



**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное  
автономное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Южный федеральный университет»**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ**

**Учебное пособие  
по курсу**

**УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ  
РЕСУРСАМИ НА МИКРОУРОВНЕ:  
МЕЖДИСЦИПЛИНАРНЫЙ АСПЕКТ**

**Часть 1**

**ИУЭЭСС**

Ростов-на-Дону  
Издательство Южного федерального университета  
2016

Корсакова Т.В. Управление человеческими ресурсами на микроуровне: междисциплинарный аспект. Учебное пособие. Часть 1. – Ростов-на-Дону: Изд-во ЮФУ, 2016. –64 с.

В данном учебном пособии представлен материал для занятий по курсу «Управление человеческими ресурсами», который дает представление о современных тенденциях в управлении людьми в организации, направленных на решение задач использования и развития на новом уровне сложности многих принципов управления, сформулированных классиками различных школ и течений, использования в управлении достижений различных наук, таких как философия, социология, психология, антропология, кибернетика, педагогика и ряда других. Использование представленных материалов позволит студентам усвоить способы построения конкретных моделей управления персоналом организации на всех этапах ее деятельности; овладеть знаниями о практической реализации норм данной деятельности; приобрести способность ориентироваться в деловых ситуациях, возникающих в ходе управления человеческими ресурсами. Учебное пособие соответствует Федеральному государственному стандарту высшего образования третьего поколения.

Предлагаемое пособие рекомендуется для студентов, обучающихся по направлениям подготовки 38.03.02, 38.04.02 «Менеджмент».

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
I. ЭВОЛЮЦИЯ КОНЦЕПЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ.....	7
1. Вклад классических концепций менеджмента в теорию и практику управления человеческими ресурсами.....	7
2. Современные тенденции в практике управления и их влияние на УЧР.....	17
II. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ.....	27
1. История развития концепции управления знаниями.....	27
2. Система управления знаниями (СУЗ) как часть системы HR-менеджмента на предприятии.....	32
3. Корпоративная культура как составляющая системы управления знаниями.....	3
III. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ НА МИКРОУРОВНЕ.....	58
1. Значение подсистемы управления человеческими ресурсами в общей системе управления в организации.....	58
2. Функция системы УЧР «Набор и прием персонала».....	62
Заключение.....	84
Список источников, рекомендуемых для самостоятельного изучения .....	86

## **Введение**

Формирование целостной картины управления человеческими ресурсами в организации невозможно без применения междисциплинарных методов при изучении существующих и выявлении потенциальных возможностей развития ее социальной подсистемы. Казалось бы, в большинстве организаций компетентные экономисты, юристы, социологи, психологи, IT-специалисты и другие в рамках своих профессиональных обязанностей прилагают массу усилий для достижения общей цели организации. Однако когда возникают вопросы моделирования социальной системы, а, особенно, диагностики и прогнозирования ее дальнейшего поведения, развитие междисциплинарного подхода представляется главной возможностью обеспечить сопряженность социальных процессов с производственными.

Прежде всего, необходимо понимать, что на первом месте в управлении человеческими ресурсами стоит человек с его интересами и возможностями, и управление людьми в организации – это управление их поведением и взаимодействием друг с другом. Для осуществления такого управления необходимо использовать не только теории менеджмента, но и концепции экономики, социологии, психологии, антропологии и педагогики.

Современный мир характеризуется серьезными изменениями в направлениях развития в сторону роста значения интеллектуальных ресурсов, как в области наукоемких отраслей экономики, рынка интеллектуально-инновационных товаров и услуг, так и в области форм и методов, инструментов и способов их применения для достижения целей HR – менеджмента каждого конкретного предприятия и организации. Человеческие ресурсы становятся главным фактором, определяющим место субъекта хозяйственной деятельности в национальной экономической системе, а их оценка, использование и развитие являются важнейшими объектами анализа в любой организации. Ценность этого стратегического фактора успеха компании возрастает соответственно увеличению скорости развития технологий и усилению конкуренции.

Концепции управления человеческими ресурсами базируются на определенных философских, социальных, педагогических, психологических взглядах на человека в организации, а также, указывают на соответствующий социальный механизм установления управленческого взаимодействия между работниками и менеджерами. Между тем, междисциплинарность в содержании деятельности не задается, а конструируется самим субъектом этой деятельности. Другими словами, междисциплинарные возможности, такие как, выход за рамки классических теорий, привлечение новых терминов, аппаратов и инновационных методов, преобразование традиций и т.п., позволяют субъекту управленческой деятельности формировать качественные изменения в своем отношении к ее содержанию. Основная задача современного HR-менеджера — многофункциональность при работе с персоналом, решение как делопроизводственных, так и социальных, психологических, педагогических задач, включающих обучение, оценку, аттестацию, мотивацию персонала, создание корпоративной культуры и бренда работодателя и многое другое.

Цель изучения дисциплины «Управление человеческими ресурсами на микроуровне: междисциплинарный аспект» состоит в формировании у обучающихся целостного представления о системе управления человеческими ресурсами на уровне отдельного предприятия (организации), об организации четкой и слаженной работы людей, имеющих социальные, психологические и иные характеристики, что обуславливает необходимость решения проблем междисциплинарного характера.

Учебное пособие направлено на решение задач использования и развития на новом уровне сложности многих принципов управления, сформулированных классиками различных школ и течений, использования в управлении достижений различных наук, таких как философия, социология, психология, антропология, кибернетика, педагогика и ряда других.

Часть 1 учебного пособия посвящена рассмотрению эволюции концепций управления человеческими ресурсами. Особое внимание уделяется как переносу методов исследования из одной научной дисциплины в другую, так и

использованию обобщенной картины управления человеческими ресурсами, по отношению к которой суждения представителей отдельных наук предстают в качестве ее частей. Такой подход обусловлен целым рядом факторов:

- быстрое изменение внешней среды, предъявляющей высокие требования к предприятиям и работникам;
- непосредственное влияние количественного и качественного состава работающих на конечные результаты деятельности предприятия, фирмы;
- возрастание требований к качеству выполняемой работы, качеству и конкурентоспособности выпускаемой продукции;
- усиление внимания к результативности труда;
- изменение ценностных ориентации людей в процессе трудовой деятельности, направленности мотивационного механизма на повышение качества жизни.

Учебное пособие благодаря междисциплинарному подходу может быть полезно не только студентам бакалавриата и магистратуры, но и практикующим специалистам, решающим комплексные задачи в сфере управления человеческими ресурсами.

# **I. ЭВОЛЮЦИЯ КОНЦЕПЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

## **1. Вклад классических концепций в современную теорию и практику управления человеческими ресурсами**

Такой специфический вид ресурсов, как человеческие ресурсы, в отличие от материальных, энергетических и финансовых ресурсов, нуждается в специфическом подходе к управлению, учитывающем не только интересы организации, но и поддерживающем работников в трудоспособном состоянии, создающем условия для их творческого и профессионального развития. На первый план управленческой деятельности выходят такие категории, как внутренние характеристики человека, специфика человеческих отношений, мотивационные установки работников, способы организации трудовой деятельности и взаимодействия в ее процессе и другие.

Представления о специфике человеческих ресурсов, как совокупности различных качеств людей, определяющих их трудоспособность к производству материальных и духовных благ, прошли долгий путь развития. Существенный вклад в современную теорию и практику управления человеческими ресурсами внесли концепции «научного управления», «административного управления», «человеческих отношений», «науки о поведении», а также «процессный подход», системный подход», «ситуационный подход»<sup>1</sup>.

Характерной чертой системы Фредерика Тейлора, основателя научного менеджмента, являлась опора на принцип рациональности, применение количественных методов в организации производства, на точное измерение всех факторов производства, на поиск оптимальных способов совершения операций.<sup>2</sup> Хотя Тейлор и не выделял главенствующую роль человеческих ресурсов, основным объектом его исследований был производственный персонал, и мы можем представить основные составляющие метода управления работниками,

---

<sup>1</sup> Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Пер. с англ. под ред. В.А.Спивака. - СПб: Питер, 2001, с. 71-84.

<sup>2</sup> Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента. Серия: Классики менеджмента. М.: Контроллинг. 1991г. 104 с.].

соответствующего концепции, которую сам Ф. Тейлор называл «управление посредством заданий»:

- рационализация каждого индивидуального вида трудовой деятельности;
- обучение работников рациональным приемам труда на базе научных критериев;
- типизация работ и рациональных приемов труда;
- расчет норм выработки на основе типизации работ и приемов труда;
- дифференциальная оплата труда для материального стимулирования превышений норм выработки.

Генри Гант, последователь Ф. Тейлора, настаивал на том, что в производственном процессе работники играют главную роль. Признавая, что повышение эффективности промышленного производства возможно только при применении научного анализа и внедрения научных методов управления в практику, он акцентировал внимание на систематическом производственном обучении и методах повышения производительности труда. Важным инструментом управления, позволяющим обеспечить прогресс выполнения задач стала диаграмма Ганта, обеспечивающая графическое отображение процессов управления.<sup>3</sup>

Развивая идеи Ф. Тейлора, Фрэнк и Лилиан Гилбрет внесли значительный вклад в исследование проблем анализа и совершенствования выполнения рабочих операций. разработки нормативов затрат времени на каждый элемент трудовых операций, обратили внимание на уровень физического и психологического комфорта рабочего как фактора увеличения производительности, разложили трудовые движения на микроэлементы и проводили их анализ с помощью хронометра.

---

<sup>3</sup> У. Кларк. Графики Ганта. Учёт и планирование работы. 5-е издание. — Москва: Техника управления, 1931



Они занимались вопросами соотнесения компонентов идеи научного управления с производственной средой и созданием условий для повышения производительности труда производственных рабочих<sup>4</sup>.

Лилиан Гилберт особое внимание уделяла области управления, которая связана с человеческими ресурсами: подбор и подготовка кадров. А также, психологическому фактору рабочего процесса и, тем самым, внесла значительный вклад в становление такой научной дисциплины, как психология труда. 16 марта 1957 года в Хьюстоне на конференции, проводимой в рамках Национальной конвенции инженеров, Л. Гилберт произнесла программную речь о роли и ответственности инженеров в разработке технологий автоматизации. И здесь она подчеркивала, что для решения новых проблем в машиностроении имеется не только научный метод, но и такой важный ресурс, как профессиональная этика.

Развивая классическую школу управления, теоретик и практик менеджмента Анри Файоль приходит к мысли о необходимости разработки путей создания не только материального, но и социального организма предприятия.<sup>5</sup> Созданная им система административного управления основана на принципах, которые стали отправной точкой не только для общего управления организацией, но и для управления человеческими ресурсами:

- разделение труда (повышение производительности без увеличения усилий);
- ответственность (власть принуждает людей, но и отвечает за решение);
- дисциплина (осознанное подчинение правилам);

---

<sup>4</sup> Переводились на русский язык и издавались в 20-х – 30-х годах XX-го века многие работы, в том числе:  
- Джильбрет (Гильбрет) Л.М. и Ф.Б. Прикладное изучение движений. — М.: Издательство ВЦСПС, 1925. — 104 с.; с диаг., илл., табл. (Пер. и обработ. инж. Ар. Яловый, декан Кино-инж. фак. Гос. Техникума Кинематографии);

- Джильбрет (Гильбрет) Л. Психология управления предприятиями: значение психологии для выработки методов наименьших потерь для обучения им и для проведения их в жизнь. — М.: ПГ "Сеятель" Е.В. Высоцкого, 1924. — 238 с. (Пер. с англ. Я.Г. Абрамсон);

- Гильбрет, Ф. Изучение движения. Метод увеличения производительности труда рабочего. Пер. с англ. под ред. И.Ф. Попова, 2-е изд., Л-М «Техника управления», 1931, 111 с.

<sup>5</sup> Файоль А. Общее и промышленное управление. Классики менеджмента. Выпуск 2. /Пер. с франц. — М.: Журнал «Контроллинг», 1992.

- единоначалие (выполнение распоряжений только непосредственного начальника);
- единство цели (деятельность строится в соответствии с целевой программой и ее руководством);
- согласование интересов (частные интересы подчиняются общим интересам организации);
- вознаграждение (оплата труда должна удовлетворять и того, кто выполняет работу, и того, кто ее определяет);
- централизация (наиболее важные решения принимаются на высших уровнях управления);
- иерархия (руководящие должности расположены в определенном порядке снизу вверх);
- порядок (каждый субъект организации находится на отведенном ему месте);
- справедливость (оценка трудовых действий в соответствии с критериями, принятыми в организации, на основе здравого смысла и доброты);
- постоянство состава работников (относительно малая текучесть персонала);
- инициатива (про-активное поведение субъектов организации);
- единение работающих (гармония отношений и координация усилий).

Эти четырнадцать классических принципов административного управления позволили их автору структурировать необходимые профессиональные характеристики для персонала промышленных предприятий того времени. А также, предложить определенные правила по управлению персоналом для руководителей:

- хорошо знать персонал;
- увольнять не подходящих;
- тщательно прорабатывать договорные обязательства;
- служить примером для подчиненных;
- согласовывать свои усилия с «лидерами мнений»;

- обращать внимание на любые мелочи;
- создавать развивающую атмосферу про-активности.

Дальнейшее развитие управленческой науки вовлекает многих ученых из различных направлений исследований в область человеческих ресурсов. Так, Макс Вебер (1864 – 1920) - социолог, философ, историк, политолог, предложил принципы управления в государственных органах, следование которым до сегодняшнего дня позволяет решать проблемы количественного, да и качественного усложнения задач любой организации.<sup>6</sup>

Мысли Вебера о том, что для исследования деятельности «объясняющие» и «интерпретирующие» методы подходят лучше, чем эмпирические, и позволяют распознавать цель и смысл происходящего с точки зрения вовлечённых индивидов, позволили ему предложить следующие, так называемые, «бюрократический» методы:

- Формализация должностных обязанностей;
- Определение иерархии прав и ответственности;
- Единообразие формализованных процедур;
- Единство регламентов и правил;
- Отбор персонала по профессиональным и личностным требованиям.
- Оценка компетенций и дальнейшее продвижение работников.

Несомненно, следование модели «бюрократического» управления позволяло рационализировать управление человеческими ресурсами, создавать ситуации упорядочивания и регламентации деятельности каждого работника, что в значительной степени повышало устойчивость самой организации. Однако отсутствие учета неформальных отношений между сотрудниками, а также, влияния внешнего окружения на организацию, не позволяло решать проблемы повышения производительности труда во все более усложнявшемся мире.

Понимание того факта, что в условиях сложного производства реализация потенциальных возможностей организации определяется квалификацией,

---

<sup>6</sup> Weber M. The Theory of Social and Economic Organizations, ed. A. M. Henderson and Talcott Parsons. – New York, Free Press, 1947.

интересом работников в определенном результате, стилем руководства и психологическим климатом, означало смену управленческой парадигмы и объединение классической школы управления с наукой, изучающей взаимодействие между работниками и влияние внешних факторов на деятельность человека. Наиболее крупными авторитетами в процессе этого объединения стали социологи, приверженцы новой социальной психологи Мэри Паркер Фоллет (1868 — 1933) и Джордж Элтон Мэйо (1880—1949), которые в рамках Хоторнского эксперимента проложили путь к теории человеческих отношений – концепции, которая поддерживала психологическое направление исследований организаций.<sup>7</sup> Теоретические выводы, которые сделали ученые, отражали эволюцию управления человеческими ресурсами в ракурсе усиления внимания к людям. Они касались выделения двух наиболее значимых переменных: потребность работника ощущать свою причастность к группе и наличие в ней неформальных отношений. Эти явления подтвердили, что производительность труда во многом зависит от взаимоотношений между работниками. Основными постулатами концепции стали:

- необходимость внедрения социально-психологических методов управления персоналом, обеспечивающих повышение удовлетворенности трудом;

- модернизация рабочих мест;
- участие работников в управлении;
- учет неформальных отношений в коллективе.

Эти положения теории человеческих отношений обуславливают повышение производительности труда и создание благоприятной атмосферы в коллективе. Определив управление человеческими ресурсами с позиций психологии, сама концепция человеческих отношений переросла в школу «поведенческих наук».

---

<sup>7</sup> С историей и содержанием Хоторнских экспериментов можно познакомиться в статье: БУРГАНОВА Л.А., САВКИНА Е.Г. «Человеческие отношения»: уроки Хоторнского эксперимента // ВЭПС. 2007. №3 С.91-103. А также, URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/chelovecheskie-otnosheniya-uroki-hotornskogo-eksperimenta-1>

Наиболее известные представители бихевиористского (от англ. behaviour - поведение) направления - Ренсис Лайкерт, Дуглас МакГрегор, Фредерик Герцберг – в большей степени сосредоточились на повышении эффективности каждого отдельного работника, на научном обосновании роли мотивов и потребностей человека, как главного показателя его отношения к труду.<sup>8</sup>

Пристальное внимание к анализу факторов, лежащих в основе мотивации, породило, так называемые, содержательные теории мотивации, к которым относятся теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда, двухфакторная теория Ф. Герцберга. Авторы этих теорий доказывали, что определенные уровни мотивации активно воздействуют на трудовое поведение работника.

Не отвергая мотивирующей роли потребностей, представители другой ветви поведенческой школы управления создают процессуальные теории мотивации, в группу которых входят: Теория ожидания В. Врума; Теория справедливости А. Портера и Э. Лоулера; Теория «Х» и «Y» Д. Макгрегора. Эти теории доказывают, что наличие потребности не является единственным мотивирующим фактором. Надежда на то, что потребность удовлетворить удастся, мотивирует человека еще больше, чем сама потребность. Эта теория утверждает, что люди ведут себя особым образом, когда ожидают, что прилагаемые усилия с большой степенью вероятности приведут к желаемому результату. Однако степень удовлетворенности также может различаться в зависимости от ожиданий. Виктор Врум, канадский психолог, определил формулу мотивации как произведение множителей, значение которых повышает уровень мотивации: ожидания того, что усилия дадут желаемые результаты; ожидание того, что за достигнутыми результатами последует вознаграждение; ожидание определенной ценности вознаграждения.<sup>9</sup>

То обстоятельство, что люди субъективно оценивают вознаграждение затраченных усилий, и ревностно следят за вознаграждением других субъектов

---

<sup>8</sup> Мескон Майкл Х., Альберт Майкл, Хедоури Ф. Основы менеджмента, 3-у изд.: Пер. с англ.-М.:ООО «И. Д. Вильямс», 2007.

<sup>9</sup> Кондаков И.М. Психология. Иллюстрированный словарь. // И.М. Кондаков. – 2-е изд. доп. И перераб. – СПб., 2007, с. 111.

деятельности, обусловило появление «теории справедливости», авторы которой Л. Портер и Э. Лоулер, развили теорию ожиданий, добавив положение о том, что мотивация является функцией потребностей, ожидания и справедливости вознаграждения.<sup>10</sup> В соответствии с этой теорией результаты труда зависят от возможностей субъекта, приложенных им усилий, самооценки, оценки вероятности вознаграждения и оценки его ценности. Но и усилия, приложенные работником, напрямую зависят от ценности вознаграждения и от веры в то, что оно будет справедливым, то есть его ценность будет равна затраченным усилиям. Цикличность этого процесса обуславливает его постоянное развитие.

Дуглас Мак-Грегор (1906 — 1964) — американский социальный психолог, предложил дихотомию теорий «X» и «Y», которые рассматривали мотивацию работника с двух сторон: Теория «X» - большинство людей работает ради вознаграждения или из-за страха; Теория «Y» - люди работают творчески при правильной мотивации. Соответственно и управление строится либо на позициях принуждения и жесткого контроля, либо — на позициях создания условий достижения работниками своих индивидуальных целей, соответствующих целям организации.

Эти две теории в некотором смысле послужили основанием для Ренсиса Лайкерта (1903-1981) – американского социального психолога, при создании моделей управления человеческими ресурсами. Лайкерт выделяет четыре типа систем:

- Система авторитарного типа, где не построены коммуникации, все решения принимаются в верхних эшелонах власти, а страх и наказания являются главными мотиваторами, гораздо более эффективными, чем вознаграждение;

- Система авторитарного типа, где коммуникации строятся исключительно исходя из желаний руководителя, поощрения существуют для тех, кто следует определенным схемам поведения, важные решения принимаются сверху, а менее значимые могут быть делегированы на более низкие уровни;

---

<sup>10</sup> Литвинюк А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика. Учебник. Юрайт. Серия Бакалавр. Базовый курс. 400 с. 2015.

- Система консультативного типа, где коммуникации осуществляются и вверх, и вниз, используются поощрения и наказания, основные решения принимаются вверху, некоторые решения могут приниматься на определенных, более низких уровнях, работники могут иногда участвовать в принятии решений в своих подразделениях;

- Система группового типа, где коммуникации осуществляются вверх, вниз и по горизонтали, используются поощрения, решения принимаются на всех уровнях управления, осуществляются решения с помощью взаимодействующих групп, что обеспечивает участие работников и высокую производительность.

Уильям Оучи, американский профессор, и его коллега из Стэнфордского университета Альфред Йегер предложили модель организации типа Z, которая объединила и дополнила теории X и Y Мак-Грегора, и явилась обоснованием принципов, которым подчиняется вся система управления человеческими ресурсами:

- Биологические и социальные потребности являются равнозначными мотиваторами для работников;

- Все решения принимаются группой;

- Личностно-ориентированная ответственность за результаты собственного труда;

- Контроль результатов труда осуществляется на основе четких критериев и методов оценки;

- Самообразование и ротация персонала;

- Поступательная карьера;

- Забота о работнике.

Ядром теории Z является вовлеченность персонала - основной мотив труда, формирующий приверженность работников ценностям компании, энтузиазм в деятельности и повышение производительности труда.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> В 1978 г. в американском журнале *Academy of Management Review* была издана работа "Type Z Organization: Stability in the Midst of Mobility" ("Организация типа Z: стабильность в условиях мобильности"), написанная в соавторстве с Альфредом Йегером. Позже: Оучи Уильям. Методы организации производства. Японский и американский подходы. М.: Экономика. 1984. Шелдрейк Дж.

Все вышеприведенные теории и подходы исходили из главной идеи о том, что устойчивость и развитие организации зависит от ее главного ресурса, работающих людей. Исследователи, начиная с классической школы, пытались дать некое определение этому феномену, который до середины XX века называли «человеческий фактор».

Американские экономисты Теодор Уильям Шульц (1902 – 1998) и Гэри Стэнли Беккер (1930 - 2014) предприняли очередную попытку в начале 60-х годов XX-го века, когда стало понятно, что роль и доля работников интеллектуального труда значительно возросла. И эта попытка увенчалась успехом: в 1979 году Теодор Шульц был удостоен Нобелевской премии за вклад в теорию человеческого капитала<sup>12</sup>, а использовавший понятие «человеческий капитал», предложенное Шульцем, Гэри Беккер в 1964 обосновал экономический подход к поведению людей, перенес это понятие на микроуровень и получил Нобелевскую премию по экономике в 1992 году.<sup>13</sup>

Теория человеческого капитала расширила границы деятельности по управлению человеческими ресурсами, обозначив совокупность условий, способствующих развитию способности человека к труду. Человеческий капитал – это способности, знания, умения и навыки работников, которые содействуют росту их производительной силы и используются как в целях производства товаров и услуг, так и в непроизводственной сфере. Человеческий капитал, понимаемый как мера личностных возможностей человека, которые он способен инвестировать в собственное будущее, является прямым фактором экономического роста организации.

Для следующего этапа мирового научно-технического и социально-экономического развития характерно коренное изменение роли и значения человеческого фактора в экономике и обществе.

---

Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Пер. с англ. под ред. В.А.Спивака. - СПб: Питер, 2001, с. 303-323.

<sup>12</sup> Shultz T. Human Capital in International Encyclopedia of Social Sciences. — N.Y., 1968, vol. 6.

<sup>13</sup> Becker, Gary S. Human Capital. — N.Y.: Columbia University Press, 1964.



## **2. Современные тенденции в практике управления**

Менеджмент как наука и как профессия не раз претерпевал существенные трансформации. Достаточно вспомнить смещения акцентов концепций управления с производственных задач на общеорганизационные проблемы, и затем на человеческий фактор, смену универсализма методов управления ситуационным подходом и так далее. Если условно разделить методы управления на две эпохи, индустриальную и постиндустриальную, то можно увидеть главные различия во взглядах на управление.

В индустриальную эпоху стремление людей господствовать над природой и развитие промышленности привело к тому, что инженеры, психологи и социологи (Ф. Тейлор, А. Файоль, Э. Мэйо, А. Маслоу и др.) сходились на мысли о том, что главным фактором успеха конкурентоспособности является рост масштабов производства продукции и услуг. Исходя из того, что предприятие – это закрытая система, определяли главной задачей менеджмента рациональную организацию производства, эффективное использование всех видов ресурсов. Работники и повышение производительности их труда – главный источник прибавочной стоимости. Соответственно, система управления должна была строиться на контроле всех видов деятельности, функциональном разделении труда, нормах, стандартах и правилах выполнения работы.

В постиндустриальную эпоху, когда информация и знания становятся главной ценностью общества, политики, писатели, менеджеры (Р. Уотерман, Т. Питерс, И. Ансофф, П. Друкер и др.) стали рассматривать предприятие как открытую систему, существующую в единстве факторов внутренней и внешней среды. Стала превалировать ориентация не на объемы выпуска, а на качество продукции и услуг, на удовлетворение потребителей. Обеспечение адаптации организаций к условиям существования в ситуации все убыстряющихся изменений во внешней среде актуализировало ситуационный подход к управлению. Главным источником прибавочной стоимости стали признавать людей и условия для реализации их потенциала. Соответственно, система

управления ориентировалась на повышение роли стиля руководства и мотивации работников.

Весь XX-й век управление велось по каскадной (последовательной) модели жизненного цикла организации «Водопад». Ее смысл заключался в том, что каждое действие логично сменяло предыдущее: сначала инициация проекта, потом его планирование, реализация и завершение. Процедурные правила «обкатываются» на практике, рационализируются, уточняются, а затем возводятся в закон — в стандарт деятельности. Стандартам обучают и внедряют их, организуя в документообороте контрольные точки, по которым можно определить, кто и на каком шаге отклонился от стандарта. Этот классический подход достаточно трудоемок. Процедурные правила описывают не только основную технологическую цепочку, но и технологию разрешения критических ситуаций, все процессы регламентированы, утверждается политика в отношении каждого частного случая. И еще одно обстоятельство, которое актуализировало непрерывный поиск новых технологий управления в прошлом веке, это то, что чтобы следить за выполнением регламентов, нужны либо специальные люди (примерно по одному на десять сотрудников), либо очень серьезная автоматизация – долгие, дорогие и не всегда окупаемые мероприятия.

Самое главное, что произошло в начале XXI-го века – это возникновение концепции «Эджайл» (Agile), ставшей альтернативой «тяжеловесным» практикам, таким как «метод водопада». Главный принцип «Эджайл» – гибкость в управлении людьми. Приверженцы этого метода полагают, что каждая команда должна иметь свой набор правил и лучших практик, которые им подходят, но не обязательно работают для других.<sup>14</sup> Обычно под Эджайл понимают гибкий подход к управлению проектами, связанными с разработкой программного обеспечения. Однако в последнее время эта идея стала проникать в коммерческие банки и даже в производственные компании, которые

---

<sup>14</sup> Роберт С. Мартин, Джеймс В. Ньюкирк, Роберт С. Косс. Быстрая разработка программ. Принципы, примеры, практика = Agile software development. Principles, Patterns, and Practices. — Вильямс, 2004. — 752 с. — ISBN 0-13-597444-5.

осуществляют про-активный поиск новых подходов и идей в условиях быстро изменяющегося мира.

«Эджайл» можно описать и так: движение итерациями – т.е. важен не конечный вид продукта, а какие-то промежуточные точки. Определяется не вид результата, а время интервала, т.е. получение конкретного результата к определенному моменту. Вся работа разбивается на определенные отрезки. Результат, полученный за определенный отрезок времени фиксируется как промежуточный, и так далее, и так далее... Фотографы должны снимать быстро, пока есть свет солнца.... Продавцы должны сегодня продать сегодняшний товар, т. к. завтра это будет не сегодняшний, а завтрашний товар. Важный принцип – вещи должны делаться быстро, или иначе, в этом нет никакого смысла, они никому не нужны..... В компании УБЕР (Uber) есть такая шутка: «Конкуренция со стороны китайцев стала настолько большой, что когда мы утром просыпаемся, и нам в голову приходит какая-то идея, то к обеду нам уже кажется, что китайцы уже начали ее производить». Если ты не умеешь делать что-то быстро, то это становится бесполезно.

Принципы, которые разъясняет Agile Manifesto:

- удовлетворение клиента за счёт ранней и бесперебойной поставки ценного программного обеспечения;
- приветствие изменений требований даже в конце разработки (это может повысить конкурентоспособность полученного продукта);
- частая поставка рабочего программного обеспечения (каждый месяц или неделю или ещё чаще);
- тесное, ежедневное общение заказчика с разработчиками на протяжении всего проекта;
- проектом занимаются мотивированные личности, которые обеспечены нужными условиями работы, поддержкой и доверием;
- рекомендуемый метод передачи информации — личный разговор (лицом к лицу);

- работающее программное обеспечение — лучший измеритель прогресса;
- спонсоры, разработчики и пользователи должны иметь возможность поддерживать постоянный темп на неопределённый срок;
- постоянное внимание улучшению технического мастерства и удобному дизайну;
- простота — искусство не делать лишней работы;
- лучшие технические требования, дизайн и архитектура получаются у самоорганизованной команды;
- постоянная адаптация к изменяющимся обстоятельствам.

Самое главное различие между методологиями «Каскад» и «Эджайл», влияющее на принципы управления человеческими ресурсами, на наш взгляд заключается в следующем: В каскадной методологии существует очень много документов, для того чтобы работникам все было понятно - термины, договоренности, матрица коммуникаций, в которой четко прописано, что, кто, кому в какой момент должен сообщить, в какой форме, кого ставить в известность и прочее. Это хорошо, так как, когда анализируется почему провалился проект, работники говорят, что не все поняли, не договорились, не знали, была плохая коммуникация и прочее. В рамках гибкой разработки, работники не хотят писать и читать бумаги. Они хотят общаться. Но, это возможно только, если входной барьер в эту команду очень высок, если туда попадают только высоко - организованные люди, само - организованные. Когда существует высокий уровень организации и квалификации и команда ровная, тогда можно позволить не писать матрицу коммуникаций, так как налицо — скоростное взаимодействие. В компании Гугл существуют следующие должности: разработчики и менеджеры. Традиционное воображение рисует картину, когда менеджер вверху иерархической лестницы, разработчики ниже. То есть, менеджер выполняет функцию надзора. Но, в этой компании наоборот: разработчики выше, а менеджер (ниже) как ресурс, как вспомогательный

персонал. Однако в Гугл попадает только 0,5% от всех, кто приходит на собеседование. Все проходят от 7 до 12 интервью. 30% - это специальные интервью, на то, как они знают профессию, остальные – совсем другие знания: психологические, поведенческие, организационные, когнитивные и т.д. Чтобы работника можно было спокойно взять в эту среду и не стараться создавать для него определенные условия.

Основными условиями внедрения гибких методологий являются прозрачность, контроль, ощущение поступательного движения, равенства и партнёрских отношений, лёгкая и неформальная передача задач. Работники осмысленно принимают решения, и смело выходят за рамки своей формальной должности.

Вышедшая в 2011 году книга «The Lean Startup» ознаменовала появление новой концепции «Minimum viable product (MVP).<sup>15</sup> Основная идея этой концепции заключается в том, что со многими продуктами, особенно с продуктами инновационными, традиционный подход, когда составляется бизнес-план, исследуется рынок, проектируются действия и прочее, не имеет никакого смысла. Разработчики тратят время, а будет ли потребитель его покупать или не будет, представить невозможно, потому, что раньше никогда такого продукта не было. И это невозможно предсказать. Компания БМВ выводила на рынок маленькую машинку Мини Купер, все результаты маркетинговых исследований говорили, что это не может быть востребовано. Естественно, что могут сказать люди, когда они еще никогда не видели такую машинку, если это продукт, принципиально другой, чем все, чем они пользовались до сих пор. Но именно это и делает этот продукт сейчас наиболее востребованным. Философия MVP: «Делайте минимально готовый к продаже продукт, но вы должны его реализовать уже в том качестве, которое было бы понятно потребителю». Однако очень важно и сложно при использовании концепции MVP найти эту границу, потому что иногда вы можете хорошей идее

---

<sup>15</sup> Эрик Рис. Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели = The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. — М.: Альпина Паблишер, 2014. — 256 с. — ISBN 978-5-9614-4628-9.

не дать столько функционала, сколько нужно, и потребитель не сможет понять. Но, где лежит это граница, где потенциал достаточный, но не чрезмерный, чтобы вы легко повернули назад, - это сложный вопрос. Таким образом, MVP — это не признак нехватки бюджета на «нормальный» продукт, а способ быстро проверять, что действительно нужно рынку, и не терять деньги; это - постоянный процесс проверки бизнес - гипотез через формирование продукта, на котором эти гипотезы можно проверить.

Дальнейшее развитие стилей управления проявилось в 2007 году, когда Брайан Робертсон создал IT компании, где он впервые ввел принципы, которые стали холакратией впоследствии. В 2009 г. на сайте своей новой консалтинговой компании HolacracyOne он опубликовал «Конституцию холакратии», которая описывает основные положения, организационную структуру компании, процесс управления, процесс работы и процесс принятия самой конституции. Там же указаны четыре отличия холакратии от стандартного управленческого строя:

- Замена должностей некими ролями, определяющими деятельность;
- Обязанности не делегируются, а разделяются;
- Гибкая структура, в которой люди постоянно переходят из одного круга в другой (рис.1);
- Наличие четких правил, которых придерживаются все работники компании, независимо от их роли.

Таким образом, Брайан Робертсон стал не только теоретиком менеджмента, но и тем, кто успешно реализовал им же разработанную систему, которая реформатирует управление и предоставляет каждому возможность становиться лидером. Холакратия распределяет полномочия и принятие решений в рамках всей организации, и определяет людей не по иерархии и названиям, но по ролям. Холакратия – это система управления в организациях, которые отличаются быстротой и проворностью в достижении успеха, а не следуют планомерно быстро устаревающим планам.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Robertson Brian J. Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World. Hardcover – June 2, 2015. Режим доступа: <https://www.amazon.com/gp/product/B00PF6QM6>

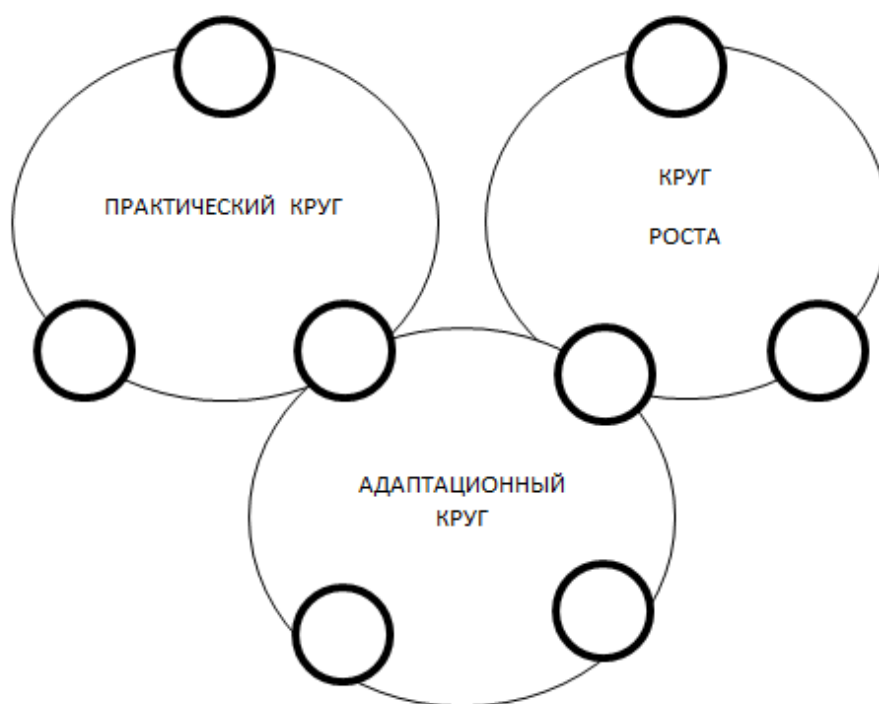


Рис. 1. Холакратия: примерная структура компании

В 2013 году Тим Кастелле, консультант по инновациям и один из авторов Harvard Business Review, в своей статье «Hierarchy Is Overrated» писал, что имеется все больше свидетельств того, что организации с плоской структурой эффективнее, чем организации с традиционной, по большинству показателей.<sup>17</sup> А, весной 2015 года компания Zappos - интернет-магазин обуви, выросший за 10 лет из компании малого бизнеса в многомиллиардную корпорацию, объявила о ликвидации иерархичной системы руководства и переходе к холакратии. Компания «Кнопка», одна из крупнейших компаний, оказывающих бухгалтерские услуги в России, называет экономические причины главными побудителями работы по принципам холакратии.<sup>18</sup> Холакратическая структура компании позволяет экономить на дорогой менеджерской прослойке, они оставили в компании только сотрудников, генерирующих прибыль и

<sup>17</sup> Kastle, Tim. Hierarchy Is Overrated. Harvard Business Review. NOVEMBER 20, 2013. Режим доступа: <https://sysana.wordpress.com/2015/>

<sup>18</sup> <http://knopka.com/howitworks/accountant/>

непосредственно работающих с клиентами. Также холакратия дает больше самостоятельности сотрудникам, и требует меньше прямого контроля и, следовательно, затрат на этот процесс.

С учетом того, что эффективность любого предприятия, организации определяется совокупностью управленческих технологий, методов и приемов деятельности, необходимо выявить факторы, которые влияют на предотвращение проблем используемых процессов, методов, механизмов, и позволят определить эффективность тех или иных подходов к проектированию системы управления в реальных условиях российской экономики (Рис. 2.).

Факторы	Классические технологии (КТ)	Гибкие технологии (ГТ)
Видение цели	КТ предусматривает наличие измерителей будущего результата, четкое видение цели.	ГТ ориентируются на необходимость учета того, что во внешней среде происходят бурные изменения.
Привлечение сторонников	Коммуникации по мере необходимости.	ГТ предусматривают активные коммуникации, учет обратной связи: ожидания и уровень удовлетворенности.
Понятные требования	КТ оперирует зафиксированными требованиями, и процесс управления приобретает последовательность.	
Планирование	Управление по плану, независимо от изменяющихся обстоятельств.	Управление зависит от изменяющихся обстоятельств и ценностей.
Реалистичный взгляд	КТ не предусматривают расширения коммуникаций, которые бы выявляли реальную картину изменений в каждый конкретный момент.	ГТ формируются в процессе постоянных, сиюминутных коммуникаций.
Ключевые точки	КТ позволяет эффективно выделять ключевые точки, так как они не должны меняться.	ГТ не позволяет создать дескрипторы ключевых точек, так как они адекватны постоянным изменениям.
Компетентные работники	КТ - ориентация на компетентного менеджера.	ГТ - ориентация на мотивированную компетентную команду.

Рисунок 2. Выявление эффективности современных подходов к проектированию системы управления.



XXI век формирует новую систему взглядов на управление в радикально меняющейся экономической среде, что высвечивает проблему повышения эффективности деятельности хозяйствующих субъектов с новой силой. В организации, действующей в новой экономике, должны быть найдены ответы на следующие вопросы:

- Когда изменения необходимы? Как оценить готовность к изменениям?
- Какие стратегии планирования и реализации изменений существуют?
- Как выбрать лучшую стратегию "под задачу"?
- Как запустить процесс преобразований? Кто должен стать "лидером изменений", а кто — "командой"?
- Как проанализировать позицию каждого из стейкхолдеров проекта изменений и построить работу с ними?
- Как составить эффективный план коммуникации со всеми участниками проекта изменений?
- Как избежать "подводных камней"?

Ответы на эти вопросы помогут построить "героическую" компанию, способную к постоянной эволюции.

## КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. В чем различие управления в XX и XXI веках?
2. В чем отличие гуманистического направления управления от научного менеджмента?
3. Каковы достоинства и недостатки научного менеджмента?
4. Какими концепциями представлено гуманистическое направление менеджмента?
5. В чем сущность теорий X и Y?
6. В чем соотнесенность управления человеческими ресурсами и менеджментом?
7. Охарактеризуйте каскадную модель жизненного цикла организации «Водопад»?

8. Охарактеризуйте принципы Agile Manifesto?
9. Опишите главное различие между методологиями «Каскад» и «Эджайл».
10. Охарактеризуйте новую управленческую концепцию «Minimum viable product (MVP).
11. Каковы основные этапы развития управления человеческими ресурсами?
12. Какие междисциплинарные возможности обеспечили выход за рамки классических теорий в современном подходе к управлению человеческими ресурсами?
13. Охарактеризуйте возможности классических и гибких технологий управления для повышения эффективности проектированию системы управления человеческими ресурсами.

## **II. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ**

### **1. История развития концепции управления знаниями**

Элвин Тоффлер (1928 - 2016) — американский философ, социолог и футуролог, рассматривая глобальные проблемы, с которыми столкнется человечество на стыке XX и XXI веков, предложил свою концепцию постиндустриального общества. Он полагал, что человеческий капитал является важнейшим ресурсом постиндустриального общества, в экономике которого главенствующая роль будет принадлежать информационным технологиям, и предполагал появление совершенно иного типа работы в отраслях Третьей волны, где увеличивается участие работников в принятии решений, жесткие графики работы заменяются мобильными, об увеличении производства и обогащении, вместо увеличения дробности; поощряется творчество, дается право выбора.<sup>19</sup>

Даниел Белл (1919 - 2011), американский социолог и публицист, считал, что верховенство знаний, наличие интеллектуальных технологий характеризует постиндустриальное общество, где экономическая деятельность будет требовать все большего использования человеческого капитала, к которому он относил приобретенные знания, навыки, мотивации и энергию работников.<sup>20</sup> Идеи человеческого капитала получили развитие и в трудах российских ученых, таких как, С. Г. Струмилин (1877 - 1974), советский экономист и статистик, академик АН СССР, который исследовал зависимость между степенью квалификации работников и их образованием.<sup>21</sup>

А. Н. Добрынин и С.А. Дятлов считают человеческий капитал формой проявления производительных сил человека, ведущим, творческим фактором

---

<sup>19</sup> Основной тезис Э. Тоффлера заключается в том, что человечество от первой волны, традиционной (основной вид производства – сельское хозяйство), через вторую волну, индустриальную (основной вид производства - добыча и переработка природных ископаемых, а также промышленность) переходит к третьей волне, постиндустриальной (ведущая роль в обществе отводится знаниям, информации, компьютерам). Тоффлер Элвин. Третья волна. М.: АСТ: Philosophy. 2010. 784 с.

<sup>20</sup> Иноземцев, В. Л Современное постиндустриальное общество: природа, противоречия, перспективы. Учебное пособие для вузов / В.Л. Иноземцев. - М.: Логос, 2000. - 330 с.

<sup>21</sup> Струмилин, С.Г. Проблемы экономики труда / С.Г. Струмилин. М.: Госполитиздат. 1957.

воспроизводства.<sup>22</sup> М. М. Критский в своих трудах доказывал, что человеческий капитал, являясь формой экономической жизнедеятельности, обогащает работника и реализуется в качестве его жизни.<sup>23</sup> Л.И. Абалкин, разрабатывая основы российской школы социально-экономической мысли, рассматривал человеческий капитал как фактор, приносящий доход<sup>24</sup>. Капелюшников Р. И. рассматривает вопросы эволюции человеческого капитала в России, его рентабельности, влияния идей человеческого капитала на социально-экономическую политику государства.<sup>25</sup>

В преддверии нового века возник новый виток интереса к вопросам качества и производительности труда, управления человеческими ресурсами, развития человеческого капитала, которые обсуждались представителями самых разных наук. Так, Герберт Маршалл Маклюэн (1911 —1980), канадский философ, филолог, литературный критик, эколог средств коммуникации, полагал, что человеческий капитал работника расширяется за счет пополнения знаниями и опытом других работников через средства коммуникации.<sup>26</sup> Енедзи (Йошита) Масуда (1905—1995) — японский социолог и футуролог, в своей концепции информационного общества утверждал, что массовое производство знаний в скором будущем произведет информационную революцию и, тем самым, усилит человеческий капитал, что даст возможность для решения проблем и развития сотрудничества, то есть, ведущей отраслью экономики станет интеллектуальное производство.<sup>27</sup>

Питер Друкер (1909 -2005), представивший научную концепцию управления в организации в виде систематизированной суммы знаний, рассматривая управленческие вопросы в XXI веке, отмечал, что каждой организации придется самостоятельно развивать человеческий капитал своих

---

<sup>22</sup> Добрынин А.Н., Дятлов С.А. Человеческий капитал в транзитивной экономике: формирование, оценка, эффективность использования. СПб.: «Наука», 1999.

<sup>23</sup> Критский, М.М. Человеческий капитал / М.М. Критский. Л. Изд-во Ленингр. Ун-та, 1991. — 120 с.

<sup>24</sup> Абалкин, Л. И. Новый тип экономического мышления. М.: Экономика. 1987г. 189 с.; Стратегический ответ России на вызовы нового века / Под ред. Л.И. Абалкина. М.: Изд-во «Экзамен», 2004.

<sup>25</sup> Основы теории человеческого капитала. Ростислав Капелюшников. // Электронная публикация: Центр гуманитарных технологий. — 05.04.2007. URL: <http://gtmarket.ru/laboratory/expertize/3227>

<sup>26</sup> Назарчук А. В. Теория коммуникации в современной философии. — М.: Прогресс-Традиция, 2009. — С. 150.

<sup>27</sup> Masuda Y. The Information Society as Post-Industrial Society. Wash., 1981.

работников, в который включал знания, навыки и здоровье, так как именно на основе индивидуального капитала, самого ценного ресурса, формируются преимущества фирмы в эпоху знаний.<sup>28</sup> Философы, математики, социологи и представители других наук в разных странах в переходный период к постиндустриальному обществу исследуют изменения социально-экономических отношений, происходящие вследствие влияния информационных технологий на работника, изменения в условиях трудовой деятельности, возрастание роли работника активного, умеющего принимать решения, основанные на знаниях.

Параллельно такая необходимость назревала и внутри компаний. Таким образом, сформировалась новая область менеджмента – управление знаниями (УЗ), или менеджмент знаний (Knowledge Management), а само понятие ввел американский исследователь Карл Вииг в 1986 году.<sup>29</sup> Он полагал, что знания в конкретной ситуации интерпретируют полученную информацию, являются основой для принятия решений по конкретным проблемам.

Задачи эффективного использования человеческих ресурсов в организации обусловили широкий интерес к этому достаточно новому виду управленческой деятельности – «управлению знаниями». Т. Давенпорт, профессор по управлению информационными системами школы управления Бостонского университета и директор Института стратегических изменений компании Accenture, и Л. Прусак, директор Института по управлению знаниями (ИКМ) компании IBM подчеркивали, что знания – это опыт, ценности, интуиция и другие составные части человеческого капитала, и получают свое развитие в коммуникационных процессах между работниками. Они определили показатели измерения знания и показали их роль в управлении современной организацией.<sup>30</sup> Учитывая, что знания устаревают, обновляются и дополняются под напором новейших достижений науки и возникает необходимость применять новые

---

<sup>28</sup> Друкер, Питер, Ф. Задачи менеджмента в XXI веке.: Пер. с англ.: – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 272 с. «сейчас только тот является менеджером, кто заставляет знания работать». Друкер Питер Ф. Эффективный менеджер. М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2015. 240 с.

<sup>29</sup> Вииг К. Основы управления знаниями. М., 1986.

<sup>30</sup> Давенпорт Т., Прусак Л. Рабочее знание: как организации управляют тем, что они знают. М., 1998.

знания для решения изменившихся проблем, в 1990 году Питер Сенге, американский ученый, разрабатывает принципы построения такой организации, в которой создаются механизмы развития человеческих ресурсов, основанные на знаниях и расширяющие возможности достижения требуемых результатов.<sup>31</sup> Исследование современных процессов развития человеческих ресурсов, интеллектуального капитала компаний по всему миру привело ученых Икуджиро Нонака, профессора школы международной корпоративной стратегии Университета Хитоцубаши, и Хиротака Такеучи, профессора школы бизнеса Гарвардского университета, к созданию модели взаимодействия явных и неявных знаний, которыми обладают сотрудники организаций.<sup>32</sup> Они утверждают, что постоянная «спиральная» деятельность по накоплению индивидуальных знаний и их распространению внутри организации приводит к созданию нового, собственно организационного знания.

В условиях перехода к информационному обществу в России, соответствующих изменений характера труда, появления новых экономических стимулов, новых направлений развития организаций повысился интерес к управлению знаниями. Б. З. Мильнер (1929 - 2013), профессор, член-корреспондент Российской академии наук, утверждал, что повышение эффективности предприятия основано на систематическом формировании, обновлении и применении новых знаний.<sup>33</sup> А. Л. Гапоненко, профессор Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, объектом управления знаниями определяет именно людей, работающих в конкретной организации - человеческие ресурсы, их отношения между собой.<sup>34</sup> Он подчеркивает, что такие науки, как психология, социология, культурология предоставляют базу для выработки современных методов по управлению человеческими ресурсами, позволяют переключаться с производственных процессов на знаниевые.

---

<sup>31</sup> Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. – / П. Сенге – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999. –с.408.

<sup>32</sup> Нонака И., Такеучи Х. Компания — создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах. М.: Олимп-Бизнес. — 2003. 320 с.

<sup>33</sup> Мильнер Б. З. Управление знаниями: эволюция и революция в организации. М. — 2003. — 176 с.

<sup>34</sup> Гапоненко А.Л. Управление знаниями. – М.: ИПК госслужбы, 2001. – 52 с.

Вопросы развития экономической науки, усиления функции знаний в экономике будущего, их микроаналитическое описание, роль управления знаниями в общей структуре управления организацией, его междисциплинарный характер, становление «знания» как одного из основных факторов производства, связывающим человеческие ресурсы со всеми остальными ресурсами организации, поднимаются российскими учеными в первом 10-летии XXI века.<sup>35</sup>

Вопросы управления человеческими ресурсами, в общем, и управления знаниями - вычленения определенных видов деятельности на стыке различных знаний, в частности, активно переходят в практическую плоскость. Об этом говорит интенсивное появление новых фигур в бизнесе (Директор по управлению знаниями - Chief knowledge officer, СКО), новых позиций на линейном уровне управления, в названиях которых присутствуют разные контексты, призванные объединить различные дисциплины в единое целостное содержание деятельности: Руководитель отдела КИПиА / АСУ (Instrument & Controls Systems Manager); Руководитель отдела исследований и развития (Research & Development Manager); Руководитель отдела по стратегии и безопасности (Strategy & Safety Manager); Руководитель отдела по администрированию и поддержке (Administration & Support manager), Руководитель отдела по обучению и развитию персонала (Training & Development Manager). Многие организации проводят работу по внедрению технологий управления знаниями.

---

<sup>35</sup> Клейнер Г. Б. Микроэкономика знаний и конкурентоспособность предприятий. [Электронный ресурс]. // Современная конкуренция/ Journal of Modern Competition –2007 - №3(3). Режим доступа: <http://www.moderncompetition.ru/r/articles/article>  
Макаров В.Л. Клейнер Г. Б. Микроэкономика знаний. М: ЗАО «Издательство «Экономика», 2007. — 204 с.

## **2. Система управления знаниями (СУЗ) как часть системы HR-менеджмента на предприятии.**

Знания - факты, практики, логические модели, законы, принципы, образы, все научные и обыденно-практические теоретические и эмпирические формы знаний. Управление знаниями – это процесс создания условий для выявления, сохранения и эффективного использования знаний в организации. Система управления знаниями (СУЗ) - корпоративный "мозг", помогающий адаптироваться и выживать под влиянием любых негативных макро-факторов и использовать позитивные. Знания помогают создавать новые продукты, лучше обслуживать клиентов, быстрее и точнее тиражировать продуктивный опыт. Знания задают принципиально иной ландшафт отбора человеческих ресурсов, адаптации, систем управления мотивацией и карьерой. Для того чтобы сделать этот "мозг" мощным, точным и практичным, определить каким образом будет происходить создание системы, необходимо построить функцию управления знаниями, которая является одной из функций менеджмента организации и управления ее человеческими ресурсами (Рис. 3).



Рисунок 3. Место СУЗ в общей системе управления в организации.

Прежде всего, необходимо определиться о каких знаниях идет речь в современной компании. Это две группы знаний: материально-



выраженные (формализованные, явные, эксплицитные) и неявные (скрытые, тацитные) (Рис.4).

<b>Формализованные знания</b>	<b>Не формализованные знания</b>
Схемы бизнес-процессов	Политики
Процедуры	Отношения
Инструкции	Ценности
Планы	Убеждения
Отчеты	Мнения
Корпоративный сайт	Навыки
Патенты и пр.	Опыт и пр.

Рисунок 4. Состав групп знаний

Корпоративным знанием является и то, что когда новый сотрудник приходит в организацию, ему сообщают не только формальные, но и не формальные правила поведения. Формализованные знания хранятся в организационной документации, в компьютерах сотрудников, в сетевых устройствах, а не формализованные в головах у сотрудников. А если самые важные знания о бизнес–процессах, о товарах, о продуктах и о клиентах хранятся в головах у сотрудников, или даже в их персональных записных книжках, и никак не тиражируются, то можно ли назвать эти знания корпоративными? Ключевая функция управления знаниями заключается, как раз в том, чтобы не явное делать явным, отличать полезное знание от знания бесполезного и эффективно его передавать.

В теории создания организационного знания Нонаки и Такеучи особое значение придается взаимодействию формализованного (явного) и не формализованного (неявного) знания.<sup>36</sup> «Спиральная» модель знания И. Нонаки и Х.Такеучи основана на утверждении о том, что постоянная

<sup>36</sup> Нонака И., Такеучи Х. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах /И. Нонака., Х.Такеучи. – ЗАО «Олимп-Бизнес», 2011. – 366 с.

циклическая деятельность по созданию и развитию инструментов для накопления и распространения знаний в организации приводит к появлению нового организационного знания (Рис.5).

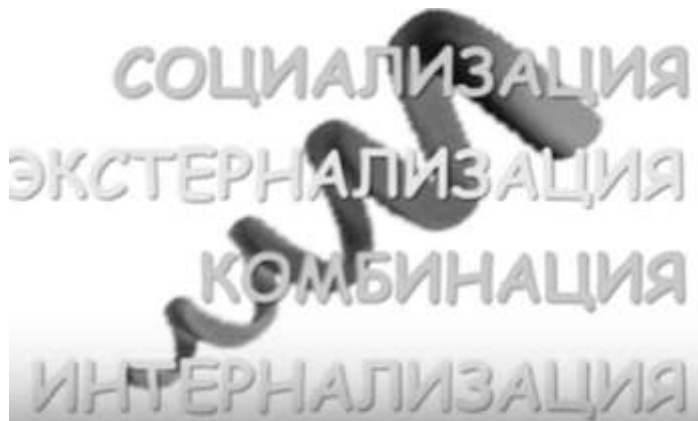


Рисунок 5. Модель SECI.

В этой модели создание устойчивой системы управления знаниями обеспечивается взаимодействием явных и неявных знаний, переводом неявных знаний в формализованную форму посредством реализации четырех процессов трансформации знаний, образующих спираль, растущую с каждым новым витком, как в горизонтальной, так и в вертикальной плоскости, охватывая новых людей и новые знания (модель SECI):

- *Социализация* (Помощь работникам общаться и охотно обмениваться неформализованными знаниями) - Важным условием являются условия для общения и обмена неявными знаниями. Трудно предположить, что люди априори будут охотно это делать. Необходимо помогать им общаться в рамках неформальных встреч, каких-то праздничных или иных мероприятий и т.п.

- *Экстернализация* («Извлечение» частных знаний и «фиксацию» их в качестве корпоративного достояния, с применением скриптов (сценариев).

- *Комбинация* (Содержание портфеля формализованных знаний в порядке, нахождение все новых и новых форм «знаниевых продуктов».

- *Интернализация* (Организация процессов обучения, адаптации и управления так, чтобы формализованные знания становились «глубоко личностными»).

То есть необходимо строить связи между всеми корпоративными носителями знаний, процедуры «перетекания» знаний из голов людей в бумаги, из бумаг – в файлы, оттуда в интранет (внутрикорпоративный сайт), а оттуда снова в головы уже других работников. Однако важно, чтобы эта система распространения знаний была постоянной и не статичной, чтобы она постоянно эволюционировала, потому что мир постоянно меняется. Для этой системы важна скорость, точность, полнота знаний, чтобы все больший процент знаний не уходил вместе с носителем, а поднимался все выше. На каждом витке этой спирали персонал организации становится все более компетентным и качество труда становится все более высоким.

Также важно позаботиться о том, чтобы формализованные знания принимали все более удобный вид (Рис. 6).

<b>Удобный вид знаний</b>	<b>Не удобный вид знаний</b>
Сложный язык	Понятный язык
«Сухой» текстовый объем	Визуальный ряд
Большой объем	Разумный объем
Формальное назначение	Практичность
Отсутствие навигации	Навигация

Рисунок 6. Вид знаний.

Мощным стратегическим инструментом, ориентирующим сотрудников на продуктивное взаимодействие, на повышение компетентности, на эффективное использование знаний в организации, является корпоративная культура.

### 3. Корпоративная культура как составляющая системы управления знаниями.

За последние тридцать лет определение «корпоративной культуры» не слишком изменилось. В семидесятых годах оно звучало как «совокупность норм, ценностей, убеждений и образцов поведения... для достижения поставленных перед организацией целей»<sup>37</sup>. В двухтысячных - как «динамическая система правил... включающая отношения, ценности, убеждения, нормы и поведение»<sup>38</sup>. Однако не слишком изменились за прошедшие годы и проблемы, неизменно сопровождающие работу по созданию корпоративной культуры: противоречие формальной и неформальной культур, подмена *ценностей* корпоративной культуры ее *атрибутами*, невозможность сделать корпоративную культуру не «дорогостоящей игрушкой», а эффективным, коммерчески целесообразным, инструментом.

Система корпоративной культуры состоит из следующих подсистем:

- **Система ценностей:** выбор огромен, от ярких и амбициозных – «новаторства», «ориентированности на результат», «готовности расти и развиваться, брать на себя ответственность», - до более скромных «педантичности», «вежливости», «безукоризненного соблюдения правил». На этапе формализации ценностей важно понимать, что ценности не могут быть «хорошими» или «плохими», и худшее, что может сделать компания, это провозгласить фальшивую ценность «как надо», но на деле вовсе не отражать ее в ежедневной работе. Согласитесь, будет странно декларировать ценности «доверия» и «свободного творчества», и при этом ежедневно спрашивать дневник рабочего дня и утренний «снимок экрана», фиксирующий время прихода сотрудников на работу?

---

<sup>37</sup> Элдридж Дж., Кромби А. Социология организации. - London: Allen&Unwin, 1974.

<sup>38</sup> Д. Мацумото. Психология и культура. — СПб.: Питер, 2003.

- **Система атрибутов** корпоративной культуры: устав компании, праздники, корпоративные цвета, шейные платочки и бейсболки, гимн, выраженная в яркой и энергичной аббревиатуре миссия. Если атрибуты корпоративной культуры выбраны необдуманно, «как у всех», и не согласуются с истинными ценностями организации, ничего не выйдет. Не нужно заставлять пожилых бухгалтеров отправляться на веревочный тренинг: может быть, ваши атрибуты – это вязаный свитер и чай с домашними пирогами.

Необходимые атрибуты корпоративной культуры – это разнообразные *символы, церемонии, мифы, метафорические истории, ритуалы, ролевые модели*. У компании Mercedes есть трехконечная звезда, означающая превосходство в воздухе, на земле и в воде. У сети отелей Ritz-Carlton есть коллекция «вдохновляющих историй» о каждом случае, когда сотрудник отеля искреннее позаботился о госте, более чем предписывала инструкция. У Google есть слоган: «Недостаточно работать хорошо: работать нужно *великолепно!*» У General Electric есть одиозный Джек Уэлч, у Sony – заботливый Акио Морита, а у Apple – бог Стив Джобс. А что есть у вас? Совместные занятия спортом, ежегодные пикники, «доски почета», ритуал «инициации», в соответствии с которым каждый новый сотрудник компании, независимо от своей должности, первым делом подметает крыльцо перед входом в здание, розовые автомобили Mary Kay – все это тщательно продуманные атрибуты корпоративной культуры.

Корпоративная культура, как и все живое, описывается моделью жизненного цикла (Рисунок 7). Очевидно, что корпоративная культура может и должна изменяться в соответствии с внешними реалиями и внутренними стратегическими целями. Главное – сохранить связь между атрибутами корпоративной культуры и ее действительными ценностями: если ценности – это декларация, то ритуалы – досадная обуза.

Период	Цель компании	«Герой» корпоративной культуры
«Детство»	Выжить, остаться на рынке, не исчезнуть в первый же год своего существования, как случается с 80 % компаний.	<u>Решительный, смелый, преданный, готовый работать «на износ», проявляющий предпринимательскую инициативу.</u>
«Юность»	«Встать на ноги», «откусить» значительную долю рынка.	Трудоспособный, изобретательный, «универсальный солдат», лидер, способный отстаивать индивидуальную точку зрения.
«Зрелость»	Сохранить и преумножить достижения.	Серьезный профессионал, способный соблюдать правила и подчиняться принятым нормам, педантичный.
«Старость»	Обеспечить комфортный ход вещей	<u>Отвечающий</u> стандартам, управляемый, лояльный корпорации, бесконфликтный

Рисунок 7. Жизненный цикл корпоративной культуры

Корпоративная культура нужна, чтобы привлекать нужных людей и отсекал случайных, и, тем самым упрощать коммуникацию между сотрудниками, повышать степень их комфорта, уменьшать текучесть персонала. Чтобы создавать позитивный имидж организации и транслировать его вовне, чтобы сохранять преемственность. Корпоративной культуры не может не быть, вопрос только в том, насколько она формализована, и насколько синхронно движутся формальный и неформальный потоки.

Итак, красочно изданные брошюры и «корпоративы» - это только вершина айсберга. Не торопитесь заказывать одинаковые футболки и писать на них «Мы - команда»: может быть, вашей компании больше подойдет культура, основанная на индивидуальности сильных профессионалов, их таланте и личной ответственности. Неслучайно мы начали с ценностей: честно определите их, это и будет **«центр»** вашей корпоративной культуры.

Ставя перед собой задачу оценить эффективность действующей корпоративной культуры, менеджер должен найти ответ на следующие «диагностические» вопросы:

- *Как в действующей корпоративной культуре решают проблемы?*

Варианты ответа: а) сотрудники бессистемно, но энергично атакуют проблему до получения результата, цель – продемонстрировать энтузиазм; б) «тянут-потягивают» в ожидании, пока «рассосется само»; в) ставят «во главу угла» следование правилам и выполнение регламентов, настороженно относятся к нарушению границ зон ответственности, тревожатся «как бы чего не вышло» и т.д.

- *Как справляются с конфликтами?* Варианты ответа:

а) конструктивно анализируют причины конфликта; б) каждый гнет свою линию, придерживаясь «буквы закона»; в) переводят конфликт в личное поле и т.д.

- *Кто «герой» корпоративной культуры?* Варианты ответа:

а) яркий индивидуалист, победитель в свободной конкуренции, б) скромная «рабочая лошадка»; в) интриган-коммуникатор, сумевший «построить отношения»; г) самый «усердный»: приходит на работу к 8 утра, уезжает в десятом часу; д) показывающий лучшие результаты и т.д.

- *Как в компании принято относиться к карьерному росту?*

Варианты ответа: а) Карьерный рост – это главный приз: на дистанцию выйдут многие, победит один; б) «Слишком много хлопот, зачем мне это надо»; в) «Чтобы стать начальником нужно долго работать в компании/показать отличные результаты/наладить отношения» и т.п.

- *Каков характер коммуникаций в компании?* Варианты ответа:

а) вся информация передается устно; б) идет неформальная переписка в свободной форме; в) формальная электронная переписка, существуют общепринятые матрицы коммуникации; г) исключительно формализованная переписка – докладные и служебные записки и т.п.

- *Как в компании относятся к обучению?* Варианты ответа: а) «Тренинг – отличная возможность не пойти на работу!», б) «Обучение – это неплохо, но в реальной жизни ничем не поможет!», в) «Пустая трата времени!», г) «Нужно использовать каждую возможность чему-то научиться!» и т.д.

- *Каким должен быть идеальный претендент на работу в компании?* Его образование, внешний вид, опыт, манера общения?

- *Как мог бы называться фильм о вашей компании?*

- *Что бы сказали о компании ее основатели сегодня?* (актуально для компаний с многолетней историей)

Подобным же образом оценивается отношение к кризисам, деньгам, взаимопомощи, стрессам, контролю со стороны руководителя, отношение к ошибкам. Если в компании принят достаточно неформальный и доверительный стиль общения, можно вынести задачу диагностики корпоративной культуры на публичное обсуждение, организовать Open Space<sup>39</sup> или даже сформировать проектную группу, ответственную за задачу диагностики. Такое обсуждение одновременно является способом «вскрыть» все, что «наболело», и может стать первым этапом проекта по изменению корпоративной культуры.

После того как диагностика существующей корпоративной культуры произведена, необходимо совершить шаг «с противоположной стороны»: описать будущую культуру, ради формирования которой коллектив готов работать (Рис.8).<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> Open Space – формат групповой работы, во время которой участники обсуждают все вопросы в открытой и непринужденной форме, самостоятельно организуясь в мини-группы, развивая и дополняя тему и т.д.

<sup>40</sup> Цитируется по книге «Ивент-агентство «Альфа» на грани краха: принципы построения эффективной сервисной компании», М. Корсакова, изд. «Альпина Паблишер», 2012.



<b>Мы не сможем работать вместе, если сотрудник...</b>	<b>Мы уважаем и хотим сохранить сотрудника, который...</b>
<b>ВРЕМЯ</b>	
Не умеет управлять своим временем – расставлять приоритеты, контролировать выполнение действительно срочных задач	Не создает излишней суеты, работает спокойно и четко
Весь день занят ерундой, а потом задерживается на работе до поздна	Наполняет свой день качественной работой и уходит домой вовремя
Отказывается съедать «лягушек», не умеет систематически грызть «слонов»	Способен вести дневник рабочих задач и самостоятельно управлять своим временем
Требуем помощи необоснованно, потому что «ничего не успевает»	Сообщает, что нуждается в помощи, здраво оценив объем своей работы
<b>ДЕНЬГИ</b>	
Получив заявку, прикидывает объем своего бонуса и отказывается работать с заявкой, если бонус не слишком велик	Понимает, что любая заявка – это ценный опыт
Подсчитывает доходы своих коллег и ведет «кулуарные» разговоры на эту тему	Целенаправленно работает для того, чтобы увеличивать доход компании
Работает с нами только из-за денег. Мы строим работу в компании так, чтобы она была комфортным и полезным этапом в карьере, и нам грустно, когда наших стараний не ценят	Видит свое вознаграждение состоящим из двух частей – материальной и нематериальной (ценный опыт, новые знания, хорошие отношения, полезные связи)
<b>ОБУЧЕНИЕ</b>	
Не готов учиться – у своих коллег, у своего руководителя, у сотрудников других отделов. Не проявляет инициативы	С радостью принимает и с честью проживает сложные, «обучающие» ситуации
Не знает, кто он, куда идет, какими профессиональными качествами обладает, в каких нуждается	Готов к открытому, спокойному и конструктивному диалогу о своих профессиональных качествах. Делает выводы. Показывает своими поступками, что выводы сделаны
<b>КОММУНИКАЦИИ</b>	
Всегда ищет и находит виновных, часто использует формулировку «Это не моя работа!»	Берет на себя ответственность за участие в строительстве процессов, результатами которых он хочет пользоваться

Рисунок 8. Пример описания корпоративной культуры

Ну и, конечно, самым главным диагностическим вопросом будет вопрос о том, насколько существующая корпоративная культура приближает компанию к достижению бизнес-целей. Как писал Джеймс Чампи<sup>41</sup>, «система ценностей – это точка пересечения порядочности и больших прибылей». Действительно, корпоративная культура напрямую влияет на культуру управления, от которой зависят финансовые результаты работы компании. Вероятно, вопроса коммерческой целесообразности все и началось: «корпоративная культура» и «футболки» в компании есть, но менеджмент не удовлетворен ни качеством выполнения работы, ни отношением к делу. Осталось понять, почему так произошло, и как это изменить.

Итак, ценности компании определены: дальше следует формализовать корпоративную культуру в атрибутах. Если корпоративная культура останется «на словах», со временем и ростом компании произойдет «размывание», тем более быстрое, чем больше у фирмы региональных подразделений. На это и направлен комплекс мер по управлению корпоративной культурой: обеспечить единство ценностей и отношения внутри одной компании независимо от ее географической разобщенности.

Следующий шаг – это составление рабочих документов: стратегии управления корпоративной культурой, программы вводного тренинга для новых сотрудников, годового плана управления корпоративной культурой.

В плане управления корпоративной культурой (а он может быть как годовым, так и трех – или даже пятилетним) необходимо облечь свои намерения в форму конкретных, составленных по технологии SMART, задач. Ведь, как говорил основатель компании Honda, Соичиро Хонда, «деятельность без философии - это смертоносное оружие; философия без деятельности - пустые слова».

---

<sup>41</sup> Дж. Чампи, М. Хаммер. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. – М., Изд. Манн, Иванов и Фербер, 2006 г.

Диагностику, описанную нами выше, следует повторять ежегодно, обращая внимание на возникающие расхождения культур, такие как, например, на противоречие между формальной «культурой правил» и неформальной «культурой успеха». Например: «Ты, конечно, нарушил все стандарты, помешал ходу корпоративных бизнес-процессов, но... Победителей не судят, и ты - молодец!»).

Порой приходится изменять даже зрелую и когда-то эффективную корпоративную культуру: меняется внешняя среда, и, чтобы преуспеть в ней, нужно адаптировать внутренние ценности. Новая стратегия ведения бизнеса требует нового стиля управления и взаимодействия, а, значит, и новых профессиональных качеств сотрудников.

Чтобы начать проект изменений корпоративной культуры, будем придерживаться традиционной модели проведения изменений Курта Левина<sup>42</sup>: сначала нужно «разморозить» имеющуюся ситуацию - задать важные вопросы, осмыслить ответы, провести диагностику, может быть даже заставить участников будущих перемен высказать *открытое* недовольство сложившимся положением. Так будут получены первые «эмоциональные» результаты, на основании которых станет возможно обосновать насущную необходимость изменений и вдохновить коллектив.

Дальше – дело за «движением»: эмоциональные результаты (осознание, что перемены необходимы и искренняя готовность их инициировать) должны привести к вполне рациональным шагам. И последняя задача – «заморозить» полученные результаты, зафиксировав их в соответствующих регламентах и бизнес-процессах (Рис. 9).

---

<sup>42</sup>Левин Курт(Lewin) (1890- 1947) - немецкий, а позже и американский психолог. Разработал трехступенчатую модель организационных изменений: «размораживание» сложившегося положения (определение нынешней ситуации, выделение движущей силы и силы сопротивления, описание конечного состояния); «движение» к новому состоянию (участие и вовлечение сотрудников); стабилизация и «замораживание» нового состояния с помощью определения политики, вознаграждения за успех установки новых стандартов.



Рисунок 9. Модель стратегических изменений Курта Левина

Дальше – дело за «движением»: эмоциональные результаты (осознание, что перемены необходимы и искренняя готовность их инициировать) должны привести к вполне рациональным шагам. И последняя задача – «заморозить» полученные результаты, зафиксировав их в соответствующих регламентах и бизнес-процессах.

Соответствующий такой трехступенчатой модели проект изменения корпоративной культуры можно описать следующим пошаговым алгоритмом:

**Шаг № 1: подготовительный.** В дополнение к «диагностическим вопросам», которыми мы задавались в предыдущем разделе, опишите имидж компании; мотивацию и лояльность сотрудников; стиль лидерства в компании. Не торопитесь, изучите старую организационную культуру, поймите, в чем ее привлекательность, на чем зиждется ее сила. Бойтесь «выплеснуть ребенка вместе с водой»: многое из уже работающего можно адаптировать, а нововведения «перевести» на понятный сотрудникам компании язык, привести их к общему знаменателю со старыми корпоративными ценностями.

**Шаг № 2: выбираем стратегию проведения изменений.** Можно выделить три основные стратегии управления изменениями:

- 1) изменения «сверху вниз» или «директивные» изменения;
- 2) изменения «снизу вверх»;
- 3) изменения «с участием».

В первой стратегии, как и следует из названия, изменения решительно и беспрекословно претворяет в жизнь топ-менеджер, а всем нижележащим уровням управления рекомендовано их принять... Даже если не получилось *понять*. Очевидно, что выбор такой стратегии чреват большим количеством открытых конфликтов и затаенных обид. При осуществлении стратегии «снизу вверх» будущие изменения планируют локальные команды рядовых сотрудников. Эта стратегия лишена минусов предыдущей: людям не просто «спустят сверху» распоряжения, но дадут возможность проявить инициативу. Однако существует опасность, что процесс станет хаотичным, а его участники постепенно выпустят из виду стратегические приоритеты компании. И, наконец, стратегия изменений «с участием»: на уровне высшего менеджмента выделяется профессиональная команда управления проектом изменений, однако рядовые сотрудники также приглашены к участию в изменениях в качестве экспертов. Данная стратегия хороша и с психологической, и с рациональной точки зрения: люди охотнее работают с изменениями, «соавторами» которых себя ощущают, а их экспертные знания помогают получить точную «стерео оценку» каждого производственного вопроса.

**Шаг № 3: формулируем «стратегический вектор».** Следует уточнить «ядро» корпоративной культуры: миссию компании, ее долгосрочную стратегию, ценности. Провести «аудит» корпоративной стратегии можно пользуясь моделью 7С, разработанной компанией McKinsey. Модель 7С в полной мере иллюстрирует взаимозависимость корпоративной культуры со стратегией ведения бизнеса и стилем управления, и может служить способом осмысления будущего развития или модернизации организации (Рис. 10).

**Шаг № 4: прорабатываем связку «Корпоративная культура vs. Система управления персоналом».**

Зрелая система управления персоналом включает в себя «формализованный профиль» успешного кандидата, описание кадровой

политики фирмы, стратегии подбора персонала, оценки персонала, системы оплаты труда, системы обучения персонала, системы управления карьерой, системы измерения лояльности и удовлетворенности сотрудников.

Корпоративная культура тесно связана со всеми перечисленными подсистемами управления персоналом, именно она «задает тон». Если среди ключевых ценностей компании упоминается «обучение, совершенствование, саморазвитие», то и во время подбора персонала следует делать упор на обучаемость кандидата, его мотивацию к профессиональному развитию. Системы управления карьерой и оценки персонала в таком случае также должны быть ориентированы на ценности обучения.

<b>Стратегия (Strategy):</b> видение того, как будут ограниченные ресурсы использоваться для достижения намеченных целей в долгосрочной перспективе.
<b>Структура (Structure):</b> организационная структура компании.
<b>Системы (Systems):</b> системы планирования, принятия решений, управления качеством, управления персоналом и т.п.
<b>Состав персонала (Staff):</b> описание персонала, демографическая характеристика.
<b>Сумма навыков персонала (Skills):</b> перечень ключевых компетенций персонала.
<b>Стиль управления (Style):</b> характер действий менеджмента, в той или иной степени авторитарных, демократичных и т.п.
<b>Совместные ценности (Shared values):</b> корпоративная философия.

Рисунок 10. Модель 7S, разработанная компанией McKinsey

Если же в ценностях компании зафиксирована, например, близость менеджмента к производству и приоритеты качества, то будет разумно ввести в качестве критерия оценки количество командировок в регионы, участие в «кружках качества» непосредственно на заводах и т.п.

**Шаг № 5: описываем стратегию внутреннего PR.** План мероприятий по внутреннему PR может включать в себя составление и

наполнение портфеля корпоративных «мифов»: историй о том, как сотрудники компании демонстрировали желательное поведение и добивались успеха. Будет хорошо, если PR-специалист изобретет корпоративную игру, такую как в ставшем классическим примере американской компании AT&T: каждый сотрудник получал комплект цветных карточек, олицетворяющих ценности компании, и мог либо вручать их другим сотрудникам, если считал, что они продемонстрировали поведение, соответствующее конкретной ценности, либо – собирать карточки самому и прикреплять их на дверцу шкафчика с личными вещами. Таким образом, вся затея превратилась в аналог современных социальных сетей, только на поле формализованных корпоративных ценностей и с «лайками» из цветного картона.

PR-специалист также участвует в выборе формата «Корпоративного кодекса/устава», составлении плана его содержания. Разрабатывает новые каналы общения с сотрудниками (корпоративную газету, раздел в интранете) и план мероприятий в поддержку новой корпоративной культуры: семинары, конференции, коучинг-сессии, круглые столы, кружки качества. Сам выбор нового обучающего формата может быть «сигналом» о наступивших переменах: например, мозговой штурм «без галстуков» вместо конференции, на которой говорят только из президиума.

Добавим, что, чтобы корпоративная культура «прижилась» в компании, ее следует транслировать с самого высокого уровня. Если первое лицо выказывает незаинтересованность, демонстрирует снисходительно-безразличное отношение к нововведениям, подает негативный личный пример, толку не будет.

**Шаг № 6: визуализация ценностей.** А вот с разработкой корпоративной символики, логотипов и так далее торопиться не нужно. Лучше, если этот этап будет одним из последних – позвольте ключевым сотрудникам компании стать «соавторами» корпоративной символики.

**Шаг № 7: планируем шаги 4-6 поэтапно, обозначаем время, место, ответственного исполнителя.** Сделайте план работы по отражению корпоративной культуры в системе управления персоналом и PR-план настолько детальными, насколько это возможно. Начните с диагностики, закончите мониторингом результатов, запланируйте соответствующие тренинги и конференции. Нанесите все виды деятельности на Диаграмму Ганта, помогающую понять последовательный и параллельный ход этапов. Опишите результат каждого этапа, назначьте сроки и исполнителей, составьте список рисков. Помните, что план ценен тем, что это средство коммуникации, это тот «берег», на котором должны договориться все вовлеченные в проект изменений лица.

**Шаг № 8: после окончания перемен оцениваем промежуточные результаты,** чтобы понять, насколько глубоко «вошла в кровь» компании новая корпоративная культура. Не забудьте, ключевые региональные сотрудники – агенты внедрения корпоративной культуры в отдаленных подразделениях и филиалах, их нужно «подзаряжать», вовлекать во все стратегические мероприятия «центра». Обеспечьте их документами и «визуализаторами», формализующими корпоративную культуру и помогающими ее тиражировать.

Интеллектуальный капитал компании – это совокупность всех явных и неявных знаний, которыми владеют ее сотрудники. А чтобы воспользоваться этими знаниями, необходимо извлечь их на свет, так как организация обычно толком не знает, что же именно она знает. Точно так же не знает этого о себе и любой отдельно взятый сотрудник – если просто попросить его подробно изложить свои знания, то, даже при большом желании, он не сможет справиться с этой задачей, не упустив ничего важного.

Суть в том, что люди обмениваются знаниями, общаясь или занимаясь совместной работой, но не могут сделать этого по команде. А



значит, организация должна эффективно организовывать совместную работу, и давать сотрудникам самые разные возможности для формального и неформального общения. Если обмен знаниями в компании хорошо налажен, то важные знания становятся по-настоящему организационными – в том смысле, что ими завладевает организация как единый организм, а не только отдельные особо ценные и сведущие сотрудники. И тогда, даже теряя сотрудников, организация не теряет своего интеллектуального капитала.

О какой бы управленческой практике ни шла речь, важнейший вопрос руководство всегда ставит так: можно ли измерить ее эффективность? И как можно выразить эту эффективность в финансовых показателях? Управление знаниями не является в этом смысле исключением. И хотя «знания» на первый взгляд кажутся предельной абстракцией, процессы управления знаниями вполне измеримы и соотносимы с категориями бизнеса.

Существует специальный термин «скорость обращения знаний», который отражает скорость продвижения в организации таких знаний, которые влияют на производительность всей компании, скорость обновления знаний и скорость их поставки тем сотрудникам, которым они необходимы.

При этом важно учитывать, что знания устаревают очень быстро – всего лишь за два года теряет актуальность половина знаний любой специальной дисциплины. С другой стороны, проблему составляет огромное изобилие доступных знаний, в котором несложно потеряться, и так и не усвоить ничего по-настоящему ценного. Так что поставлять именно необходимые знания нужным сотрудникам, и делать это быстро и своевременно – это очень важная для любой организации задача.

«Скорость обращения знаний» – это обновление знаний и создание новых знаний в организации за определенную единицу времени; тот срок, который проходит с момента выявления потребности в знаниях до момента

их потребления. Чтобы увеличивать эту скорость, необходимо соблюдать несколько основных требований к контенту – он должен быть специальным, но простым; следует создавать интересные процессы для обмена пользовательским контентом; наконец, нужно, чтобы контент был детальным и максимально релевантным.

Именно культурные факторы имеют решающее значение для успешности обмена знаниями. Речь идет об особом типе ведения дел – *обучающейся организации*. Такая организация постоянно наращивает свои коллективные знания, непрерывно учится новому, и видит во всем этом основополагающую ценность своей корпоративной культуры. Обучающаяся организация переживает постоянные качественные изменения – и тем самым получает способность в какой-то степени изменять свою окружающую среду.

В такой организации всегда существует культура обучения – получение новых знаний, создание новых идей и практик, постоянное профессиональное и персональное развитие сотрудников мыслится в такой культуре важнейшими ценностями и источником организационной производительности и успешности в целом.

В обучающейся организации ведущую роль играют так называемые *знаниевые* сотрудники, то есть те, чьей основной деятельностью является работа с информацией и создание новых знаний. Такие сотрудники обладают особыми компетенциями, и им присущи своеобразные потребности. Поэтому такими сотрудниками нужно и управлять по-особенному. Как правило, им не столь интересны материальные поощрения, как нематериальная мотивация – интересные задачи, признание достигнутого, отношение как к единомышленникам, обширные возможности для обучения, значительная автономность в работе и принятии решений, лидерский стиль управления. «Знаниевые» сотрудники успешно трудятся именно в тех компаниях, культура которых созвучна их

собственным ценностям и убеждениям – то есть в тех, где процветает культура знаний и культура обучения.

В последние двух десятилетий в научных исследованиях и на практике весьма активно развивается «управление знаниями» как новый раздел науки управления, как новый вид управленческой деятельности, как новая функция управления.

Поначалу «управление знаниями» рассматривалось как сфера, имеющая отношение лишь к тем отраслям и производствам, для которых характерно использование высоких технологий, изготовление новых образцов продукции непосредственно на базе конкретных научных исследований и технических разработок, технологические новации. Однако практика опровергла такой узкий подход, доказав, что не может быть отраслей, производств и компаний, которые не используют интеллектуальный капитал в изготовлении продукции, оказании услуг и самих методах управления.

Объектом «управления знаниями» являются нематериальные активы организаций, объединяемые понятием «знания». Это - специфические активы, для которых характерны: 1) отсутствие осязаемой формы, 2) долгосрочность использования, 3) способность приносить доход.

В более детализированном виде к нематериальным активам относятся:

- вложения в человеческий капитал и в научно-исследовательские работы;
- интеллектуальный капитал;
- корпоративная культура, включая моральные ценности и нормы, обладание стандартами, ответственность;
- торговая марка, бренд, репутация компании, ее имидж;
- ноу-хау, сферы компетенции, навыки, формализованные знания (патенты, руководства, лицензии, процедуры);
- процессы управления (руководство и контроль, обмен информацией, управленческая информация);

- сложившаяся устойчивая клиентская база, сеть поставщиков, надежность и качество;
- профессионализм менеджеров и персонала, высокий уровень их компетентности.

Процесс управления знаниями можно представить как практику добавления определенных ценностей к имеющейся информации и придания знаниям потребительского вида с тем, чтобы они были пригодны для использования. Под содержанием указанных действий понимается:

- приобретение знаний – использование и приспособление для своих нужд уже имеющихся в мире знаний;
- усвоение знаний – обеспечение постоянного образования, создание возможностей для обучения на протяжении всей жизни;
- передача знаний – использование новой информационной и телекоммуникационной технологии на основе конкуренции, соответствующего нормативно-правового регулирования и обеспечения доступа к информационным ресурсам.

С учетом этих особенностей процесс управления знаниями подразделяется на целый ряд этапов, для каждого из которых характерны определенные методы управления. Накопленный опыт показывает, что наиболее типичными этапами являются:

- **ОПРЕДЕЛИТЬ:** какие знания имеют решающее значение для успеха.
- **СОБРАТЬ:** приобретение существующих знаний, опыта, методов и квалификации.
- **ВЫБРАТЬ:** поток собранных, упорядоченных знаний, оценка их полезности.
- **ХРАНИТЬ:** отобранные знания классифицируются и вносятся в организационную память – в человеческую, на бумаге, в электронном виде.

- РАСПРЕДЕЛИТЬ: знания извлекаются из корпоративной памяти, становятся доступными для использования.

- ПРИМЕНИТЬ: при осуществлении заданий, решении проблем, принятии решений, поиске идей и обучении.

- СОЗДАТЬ: выявляются новые знания путем: наблюдения за клиентами, обратной связи, причинного анализа, эталонного тестирования, опыта, исследований, экспериментирования, креативного мышления, разработки данных.

- ПРОДАТЬ: на основе интеллектуального капитала – новые продукты и услуги, которые могут быть реализованы вне предприятия.

Главное мерило объема знаний и степени овладения ими на каждом этапе – это возрастание уровня компетенции компании. Именно на это и направлена вся деятельность по управлению знаниями.

Применительно к задачам и этапам управления знаниями кардинально меняются критерии оценки эффективности управления компаниями в целом. Ими становятся в меньшей мере прибыль и в большей мере измерители состояния ресурсов: интеллектуального капитала; инвестиционной активности; развития человеческих ресурсов; удовлетворенности потребителя; полноты и комплексности использования информационных технологий; возможностей адаптации к меняющейся среде.

Можно говорить и об определенных косвенных измерителях эффективности нематериальных активов, которые, в конечном счете, оцениваются рынком через изменение цены отдельного товара, стоимости компании в целом, через рост вклада в национальный продукт тех секторов, которые связаны с производством и управлением знаниями (научные исследования и образование, финансовые, страховые и деловые услуги, консалтинг). Получивший известность коэффициент Тобина, представляющий собой отношение рыночной цены компании к цене

замещения ее материальных активов, в какой-то мере отражает сложившиеся пропорции.

Важно понимать, что нет, и не может быть однообразного, типового подхода к методам и процессам «управления знаниями», не учитывающего природу и разновидности самих объектов управления – знаний. Существуют знания формализованные и неформализованные, явные и неявные. Существуют и другие классификации по категориям знаний. В одном случае выделяются практические, теоретические и стратегические знания. В другом случае, различаются знания кодируемые, привычные, научные, и др.

Развитие организаций требует знаний о потребителях, продуктах, процессах, технологиях, конкурентах, законах, финансах и так далее. Знания могут быть специфическими или общими до определенной степени. По сферам деятельности знания классифицируются следующим образом: технологии, профессиональные услуги, финансовые услуги, здравоохранение, транспорт, энергетика, природные ресурсы, строительство и недвижимость, продукты питания, одежда, путешествия, сельское хозяйство, исполнительная власть.

По степени структуризации знания различается, как правило, по следующим категориям: хорошо структурированные (алгоритмы, формулы, теории, схемы, процессы); полу-структурированные (суждения, субъективные оценки, эвристические правила принятия решений); не структурированные (без теоретической основы, опыт в виде фактов).

Задача постоянного роста и расширения базовой компетенции организаций и непосредственного управления знаниями потребовала внесения заметных изменений в организационные структуры компаний. Появились новые должности: директор по управлению знаниями; вице-президент по управлению интеллектуальным капиталом; менеджер по интеллектуальным активам; директор по обучению; брокер знаний (координатор предложения и спроса на знания); экспедиторы решений;

альянс-менеджеры; персонал, работающий с потребителями. Особое внимание обращается на новаторские коллективы (команды), образуемые для поиска и разработки новых знаний, придания им потребительского вида. Изменения вносятся и в традиционные структуры в интересах активизации управления знаниями в работе с клиентами, в использовании информационных систем, в работе конструкторско-технологических служб, в подразделениях стратегического планирования, финансов, трудовых ресурсов, управления. Определенные особенности характерны для этой деятельности в сетевых и виртуальных организациях, в обучающихся и интеллектуальных компаниях, в консорциумах и стратегических альянсах.

Ключевую роль в управлении знаниями играют руководители компаний. В условиях динамичных перемен в технике, технологии и организации производства существенно меняются подходы к достижению поставленных целей и решению назревших проблем. Управление знаниями в большей мере, чем любая другая управленческая деятельность, предъявляет повышенные требования к технической квалификации, профессионализму лидеров, их умению работать с людьми, концептуальным способностям. Можно выделить целый ряд базовых компетенций и ориентиров лидеров, основных черт их профессионализма, к числу которых следует отнести: 1) стратегическое видение; 2) предприимчивость; 3) учет интересов клиентов; 4) мотивацию творчества, ставку на инновационное развитие.

В рамках теории и практики «управления знаниями» весьма приметным событием последнего времени стало появление «концепции управления талантами». Перспективное значение этой концепции обосновывается острой необходимостью поиска, сохранения и стимулирования талантливых людей, которые могли бы генерировать идеи и воплощать их в жизнь. В современном производстве работы, требующие физической силы, в лучшем случае составляют только 20%.

Известно, например, что на деятельность, связанную с творчеством, в целом ряде развитых стран приходится от одной трети до половины всей зарплаты.

Если попытаться обобщить накапливаемый опыт, в систему «управления талантами» входят такие элементы, как выявление талантов; привлечение; удержание талантов; организация их использования. Решение данных проблем может стать огромным стратегическим преимуществом. Современные организации призваны создавать такую рабочую среду, которая наполнена творческими прорывами и проблемами.

Опубликованы данные, что в развитых странах и в организациях этих стран численность талантливых людей в среднем составляет примерно от 3 до 4% работающих.

Особая роль в творческой деятельности корпораций принадлежит образованию, организация которого охватывается функцией «управление знаниями». Наиболее полно современные тенденции развития образования обозначились в концепции «образования в течение жизни». Уже сейчас во многих компаниях на переподготовку специалистов отводится 15-20% рабочего времени. За весь период профессиональной деятельности (примерно 40 лет) каждый специалист должен повышать свою квалификацию 5-8 раз. Управление знаниями для российских компаний должно стать действенным инструментом высокотехнологичного бизнеса, предоставить широчайшие возможности для наращивания национального знаниевого потенциала.



## **План действий для построения знаниевой культуры организации:**

- *Провести аудит корпоративных знаний компании:*
  - Каково соотношение между явными и неявными знаниями?
  - каково распределение знаний по носителям?
  - Какие регулярные процессы управления знаниями существуют в вашей компании сейчас?
  - Какие знания вы считаете наиболее важными для вашего бизнеса?
- *Провести аудит портфеля формализованных знаний:*
  - Насколько удобен (клиентоориентирован) их вид?
  - существует ли навигация и насколько она удобна?
  - Проанализировать позитивный/негативный фон для развития СУЗ.
  - Описать жизненный цикл работника организации, продумать как управление знаниями может его изменить.
- *Начать работу по формализации тех важных знаний, которые пока не формализованы.*
  - Назвать области формализации.
  - Продумать вид будущего продукта и способ формализации.
  - Спланировать и осуществить все мероприятия.
- *Оцифровать цели, задачи, строить рутины и процедуры, способствующие SECI.*
- *«Перебрать» систему HR-менеджмента в соответствии с задачами построения СУЗ.*
- *Целенаправленно строить «знаниевую» корпоративную культуру.*

### **III. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ НА МИКРОУРОВНЕ**

#### **1. Значение подсистемы управления человеческими ресурсами в общей системе управления в организации**

Управление человеческими ресурсами является основой эффективного управления любой организации. По мнению Питера Друкера, независимо от того, какими материальными ресурсами обладает система, сами по себе они не приумножаются. И государство, и организация развиваются энергией и интеллектом составляющих их людей. В современном мире развитие интеллектуального фактора более эффективно, чем, например, капиталоемкое совершенствование организации, использование разных устаревших технологий.

Более чем за столетие (период промышленной революции) роль человека в производстве менялась, поэтому развивались, уточнялись теории управления человеческими ресурсами: *классические* – Ф.Тейлор, А. Файоль, Г. Эмерсон, М.Вебер, Г. Форд и т.д.; *теории человеческих отношений* – Э.Мейо, Р. Блейк; *теории человеческих ресурсов* – А.Маслоу, Ф. Гернцберг, Д. Макгрегор. Усиливалась роль и значение, как работников предприятия, так и механизма управления персоналом. Это обусловлено целым рядом факторов. К их числу следует отнести:

- быстрое изменение внешней среды, предъявляющей высокие требования к предприятиям и работникам;
- непосредственное влияние количественного и качественного состава работающих на конечные результаты деятельности предприятия, фирмы;
- возрастание требований к качеству выполняемой работы, качеству и конкурентоспособности выпускаемой продукции;
- усиление внимания к результативности труда;

- изменение ценностных ориентации людей в процессе трудовой деятельности, направленности мотивационного механизма на повышение качества жизни.

Совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация - ее главный ресурс, называют кадрами, персоналом организации. Обычно термин «человеческие ресурсы» применяют в отношении потенциального состава работников организации, термины «кадры», «персонал» - в отношении ее фактического состава, при этом термину «персонал» отдается предпочтение по сравнению с термином «кадры», поскольку последний учитывает в основном лишь способность человека к труду и не учитывает личностные качества работника в достаточной мере (Рисунок 11).

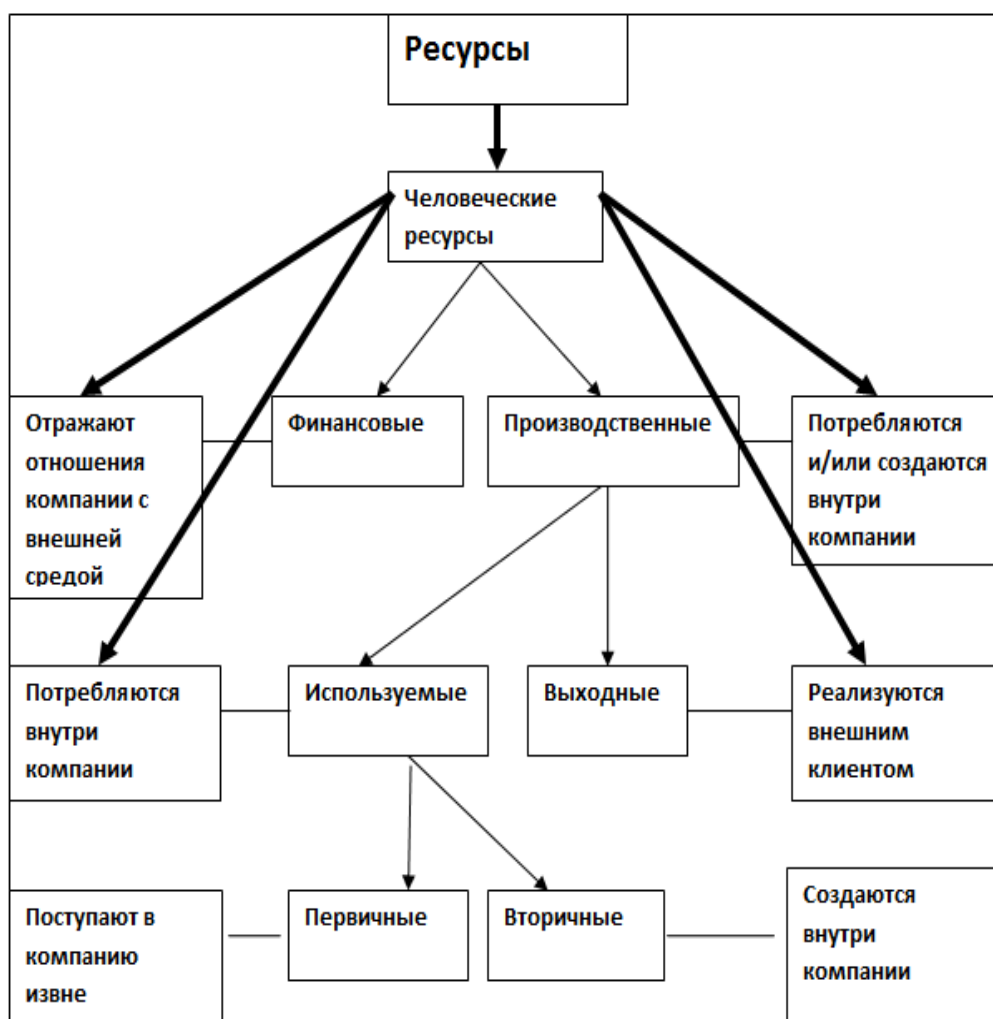


Рисунок 11. Роль и место человеческих ресурсов на предприятии

Управление человеческими ресурсами (УЧР) - это комплексное, целенаправленное воздействие на коллективы и отдельных работников в направлении обеспечения оптимальных условий для творческого, инициативного, сознательного труда, направленного на достижение высокого конечного результата. Учитывая, что вся система управления в организации является сложным объектом, состоящим из взаимосвязанных подсистем, которые, в свою очередь, состоят из элементов, мы можем рассматривать систему управления человеческими ресурсами как единое целое, включающее ряд элементов.

Основной задачей УЧР является наиболее эффективное использование мастерства и возможностей работников в соответствии с целями организации, с учетом наиболее полного удовлетворения их своей работой, сохранения здоровья и установления конструктивного сотрудничества между собой. Важной задачей УЧР следует считать обеспечение организации высококвалифицированными и заинтересованными работниками.

Деятельность предприятия многогранна, и конечная его цель достигается посредством реализации комплекса специальных функций управления. Управление человеческими ресурсами является видом управленческой деятельности, характеризующимся обособленным комплексом задач и осуществляемым специальными приемами и способами. УЧР - это набор функций, реализуемых в определенном порядке.

УЧР носит как межфункциональный характер, так и присутствует внутри каждой специальной функции управления (например, в рамках функции технико-экономического планирования, организации труда и заработной платы, сбыта и маркетинга и т.д.). Мы располагаем относительно точными понятиями и более или менее адекватными инструментами управления, полученными в ходе изучения предыдущих глав, чтобы познать средства координации, тот способ управления УЧР конкретной организации, при помощи которого эти инструменты взаимодействуют и, следовательно,

эволюционируют. Управление человеческими ресурсами характеризуется определенным циклом действий, общим для управления: Целеполагание; Планирование; Организация; Контроль; Регулирование (Рисунок 12).

1		2	3	4	5
<b>Целеполагание</b>		<b>Планирование</b>	<b>Организация</b>	<b>Контроль</b>	<b>Регулирование</b>
<b>Анализ</b>	<b>Формулировка цели</b>				

Рисунок 12. Кольцо управления человеческими ресурсами

Поскольку управление является целенаправленным воздействием на систему, на подсистемы, на различные элементы для перевода в более современное состояние в соответствии с целью и функциями управляемого объекта, необходимо уточнить цели и функции системы УЧР. Главная цель построения современной системы управления человеческими ресурсами – обеспечить такие характеристики трудового потенциала коллектива организации, которые будут способствовать развитию самой организации, обеспечить соответствие их качественных (способностей, мотивации, свойств личности) и количественных характеристик целям организации.

Что касается функций управления человеческими ресурсами, которые во взаимосвязи и определяют всю систему управления ЧР, то изменения во внешней среде определяют возникновение новых функций и разработку новых подходов к основным функциям и сопряженных с ними задач.

Основные функции управления человеческими ресурсами:

- Подбор и наем персонала;
- Оценка и аттестация персонала;
- Мотивация персонала;
- Развитие персонала.

## 2. Функция системы УЧР «Набор и прием персонала»

### ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ

Первая задача, стоящая перед управленцами в реализации функции УЧР по набору и приему персонала, заключается в необходимости проанализировать обеспеченность персоналом, то есть сравнить фактические данные с необходимыми показателями по группам персонала и категориям работников и выявить абсолютный и относительный излишек или недостаток<sup>43</sup>.

❖ *Численность*. Цель анализа численности персонала и обеспеченности предприятия кадрами — определить *обеспеченность* предприятия промышленно-производственным персоналом для выполнения *объема* выпуска продукции и выяснить основные *причины*, оказывающие влияние на этот показатель. Для этого фактические данные сравнивают с плановыми показателями по группам персонала и категориям работников и выявляют *абсолютный и относительный излишек (недостаток)* по сравнению с планируемой численностью:

- *Абсолютное* отклонение определяется как *разность* между отчетными и планируемыми данными о численности;

- *Относительное* - рассчитывается с учетом степени выполнения предприятием плана производства продукции. Выявление отклонения в численности персонала по категориям от плана позволяет судить о том, как предприятие обеспечено необходимыми кадрами.

При анализе численности персонала по категориям работников следует учесть, что важным условием является повышение в общей численности удельного веса работников, непосредственно создающих прибыль. Чем выше

---

<sup>43</sup> Функция системы УЧР «Набор и прием персонала» более подробно рассмотрена в учебно-методическом пособии. Корсакова Т. В. Управление человеческими ресурсами. Практикум. Модуль 1. – Ростов-на-Дону: Изд-во ЮФУ, 2015 – 32 с.

удельный вес таких работников в общей численности персонала, тем эффективнее используются трудовые ресурсы предприятия.

*Мобильность.* Персонал предприятия находится в постоянном движении: одни люди увольняются, другие приходят. Происходит *оборот* кадров. Этот фактор оказывает существенное влияние на использование рабочего времени, организацию труда и его производительность. Стабильный состав работников является существенной предпосылкой роста производительности труда и повышения эффективности деятельности, однако раз и навсегда подобрать персонал не получается. Работники могут чувствовать неудовлетворенность доходами, условиями деятельности, условиями жизни и пр. Да и организация получает возможность привлекать новых работников, обладающих дополнительными компетенциями, более гибких, стрессоустойчивых. Однако повышенный оборот порождает потери рабочего времени, а, значит, снижение производительность труда, дополнительные затраты на привлечение персонала, то есть вызывает экономические потери.

Экономические потери, связанные с мобильностью персонала, определяются на основе данных текущей отчетности и специальных обследований. Статистика характеризует движение персонала относительными и абсолютными показателями оборота и текучести. Абсолютными показателями движения персонала являются *оборот по приему и оборот по выбытию*. Интенсивность оборота кадров характеризуется следующими коэффициентами:

1. Общего оборота, который представляет собой отношение суммарного числа принятых и выбывших за отчетный период к среднесписочной численности работников.

2. Приема и выбытия работников, которые рассчитываются следующим образом:

- Коэффициент приема определяется как соотношение числа принятых работников к среднесписочной численности.
- Коэффициент выбытия определяется как соотношение числа выбывших работников к среднесписочной численности.

3. Показатели стабильности, текучести, восполнения и постоянства кадров.

Целесообразно дополнительно определять следующие абсолютные показатели состояния персонала:

а) численность сменившихся работников, представляющую собой меньшую величину из численности принятых и уволенных;

б) численность проработавших весь период как разность между списочной численностью на начало периода и численностью уволившихся за период. Этот показатель характеризует постоянство коллектива за определенный срок.

Движение персонала отражается в балансе, включающем сведения об изменении численности и структуры кадров. Балансы составляются в организациях за месячные, квартальные и годовые периоды, в том числе по отдельным специальностям, профессиям, категориям. Они содержат данные о численности работников на начало и конец периода, числе поступивших и выбывших за период. При этом в них делается расшифровка того, откуда люди прибыли (из учебных заведений, из других организаций в порядке перевода, с бирж труда и проч.) и по каким причинам ушли (перевод в другие организации, окончание срока договора, уход на учебу, призыв на воинскую службу, выход на пенсию и другие причины).

❖ *Структура персонала.* Совокупность отдельных групп работников образует структуру персонала, или социальную структуру организации, которая может быть статистической и аналитической.

*Статистическая структура* отражает распределение персонала и движение его в разрезе категорий и групп должностей. Например, можно выделить персонал основных видов деятельности (лица, работающие в основных и вспомогательных подразделениях, аппарате управления, занятые



созданием продукции, услуг или осуществляющие обслуживание этих процессов) и не основных видов деятельности (работники хозяйственной, юридической, социальной инфраструктуры). Все они в своих подразделениях занимают должности менеджеров, специалистов, рабочих и пр., и основные сведения о них содержатся в текущей отчетности.

*Аналитическая структура* определяется на основе специальных исследований и расчетов и подразделяется на общую и частную. В разрезе *общей* структуры - персонал рассматривается по таким признакам, как образование, профессия, стаж работы; *частная* структура - отражает соотношение отдельных категорий работников. Критерием оптимальности структуры персонала является соответствие численности работников различных должностных групп объемам работ, свойственным каждой должностной группе, выраженным в затратах времени. Основой отнесения людей к той или иной группе (категории) является занимаемая ими должность, т.е. штатная единица организации, первичный элемент в структуре управления, характеризующийся совокупностью прав, обязанностей и ответственности работника, выполняемыми им трудовыми функциями, границами компетенции, правовым положением.

Возрастная структура персонала характеризуется долей лиц соответствующих возрастов в его общей численности. Структура персонала по стажу может рассматриваться двояко: в плане общего стажа и стажа работы и данной организации. Структура персонала по уровню образования предполагает выделение лиц, имеющих тот или иной уровень профессионального образования.

*Квалификация.* Одновременно с определением влияния численности работающих на создание прибыли устанавливают потребность предприятия в квалифицированных работниках. Различается квалификация работы и квалификация работника. Квалификация работы – представлена совокупностью требований к тому, кто должен исполнять работу, квалификация работника – совокупностью приобретенных человеком

профессиональных качеств и компетенций. Навыки, знания и умения можно условно разделить на две категории: hard skills («жесткие» навыки: квалификация, знание индустрии) и soft skills («мягкие» навыки: умение договариваться, презентовать результаты своего труда, решать конфликтные ситуации. Совокупность знаний, умений и навыков, личных качеств, необходимых человеку для успешного выполнения профессиональных обязанностей, получила название «компетенция». Она определяет способность работника качественно и безошибочно выполнять свои функции, как в обычных, так и в экстремальных условиях, успешно осваивать новое и быстро адаптироваться к изменяющимся условиям.

Одним из наиболее действенных инструментов определения уровня квалификации, которая требуется работнику для замещения вакантной должности, является система KPI, которая служит хорошим помощником и инструментом:

- при осуществлении набора персонала;
- при разработке форм стимулирования сотрудников;
- при разработке системы оценки деятельности сотрудника для определения его потенциала или карьерного роста;
- при формировании кадрового резерва;
- при определении потребностей сотрудников в обучении и развитии.

Система KPI характеризуется следующим:

- каждый ключевой показатель деятельности закреплен за конкретным работником (должностью), несущим ответственность за соответствующие результаты;
- ключевые показатели деятельности всегда привязаны к стратегическим целям предприятия, ключевым бизнес-процессам и проектам развития;
- ключевые показатели деятельности достижимы с высокой вероятностью;
- ключевые показатели деятельности рассчитываются на основе актуальных данных (постоянные обновления);

- ключевые показатели количественно оценивают желательные будущие результаты;
- ключевые показатели фокусируют внимание на достижении высокоприоритетных задач;
- ключевые показатели легки для понимания;
- ключевые показатели поддерживаются друг другом;
- ключевые показатели вызывают в организации цепную реакцию положительных изменений;
- ключевые показатели способствуют мотивации персонала;
- ключевые показатели являются базой для анализа.

Итак, КРІ отражает ключевой аспект деятельности (ключевую функцию) сотрудника (Рис. 13).

<b>Основные</b>	
1. Качество	Описывает требования к результату процесса (функции) со стороны заказчика: клиентов, сотрудников или руководства компании
2. Длительность	Время, которое необходимо для выполнения процесса и получения результата, или промежуток времени между началом процесса и его завершением.
3. Стоимость	Совокупность всех затрат в денежном исчислении, которые необходимо произвести для выполнения процесса – получения результата.
<b>Дополнительные</b>	
1. Эффективность	Показывает, как хорошо выполняются процессы (отношение результата к потраченным ресурсам).
2. Производительность	Показывает отношение полученного результата к потраченному на этот процесс времени.

Рисунок 13. Критерии оценки ключевой функции

Алгоритм построения:

- Определить ключевую функцию (основные процессы) должности.

-Определить критерии (время, стоимость, качество, производительность, эффективность).

- Определить цель

- Определить показатели необходимого результата

Пример описания KPI менеджера по продажам (Рис. 14).

Ключевая функция	Критерий	Цель	Показатель
Анализ объемов продаж и подготовка отчетов по результатам анализа для представления вышестоящему должностному лицу.	Качество анализа	Сократить количество ошибок. Повысить удовлетворенность вышестоящего должностного лица качеством рекомендаций	Количество ошибок
			Степень удовлетворения качеством рекомендаций
	Время осуществления анализа	Сократить время	Время
			Отклонения от регламента
	Стоимость анализа	Сократить затраты	Сумма затрат подразделения
	Производительность анализа ( <u>колич./время</u> )	Увеличение количества производимых анализов	Среднее количество анализов в определенное время
			Коэффициент загрузки ( <u>сложность/колич./масштаб</u> )

Рисунок 14. KPI менеджера по продажам.

Эксперты считают, что число ключевых показателей эффективности на одного пользователя должно рассчитываться по формуле:

$$N (\text{KPI для одного сотрудника}) = 5 \pm 2.$$

Выбрать реалистичные целевые значения не всегда легко. Они не должны быть чрезмерно высокими, чтобы не обескураживать сотрудников, и в то же

время не должны быть легко достижимыми, чтобы не порождать у них чувство самоуспокоенности.

### ФОРМУЛИРОВКА ЦЕЛИ

Формулировка цели имеет большое значение для ее достижения. Правильная формулировка поможет избежать непредвиденных ситуаций, донести смысл до получателей сообщения. Для того чтобы формулировка цели помогала достижению необходимого результата по набору персонала необходимо, чтобы она соответствовала определенным критериям. В соответствии со SMART-критериями, которым должна соответствовать сама цель, мы можем выделить критерии ее формулировки:

- Конкретность (specific);
- Измеримость (measure);
- Достижимость (attainability);
- Значимость (relevance);
- Временная определенность (time)

*Конкретность.* Этот критерий очень важен, так как формулировка должна способствовать формированию правильного представления о желаемом результате у получателя сообщения. Другими словами, достижению однозначного понимания ответа на вопрос, что нужно получить в результате выполнения цели. При этом необходимо стремиться к тому, чтобы было как можно меньше понятий по умолчанию. Иначе возрастает риск подмены, особенно, когда речь идет о новых сотрудниках.

*Измеримость.* Формулировка цели должна предложить соискателю измерители, по которым он мог бы определять, подходит ли он для заполнения вакантной должности. В частности, соответствует ли он по возрасту, наличию образования, компетенциям и так далее.

*Достижимость.* Формулировка цели при поиске работников должна предоставить соискателю возможность определить определенные условия его будущей трудовой деятельности.

*Значимость.* Потенциальный работник из формулировки цели должен понять, зачем он нужен, насколько важна эта позиция для организации.

Таким образом, первый пункт в управлении приемом и набором персонала можно проиллюстрировать следующим образом (Рисунок 15).

<b>ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ</b>	
<p><b>Анализ ситуации:</b>  <u>Объективный оборот по выбытию</u> – 12,7%  <u>Текущесть кадров</u> – 30%  <u>Относительный недостаток по группам персонала</u> – 7 продавцов; 1 менеджер торгового зала; 1 уборщик помещения; 2 кассира.  Анализ социальной структуры показал:  <u>Возрастная структура</u> – большинство старше 45 лет;  <u>Образование</u> – средне-специальное;  <u>Стаж работы</u> – более 20 лет;  <u>Квалификация</u> – высокая функциональная компетентность; интеллектуальная компетентность среднего уровня; отсутствие ситуативной компетентности; недостатки в социальной компетентности</p>	<p><b>Выделение цели:</b>  Набрать <u>7 продавцов</u> (Образование – не ниже средне-специального; стаж – не менее 3-х лет; функциональная компетентность + ситуативная компетентность);  <u>1-го менеджера торгового зала</u> (образование - высшее; все виды компетентности; стаж руководящей деятельности – не менее 5 лет);  <u>1-го уборщика помещения</u> (образование - не важно; стаж - не важно; ситуативная компетентность);  <u>2-х кассиров</u> (образование – не ниже средне-специального, стаж – не менее 5 лет; все виды компетентности).</p>

Рисунок 15. Модель подфункции УЧР «Прием и набор персонала»

## ПЛАНИРОВАНИЕ

Выделив цель набора персонала, мы должны спланировать серию мероприятий, которые помогут нам достичь заявленной цели. Важно учесть, что действия по отбору претендентов на вакантные должности имеет две фазы: заочную и очную.

Заочное знакомство с кандидатом происходит благодаря заявительным документам. К ним относятся: заявление, свидетельства, анкеты, фотографии, рекомендательные письма, и др. Перечень обязательных документов приведен

в Трудовом кодексе РФ, утвержденном 1 февраля 2002 года. Это - свод законов, устанавливающий трудовые нормы и определяющий трудовые отношения между работниками и работодателями. В законодательном акте прописаны правила и нормы в отношении вопросов об охране труда, правах и обязанностях обеих сторон трудового договора (нанимателе и работнике), профессиональной подготовки кадров, процесса повышения квалификации, социальных норм, устройства непосредственно на работу (ТК РФ. Раздел I. Общие положения Глава 1. Основные начала трудового законодательства (Статьи 1-14) Глава 2. Трудовые отношения, стороны трудовых отношений, основания возникновения трудовых отношений (Статьи 15-22). Резюме не является официальным документом, но достаточно распространено на практике. Резюме - это краткое изложение сути написанного в заявительных документах. Резюме-это личная реклама, в нем сообщаются такие объективные сведения и в такой форме, которые могут заинтересовать нанимателя. Обычно резюме содержит данные:

- Фамилия, имя, отчество.
- Личные сведения - год рождения, семейное положение.
- Образование и дополнительная подготовка - годы обучения, учебное заведение, факультет, специальность, квалификация, дополнительное образование.
- Опыт работы, знания, навыки и умения - годы работы, название организации, должность, основные обязанности, знание языков, наличие водительского удостоверения и др.
- Навыки работы на компьютере при использовании оргтехники и информационных технологий.
- Характеристика деловых и личных качеств.
- Интересы, физическая подготовка и спорт, общественная деятельность.

Интервьюер знакомится с резюме, заявительными документами, формирует идеальный портрет работника для каждого вакантного места,

определяет место, время, продолжительность собеседования, подбирает задания.

Подбор работников подходящей квалификации и компетенции требует от организации многих сил и определенной компетенции работников служб управления человеческими ресурсами. Эта проблема лежит на стыке социальной и экономической сфер общественной жизни, она связана с изменениями социально-экономических отношений и поведения социальных групп общества в сфере рынка труда. Рынок труда – сложное, многоплановое явление, включающее в себя экономические, юридические, социальные и психологические отношения и факторы. В последние годы получило развитие такое явление как кадровые агентства, которые являются опосредованным звеном между претендентом, ищущим работу и потенциальным работодателем. Новейшие технологии и методики, используемые агентством, позволяют ему в максимально короткие сроки провести анализ сложившейся ситуации как в отдельно взятом предприятии, так и на рынке труда в целом.

Существует ряд социальных факторов, способствующих активному внедрению данного института в систему функционирования рынка труда. Связано это, прежде всего, с коммуникативно-информационной, организационной и регулятивной функциями кадровых агентств.

*Кадровые агентства* – организации, оказывающие услуги в подборе персонала – не занимаются трудоустройством. Основная задача кадровых агентств качественное и максимально быстрое заполнение вакансий, предоставляемых их клиентами. Характерная черта кадровых агентств – они не берут с кандидатов деньги. И это естественно, ведь они не оказывают им никаких услуг. Этика кадровика подтверждает этот факт. Сегодня кадровое агентство для соискателя – это не только способ найти работу, но и способ сделать карьеру. Агентство внимательно следит за своими «протее» как они работают на новом месте, насколько быстро «входят» в курс проблем, берут на себя ответственность. И когда к ним обращается работодатель, они поднимают «досье» на тех, с кем уже имели дело. Клиенты



кадровых агентств – это организации, нуждающиеся в том или ином специалисте. В процессе развития инфраструктуры рекрутингового бизнеса сформировалась определенная структура кадровых агентств. Существуют универсальные агентства (подбор управленцев и специалистов среднего уровня) и агентства по подбору высших менеджеров (руководителей).

*Универсальные агентства* – это агентства занимающиеся подбором персонала на вакансии практически любого уровня, но делающие основной акцент на подборе персонала низшего или среднего звена внутрифирменной структуры. Эти агентства если и ограничивают уровни должностей, для которых осуществляется подбор, то, как правило, снизу, исключая из сферы своего подбора «синие воротнички» (рабочие специальности). Это наиболее распространенный тип кадрового агентства.

*Компании по подбору высших менеджеров* занимаются поиском кандидатов на вакансии в высшем управленческом звене и эксклюзивных специалистов («эксекьютив сеч»), используя технологию прямого поиска. Эксекьютив сеч – вид услуги, при которой агентство занимается подбором и отбором руководителей высшего звена управления. Это сложный и длительный поиск высококвалифицированных специалистов, тех специалистов, чье внимание работодателям не удастся привлечь путем размещения рекламных объявлений, тех специалистов, которые являются носителями бизнеса, бизнес-технологий, чей труд ценят там, где они в настоящее время работают. Метод и стиль работы таких агентств имеет свои специфические особенности. Особое значение в их работе приобретает изучение внутренней среды компании: организационной структуры; систем подчиненностей, взаимосвязей; стиля управления; организационной культуры и др.

*Прямой поиск* (хэдхандинг) (от англ. словосочетания «head hunting», что переводится дословно «охота за головами»). Он означает прямой поиск топ менеджеров, осуществляемый на практике выходом на известных в соответствующих кругах высококвалифицированных специалистов и

обращение к ним с предложением о смене места работы. Технология прямого поиска наилучшим образом подходит для найма и отбора персонала на вакансии высшего управленческого звена. Подбор управленцев высшего звена имеет свою специфику: высшие менеджеры не склонны искать работу посредством агентств; они редко бывают без работы. Поэтому их подбор практически всегда сопряжен с процессом «переманивания» из их старой фирмы, которая будет препятствовать переходу. Данная категория менеджеров имеет сверхценность для своей компании. Они являются носителями управленческой и коммерческой информации, кардинально влияют на жизнь фирмы в целом. Вследствие сложности данного вида работ, это наиболее высокооплачиваемая область рекрутинга.

*Агентства стандартного поиска.* Технология рекрутинга, основанная на использовании стандартного метода поиска, представляется идеальным средством подбора специалистов на вакансии среднего уровня, и состоит из следующих шести укрупненных этапов:

1. Полное описание вакансии. Излагается суть позиции, требования к кандидату, круг его обязанностей и компенсационный пакет;
2. Одновременно с описанием вакансии клиенту направляется договор, в котором описываются условия работы. После подписания договора агентство работает над выполнением заявки.
3. На данном шаге разрабатывается стратегия поиска, включающая анализ предыдущих заказов на аналогичные вакансии, поиск кандидатов в компьютерной базе данных, отбор поступающих резюме и так далее.
4. При необходимости информация о вакансии дается в прессе в изданиях, ориентированных на потенциальных кандидатов по данной вакансии. Информация о вакансии также может выноситься на сайт агентства или другие сайты.
5. Объединив результаты поиска, проведя отбор соискателей посредством собеседований, рекрутеры составляют полную и исчерпывающую выборку самых квалифицированных и профессиональных кандидатов,

наиболее точно отвечающих требованиям данной вакансии. Этот перечень предоставляется клиенту для проведения финального тура собеседований и окончательного отбора.

6. В соответствии с пожеланиями клиента консультант рекрутинговой компании готов участвовать в переговорах между клиентом и кандидатами. Консультант вправе обсуждать с клиентом каждого из предоставленных кандидатов, давать свои рекомендации и помогать осуществлять окончательный выбор.

Одна из возможных услуг рекрутинговых агентств – *лизинг персонала*. Понятие «лизинг» носит условный характер из-за сходства и одновременно различия между физическим и человеческим капиталом. Организация прибегает к лизинговым отношениям в следующих случаях:

- Когда сталкивается с проблемой привлечения высококвалифицированных специалистов (в сфере бухгалтерского учета, аудита, юриспруденции и других областей), если потребность в них не постоянная.

- Замещение штатных сотрудников на время отпусков при условии, что в силу определенных обстоятельств некоторых специалистов в компании никто из штатных сотрудников заменить не может.

- Кризисных явлений в экономике в целом или в отдельной организации.

- Сезонные работы.

*Планирование проведения кастингов.* В ходе самого собеседования важно правильно начать беседу, определить ее границы, выяснить, соответствует ли кандидат идеальному портрету, сообщить полную и достоверную информацию об организации, характере и условиях труда. В заключение беседы должны быть приняты предварительные или окончательные решения. Если решение положительное, то можно переходить к трудовому договору.

*Заключение трудового договора (контракта).* Трудовой договор – соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной

трудовой функции. Он обязан обеспечить условия труда, предусмотренные кодексом, законами и иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, содержащими нормы трудового права, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать действующие в организации правила внутреннего трудового распорядка. Сторонами трудового договора являются работодатель и работник. Существенными условиями трудового договора являются: место работы (с указанием структурного подразделения); дата начала работы; наименование должности, специальности, профессии с указанием квалификации в соответствии со штатным расписанием организации или конкретная трудовая функция. Схема действий по планированию мероприятий по набору и приему персонала представлена ниже (Рис. 16).

Планирование		
<b>Выделение цели: Набрать:</b> <u>7 продавцов</u> (Образование – не ниже средне-специального; стаж – не менее 3-х лет; <u>Функциональная компетентность + ситуативная компетентность</u> );  <u>1 менеджера торгового зала</u> (образование - высшее; все виды компетентности; стаж руководящей деятельности – не менее 5 лет);  <u>1 уборщика помещения</u> (образование - не важно; стаж - не важно; ситуативная компетентность);  <u>2 кассиров</u> (образование – не ниже средне-специального; стаж – не менее 5 лет; все виды компетентности).	<u>Заочный этап</u> Объявления в СМИ  Кадровое агентство  Поиск по знакомым, по соседним фирмам (лизинг)  Агентства, объявления в СМИ	<u>Очный этап</u> Анкетирования, Собеседования, Деловые игры и пр.  Кастинг  Собеседования  Собеседование Анкетирование, Деловые игры и пр.

Рисунок 16. Модель подфункции УЧР «Прием и набор персонала»

В соответствии с выделенными мероприятиями необходимо продумать каждое конкретное действие с позиций места, времени, ресурсов для

исполнения. Одним из самых популярных инструментов для наглядной иллюстрации календарного плана в менеджменте является Диаграмма Ганта - метод наглядного упорядочения работ, который даёт возможность решить над чем следует работать раньше, позже или одновременно, какие ресурсы применять в процессе и с какой скоростью выполнять те или иные задачи. В ней выделен период времени, в течение которого должен быть завершён определённый вид деятельности (Рис 17).



Рисунок 17 . Модель подфункции УЧР «Прием и набор персонала»

## ОРГАНИЗАЦИЯ

Диаграмма Ганта является также мощным инструментом адекватной организации деятельности. С ее помощью у нас также появится возможность показать структуру выполнения всех мероприятий и использовать его для реализации следующего пункта в кольце управления данной функции УЧР. Однако прежде чем строить такую диаграмму, мы должны предусмотреть некоторые действия, касающиеся такого важного организационного мероприятия, как адаптации вновь принятых работников на предприятии.

Адаптация нового работника – это его вхождение в новый коллектив, приспособление к новым условиям деятельности (рис. 18).

Когда проводится	Цель	Что конкретно организуется	Кто ответственный
Первый рабочий день	Знакомство	Предоставить новичку общие сведения о структуре компании, ее миссии и ценностях, о правилах поведения в компании. Познакомить с подразделениями и их руководителями, историей компании, ее достижениями. Показать где находится место общественного питания, парковка и т.д.	Менеджер по персоналу
	Введение в подразделение	Выдать набор сотрудника – справочные материалы. Сотрудника представляют коллегам по подразделению, знакомят с его руководителем, дают информацию о деятельности подразделения	Менеджер по персоналу
Второй рабочий день	Введение в должность	Новичку готовят рабочее место, устанавливают корпоративную электронную почту и телефон с внутренним номером, знакомят с должностными инструкциями и требованиями, предъявляемыми к работе, обозначают зону ответственности. Составляется индивидуальный план работы	Непосредственный руководитель, специалист IT-отдела.
		Сотруднику дают первое практическое задание, объясняют, как лучше действовать, чтобы его выполнить, обозначают сроки.	Непосредственный руководитель, наставник
Пятый рабочий день	Введение в должность	С сотрудником беседует непосредственный руководитель и подводит первые итоги: оценивает, сколько заданий за четыре рабочих дня выполнил новичок и в каком качестве, допускал ли какие-либо ошибки, справляется ли с нужным объемом работы, уточняет, не нуждается ли индивидуальный план работы в корректировке.	Непосредственный руководитель, наставник

Рисунок 18. Основные моменты адаптации нового работника в компании

Меняется его взаимодействие с социальной средой, которое приводит к определенным изменениям в его личности, в его ценностях и целях. Основными моментами здесь являются: соответствие его личных целей и требований, предъявляемым к нему компанией, и к его рабочему месту. Адаптация необходима для того, чтобы сократить время, которое обычно требуется новому сотруднику для того, что бы освоиться на новом месте и начать работать с максимальной отдачей. Таким образом, система адаптации выгодна как самому новому сотруднику, так и руководству компании.

Модель подфункции «Организация» мы также можем отобразить с помощью диаграммы Ганта (рис. 19).

Организация										
Сроки	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
Объявления в СМИ										
Заключение договора с кадровым агентством										
Заключение договор о лизинге персонала										
Разработка анкет										
Разработка программ деловых игр										
Проведение анкетирования и собеседований										
Мероприятия по адаптации набранных работников										
Наступление контрольного времени										

Рисунок 19. Модель подфункции УЧР «Прием и набор персонала»

## КОНТРОЛЬ

Система действий по получению информации о текущем состоянии процесса, по фиксации отклонений от цели, по корректировке этих действий называется контролем. Ошибки, постоянные изменения внешней, и, как следствие, внутренней среды организации, постоянный рост сложности деятельности обуславливают необходимость создания подфункции контроля.

Принципами создания такой подфункции могут стать следующие:

- Обоснованность (соответствие внешних и внутренних процессов организации);
- Постоянство (своевременность процедур для устранения недостатков);
- Объективность (аргументированность выводов);
- Гласность (распространенность на все, в том числе, мелкие, процессы);
- Гибкость (связь с изменениями, происходящими внутри организации);
- Личностная ориентация (объективность и доброжелательность);

- Экономичность (польза от контроля превышает расходы на него).

В процессе контроля выполняются следующие функции:

- Диагностическая (изучение состояния процесса);
- Обратной связи (возможность влияния на процесс);
- Ориентационная (направление внимания на возникающие проблемы);
- Стимулирующая (использование дополнительных резервов);
- Коррекционная (уточнения в реализации процесса);
- Педагогическая (стимулирование про - активной позиции исполнителей).

В такой подфункции УЧР, как набор и прием персонала, аналитические процедуры, выполняемые на первом этапе, являются *предварительным контролем*, так как подбираются и реализуются определенные инструменты для решения проблем. Определяются цели контроля, устанавливаются нормы, выбираются методы, определяется объем и области контроля.

*Текущий контроль* осуществляется на всех этапах реализации подфункции УЧР: целеполагание, планирование, организация. Фактические результаты проведенной работы отображаются в каждой модели соответствующей подфункции.

*Заключительный контроль* способствует получению информации, которая необходима для проведения работы в будущем. Учитывая, что функция подбора и приема персонала организации является постоянной, важно выстраивать его как инструмент обратной связи, действующий в направлении развития организации.

### РЕГУЛИРОВАНИЕ

Для того чтобы определить, как должен реализовываться тот или иной процесс, регулировать все этапы, необходима их четкая регламентация. Для исполнения функции подбора и набора персонала это особенно важно, так как в ее реализации обычно участвуют несколько подразделений.

Регламент – это свод правил, определяющий порядок осуществления деятельности. Внедрение регламентов помогает выявлять недостатки в



организации деятельности. Кроме того, важная роль регламентов заключается в том, что они помогают выявлять резервы, создавать инструменты исправления недостатков. Внедрение регламентов может приводить к изменениям организационно функциональной подсистемы, и наоборот, изменения подсистем зачастую приводят к изменениям регламентов. То есть, регламент не является чем-то застывшим, но изменяется практически каждый раз после проведения заключительного контроля, после выявления определенных недостатков деятельности.

В организации может быть много регламентов, которые условно можно разделить на три группы: структурные, функциональные и проектные. Так как люди – один из ключевых ресурсов любой организации, созданием функциональных регламентов, как в нашем случае, по функции «Набор и прием персонала», занимаются работники, участвующие непосредственно в конкретной деятельности. В этом случае появляется очень конкретный и точный документ, описывающий определенный процесс, что повышает прогнозируемость деятельности.

Этапы создания регламента состоят в следующем: инициирование; разработка; согласование; внедрение.

*Инициирование.* Необходимо определить конкретных исполнителей для написания регламента. Мы говорили, что люди, участвующие в процессе лучше всех знают его нюансы - это, несомненно, положительный момент. Однако отсутствие учета интересов других подразделений организации может приводить к тому, что документ не станет рабочим, породит какие-то конфликты. Решением вопроса может стать приглашение внешних консультантов, например при создании анкет или деловых игр.

*Разработка.* Кропотливая работа по созданию четкой последовательности действий в простой, понятной форме.

*Согласование.* Одобрение документа всеми заинтересованными сторонами. Получение отзывов, внесение изменений.

*Внедрение.* Чтобы перевести исполнение регламентов в практическую плоскость, каждый регламент должен быть утвержден высшим должностным лицом приказом по организации.

Регламентация функции «Набор и прием персонала» состоит, как минимум, из создания следующих регламентов:

- Положение о наборе персонала
- Положение о деловых играх
- Типовой договор с кадровым агентством
- Программы проведения кастингов
- Положение об адаптации «новичков»

Нестабильность внешней среды и конкуренция растут, а регламентация деятельности организации позволяет сделать работу организации более надежной и предсказуемой, поскольку известно кто, как, чем и в какое время занимается. Поэтому есть необходимость развития системы регламентации как инструмента развития системы управления организацией в целом.

При решении вопросов набора и приема персонала, мы исходим из того, что человеческий ресурс организации является ее ключевым ресурсом. Именно люди обеспечивают конкурентоспособность организации. Задачей отбора и приема персонала является удовлетворение потребности в человеческих ресурсах в качественном и количественном аспекте с учетом места и времени. Потери организации от ошибочных решений в наборе персонала слишком дорого обходятся организации в конкурентной среде.

Чтобы этого не происходило необходимо создать такой механизм, который позволял бы привлекать кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. Каждая организация обладает своим уникальным механизмом, который, реализуя эту функцию, соответствует и внешней среде, в которой она находится, и внутренней атмосфере. Создать адекватную современным условиям систему подбора и приема персонала помогут модели данной подфункции, представленные в данном учебном пособии.

## **Заключение**

Реалии сегодняшней жизни формируют новые тенденции в управлении организациями. Люди – их самое большое достояние. Интеллект и знания персонала представляют собой основной капитал любой компании. В течение большей части XX века рыночная стоимость компаний была преимущественно стоимостью материальных активов: зданий, сооружений, оборудования, запасов и т.д. С начала же 80-х годов прошлого века стал замечаться возрастающий отрыв рыночной капитализации от стоимости материальных активов. Стало очевидным то, что эта разница и есть знания работников. По оценкам экспертов только от 6 до 30% стоимости компании приходится на материальные активы, остальное – интеллектуальный капитал.

Из всего объема знаний, измеренных в физических единицах, которым располагает человечество, 90% получено за последние 30 лет, так же, как 90% из общего числа ученых и инженеров, подготовленных за всю историю цивилизации, - наши современники. Это наиболее явные признаки перехода от экономики, базирующейся на использовании природных ресурсов, к экономике, основанной на знаниях. На долю новых знаний, воплощаемых в технологиях, оборудовании и организации производства, в промышленно развитых странах приходится до 80-95% прироста валового внутреннего продукта.

Поворот к управлению человеческими ресурсами в направлении совершенствования человеческого капитала является симптоматичным и пороговым событием, так как интеллектуальные активы по своему влиянию на результаты производства уже стали в один ряд с кардинальными изменениями в технологии, информатизацией, наукоемкостью производства и продукции. Роль творческой составляющей в интенсификации экономики и повышении эффективности возрастает более высокими темпами, чем у остальных факторов производства, что и определяет путь к «экономике знаний».

Управление человеческими ресурсами, как вид управленческой деятельности и как специальная функция имеет ряд особенностей: во-первых,

человеческий капитал является и ресурсом, и объектом управления практически во всех подразделениях организации и в рамках всех функций. Во-вторых, управление знаниями непосредственно связано с использованием современных информационных технологий, сети Интернет, других разветвленных и универсальных сетей, позволяющих накапливать и распространять необходимые знания. Многие организации используют корпоративные информационные порталы для управления взаимодействием на уровне знаний между сотрудниками, для поиска, извлечения и представления знаний, проводят конференции, где обсуждаются задачи наращивания интеллектуального капитала и эффективного использования ее человеческих ресурсов, в том числе, с помощью технологий управления знаниями.

В-третьих, функция управления знаниями выполняет интеграционную и координационную роль во всей организации. Научиться создавать стоимость из интеллектуальных активов, овладеть искусством управления ими – эти задачи неумолимо выходят на первый план во всей деятельности по управлению человеческими ресурсами и по обеспечению непрерывного и устойчивого роста организации.

### **Список рекомендуемых для самостоятельного изучения источников:**

1. Алавердов А. Р. Управление человеческими ресурсами организации. М.: Синергия. 2012. - 656 с.
2. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. – М., 2002.
3. Веснин, В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: Учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2013. - 688 с.
4. Всеобщая история менеджмента. Учебное пособие/И. И. Мазур, А. Г. Поршнева, В. Д. Шапиро, Э.М. Коротков, Н. Г. Ольдерогге/Под общей редакцией проф. И. И. Мазура, - М.:Издательский центр «ЕЛИМА», 2006. - 784 с.
5. Добренев, В.И. Управление человеческими ресурсами: социально-психологический подход / В.И. Добренев, А.П. Жабин, Ю.А. Афонин. - М.: КДУ, 2009. - 360 с.
6. Завьялова Е.К. Особенности управления человеческими ресурсами инновационно-активных компаний // Вестник СПбУ. Сер.8. Менеджмент. - 2012. – Вып.2. – С.78-106.
7. Захарова Л.Н. Психология управления: учебное пособие. – М.: Логос, 2011.
8. Егоршин А.П. Организация труда персонала: учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М.: ИНФРА-М, 2011.
9. Ильина Л. О. Рынок труда и управление человеческими ресурсами. М.: Феникс, 2008. - 416 с.
10. Кибанов А. Я., Ивановская Л. В. Кадровая политика и стратегия управления персоналом. М.: Проспект, 2012. - 788 с.
11. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.

12. Оксина К. Э., Розина Е. В. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации. М.: Проспект, 2013. - 641 с.
13. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2011.
14. Тавокин Е. П. Управление - социальное управление - социология управления. М.: Либроком, 2013. - 256 с.
15. Травин В. В., Магура М. И., Курбатова М. Б. Управление человеческими ресурсами. Модуль 7. М.: Издательский дом "Дело" РАНХиГС, 2013. - 104 с.
16. Управление знаниями. Теория и практика: учебник для бакалавриата и магистратуры / под ред. А. И. Уринцова. – М.: Юрайт, 2015. – 255 с.
17. Чередниченко И.П. Психология управления: учебник. – Ростов н/Д: Феникс, 2004.
18. Шекшня С.В., Ермошкин Н.Н. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета. – М.: 2002.

**Корсакова Татьяна Владимировна**

**УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ НА  
МИКРОУРОВНЕ: МЕЖДИСЦИПЛИНАРНЫЙ АСПЕКТ**

**Часть 1**

Учебное пособие

Редактор

Корректор

Подписано в печать

Заказ №

Тираж \_\_\_\_\_ экз.

Формат 60x84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>.

Усл.-п.л. —

Уч.-изд. л. —

---

Издательство Южного федерального университета  
344091, г. Ростов-на-Дону, пр. Стачки, 200/1.  
Тел. (863)2478051

Отпечатано в Секторе обеспечения полиграфической продукцией кампуса в г.  
Таганроге отдела полиграфической, корпоративной и сувенирной продукции ИПК  
КИБИ МЕДИА ЦЕНТРА ЮФУ.  
ГСП 17А, Таганрог, 28, Энгельса, 1.  
Тел. (8634)371717