

УЧЕБНИК
ДЛЯ ВУЗОВ

ПИТЕР®

СТАНДАРТ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ



Под редакцией Е. П. Костенко и А. С. Скачковой

Управление персоналом: продвинутый курс

Рекомендовано в качестве учебника для обучающихся по направлениям подготовки
«Экономика», «Менеджмент», «Управление персоналом», «Государственное
и муниципальное управление», «Бизнес-информатика», «Финансы и кредит»

ББК 65.290-64-21я7

УДК 005.95(07)

У42

Рецензенты:

доктор экономических наук, профессор,
заведующий кафедрой экономической теории ЮФУ *В. В. Вольчик*;
доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой экономической теории
и предпринимательства ЮРИУ РАНХиГС *Т. В. Игнатова*

Авторский коллектив кафедры управления человеческими ресурсами
экономического факультета ЮФУ:

Костенко Е. П., к.э.н., доцент (введение, 1.1–1.4, гл. 2, гл. 5); *Скачкова Л. С.*, к.э.н., зав. каф. (гл. 6); *Маличенко И. П.*, к.э.н., доцент (3.2, 3.3, 10.1–10.3, 10.5); *Несоленая О. В.*, ст. преп. (3.1, 2.3, 9.2–9.4, 11.4); *Бутова С. В.*, к.э.н., доцент (11.1–11.3, 8.8, 10.4); *Яковлева Е. А.*, к.э.н., доцент (4.3, 7.1, 7.2, 9.1); *Писанка С. А.*, к.э.н., доцент (4.2, 4.4–4.6); *Щетинина Д. П.*, к.э.н., доцент (8.1–8.7); *Осипова И. В.*, ст. преп. (4.1, 7.3, 10.4); *Герасимова О. Я.*, ст. преп. (1.5).

Под редакцией Е. П. Костенко и Л. С. Скачковой

У42 Управление персоналом: продвинутый курс. Учебник для вузов. — СПб.: Питер, 2023. — 512 с.: ил. — (Серия «Учебник для вузов»).

ISBN 978-5-4461-2316-2

В учебнике рассматриваются актуальные проблемы теории и практики управления персоналом. Показаны эффективные современные подходы к принятию и обоснованию решений в HR-сфере, впервые в систематизированном виде рассмотрены цифровые инструменты управления персоналом и даны практические рекомендации по их внедрению.

Представлена эволюция теории и методологии науки управления персоналом (от управления кадрами до управления человеческим капиталом); дана характеристика современных функций управления персоналом; выделены стратегия и политика работы с людьми в организации; рассмотрены современные технологии и инструменты привлечения, вовлечения, развития и удержания работников; определены направления управления поведением работника; раскрыты элементы экономики персонала и HR-аналитики; представлен обзор национальных моделей управления персоналом (японская, американская, европейская).

Издание адресовано бакалаврам и магистрам, обучающимся по направлениям подготовки укрупненной группы специальностей «Экономика и управление»: «Экономика», «Менеджмент», «Управление персоналом», «Финансы и кредит», «Бизнес-информатика», а также специалистам, аспирантам, занимающимся исследованиями в области экономики труда и управления персоналом, преподавателям и HR-специалистам, руководителям коммерческих, некоммерческих и государственных организаций.

16+ (В соответствии с Федеральным законом от 29 декабря 2010 г. № 436-ФЗ.)

ББК 65.290-64-21я7

УДК 005.95(07)

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 978-5-4461-2316-2

© ООО Издательство «Питер», 2022

© Серия «Учебник для вузов», 2022

© Е. П. Костенко., Л. С. Скачкова, И. П. Маличенко, О. В. Несоленая, С. В. Бутова,
Е. А. Яковлева, С. А. Писанка, Д. П. Щетинина, И. В. Осипова, О. Я. Герасимова, 2022

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	6
Глава 1. Генезис современной теории и практики управления персоналом	10
1.1. Становление практики управления персоналом	10
1.2. Современная концепция управления персоналом.....	16
1.3. Формирование нового управленческого мышления.....	24
1.4. Современные роли и функции HR.....	35
1.5. Теория человеческого капитала.....	44
Контрольный тест к главе 1	50
Глава 2. Национальные особенности управления персоналом	52
2.1. Американская модель управления персоналом.....	52
2.2. Японская модель управления персоналом	59
2.3. Европейская модель управления персоналом.....	70
Контрольный тест к главе 2	86
Глава 3. Стратегическое управление персоналом	88
3.1. Стратегия управления персоналом и ее место в системе стратегического управления организацией.....	88
3.2. Основные типы стратегий управления персоналом.....	96
3.3. Этапы, методы анализа и разработки стратегии управления персоналом.....	105
Контрольный тест к главе 3	118
Глава 4. Рекрутмент персонала.....	120
4.1. Планирование потребности в персонале.....	120
4.2. Современная инфраструктура и инструменты привлечения персонала.....	127
4.3. Методы оценки персонала при подборе	145
4.4. Эволюция рекрутмента: от тактической деятельности к стратегическому приоритету бизнеса	159

4.5. Цифровой рекрутмент	168
4.6. Оценка эффективности процесса рекрутинга персонала	190
Контрольный тест к главе 4	205
Глава 5. Управление адаптацией персонала	208
5.1. Сущность и виды адаптации персонала	208
5.2. Особенности и инструменты пребординга персонала	217
5.3. Современные инструменты адаптации персонала	222
Контрольный тест к главе 5	234
Глава 6. Управление мотивацией персонала	237
6.1. Современные тренды в области управления мотивацией персонала	237
6.2. Мотивационные концепции, теории и подходы	242
6.3. Структура современного вознаграждения	256
6.4. Современные системы вознаграждения: система грейдинга	261
6.5. Система KPI и переменная часть финансового вознаграждения	270
6.6. Оценка эффективности системы мотивации — удовлетворенности и вовлеченности персонала	280
Контрольный тест к главе 6	290
Глава 7. Управление талантами	293
7.1. Современные подходы к развитию персонала	293
7.2. Инструменты развития персонала	306
7.3. Методы оценки эффективности обучения и развития персонала	315
Контрольный тест к главе 7	322
Глава 8. Организационное поведение	325
8.1. Основы организационного поведения	325
8.2. Личность как субъект организационного поведения	329
8.3. Формирование группового поведения	334
8.4. Лидерство и руководство	338
8.5. Технологии управления конфликтами в организации	344
8.6. Организационная культура	348
8.7. Управление HR-брендом организации	354
8.8. Тайм-менеджмент	360
Контрольный тест к главе 8	369

Глава 9. Управление благополучием персонала	371
9.1. Современная концепция благополучия.....	371
9.2. Управление здоровьем персонала	378
9.3. Анализ заболеваемости и производственного травматизма.....	386
9.4. Факторы и оценка условий труда	394
Контрольный тест к главе 9	401
Глава 10. Современная аналитика человеческих ресурсов.....	403
10.1. HR-аналитика и ключевые области анализа	403
10.2. Показатели численности, структуры и движения персонала в организации.....	410
10.3. Показатели использования рабочего времени	420
10.4. Оценка результатов труда персонала	426
10.5. Аудит и контроллинг эффективности системы управления персоналом: комплексная система показателей.....	435
Контрольный тест к главе 10.....	442
Глава 11. Правовые аспекты управления персоналом.....	445
11.1. Система и институты трудового права	445
11.2. Трудовой договор: особенности заключения и реализации	454
11.3. Организация трудовых отношений в условиях цифровизации	460
11.4. Профессиональные стандарты в системе управления персоналом.....	465
Контрольный тест к главе 11.....	477
Список рекомендованной и использованной литературы	480
Приложение 1.....	506
Приложение 2.....	507
Приложение 3. Ответы к контрольным тестовым заданиям	508

ГЛАВА 1

ГЕНЕЗИС СОВРЕМЕННОЙ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. СТАНОВЛЕНИЕ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

История управления персоналом насчитывает несколько тысячелетий. Если рассматривать управление персоналом как реализацию некой практической функции, то его история начинается с момента формирования экономической цивилизации. Как область знаний, научная дисциплина и особая профессия оно сформировалось гораздо позже — только в начале XX в.

В становлении теории и практики управления традиционно выделяются два периода: донаучный и научный¹. В донаучный (длившийся до конца XIX в.) происходило накопление основанных на фактах знаний об управлении работниками; в этот период концепции управления только отражали изменения, происходящие на практике. В научный период (с начала XX в.) изменилась логика разработки концепций и теорий, произошла замена индуктивных знаний знаниями, основанными на дедукции; можно сказать, что теории стали «опережать» практику управления работниками.

В начальный период становления теории и практики управления работниками источниками знаний являлись как высказывания отдельных мыслителей, так и результаты коллективного творчества: различные «поручения», своды законов, цеховые уставы, «правды» и т. д.

Работу Ксенофонта «Домострой», написанную в V в. до н. э., «можно рассматривать как первый учебник по управлению персоналом. В “Домострое” в систематизированном виде были рассмотрены практически все современные функции управления персоналом²: подбор, мотивация, общее администрирование, принципы установления коммуникаций и некоторые другие.

В развитие практики управления работниками большой вклад внесли правители, ученые, общественные деятели во многих странах Древнего

¹ Костенко Е. П. Эволюция теории и практики управления персоналом в XX веке // Terra Economicus, 2013. — Т. 11. — № 4. — Ч. 3. — С. 268–269.

² Костенко Е. П., Михалкина Е. В. История менеджмента: Учебник. — Ростов н/Д: ЮФУ, 2015. — С. 61.

мира: в Китае, Индии, античных государствах. Например, Навуходоносор II впервые разработал стимулирующую систему заработной платы. В древнеиндийском трактате «Артхашастра» были представлены основные направления деятельности чиновников (организация учета, анализа и контроля как материальных благ, так и работников), в рамках «Табели о рангах» разработаны требования (должностные инструкции) к управляющим разных уровней.

В Древнем Китае, почти за 2,5 тыс. лет до возникновения современного управленческого образования, в специально созданной академии была начата подготовка «профессиональных» управляющих. Древнекитайский мыслитель Шан Ян разработал схемы тестирования при приеме на государственную службу, предложил систему мотивации к труду, основной идеей которой было предоставление работникам равных возможностей продвижения по службе.

Интересные инструменты привлечения персонала были предложены Цезарем, которого можно считать основателем реферального рекрутинга, активно продвигавшего принцип «приведи друга». Этот принцип подбора распространялся на такие категории работников, как воины, врачи, ветеринары, плотники, повара, учителя и др.

Древнеримский философ Колумелла считается основателем так называемой совещательной системы взаимоотношений между работником и хозяином. Одной из его идей было управление по принципу «хозяйской ласковости», что можно рассматривать как прообраз принципов современного управления персоналом.

Как видим, уже в Древнем мире поднимались вопросы, актуальные для современного HR-менеджмента. Считается, что в то время принципы и методы управления, в том числе работниками, передавались от поколения к поколению как особое тайное знание. Причем управлению работниками придавался магический оттенок священного действия и искусства.

В западных учебниках получила распространение гипотеза, согласно которой отсчет истории управления персоналом нужно вести со Средних веков, а именно от английского Средневековья¹. В X–XI вв. началось формирование цеховой организации ремесла — гильдий ремесленников, которые на корпоративном уровне регулировали отношения между работниками и мастерами. Для стабилизации рынка труда впервые были введены запреты на частую смену работы. В эпоху Средневековья в ремесленной мастерской получили значительное распространение такие функции управления персоналом, как:

- поиск и привлечение работников к труду;
- профессиональное обучение, например организация цеховых школ, внедрение системы ученичества, разработка системы профессиональных экзаменов и допусков к работе;

¹ Всеобщая история менеджмента: Учеб. пособие / Под общ. ред. И. И. Мазура. — М.: Издат. центр ЕЛИМА, 2007. — С. 460.

- стимулирование и мотивация труда: обеспечение работников продуктами питания, выплата пособий в случае увечья, предоставление социального жилья; были реализованы первые планы участия работников в прибыли и др.;
- планирование и развитие профессиональной карьеры (в рамках цеха существовала четкая система критериев продвижения, происходила детальная разработка правил внутренней иерархии).

Объединение ремесленников в гильдии и цехи можно рассматривать в качестве предвестников профсоюзов. Организация управления работниками в период господства ремесленных мастерских являлась высшей точкой развития системы управления персоналом в донаучный период.

В первой половине XVI в., в условиях перехода к рыночному укладу и новой форме организации производства — мануфактурам, произошло ослабление внимания владельцев и управляющих компаниями к вопросам управления персоналом. При найме на работу практически не учитывались способности работников, а основным мотиватором деятельности стала денежная оплата труда.

Дальнейшие изменения в принципах и методах управления персоналом произошли в эпоху становления индустриального уклада, начавшегося во второй половине XVIII в. и продолжавшегося большую часть XIX в.

Общепринятой практикой управления персоналом до середины XIX в. были авторитарный стиль руководства, неограниченный произвол руководителя по отношению к работникам и их бесчеловечная эксплуатация. «Основные принципы организации управления персоналом на фабриках в период формирования индустриального уклада можно свести к следующему:

- установление максимально возможной продолжительности рабочего дня — 12–14 ч (иногда до 16 ч);
- установление заработной платы на минимально возможном уровне (стоимость средств существования работника и его семьи). Как правило, деньгами выплачивалась лишь часть заработка, а на остальную часть рабочий должен был покупать товары в фабричной лавке по завышенным ценам;
- ориентация на использование более дешевой рабочей силы — женщин и детей (иногда даже детей с 4–5 лет). Семи-, десятилетние дети работали по 12–13 ч в день и составляли до 20–30 % всех наемных рабочих;
- установление жесткой дисциплины»¹.

В этот период происходило усложнение организационной структуры управления работниками, результатом которого стало появление на

¹ Костенко Е. П., Михалкина Е. В. История менеджмента: Учебник. — Ростов н/Д: ЮФУ, 2015. — С. 134–136.

предприятиях мастера. Его функции были во многом схожи с функциями HR-специалиста: рекрутинг персонала, организация и нормирование труда (определение норм выработки и стандартов выполнения заданий), контроль за поведением работника и качеством его труда, определение ставок заработной платы и системы дисциплинарных взысканий.

Основная задача управления персоналом в период становления и развития рыночного уклада — установление максимально высокой производительности труда наемных работников. По сути, в этот период произошел отказ от большинства функций управления персоналом.

Несмотря на общую установку управления на авторитарный стиль и строгий контроль, тем не менее в разных странах Европы в первой половине XIX в. появлялись идеи гуманизации практики управления работниками. Наиболее ярким примером является опыт английского социалиста-утописта Роберта Оуэна. На текстильной фабрике в Шотландии, совладельцем которой он был, Оуэн предложил внедрить систему «просвещенного управления», цель которой — улучшение дисциплины, снижение недовольства работников, рост производительности труда (рис. 1.1).

Гуманизация отношения к работнику	• Отказ от карательных мер с использованием телесных наказаний. • Использование только административного и воспитательного воздействия на работников
Изменение системы найма	• Оценка способностей потенциального работника. • Направление работников на ту или иную работу по результатам оценки
Изменение системы мотивации и обучения работников	• Увеличение роли морального стимулирования. • Улучшение социально-психологической обстановки на предприятии. • Обучение и повышение квалификации работников
Изменение системы оценки выполнения заданий рабочими	• Ежедневная фиксация данных о выработке продукции каждым рабочим. • Создание «характеристических книг» работников
Внедрение системы «бесшумного контролера» («безмолвные мониторы»)	• Ежедневная запись результатов работы каждого рабочего в «характеристических книгах». • установление на рабочем месте разноцветных дощечек, соответствующих оценке труда и поведения рабочего

Рис. 1.1. Особенности «просвещенного управления» работниками Р. Оуэна¹

¹ Там же. — С. 159–162.

Часто именно Оуэна называют родоначальником HR-менеджмента. Распространение его идей о необходимости вложений в человеческий капитал выходит далеко за рамки XIX в. По его мнению, «деньги, потраченные на обучение и повышение квалификации работников, улучшение социально-психологической обстановки на предприятии, принесут не 5–10 % прибыли, а 50 или даже 100 %»¹.

Во второй половине XIX в. традиционные для того времени организационные методы показали свою полную неэффективность, что стало причиной актуализации исследований в сфере управления работниками. Акцент был сделан прежде всего на разработке новых форм оплаты труда, изучении дисциплины рабочих и проблем поведения работников и формировании на этой основе новых общих принципов руководства работниками.

Несмотря на то что практически до Первой мировой войны кадровое управление не было специализированной сферой деятельности, тем не менее уже в последние десятилетия XIX в. стали появляться специальные службы, занятые преимущественно наймом и учетом использования рабочего времени. Они возглавлялись самим руководителем и являлись частью его основной работы. На этом этапе развития управления «только наметилась тенденция перехода от принципа контроля за работниками к принципу организации их труда»². Эволюция деятельности кадровых служб представлена на рис. 1.2.

Несмотря на значительную практическую проработку проблем управления, к концу XIX в. целостная теория управления работниками так и не была сформирована.

Таким образом, на рубеже XIX–XX вв. «был завершен процесс накопления практического опыта управления работниками, его теоретического отражения и обоснования и началось формирование научных основ управления персоналом, были сформированы все необходимые предпосылки для перехода к новому научному этапу развития теории и практики управления работниками»³.

К началу 1920-х гг. в результате создания системы обучения управления работниками, усиления специализации в данной области сфера управления персоналом впервые получила конкретный статус в организации. В этот период в большинстве правительственных учреждений и крупных компаний в странах Западной Европы и США стали появляться отделы, службы и департаменты кадров. В первые десятилетия XX в. среди их основных функций были следующие: во-первых, сглаживание проти-

¹ Там же. — С. 164.

² Управление персоналом: Учебник / Под ред. Е. В. Михалкиной. — Ростов н/Д: ЮФУ, 2015. — С. 17.

³ Костенко Е. П. Теория управления: эволюция концепций в зарубежных странах. — Ростов н/Д: Содействие — XXI век. — С. 141–142.

воречий и совершенствование взаимоотношений между работниками и руководителями; во-вторых, создание различных программ мотивации работников, например решение их некоторых бытовых и жилищных вопросов, награждение за преданность компании и добросовестный труд, организация совместных праздников; в-третьих, постоянный мониторинг настроений работников и представление их требований руководству с целью предотвращения создания профсоюзов или для ведения переговоров с сотрудниками.

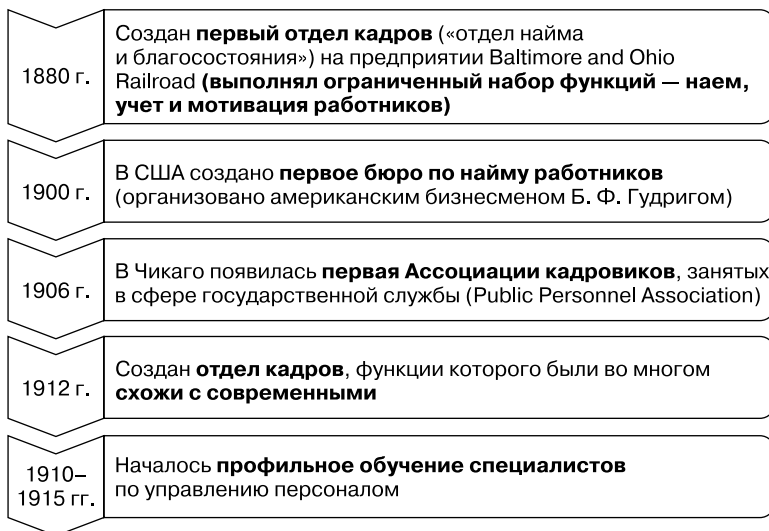


Рис. 1.2. Эволюция деятельности кадровых служб¹

Контрольные вопросы к параграфу 1.1

1. Какие подходы, разработанные в Древнем мире, сохранили свою актуальность и в настоящее время?
2. Почему в зарубежной управленческой литературе отправной точкой истории управления персоналом считаются X–XI вв.?
3. Почему в период становления рыночного уклада произошло ослабление внимания владельцев и управляющих компаниями к вопросам управления персоналом?
4. Какие изменения в сфере управления персоналом произошли во второй половине XIX в.?

¹ Составлено авторами по материалам исследования.

1.2. СОВРЕМЕННАЯ КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

В западных странах в начале XX в. большое влияние на изменение подходов к управлению работниками оказало возникновение управленческой науки. При этом активное развитие непосредственно теории управления персоналом началось в 1930–1940-е гг. Существующие теории управления персоналом можно подразделить на два направления — классическое и гуманистическое. В рамках каждого из них, в свою очередь, выделяется несколько самостоятельных подходов (школ) к управлению работниками (рис. 1.3).

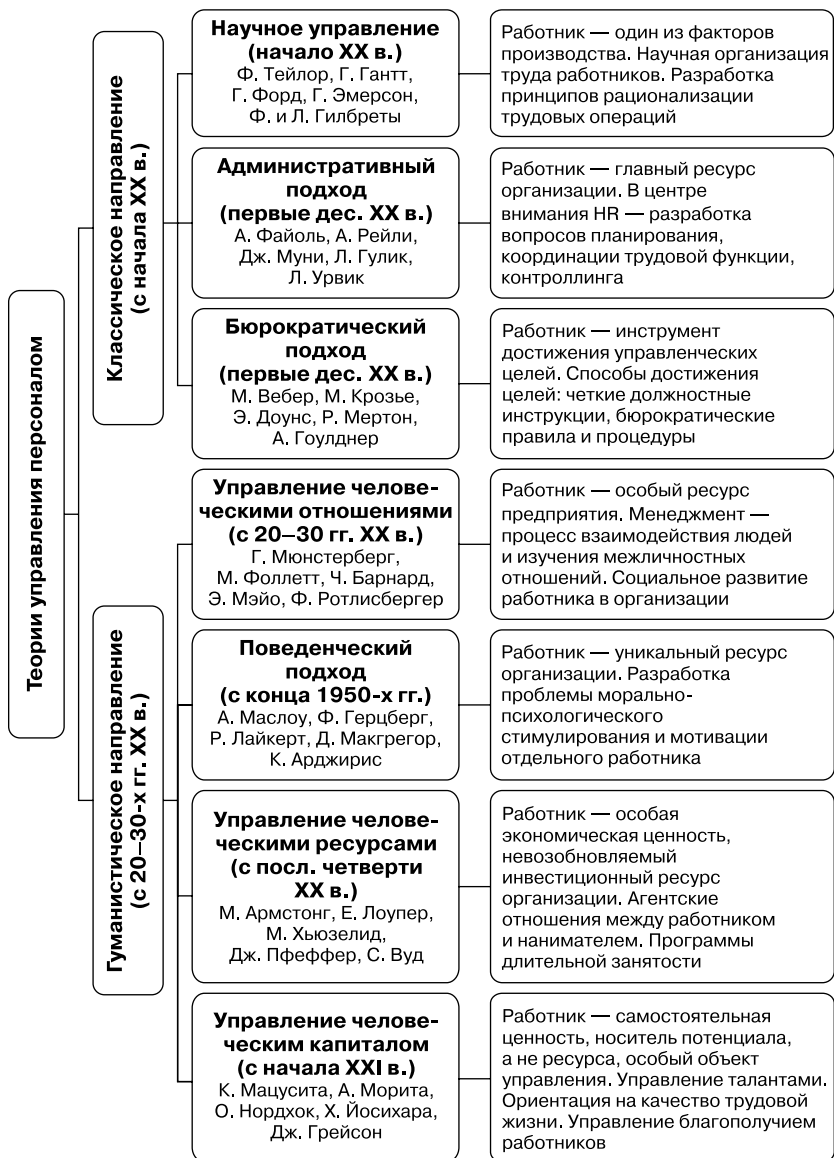
Критериями выделения как общих направлений, так и отдельных школ управленческой мысли являются трактовка роли и функций руководителя, роли и статуса работника в организации, основные направления работы с персоналом, принципы коммуникации. В теориях, «относящихся к классическому направлению, внимание уделяется роли человеческого фактора в структуре экономических ресурсов как одному из факторов производства. Гуманистическое направление объединяет теории, объясняющие достижение эффективности производства на основе совершенствования самого работника, его личностного саморазвития»¹.

Рекомендации представителей как классического, так и гуманистического направления управленческой науки лежат в основе формирования концепции управления персоналом современной организации и выражаются в предпочтении того или иного стиля руководства и реализации функций управления работниками.

Концепция управления персоналом представляет собой совокупность теоретико-методологических установок и основанных на них практических подходов к формированию системы и механизма управления работниками. Концепция управления работниками формирует установки, принципы и методы управления персоналом, определяет роль работника в организации, а также роли и функции HR-специалистов, лежит в основе разработки конкретных технологий и инструментов управления персоналом. Причинами эволюции концепции управления работниками (рис. 1.4) являются:

- эволюция теоретических основ управленческой науки;
- развитие технологий производства, принципов структурирования организаций;
- изменение самого работника, его установок, компетенций и правил коммуникации.

¹ Костенко Е. П. Эволюция теории и практики управления персоналом в XX веке // Terra Economicus, 2013. — Т. 11. — № 4. — Ч. 3. — С. 268–269.

Рис. 1.3. Эволюция теории управления персоналом¹

¹ Составлено по: Костенко Е. П. Эволюция теории и практики управления персоналом в XX веке // Terra Economicus, 2013. — Т. 11. — № 4. — Ч. 3. — С. 272.

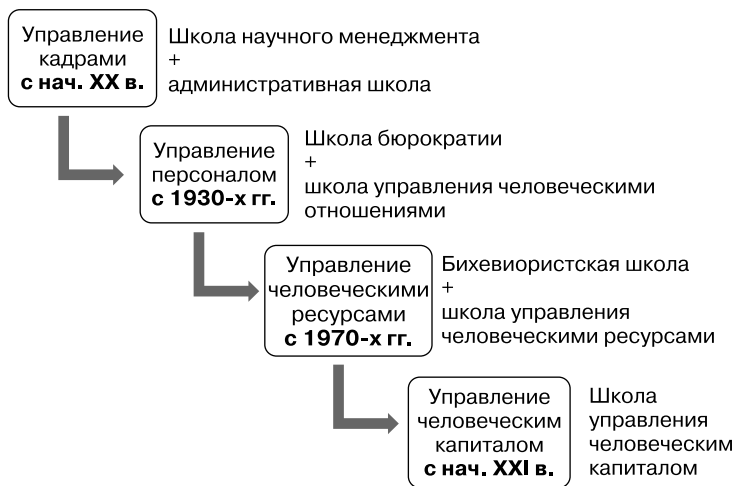


Рис. 1.4. Эволюция концепции управления работниками¹

Базовым для всех концепций управления персоналом является классический либо гуманистический стиль управления работниками. Классический стиль руководства работниками сформировался и получил широкое распространение в последнее десятилетие XIX — начале XX в. (рис. 1.5). Его основной характеристикой выступает жесткое администрирование.

В начале XX в. «применение на практике принципов научного менеджмента и жесткого администрирования позволило добиться роста производительности труда и улучшения экономических показателей деятельности предприятия. Благодаря работам Ф. Тейлора, А. Файоля, М. Вебера и их последователей значительно расширился набор эффективных инструментов управления персоналом. В то же время распространение идей классического направления, вопреки представлениям их основателей, способствовало более интенсивной эксплуатации работников, вызывало рост текучести кадров, обострение противоречий между собственниками предприятий и наемными работниками»².

В 1920-е гг. во многих странах мира началась активная модернизация производства, на предприятиях увеличилась доля специалистов и высококвалифицированных рабочих, постепенно росло качество жизни работников. В этих условиях многие установки и инструменты классического стиля управления работниками перестали демонстрировать прежнюю эффективность. На рубеже 20–30-х гг. XX в. эти изменения стали причи-

¹ Составлено авторами по материалам исследования.

² Костенко Е. П., Михалкина Е. В. История менеджмента: Учебник. — Ростов н/Д: ЮФУ, 2014. — С. 369.

ной возникновения новой концепции управления работниками. В начале 1930-х гг. началась переориентация на гуманистический стиль руководства работниками, который сохраняет свою актуальность и в настоящее время (рис. 1.6).



Рис. 1.5. Установки и инструменты классического стиля управления работниками¹



Рис. 1.6. Установки гуманистического стиля управления работниками²

¹ Составлено авторами по материалам исследования.

² Составлено авторами по материалам исследования.

В 20–30-е гг. XX в. в рамках школы человеческих отношений были разработаны принципы тестирования при приеме на работу, составлены первые профессиограммы, внедрены новые формы и принципы оплаты труда, усилилось внимание к вопросам обучения и продвижения по службе. На предприятиях появились психологи, задачей которых было выявление установок работников и причин снижения эффективности их труда, разработаны основы конфликтного менеджмента. Изменение направлений деятельности отделов кадров выявило потребность в специалистах, которые не только владеют навыками работы с персоналом, но и хорошо разбираются в трудовом праве и могут наладить эффективные коммуникации с органами государственной власти. Не менее важной оставалась проблема управления производительностью. В 40–50-е гг. XX в. на рынке труда оказались востребованы именно узкие специалисты в сфере управления персоналом.

В период 1950–1970-х гг. в практике управления работниками получила распространение концепция управления персоналом, в основе которой лежат рекомендации школы бюрократии и школы человеческих отношений. К концу 1950-х гг. отделы кадров стали ядром корпоративной бюрократии. В этот период акцент в управлении работниками был сделан на таких моментах, как:

- заключение коллективных трудовых договоров;
- индивидуализация мотивационных программ и порядка продвижения по службе;
- установление размера заработной платы в зависимости от результатов работы сотрудника и функционирования компании в целом;
- совершенствование коммуникаций и формирование человеческих отношений в коллективе;
- увеличение доли коллективных форм организации труда (с конца 1950-х гг.);
- развитие системы внутрикорпоративного профессионального обучения и переподготовки, в первую очередь «белых воротничков» (с конца 1950-х гг.).

В конце 1960-х гг. на фоне стагфляции, охватившей США и большинство стран Западной Европы, а также чрезмерной бюрократизации системы управления персоналом усилился абсентеизм работников, увеличилась текучесть кадров, снизилась производительность труда. Инструментами решения указанных проблем стали делегирование полномочий и дальнейшая индивидуализация всех инструментов управления персоналом. Отличительной чертой этого периода стало возникновение многочисленных ассоциаций и профессиональных организаций в сфере управления персоналом.

К середине 1970-х гг. сформировался бихевиористский (поведенческий) подход к управлению работниками, который в практике управления был реализован в рамках концепции управления человеческими ресурсами. В «отличие от более ранних концепций управления работниками, в рамках концепции управления человеческими ресурсами акцент делается на увеличении капиталовложений в привлечение работников и поддержании их в трудоспособном состоянии, а также обучении работников и создании условий для более полного раскрытия их потенциала»¹. Большой вклад в развитие концепции управления человеческими ресурсами и ее внедрение в HR-практику внес М. Армстронг. Сходства и различия концепций «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами» представлены в табл. 1.1.

Таблица 1.1. Сравнение концепций управления работниками²

Управление персоналом	Управление человеческими ресурсами
Реактивная, вспомогательная роль	Проактивная, инновационная роль
Акцент на выполнении процедур	Акцент на стратегии развития
Сосредоточение на потребностях и правах персонала	Сосредоточение на требованиях к персоналу в свете целей бизнеса
Персонал рассматривается как издержки, которые необходимо контролировать	Персонал рассматривается как инвестиции, которые необходимо развивать
Конфликтные ситуации регулируются на уровне топ-менеджера	Конфликты регулируются лидерами рабочих групп
Оплата труда определяется в зависимости от внутренних факторов организации	Устанавливаются конкурентная оплата труда и условия занятости для опережения конкурентов
Вспомогательная функция для других департаментов	Вклад в добавочную стоимость бизнеса
Содействие переменам	Стимулирование перемен
Постановка коммерческих целей в свете последствий для персонала	Полная приверженность целям бизнеса
Негибкий подход к развитию персонала	Гибкий подход к развитию персонала

В последней четверти XX в. новыми направлениями работы отделов и служб управления человеческими ресурсами стали разработка разнообразных программ обогащения труда, планирования и развития карьеры,

¹ Костенко Е. П. Эволюция теории и практики управления персоналом в XX веке // Terra Economicus, 2013. — Т. 11. — № 4. — Ч. 3. — С. 272.

² Управление персоналом: Учебник / Под ред. Е. В. Михалкиной. — Ростов н/Д: ЮФУ, 2018. — С. 27.

организация системы внутрифирменных коммуникаций. Гораздо большее внимание стало уделяться вопросам планирования потребности в персонале. Принимая во внимание то, что одной из характерных черт концепции управления человеческими ресурсами является понимание работника как невозобновляемого инвестиционного ресурса, HR-менеджеры стали больше заниматься вопросами обучения персонала. В 1970-е гг. появилось много новых учебных заведений и школ бизнеса для подготовки HR-специалистов, а также началась подготовка кадров по запросу бизнеса. В целом в этот период именно грамотное управление работниками стало рассматриваться как один из ключевых факторов повышения эффективности функционирования компании.

В 80-е гг. XX в. на крупных предприятиях большинства зарубежных стран наметилась тенденция к переносу решений многих кадровых вопросов на более низкие уровни управления, усилилась экстернализация в решении значительного количества вопросов в сфере управления персоналом. Массовые сокращения работников и рост безработицы в условиях экономических кризисов в 1980–1990-е гг. способствовали усилению внимания к разработке программ аутплейсмента (трудоустройства и переобучения высвобождаемых работников), а также программ по формированию благоприятной рабочей среды. По мере увеличения доли частичной занятости расширились и масштабы аутсорсинга.

В конце 1990-х гг. традиционных инструментов управления работниками стало недостаточно для поддержания высокого и стабильного уровня производительности труда и вовлеченности работников. Потребовалась разработка новых подходов к управлению работниками, нацеленных на создание условий для раскрытия потенциала и талантов работников.

Быстрая цифровизация экономики и формирование новой модели социально-экономического развития способствовали росту ценности человеческого капитала. Именно человек (работник) становится основным ориентиром при принятии любых управленческих решений и является главным конкурентным преимуществом и ключевой ценностью компании. В настоящий момент «эпоха high-tech (эпоха развития высоких технологий в промышленности) дополняется новой эпохой — эпохой high-hume (эпохой высоких гуманитарных технологий). Ключевой установкой эпохи high-hume является эффективное использование и максимальное развитие групповых и индивидуальных возможностей работников»¹.

В XXI в. происходит дальнейшая трансформация управленческой парадигмы: на смену концепции управления человеческими ресурсами

¹ Райская М. В. Новая HR-парадигма в условиях цифровой трансформации промышленности // Цифровая трансформация промышленности: тенденции, управление, стратегии / Материалы I Международной научно-практической конференции. — Екатеринбург: Ин-т экономики Уральского отделения РАН, 2019. — С. 520–521.

приходит концепция управления человеческим капиталом (рис. 1.7). При проектировании системы управления персоналом в соответствии с концепцией управления человеческим капиталом HR-менеджеры основываются на следующих принципах: создание условий для раскрытия потенциала всех работников; внимание к качеству жизни работника («хороший работник — это здоровый и счастливый работник»); конструирование корпоративной культуры «компания-семья».

Фокус на работника	• Формирование гибких систем вознаграждения и благополучия работников. • Разработка программ управления здоровьем и забота об образе жизни работников. • Внимание к качеству трудовой жизни и проблеме выгорания работников. • Патернализм и учет «жизненных пиков» работников
Управление талантами	• Ориентация на стратегический, а не достигнутый потенциал работников. • Постоянное обновление «портфеля» компетенций работников. • Развитие компетентности работников с «опережением». • Развитие у работников навыков адаптации в условиях неопределенности. • Содействие личностному росту и развитию работников
Работа в команде	• Развитие механизмов командной работы. • Разработка программ вовлеченности персонала. • Формирование у работников чувства удовлетворения своим трудом, и принадлежностью к данной организации
Развитие организации	• Совместимость целей организации и персонала. • Долгосрочные отношения с работниками. • Формирование позитивного HR-бренда. • Гибкая, подвижная, адаптивная и скоординированная HR-организация

Рис. 1.7. Ключевые характеристики концепции управления человеческим капиталом¹

Реализация принципов и установок концепции управления человеческим капиталом приводит к возникновению новых и/или изменению существующих инструментов и направлений работы с персоналом, меняет роль и статус HR-специалистов в компании.

Контрольные вопросы к параграфу 1.2

1. Назовите причины трансформации концепции управления работниками.
2. Какие факторы повлияли на трансформацию концепции «управление персоналом» в концепцию «управление человеческими ресурсами»?
3. Какие новые направления работы с персоналом появились в 1990-е гг.? Что стало причиной этих изменений?
4. Охарактеризуйте концепцию управления человеческим капиталом. С чем связано изменение управленческой парадигмы?

¹ Составлено авторами по материалам исследования.

1.3. ФОРМИРОВАНИЕ НОВОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ

Важной предпосылкой изменения технологий и инструментов управления персоналом стало активное внедрение в организациях новой управленческой философии — гибкого мышления. Новые принципы позволяют перезагрузить как бизнес-процессы, так и технологии и практики управления персоналом, а также настроить их под актуальные задачи. В основе гибкой методологии управления и нового управленческого мышления лежит прежде всего философия Agile.

Agile — это философия непрерывного совершенствования, эксперимента и сотрудничества. Идеи гибкого управления известны еще с 1930-х гг., когда У. Шухарт предложил новый подход к работе короткими циклами: «планируй — делай — изучай — действуй»¹. Однако востребованным он стал только в конце XX в. Agile-методики как новый подход к управлению проектами и разработке программного обеспечения появились на рынке в середине 1990-х гг. Технология Agile включает четыре основные идеи:

- **взаимодействие людей** и сами сотрудники важнее, чем инструменты и процессы;
- рабочий **продукт** важнее, чем документация;
- клиенты и **сотрудничество** важнее, чем обсуждение условий и контракт (следование планам, длительные переговоры и согласования);
- **готовность к изменениям** важнее, чем ранее составленный план.

Понятие Agile-HR появилось в 2012 г. в работах представителей компании Deloitte². Использование принципов Agile в HR-сфере позволяет быстрее адаптироваться к изменениям и эффективнее управлять волатильностью. В настоящий момент Agile можно рассматривать как образ управленческого мышления со своей системой правил и ценностей. Это одновременно и философия, и религия, и культура поведения и принятия решений.

В табл. 1.2 представлено различие в подходах к управлению персоналом в рамках традиционного менеджмента и Agile-менеджмента.

Основными установками Agile являются:

- общение сотрудников лицом к лицу, постоянная и прозрачная коммуникация в команде и между командами;
- качественная (положительная и критическая) обратная связь;

¹ *Лейтон М.* Просто об Agile. — М.: ЭКСМО, 2017. — С. 25.

² *Султанова Р. Ю.* Управление персоналом компании согласно принципам Agile // Modern Science, 2019. — № 7-1. — С. 50.