллектуального капитала указывает на то, что, хотя вырабатывают, сохраняют и используют знания отдельные люди (человеческий капитал), эти знания расширяются путем взаимодействий между людьми (социальный капитал), в результате чего создается институционализированное знание, которым владеет организация (организационный капитал).



«организационный капитал (знания)  
остается, когда работник увольняется , а  
человеческий капитал — это тот  
интеллектуальный актив, который каждый  
вечер уходит домой вместе с работником»  
(Фитц-энж, 2000г.)

# Человеческий капитал

Человеческий капитал представляет собой человеческий фактор в организации; это объединенные вместе интеллект, навыки и специальные знания, которые придают организации отличительный характер (Бонтис, 1999 г.) Термин предложен Шульцем (1961г.), который в 1981 году сформулировал его так: «Рассматривайте все человеческие способности либо как врожденные, либо – как приобретенные. Свойства... которые являются ценными и которые могут быть развиты с помощью соответствующих вложений, будут человеческим капиталом.»

В центре теории человеческого капитала находится добавленная стоимость, которую работники могут создавать для организации. Она рассматривает работников как активы и подчеркивает, что вложение в них средств будет приносить организации достойный доход. Инвестиции работодателей в обучение и развитие работников являются средством привлечения и удержания человеческого капитала, а не только способом получить большой доход от инвестиций.

# Социальный капитал

Р.Путнам (1996г.) определяет понятие социального капитала как «характерные черты социальной жизни - взаимодействие, нормы, доверие, - которые позволяют участникам эффективнее действовать вместе для достижения общих целей». Социальный капитал – это знания, которые передаются и развиваются через взаимоотношения между работниками, партнерами, поставщиками и покупателями. Он создается, благодаря обмену знаниями, а это требует существования общей организационной среды, в которой мог бы свободно и непрерывно осуществляться подобный обмен. Такая среда есть там, где внимание уделяется горизонтальным процессам, командной работе и целевым группам.

# Организационный капитал

Его можно описать как внедренные знания или институционализированные знания, которые можно хранить с помощью информационных технологий в доступных и легко расширяемых базах данных. Этот капитал принадлежит организации и его можно развить, управляя знаниями.

# Практическое значение теории интеллектуального капитала

- Человеческий капитал – вопросы привлечения, содержания, развития и вознаграждения людей для создания и сохранения квалифицированной, преданной и высокомотивированной рабочей силы.
- Социальный капитал – вопросы, связанные с построением и развитием организаций, которые усиливают процессы развития, овладения и распространения знаний.
- Организационный капитал – вопросы, относящиеся к управлению знаниями.

# Основные вопросы теории интеллектуального капитала

- Какими знаниями и навыками мы владеем?
- Какие знания и навыки необходимы нам сейчас и в будущем?
- Каким образом мы собираемся приобретать, развивать и сохранять эти знания и навыки?
- Каким образом мы можем формировать культуру и среду, в которой организационное и индивидуальное обучение было бы и в наших интересах и в интересах наших работников?

# Основные вопросы теории интеллектуального капитала

## (продолжение)

- Каким образом мы можем обеспечить, чтобы знания, созданные в нашей организации, как эксплицитированные, так и скрытые, приобретались, сохранялись и эффективно использовались?

Для отдельных людей эта теория означает, что они имеют право достойного дохода от своих инвестиций в организацию в виде своего времени и усилий (развития их знаний, навыков и способностей) и возможности повышать свою профессиональную востребованность как внутри, так и вне организации.



# Обучающаяся организация

Основу обучающейся организации формируют пять элементов:

- Личное мастерство
- Интеллектуальные модели
- Групповое обучение
- Общее видение
- Системное мышление

# Самообучающаяся организация

- Это организация, которая содействует обучению всех своих сотрудников и непрерывно трансформирует саму себя.

Для количественной оценки степени самообучаемости организации используют соотношение между следующими показателями:

- Количество (доля) работников, осознающих необходимость самообразования;
- Количество (доля) работников, практически занимающихся самообразованием.

Чем ближе это соотношение к единице, тем выше уровень самообучаемости персонала организации.

# Процессы развития конкурентных преимуществ самообучающейся организации

- Постоянное приобретение и использование в практической деятельности знаний, которые позволяют быть на «шаг» вперед конкурентов.
- Философия фирмы, определяющая стиль консультирования . А также общественную позицию. Именно философия определяет принципы работы с клиентом. Принципы взаимоотношений внутри фирмы и принципы взаимоотношений с партнерами.
- Развитие и профессиональный рост персонала. Внешним проявлением этого процесса является подбор персонала , главным критерием которого являются разделяемые профессиональные и личностные ценности, квалификация работников.
- Инвестиции в обучение персонала, так как развитое общество требует новых более совершенных знаний и умений.

Такой подход обеспечивает устойчивое конкурентное преимущество, недоступное для копирования конкурентами.