РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ДОЛГОВА С.А.
КОРГИНА О.А.
ОВСЯННИКОВА С.И.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

ББК 65.291.6
Д 64

Рекомендовано к изданию Ученым советом Среднерусского института упавления-филиала РАНХиГС

Рецензенты:
Полянин А.В. – д.э.н., профессор кафедры «Менеджмент и государственное управление» Среднерусского института управления-филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации
Голикова Ю.Б. – к.э.н., доцент кафедры «Теории и организации управления» ФГБОУ ВО «Гжельский государственный университет»

Д 64 **Долгова С.А., Коргина О.А., Овсянникова С.И.**
Управление персоналом: Учебное пособие. – Орел: Издательство Среднерусского института управления – филиала РАНХиГС, 2021. – 120 с.
ISBN 978-5-93179-689-5

Учебное пособие предназначено для самостоятельной работы обучающихся по направлению 38.03.03 «Управление персоналом» очной и заочной форм обучения, подготовлено в соответствии с требованиями ОП.

В учебном пособии рассматриваются теоретические вопросы организации системы управления персоналом, концепции, основные составляющие кадрового менеджмента, современный инструментарий и технологии управления кадровым составом. Изложение глав заканчивается вопросами для самоконтроля, тестовыми заданиями.

Специалист в области управления персоналом должен владеть ситуационным анализом, уметь обоснованно выбирать стратегии и разрабатывать в рамках этих стратегий конкретные мероприятия по повышению эффективности функционирования транзакционной кадровой работы для роста конкурентного статуса предприятия.

ББК 65.291.6

© Долгова С.А., Коргина О.А.,
Овсянникова С.И., 2021
© Среднерусский институт управления –
филиал РАНХиГС

ISBN 978-5-93179-689-5

Содержание

Введение	4
1 Концептуальные основы управления персоналом и инструменты реализации	5
1.1 Управление персоналом: понятие, цели, задачи и функции	5
1.2 Современные технологии и инструменты кадрового управления	11
1.3 Трансформация подходов к управлению персоналом в современных условиях	17
Вопросы для самоконтроля и тестовые задания	24
2 Основы формирования и реализации кадровой политики	26
2.1 Ключевые составляющие кадровой политики	26
2.2 Процесс разработки и реализации кадровой политики	35
2.3 Кадровое планирование и оценка эффективности кадрового менеджмента	43
Вопросы для самоконтроля и тестовые задания	51
3 Технологии управления персоналом в организации	53
3.1 Рекрутинг и удержание персонала	53
3.2 Адаптация персонала к трудовой деятельности	62
3.3 Мотивация и стимулирование трудовой деятельности	70
3.4 Организация обучения персонала на предприятии	82
Вопросы для самоконтроля и тестовые задания	93
4 Управление персоналом через взаимосвязь с корпоративной культурой	95
4.1 Понятие и характеристика составляющих корпоративной культуры	95
4.2 Функции корпоративной культуры и методы ее диагностики	102
4.3 Управление корпоративной культурой	109
Вопросы для самоконтроля и тестовые задания	115
Библиографический список	117

1 Концептуальные основы управления персоналом и инструменты реализации

1.1 Управление персоналом: понятие, цели, задачи и функции

Мировой порядок кардинально меняется и находится в процессе полной трансформации, изменение - это единственный постоянный аспект природы и управление людьми в данном контексте не является завидной задачей, поскольку оно связано с многочисленными проблемами.

В настоящее время большинство организаций ищут лучший способ улучшить свои достижения, разрабатывая и внедряя новые методы работы, которые повышают устойчивый уровень высокой производительности и удовлетворенности работой персонала.

Управление персоналом занимает центральное место в исследованиях в области менеджмента и в последнее десятилетие возникло как важная область, благодаря своим более ранним корням в производственных отношениях и промышленной психологии.

Управление персоналом - это элемент управления человеческими ресурсами, который в первую очередь ориентирован на набор и развитие сотрудников.

Сотрудники - один из самых ценных ресурсов в организациях, потому что они стимулируют рост компании, навыки и возможности сотрудников помогают организации развиваться и получать конкурентоспособные позиции в отрасли, по этой причине привлечение, набор и поддержание лучших сотрудников является важным элементом управления человеческими ресурсами.

Термин «управление персоналом» широко используется на протяжении последнего периода времени, до этого, термин широко был известен как «управление человеческими ресурсами», изменение понятия было вызвано главным образом изменениями в социальной и экономической деятельности на протяжении всей истории.

Управление персоналом называется кадровым администрированием или транзакционной кадровой работой - этот вид управления интенсивно занимается отношениями между сотрудниками и компанией, в ходе решения транзакционных задач данные также передаются третьим лицам.

Сегодня в управлении персоналом делает упор на действия, а не на составление длинных графиков, планов и методов работы, проблемы и жалобы людей на работе могут быть решены более эффективно посредством обоснования кадровой политики.

Управление персоналом также занимается поддержкой сотрудников, важно стимулировать каждого сотрудника к полной

реализации своего потенциала для достижения организационных вех, следует системе, основанной на правилах, предлагая стандартные льготы и обучение, и ежегодно награждая сотрудников при условии, что их работа удовлетворительна, и подходит к проблемам реактивно, предпочитая придерживаться профессиональных рекомендаций.

Управление человеческими ресурсами предпочитает поощрять своих сотрудников привлекательными вариантами льгот и тщательной адаптацией, предоставляя такие преимущества, как гибкий график и корпоративная культура, основан на проактивности, любые обстоятельства, которые могут привести к спору, предотвращаются посредством надлежащего обучения, общения и управления.

Управление персоналом - это элемент управления человеческими ресурсами, который в первую очередь ориентирован на набор и развитие сотрудников, но между ними существуют различия как во внутренней сущности двух понятий, так и в осуществлении своих функций (таблица 1).

Таблица 1 – Отличительные особенности управления персоналом и управления человеческими ресурсами

Управление персоналом	Управление человеческими ресурсами
Тщательное разграничение письменных договоров (трудового договора).	Цель вне контракта (трудовой договор).
Оплата после оценки работы(фиксированные оценки).	Система оплаты, связанная с производительностью.
Коллективные переговоры - средство управления трудом.	Индивидуальные контракты являются основой для управления трудовыми ресурсами.
Труд - инструмент, который можно расходовать и заменять.	Люди - активы, предназначенные для использования в интересах организации, ее сотрудников и общества в целом.
Интересы организации превыше всего.	Взаимность интересов.
Косвенное общение.	Прямое общение.
Работа ориентирована на разделение труда.	Работы ориентирован на командную работу.

Цель управления персоналом состоит в том, чтобы эффективно использовать человеческие ресурсы компании, стимулируя отношения между сотрудниками. Управление персоналом фокусируется на обслуживании всего персонала и административных систем, тогда как управление человеческими ресурсами имеет более стратегический подход, прогнозируя потребности организации и постоянно отслеживая и регулируя все системы. Определяющее различие между управлением человеческими ресурсами и управлением персоналом заключается в том, как они управляют сотрудниками, и ситуациями, которые могут возникнуть в связи с этим.

Уэйн Кассио делит развитие от управления персоналом до управления человеческими ресурсами на три этапа (рисунок 1).



Рисунок 1 – Этапы перехода управления персоналом в управление человеческими ресурсами

Ключевая цель управления персоналом - поддерживать и предоставлять актуальные и точные данные о персонале, эффективно использовать человеческие ресурсы компании, стимулируя отношения между сотрудниками.

Цель кадрового менеджмента достигается посредством решения задач, включающих три составляющие:

– задачи по операционным или юридическим причинам;
– задачи по политике управления персоналом;
– задачи по планированию стратегических решений.

В целом все задачи объединяются в две группы (рисунок 2).



Рисунок 2 – Группы задач кадрового менеджмента

Задачи кадрового менеджмента заключаются в:

– распознавании потребности сотрудников, сбора и оценки соответствующей информации и тенденций;
– создании трудовых договоров и других соглашений;
– обработки запросов сотрудников;
– ведении переписки на всех уровнях;

– контроле над выплатой заработной платы и др.

Определение политик и процедур организации в отношении персонала - еще один важный аспект управления персоналом.

HR-функции для компаний часто включают разработку политики в отношении отпусков, отпусков по болезни и утрате близких, которые применяются ко всем сотрудникам, может нести ответственность за управление льготами, которые предоставляются сотрудникам.

В целях набора и развития сотрудников функции управления персоналом определяют разрыв между внутренними возможностями компании и желаемыми ценностями сотрудников, по этой причине управление персоналом отвечает за координацию между различными видами деятельности по управлению человеческими ресурсами, которые включают, помимо прочего, определение потребности в льготах, обучении, компенсации и других услугах по персоналу.

Кроме того, функциями управления персоналом являются:

– создание и ведение базы данных сотрудников, которая включает необходимые данные о сотрудниках;

– поддержание страховки сотрудников, пенсий и пакетов вознаграждения;

– активное участие в мониторинге меняющейся внешней среды в отношении законов и коллективных трудовых договоров.

В общем понимании кадровый менеджмент выполняет следующие рабочие функции представленные в таблице 2:

Таблица 2 – Функции управления персоналом и их содержание

Функции	Содержание
Закупочная	Создание, обслуживание и развитие базы данных сотрудников.
Развития	Предназначена для помощи сотрудникам в повышении их качеств, помощь в нахождении подходящую среду для обучения сотрудников с целью повышения операционной эффективности и результативности.
Компенсационная	Отвечает за обеспечение справедливой оплаты труда наемных сотрудников.
Обслуживания	Оценка условий труда с точки зрения здоровья и безопасности.
Интеграции	Цель этой функции - убедиться, что сотрудник согласен с условиями, установленными организацией.

Управление персоналом стало очень важной частью процесса управления в двадцать первом веке, и ему уделяется большое внимание в дискуссиях по вопросам управления или в бизнес-стратегии большинства организаций.

Сегодняшний этап развития управления персоналом представляет собой скорее микроподход с определенными преимуществами (таблица 3).

Таблиц 3 – Преимущества управления персоналом

Преимущества	Содержание
Конкурентоспособность	Управление персоналом помогает бизнесу оставаться конкурентоспособным. Поскольку речь идет о создании правильного сочетания образования, которое поможет сотрудникам развить необходимые навыки на должности или в отрасли, бизнес остается конкурентоспособным. Когда управление персоналом осуществляется эффективно, сотрудники организации приобретают новые знания об отрасли, и это одновременно улучшает способность компании справляться с изменениями.
Удержание сотрудников	Когда управление персоналом осуществляется эффективно, это улучшает удержание сотрудников и, таким образом, приводит к снижению затрат для фирмы. Управление персоналом заботится о карьере каждого сотрудника, и его главная цель - достичь общего удовлетворения с точки зрения пакета вознаграждения и планов развития. Когда организация имеет достаточно ресурсов, чтобы предложить конкурентоспособную заработную плату и другие льготы, это привлечет работников.
Командная работа	Улучшение отношения между сотрудниками, улучшает командную работу и вовлеченность сотрудников. Сотрудникам легче общаться друг с другом, что увеличивает их стремление к достижению целей организации. В то же время люди в организации узнают о других должностях и уважают их, поскольку они лучше понимают другие должности и должности. В результате улучшаются знания и понимание сотрудниками производственной деятельности, что способствует лучшей командной работе.

Отдельные исследователи считают управление персоналом жаргоном, но для серьезных мыслящих людей это имеет большой смысл, даже если есть различия во мнениях, многие считают, что это старое вино в новой бутылке с другой этикеткой, или что HRM - это только более современная терминология. Таким образом, управление персоналом больше не будет индивидуальным рабочим соло в организации, но будет взаимодействовать с другими функциями в организации и не будет ограничиваться более ранними функциональными границами.

Компании, эффективно интегрирующие человеческий фактор в свой бизнес, достигают сильных конкурентных позиций и более высоких оборотов за счет повышения производительности труда своих

сотрудников, когда она обладает навыками и ресурсами для набора лучших потенциальных сотрудников и способна эффективно повышать квалификацию своих сотрудников, это интеллектуальный ресурс, постоянное улучшение этого ресурса поможет достичь целей организации.

Управление персоналом дополнительно помогает определить основные компетенции компании, что, возможно, также могло бы включать предоставление равных и конкурентных возможностей в отношении заработной платы и льгот для своих сотрудников, что улучшит позиции по привлечению лучших сотрудников.

Исследование проблем управления персоналом в России исходит из признания важности развития социальной науки, основанной на современной методологии исследования, и необходимости преодоления еще сохранившихся традиций экономического детерминизма и технократического подхода к разработке и исследованию социальных явлений, в том числе управленческой культуры.

Известно, что начало кризиса Тейлорианской системы организации труда в западных странах было неотделимо от развития мотивационного, культурного и партисипативного подходов к регулированию трудовых отношений. Эти подходы были разработаны западными специалистами, работающими над проблемами социальных наук, в том числе социологии и экономики организаций, организационного поведения, психологии и др. Разработка такого теоретического фона для совершенствования трудовых отношений была одной из важнейших причин, лежащих в основе антикризисного управления в переходный период и постоянной замены Тейлорианской системы набором альтернативных дисциплин.

Трансформация сопровождалась усилением ориентации человека в управлении и повышением видения организационной деловой активности как части сложной социальной системы в Западной управленческой практике и теории.

Советская система управления оказалась не в состоянии преодолеть чрезмерно бюрократический характер регулирования общественных отношений, существовавший еще в начале переходного периода в России. Это объясняется, помимо других причин, господством в советской науке традиции экономического детерминизма, сопровождавшейся технократическим подходом к исследованию социальных явлений (Bherer, 1982).

В отечественной экономической и управленческой теории рыночная теория фирмы и теория рынка труда стремительно развиваются и быстро вытесняют советскую исследовательскую традицию исследования экономических явлений, в том числе трудовых и трудовых отношений, также стремительно развиваются новые подразделения

теории менеджмента, в том числе финансовый, инновационный, стратегический и кадровый менеджмент.

Несмотря на значительное количество публикаций и исследований в отечественной теории управления персоналом некоторые вещи остаются неизбежными:

– сохранение универсальных исследовательских парадигм в исследовании проблем управления персоналом в российских организациях;

– анализ проблем управления персоналом без адаптации к исследованию агентской теории, теории трансакционных издержек или теории контрактов, характеризующихся акцентом на социальную природу фирм и предприятий.

Эволюция теоретических основ управления персоналом неразрывно связана с его постепенным развитием и необходимостью удовлетворения конкретных потребностей, связанных с изменением требований к методам управления персоналом в организациях.

Основой этого перехода является трансформация человеческих ресурсов, рассматриваются возможности применения метода линейной оптимизации в практике управления бизнес-процессами.

Этот метод является простым, но эффективным инструментом для оптимального управления в целом и в управлении персоналом в частности, его использование позволяет:

– детально проанализировать структуру бизнес- процессов;

– выявить оптимальные направления использования ресурсов, как материальных, так и человеческих;

– обосновать перспективные направления дальнейшего совершенствования в контексте поставленных целей и индивидуальных особенностей организации.

1.2 Современные технологии и инструменты кадрового управления

Современное управление персоналом невозможно не связывать с конкурентоспособностью организации, так как именно человеческие ресурсы влияют на его конечные результаты, качество производимых товаров и услуг, стабильность, сопротивляемость внешним воздействиям, гибкость и адаптивность в условиях нестабильности, подверженности изменениям, повышению конечных результатов и достижение поставленной цели организации.

Актуальным принципом современного менеджмента стало повышенное внимание к кадровому ресурсу организации, а также росту инвестиций в его развитие, а показателем эффективности успешных

компаний, стало умение освоить и применить инструментарий для работы с кадрами, удержать баланс между технократическим и гуманистическим подходами.

Управление человеческими ресурсами занимает центральное место в обучении и исследованиях в области управления и в последнее десятилетие возникло как важная область, благодаря своим более ранним корням в управлении персоналом, трудовых отношениях и производственной психологии.

Управление людьми и высокопроизводительные команды стали ключевыми функциями и целями для менеджеров на всех уровнях организации.

Современный этап развития кадрового менеджмента, характеризуется внедрением новых определений и понятий о технологии и инструментарии управления персоналом, объектом управления, в свете последних изменений, становится компетенция сотрудников, а предметом – качество деятельности.

В этой связи определенное место стали занимать такие понятия как:[1]

– формат деятельности;
– видение перспектив;

Современные инновационные технологии управления персоналом помогают решать актуальные проблемы с помощью HR-службой компании.[2]

Управление персоналом на сегодняшний день представляет собой комплекс различных технологий построения и администрирования организаций.

Непосредственно, сами технологии управления персоналом представляют совокупность методов и способов воздействия на персонал организации в процессе его принятия на работу, дальнейшего развития с целью получения высоких конечных результатов трудовой деятельности.

Все современные технологии управления персоналом, в зависимости от происхождения, подразделяют на несколько самых распространенных видов (рисунок 3).[3]

---

[1] Современные технологии управления персоналом предприятия [Электронный ресурс] Режим доступа:https://hr-portal.ru/article/sovremennye-tehnologii-upravleniya-personalom-predpriyatiya

[2] Кондратьева, А.В. Современные технологии и концепции управления персоналом [Электронный ресурс] Режим доступа: https://www.lib.tpu.ru/fulltext/c/2015/C47/V2/028.pdf

[3] Кондратьева, А.В. Современные технологии и концепции управления персоналом [Электронный ресурс] Режим доступа: https://www.lib.tpu.ru/fulltext/c/2015/C47/V2/028.pdf



Рисунок 3 – Виды современных технологий кадрового менеджмента

Технологии управления персоналом можно разделить по следующим аспектам (рисунок 4):



Рисунок 4 – Аспекты внедрения технологий управления персоналом

В свою очередь, технологии управления персоналом постоянно совершенствуются, становятся более эффективными и качественными, применяются новые инновационные формы и методики в управлении персоналом, которые устраивают как сотрудников организации, так и административно-управленческий персонал.

Все это обеспечит организации высокую эффективность управления сотрудниками, а для того чтобы предприятие заняло лидирующие позиции в отрасли, команда компании должна состоять из профессионалов, а также менеджерам высшего звена необходимо уделять достаточно внимания управлению людьми.[1]

[1] Лукьянова, Т.В. Управление персоналом. Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе / Т.В. Лукьянова и др. - М.: Проспект. - 2015. - 35с.