

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность темы исследования. Качество управления человеческими ресурсами, организационной коммуникации, стилей и методов руководства оказывает непосредственное влияние на стратегию развития предприятия, а также на функционирование процессов управления человеческими ресурсами: подбора и приема на работу, развития, оценки, компетенции.

Значение стилей и методов в управлении возрастает по мере увеличения уровня информатизации современных организаций и ускорения перемен во внешней среде их деятельности, поэтому повышение их эффективности является важным источником конкурентного преимущества в современном мире.

Уровень сервиса на предприятиях напрямую зависит от уровня подготовки и практического опыта персонала, поэтому для устойчивого развития предприятий необходимо формирование эффективной системы управления человеческими ресурсами.

Процессы управления человеческими ресурсами в той или иной степени рассмотрены во многих научных работах, однако в современных условиях хозяйствования возникают новые нюансы, которые требуют проведения дальнейших исследований.

Объект исследования – система управления человеческими ресурсами.

Предмет исследования – эволюция взглядов на менеджмент человеческих ресурсов.

Цель исследования – изучить особенности развития взглядов на менеджмент человеческих ресурсов.

Задачи исследования. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- охарактеризовать понятие управления человеческими ресурсами;

- изучить факторы, влияющие на эффективность управления человеческими ресурсами.
- исследовать основные подходы к управлению человеческими ресурсами, классическую теорию;
- охарактеризовать теорию человеческих отношений и теория человеческих ресурсов;
- изучить современные взгляды на управление человеческими ресурсами

Методы исследования: анализ, системный подход, исторический, классификации, графический, табличный и др.

Структура исследования: введение, 3 главы, заключение, список использованных источников, приложения.

# **1. Сущность управления человеческими ресурсами**

## **1.1 Понятие системы управления человеческими ресурсами**

Каждая компания является целостной системой хозяйствования. Также, она может выглядеть в виде множества составляющих, т. е. подсистем. Все они имеют тесную взаимосвязь между собой. Одна из основных подсистем заключается в управлении человеческими ресурсами. За последнее время все более важное смысловое значение получают вопросы качества и эффективности управления человеческими ресурсами организации как фундаментального фактора ее стабильного и устойчивого развития. Опыт управления ресурсами человека в пределах одного предприятия, полученный в развитых странах, естественно, отображает все преимущества потенциала работников, в том числе творческие, интеллектуальные, организаторские и другие аспекты.

Кроме того, необходимо выделить, что для преобладающей доли российских субъектов хозяйствования свойственна значительная раздробленность и явное несоответствие в осуществлении ключевых функций.

Управление человеческими ресурсами продолжает быть самым уязвимым сектором в общей системе[1]. Так, руководящее звено уделяет особое внимание в основном управлению производством, нюансам маркетинга, финансовым вопросам. Одновременно с этим они безосновательно упускают из виду такую сферу, как управление человеческими ресурсами.

Управление человеческими ресурсами необходимо понимать как совокупность множества способов, методов, технологий и процедур работы с кадрами, которые задействованы в определенной организации.

На данный момент в данную категорию входят следующие составляющие[2]:

- выявление существующей картины, которая отражает реальные потребности организации в найме работников;
- планирование кадрового состава;
- отбор персонала;
- набор сотрудников;
- последующий найм;
- стимулирование работников;
- адаптация новых работников к существующим условиям;
- оценка действий сотрудников;
- обучение персонала, повышение квалификации;
- нормирование труда и др.

Данные составные элементы представляют лишь основные кадровые технологии. Эти составляющие системы управления человеческими ресурсами объединяются в самостоятельные блоки, среди которых можно выделить[3]:

- технологии, направленные на всестороннее развитие кадров;
- технологии, которые ориентированы на организацию нового персонала и его представление;

- технологии, фокусирующие на максимально эффективном применении ресурсов, которые находятся в ведении действующего персонала.

Приведенные тезисы дают возможность сделать следующее заключение: нынешняя направленность на управление человеческими ресурсами в общем и человеческими ресурсами в частности в большой мере преобразовывает важнейшие задачи управления, структуру и функции соответствующих структурных подразделений компании.

Таким образом, одной из фундаментальных функций, характерных для процесса управления человеческими ресурсами, становится его развитие. Это объясняется существенным усилением важности человеческого фактора в производственном процессе на современном этапе. Главная задача данной категории, а также требование реально оценивать рациональность проведения инвестиций компании в рабочую силу, требуют абсолютно другого подхода к утверждению окончательных решений в сфере управления[4].

Следует выделить, что в сфере управления кадрами происходят существенные изменения, согласно с которыми вместо общепринятой практики работы с кадрами, которая направлена на фактическое потребление рабочей силы в период жестких организационных структур и стабильной занятости, приходят совершенно другие модели управления, предусматривающие следующее[5]:

- использование комплекса программ по стимулированию персонала при значительном расширении полномочий в принятии окончательных решений;
- формирование реальных условий для фактического расширения своих знаний, профессионального самосовершенствования, повышения квалификации на принципе постоянства;
- гибкое применение человеческих ресурсов, повышение организаторской и творческой активности персонала;
- создание новых моральных ценностей, с которыми согласен весь персонал фирмы и др.

Следовательно, через прошедшее время владельцы бизнеса увидели четкую необходимость фокусирования на управление человеческими ресурсами, так именно это является основным фактором стабильного развития организации.

По словам У. Брокбэнка и Д. Ульриха, концепция ценности управления человеческими ресурсами складывается из пяти составляющих, представляющие в совокупности полную картину стратегического управления человеческими ресурсами (табл. 1): целевые группы (аудитории), внешние реалии бизнеса, технологии и системы управления человеческими ресурсами, специалисты по управлению человеческими ресурсами, ресурсы службы управления человеческими ресурсами[6]. Интересы целевых групп и знание внешней среды определяют значимость управления человеческими ресурсами для организации. Это, также, объясняет, почему специалистам по управлению человеческими ресурсами необходимо уделять больше внимания результатам для организации, а не тому чем они сами заняты в текущей деятельности. Технологии и системы управления человеческими ресурсами, специалисты и ресурсы кадровой службы составляют суть функции стратегического управления человеческими ресурсами внутри организации.

Практическим результатом процесса стратегического управления и организации в целом, и управления человеческими ресурсами считается выбор и разработка стратегии. На наш взгляд, стратегия управления человеческими ресурсами – это важнейшее направление создания конкурентоспособного высокопрофессионального персонала для достижения долгосрочных целей и выполнения общей стратегии организации.

Таблица 1

Задачи и цели управления человеческими ресурсами для создания конкурентного преимущества организации[7]

**Составляющие элементы конкурентного преимущества управления человеческими ресурсами (цели)**

**Задачи управления человеческими ресурсами для создания конкурентного преимущества**

Знание внешней среды (экономика, технологии, демография, глобализация)

Изучение воздействия внешней среды на систему управления человеческими ресурсами. Адаптация и распределение ресурсов.

Исполнение интересов целевых аудиторий (инвесторов, клиентов, сотрудников и менеджеров)

Формирование рыночной ценности для инвесторов путем управления человеческими ресурсами. Расширение клиентской базы посредством налаживания тесных связей с целевыми клиентами. Помощь линейным руководителям в осуществлении стратегии путем наращивания организационных возможностей. Формирование заметного конкурентного преимущества для сотрудников и наличия у них нужных способностей и навыков для выполнения своей работы.

Создание систем и технологий управления человеческими ресурсами (производительность, люди, рабочие процессы, информация)

Реализация управления бизнес-процессами, которые связаны с человеческими ресурсами так, чтобы сформировать конкурентное преимущество. Реализация управления процессами, которые связаны с управлением результатами работы, так, чтобы сформировать конкурентное преимущество. Реализация управления процессами, которые связаны с информацией, так, чтобы сформировать конкурентное преимущество. Реализация управления процессами, которые связаны с организацией работы, так, чтобы сформировать конкурентное преимущество.

Развитие ресурсов службы управления человеческими ресурсами (политика и стратегия управления человеческими ресурсами)

Четко определенный процесс стратегического планирования для реализации инвестиций в управление человеческими ресурсами согласно бизнес-целям компании. Создание политики и стратегии управления человеческими ресурсами в соответствии с бизнес-стратегией компании.

Профессионализм в управлении человеческими ресурсами (роли, развитие и компетенции специалистов по управлению человеческими ресурсами)	Точное распределение обязанностей и ролей в службе управления человеческими ресурсами. Развитие способностей сотрудников службы управления человеческими ресурсами показывать свои собственные профессиональные компетенции. Инвестирование в сотрудников службы управления человеческими ресурсами для того чтобы обеспечить им требуемое развитие и обучение.
--	---

Стратегия управления человеческими ресурсами – это способ, путь достижения целей организации и управления человеческими ресурсами с помощью развития конкурентных преимуществ в сфере персонала.

Стратегия в сфере персонала должна благоприятствовать: расширению возможностей предприятия (в сфере персонала) противодействовать конкурентам на определенном рынке; эффективно и рационально использовать во внешнем окружении все свои сильные стороны; усилению конкурентных преимуществ предприятия с помощью формирования условий для эффективного использования и развития человеческого капитала и всего трудового потенциала; формирования компетентного, квалифицированного персонала; раскрытию в полном объеме способностей персонала к инновационному, творческому развитию с целью достижения личных целей сотрудников и целей всего предприятия[8].

## **1.2. Факторы, влияющие на эффективность управления человеческими ресурсами**

Любая организация построена на интеграции деятельности посредством управления. Однако интеграция может быть слабо или заметно выраженной; может поддерживаться в определенном состоянии, а может укрепляться и развиваться, переходя постепенно в корпоративность и далее (возможно) в синергию. На этот процесс влияет множество факторов и процессов[9].

Для повышения эффективности деятельности организации необходима не только развитая система коммуникаций, а и высокая квалификация персонала. Обучение персонала - основной процесс, способствующий его развитию.

В нынешних условиях высококвалифицированные кадры представляются как значимое конкурентное преимущество, которое можно использовать в течение продолжительного времени и которое не могут быстро «скопировать» конкурирующие компании.

Рост роли обучения в процессах увеличения организационного развития и конкурентоспособности предприятия вызвано следующими факторами[10].

**Во-первых**, обучение персонала служит ключевым средством достижения стратегических целей организации. Продуктивная работа компании в период постоянно роста конкуренции невозможна без увеличения эффективности работы на всех уровнях организации. Основные препятствия, которые препятствуют достижению более высоких рабочих результатов, заключаются не только в недостаточном уровне профессиональной подготовки персонала, но также и в устаревших подходах к работе на разных уровнях организации. С данными препятствиями можно справиться, только если будет разработана и практически реализована новая политика в области внутрифирменного обучения, которая включает в себя различные учебные программы и формы обучения для всех категорий работников.

**Во-вторых**, обучение – основной способ повысить ценность человеческих ресурсов организации. Многие организации не уделяют необходимого внимания обучению своего персонала, потому как не считают эту статью расходов нужной, думая, что можно легко обойтись без обучения, если, допустим, принимать на работу специалистов, которые уже обладают требуемой квалификацией. Но рано или поздно руководство каждой организации обязательно сталкивается с тем, что в случае если не вкладывать деньги в увеличение уровня знаний и развитие профессиональных навыков своих работников, то тогда и отдача от человеческих ресурсов организации каждый год будет уменьшаться.

**В-третьих**, без вовремя проведенного обучения персонала реализация организационных изменений значительно усложняется или становится невозможной.

Ученые предполагают, что профессиональные знания устаревают ежегодно на 15-20%[11] в зависимости от темпов развития научно-технического прогресса в той или иной отрасли. Одним из основных факторов обеспечения деятельности фирм является высокий профессиональный уровень руководителей и специалистов, поддерживаемый за счет непрерывного повышения квалификации.



Новым сотрудникам обучаться намного сложнее, в силу психологических и социальных факторов. Поэтому стоит уделять внимание и такому процессу, как адаптация персонала. Соотношение применения методов адаптации на примере организаций, проводящих адаптацию, выглядит следующим образом: наставничество применяют – 36 % организаций, которые применяют адаптацию персонала в своей деятельности. Ознакомительные экскурсии проводят 26 % компаний. Обучение и повышение квалификации – 23 % организаций. Личные беседы проводят 15 % компаний. Создание индивидуальных планов вхождения в должность – 15 % организаций. Кураторство – 9 % компаний, и проведением инструктажа занимаются – 4 % организаций (рисунок 3).

Рисунок 1 – Популярные методы адаптации

Источник: составлено автором по[\[12\]](#)

Мотивация также играет большую роль в развитии персонала, является базовой функцией менеджмента[\[13\]](#).

Всего можно выделить три сферы методов стимулирования сотрудников организации к труду. Это экономический, организационно-административный (организационный) и социально-психологический (морально-психологический) метод[\[14\]](#). Рассмотрим каждый из них более подробно.

К экономическому методу мотивации можно отнести все виды финансового стимулирования сотрудников к труду. Среди них можно выделить: надбавки, премии, денежные компенсации и пр. Совсем еще недавно считали, что указанный метод мотивации наиболее эффективен. Но в экономическом методе мотивации к работе существуют свои особенности при использовании в стратегии развития организации:[\[15\]](#).

- во-первых, он должен четко синхронизироваться с рабочими планами организации;
- во-вторых, уровень материального вознаграждения должен отражать степень сложности и напряженности плановых заданий, а также объем трудовых усилий, необходимый для их выполнения;
- в-третьих, финансовый характер мотивации нужно определенно обосновать;
- в-четвертых, все сотрудникам организации необходимо конкретно понимать, за какой именно вид деятельности им были начислены дополнительные финансовые

средства;

- в-пятых, финансовое поощрение в любом случае должно быть определено связано с результатами деятельности специалиста.

Организационно-административный метод мотивации сотрудников компании к работе, другими словами называют «властным». Он основан не только на исполнении существующего законодательства и трудового кодекса Российской Федерации, а также на исполнении указов руководства организации, которые являются верными и такими, которые не подлежат обсуждению или сомнениям [\[16\]](#).

Административный ресурс обладает наибольшими возможностями мобилизации сотрудников на достижение оперативных срочных целей. Однако следует отделить административный ресурс от таких организационных инструментов как обогащение труда, участие работников в принятии управленческих решений. Использование данных организационных инструментов наиболее оправданно в рамках механизма реализации стратегических целей, частично или в существенной мере неопределенных целевых показателей.

Морально-психологические (социально - психологические) методы, несомненно, является самыми сложными для воплощения в жизнь [\[17\]](#).

В основе лежит формирование у персонала устойчивого мнения относительно работы, которую им поручено исполнить. Центральными задачами в этом случае являются: формирование чувства ответственности у сотрудника за свою работу, осведомление ее важности для организации, профессиональная гордость за качество работы, которую исполнил.

В заключение, приведем некоторые общие принципы формирования и мотивации трудовой активности как фактора, влияющего на эффективность управления человеческими ресурсами и стратегическое развитие организации:

- мотивация трудовой активности должна формироваться на фоне обязательности выполнения поставленных задач, большинство которых должно носить творческий, нерутинный характер;
- должны быть прописаны (озвучены) четкие цели и задачи, определен ожидаемый результат работы;
- мотивация трудовой активности должна подкрепляться признанием заслуг и благодарностью за эффективно достигнутые результаты;

- весомыми факторами мотивации служат планы на будущее, профессиональный и карьерный рост сотрудников;
- существенным мотиватором может быть использование личных разработок сотрудников.

Приведенные тезисы дают возможность сделать следующее заключение: нынешняя направленность на управление человеческими ресурсами в общем и человеческими ресурсами в частности в большой мере преобразовывает важнейшие задачи управления, структуру и функции соответствующих структурных подразделений компании.

## **2. Исследование развития взглядов к управлению человеческими ресурсами**

### **2.1. Основные подходы к управлению человеческими ресурсами. Классическая теория**

В настоящее время различают три группы теорий:

- классические теории;
- теории человеческих отношений;
- теории человеческих ресурсов[\[18\]](#).

Классические теории получили развитие в период с 1880-х по 1930-е гг. Видными представителями классических теорий являются: Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Эмерсон, Л. Урвик, М. Вебер, Г. Форд, А. К. Гастев, П. М. Керженцев и др. Они подразумевали технократический подход к управлению персоналом предприятия, который строился на научной организации труда, внедренной в управление еще в начале XX в.

Конкретный инструментарий реализации технократического управления был предложен школой научного управления, основоположником которой считается Фредерик Уинстон Тейлор. Он считал, что труд - это индивидуальная деятельность, а работники - средство достижения организационных целей, подобно машинам, сырью и оборудованию, воздействие коллектива на рабочего

носит деструктивный характер и делает труд рабочего менее производительным [\[19\]](#).

Основным объектом, применительно к которому формируются теоретические и методические положения управления в системе Ф. Тейлора, является производственный персонал, рабочие.

Методические приемы организации и нормирования труда Ф. Тейлора получили свое дальнейшее развитие в трудах его учеников (в первую очередь - Генри Л. Гантта, Фрэнка и Лилиан Гилберт).

Если в системе Ф. Тейлора все составляющие производства, включая и человеческие ресурсы, были приблизительно равны и не ранжировались по значению для реализации тех или иных целей производства, то Генри Л. Гантт одним из первых стал особо выделять человеческие ресурсы, настаивая на исключительной роли персонала в процессе рационализации производственного процесса [\[20\]](#). Организация производства должна была приспособливаться к нормальным для рабочих условиям (в первую очередь - к выбору режимов работы оборудования и условиям труда).

Фрэнк и Лилиан Гилберт настойчиво искали наилучший (единственный) способ выполнения работы посредством изучения движений. Супруги Гилберт стояли у истоков микроэлементарного нормирования. Они изобрели прибор микрохронометр, который в сочетании с кинокамерой позволял точно определить количество и состав движений при выполнении заданной операции. Также Лилиан Гилберт стала одним из родоначальников исследований в области управления персоналом в современных условиях. Она изучала проблемы научного подбора, расстановки и подготовки кадров [\[21\]](#).

В целом теория «научного управления» основана на идее минимизации вложений капитала в наемную рабочую силу. Научный подход требовал сведения на нет зависимости технологических процессов от субъективного человеческого фактора, от отношения к труду и качества работы исполнителей. Формирование в начале XX в. принципов «научной организации труда» положило начало так называемого «технократического управления персоналом», характерными особенностями которого были ориентация на индивидуального работника, проведение отбора и подготовки персонала, разделения труда, в том числе и в управленческой деятельности, а также выделение специализированных кадровых подразделений.

Основные задачи руководства компаний при таком подходе сводились к строгому контролю и наблюдению за работниками; разложению задач на простые и понятные элементы; жесткому разделению управленческих и исполнительских функций; использованию авторитарного стиля руководства; обеспечению материального стимулирования работников; учету некоторых интересов работников и соблюдению их элементарных прав.

Формирующаяся на данном этапе система управления кадрами вместо человека как личности рассматривала лишь его функцию - труд, измеряемый через затраты рабочего времени. На рубеже 1900-х гг. часть функций управления персоналом (в первую очередь наем и учет использования рабочего времени) стала передаваться в отдельные подразделения. В 1900 г. американский бизнесмен Б. Ф. Гудриг организовал в своей фирме первое бюро по найму работников[22].

Концепция административного управления была направлена на разработку общих проблем и принципов управления организацией в целом. В рамках этой концепции в 1920-е гг. было сформулировано понятие организационной структуры фирмы как системы взаимосвязей, имеющей определенную иерархию (принцип иерархичности). При этом организация рассматривалась как замкнутая система, улучшение функционирования которой обеспечивается за счет внутрифирменной рационализации деятельности без учета влияния внешней среды. Появилось понимание того, что организацией нужно управлять систематизированно, чтобы более эффективно достигать ее целей. Эти классические подходы к администрированию деятельности управленческого персонала связаны с именем Анри Файоля и его знаменитыми 14 принципами административной деятельности управленческого персонала.

## **2.2. Теория человеческих отношений и теория человеческих ресурсов**

Теории человеческих отношений стали применять с начала 1930-х гг. Их авторами являются Э. Мэйо, К. Арджерис, Р. Ликарт, Р. Блейк и др. В данных теориях предполагалось, что люди стремятся быть полезными и нужными организации, работники хотят быть признанными, оцененными, причастными к процессам ее развития.

Так, американский ученый Элтон Мэйо утверждал, что производительность труда зависит не только от методов организации производства, но и от отношения управляющих к исполнителям, работникам, т. е. от человеческого, а не механического фактора[23]. Основными задачами руководства, таким образом, становятся создание персоналу таких условий, при которых каждый работник осознавал бы свою полезность, предоставление работникам определенной свободы и самостоятельности, привлечение подчиненных к решению несложных хозяйственных проблем компании, формирование у персонала чувства собственной значимости.

Эксперименты в Хоторне позволили проверить результаты многолетних независимых исследований по проблемам совершенствования методов управления человеческими ресурсами. Примером таких исследований являются теоретические и практические разработки Честера И. Бернарда, который более 20 лет (1927-1948) занимал пост президента компании «Нью-Джерси Белл Телефон» и на практике испытывал свои научные идеи[24].

Кроме того, результаты хоторнских экспериментов дали практические подтверждения исследованиям Мери Паркер Фоллетт, которая в своих работах (1918-1920) поднимала проблему влияния благоприятного производственного климата в коллективе на рост эффективности[25].

Хоторнские эксперименты явились социально-экономическим обоснованием внедрения методов управления человеческими ресурсами, основанных на теории «человеческих отношений». Они показали наличие стойкой причинной связи между степенью удовлетворенности трудом и повышением эффективности работы персонала. В связи с этим рекомендовалось заменить индивидуальное стимулирование на групповое, а административное и экономическое воздействие усилить социально-психологическими методами, обеспечивающими повышение удовлетворенности трудом и распространение практики демократического стиля руководства.

Воззрения школы «человеческих отношений» явились реализацией стремления менеджмента рассматривать каждую промышленную организацию как определенную «социальную систему», подчиняющуюся не только экономическим, но и социальным законам, а людей - не только как производственный фактор, но и как членов социальной системы. Неформальные отношения в процессе производства были признаны весомой организационной силой, способной либо бойкотировать распоряжения менеджмента, либо содействовать проведению его

установок в жизнь. Поэтому функции руководителя стали подразделяться на экономические (максимизация прибыли) и социальные (создание и стабилизация эффективно работающих коллективов и групп)[26].

Теории человеческих ресурсов, авторами которых являются А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор и др., являются современными. Отличие концепции «человеческих ресурсов» от концепций управления кадрами и персоналом, лежащих в основе школ «научного управления» и «человеческих отношений», состоит в признании экономической целесообразности капиталовложений, связанных с привлечением рабочей силы, поддержанием ее в трудоспособном состоянии, обучением и даже созданием условий для более полного выявления возможностей и способностей, заложенных в личности. Если управление персоналом базировалось на представлении о работниках как о некоей совокупности профессиональных способностей, то современная концепция управления человеческими ресурсами рассматривает людей как ключевой ресурс и социальную ценность и обосновывает целесообразность стратегического, инвестиционного подхода к их формированию, использованию и развитию подобно другим видам ресурсов. Работник считается не просто позицией в штатном расписании, а выступает в единстве трех взаимосвязанных компонентов: трудовой функции, социальных отношений и личности.

Примерно с конца 1950-х гг. школа «человеческих отношений» переросла в школу «поведенческих наук» (или бихевиористскую). Если первая в основном сосредоточивалась на методах налаживания межличностных отношений, то объектом исследования второй в большей степени была методология повышения эффективности отдельного работника. Наиболее крупными представителями этого направления являлись Фредерик Герцберг, Дуглас Макгрегор и Ренсис Лайкерт, изучавшие проблемы социального взаимодействия, мотивации, власти и авторитета, организационной структуры, коммуникаций в организациях, лидерства и др.[27] Развитие именно этих подходов привело к созданию в современных организациях особой управленческой функции, названной «управлением человеческими ресурсами», целью которой стало повышение благосостояния работников и максимизация на этой основе личных вкладов в эффективную работу фирм.

Эволюция теории человеческих ресурсов (Приложение 1) происходила от изменения целей в деятельности организации, от их желания увеличения конкурентоспособности в бизнес-среде. При этом необходимо отметить, что эти цели меняются в соответствии с этапом жизненного цикла организации. Это



позволит лучше подобрать инструменты для мотивирования работника.

Впервые идея мотивации принадлежит Ф. Герцбергу (1959). Соглашаясь с систематикой потребностей и основными выводами теории А. Маслоу, Герцберг показал, что основную мотивирующую роль выполняют внутренние вознаграждения, тогда как вознаграждения внешние действуют ситуативно и неустойчиво.

Дальнейшим развитием «содержательных теорий» мотивации является уточнение систематики потребностей в работах Д. МакКлелланда (1959). Он считал, что людям присущи три потребности: власти, аффилиации и достижения успеха.

Особенность: для низового уровня кадров является важной потребностью соучастия. Потребность в аффилиации – это потребность чувствовать свою принадлежность к группе, стремление устанавливать тесные личные связи с другими людьми.

Для среднего уровня – потребность достижения. Потребность в достижениях – это стремление к достижению успеха, к тому, чтобы превзойти других людей, чтобы решать сложные задачи.

Для высшего уровня – потребность во власти (в частности, удержания власти). Потребность во власти – это желание воздействовать на других людей, контролировать их действия, нести ответственность за результаты деятельности других людей[28].

Особенностью для управленческого персонала является то, что необходимо поддерживать уровень вознаграждения руководящего персонала всегда на более высоком уровне (в большем размере), чем для обычных сотрудников. Даже если не измерять эту разницу в зарплатном эквиваленте, то можно регулировать размер премиями или даже дополнительными благами по типу оплаты жилья или служебного автомобиля.

Теория справедливости рассматривает мотивацию персонала с точки зрения их оценки ситуации и складывающегося у них в этой связи представления о справедливости отношений между ними и организацией.

Теория справедливости подчеркивает, что сотрудники предполагают, что вознаграждение их коллег будет осуществляться пропорционально по формуле[29]  
:

(1)



Согласно данной теории стоит отметить, что руководители среднего звена, как и менеджеры низового уровня, справедливо полагают, что прилагая больше усилий, вознаграждение возрастет. И задача топового уровня менеджеров показать, что это действительно так. Если не сразу (с учетом кризиса), то впоследствии усилия будут учтены. Без такого подтверждения мотивация работать сверх меры пропадает.

Теория ожиданий Виктора Врума базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели[30]. Ожидания можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события.

Согласно данной теории, более трудоспособный, по его мнению, сотрудник имеет право ожидать не только то, что трудовые усилия будут вознаграждены, а и то, что усилия будут оценены больше, чем сотрудника, принесшего меньшую пользу. Эту особенность психологии также необходимо учитывать при построении системы мотивации и стимулирования.

Модель Портера-Лоулера утверждает, что достигнутые результаты напрямую зависят от приложенных персоналом усилий, его особенностей и способностей, а также четкого понимания роли сотрудника в организации[31].

Один из наиболее важных выводов Портера и Лоулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению. Это противоположно мнению большинству успешных руководителей, а также мнению тех, кто считает монетарную модель мотивации единственно эффективной для персонала.

Итак, эффективность и основные показатели развития организации напрямую зависят от качества работы ее сотрудников. Для того, чтобы персонал выполнял свои обязанности на высоком уровне, работодатель должен создать благоприятные условия труда.

### **3. Современные взгляды на управление человеческими ресурсами**

С середины 90-х годов 20 века в нескольких государствах Запада значительное внимание в практике и теории менеджмента уделяется определенным проблемам управления человеческими ресурсами. Решение самых важных задач кадровой

политики, например, отбор, набор, вознаграждение, подготовка, мотивация персонала в нынешних условиях оказалось невозможным в пределах даже тех подходов, которые были в середине прошлого десятилетия. Новейшая концепция стратегического управления человеческими ресурсами основана на вперед идущих прогнозах развития предприятия и его окружения[32].

Как известно, стратегия управления человеческими ресурсами относится к функциональным стратегиям организации. Опираясь на процессный подход и основываясь на «классических» этапах процесса стратегического управления, изложенные в работах А.А. Томпсона, А.Дж. Стрикленда, О.С. Виханского и др. авторов, предлагается следующая схема этапов процесса разработки, выбора и реализации стратегии управления человеческими ресурсами (Приложение 2). В зависимости от сферы деятельности предприятия система управления человеческими ресурсами может иметь некоторые особенности.

Как известно, стратегия управления человеческими ресурсами относится к функциональным стратегиям организации. Опираясь на процессный подход и основываясь на «классических» этапах процесса стратегического управления, изложенные в работах А.А. Томпсона, А.Дж. Стрикленда, О.С. Виханского и др. авторов, предлагается следующая схема этапов процесса разработки, выбора и реализации стратегии управления человеческими ресурсами (Приложение 2). В зависимости от сферы деятельности предприятия система управления человеческими ресурсами может иметь некоторые особенности.

Существуют и относительно современные подходы к реализации и разработке стратегии управления человеческими ресурсами. В 1980-х годах перед предприятиями всех государств Запада чаще и чаще возникали неожиданные и новые задачи. Динамика изменений была такая, что возможно было с уверенностью предвидеть дальнейшее увеличение неустойчивости вперед примерно на 10-15 лет. В данных условиях изменяется философия управления, что предопределило поиск более новых стратегий управления человеческими ресурсами. Так, И. Ансофф определяет принципы управления, которые и на данный момент оцениваются специалистами в сфере управления человеческими ресурсами в качестве самых современных, а сам подход называет процессным[33]. Данные принципы привлекли особое внимание и практиков и теоретиков управления – руководителей компаний в Западной Европе, в США, в Японии, а позднее – и в РФ, при этом именно в нашей стране неожиданностей и неопределенностей в развитии экономики довольно много.

На Западе в начале 1980-х годов получило свое развитие еще одно направление в теории управления человеческими ресурсами как эволюционный подход. Если рассматривать мир в качестве процесса, где Вселенная и все другие сложные системы жизни рассматриваются в качестве определенного результата развития, то эволюционный подход изменяет виденье на персонал и на организацию в целом [34]. В соответствии с данной концепцией, именно сложившиеся на любом предприятии процедуры и традиции принятия решений, а также алгоритмы влияния и реагирования на различные изменение внутренней и внешней среды, устанавливают облик предприятия, а также отличие в конкурентной борьбе одного предприятия от другого.

Как считают С. Джэксон и Р. Шулер, подход конкурентной стратегии сравнивается между различными стратегиями для различных практических действий и типов поведения в сфере управления человеческими ресурсами (человеческими ресурсами) и 3-мя конкурентными стратегиями, которые предложены М. Портером (стратегии фокусирования, стратегии лидерства в издержках, стратегии дифференциации)[35].

Подход на базе соответствия стратегии определенным фазам жизненного цикла предприятия обозначает приведение согласно стратегии управления человеческими ресурсами с конкретными деловыми стратегиями, которые характерны для любой фазы жизненного цикла предприятия, а именно: зрелости, развития, угасания/спада, трансформации/восстановления. Достаточно очевидно, что различные деловые стратегии и, значит, стратегии управления человеческими ресурсами молодого предприятия, которое развивается и предприятия, которое вступило в фазу трансформации, будут значительно и заметно различаться.

Наиболее известные на современном этапе развития концепции управления человеческими ресурсами связаны с «моделью соответствия» и «Гарвардской моделью».

Модель соответствия, разработанная «мичиганской школой» менеджмента, исходит из предположения о том, что управление человеческими ресурсами и управление организационной структурой компании должны соответствовать организационной стратегии (отсюда и название этой модели[36]).

«Гарвардская модель» (или модель 4С) была разработана специалистами Гарвардской школы бизнеса как средство исследования проблем HR-менеджмента в рамках более широкой среды бизнеса, чем общепринятые задачи привлечения,

отбора, подготовки, аттестации кадров, ведения кадрового документооборота и т. д.

Согласно данной модели политика HRM должна строиться на анализе:

- потребностей различных групп заинтересованных в бизнесе лиц;
- учета ряда ситуационных факторов [\[37\]](#).

Модель 4С базируется на так называемой «теории заинтересованных лиц», предполагающей, что поскольку организация принадлежит и управляется различными группами заинтересованных лиц, то задача управления человеческими ресурсами состоит в достижении разумного баланса удовлетворения интересов этих групп.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Итак, управление человеческими ресурсами необходимо понимать как совокупность множества способов, методов, технологий и процедур работы с кадрами, которые задействованы в определенной организации.

На данный момент в данную категорию входят следующие составляющие: выявление существующей картины, которая отражает реальные потребности организации в найме работников; планирование кадрового состава; отбор персонала; набор сотрудников; последующий найм; стимулирование работников; адаптация новых работников к существующим условиям; оценка действий сотрудников; обучение персонала, повышение квалификации; нормирование труда и др.

Данные составные элементы представляют лишь основные кадровые технологии. Эти составляющие системы управления человеческими ресурсами объединяются в самостоятельные блоки, среди которых можно выделить:

- технологии, направленные на всестороннее развитие кадров;
- технологии, которые ориентированы на организацию нового персонала и его представление;
- технологии, фокусирующие на максимально эффективном применении ресурсов, которые находятся в ведении действующего персонала.

Нынешняя направленность на управление человеческими ресурсами в общем и человеческими ресурсами в частности в большой мере преобразовывает важнейшие задачи управления, структуру и функции соответствующих структурных подразделений компании.

В первую очередь, необходимо заметить, что выделяются разнообразные подходы к управлению человеческими ресурсами. Наряду с этим их главное отличие основывается на дифференцированном отношении к персоналу как к объекту управления. Различаются такие подходы:

1) Первый фундаментальный подход заключается в том, что работников не считают отдельными личностями, в виде объекта управления разглядывается основная функция персонала – труд. Самыми выдающимися личностями-представителями данного подхода называются Ф. Тейлор и К. Маркс.

2) Во втором подходе рассматривается признание персонала организации в качестве независимого объекта управления. Так, необходимо определить две концепции: управление человеческими ресурсами, рассматривающее всех работников в виде занимаемых ими должностей и исполняемых ролей; управление человеческими ресурсами, которое основывается на фактическом смещении фокуса с занимаемой должности собственно на личность, которая разглядывается в виде самостоятельного и сложного объекта организационной единицы.

3) Третий подход базируется на том, что коллектив организации рассматривается как довольно сложный капитал или ресурс, который находится в ведении организации. В это время этот ресурс поддается управлению. На данном этапе развития этих теорий осуществляется их отождествление с менеджментом всего бизнеса, в котором каждый конкретный человек начал рассматриваться в качестве реального источника достижения целей бизнеса, который составляет конкуренцию.

У данных подходов есть множество весомых преимуществ. Но, несмотря на это они не создают необходимых условий для максимального использования потенциала, который характерен работникам компании. Данному подходу свойственно одностороннее решение проблем, что не дает в полной мере их устранять и не допускать повторного появления.

Так как персонал - это наиболее изменчивый фактор, требуется исследовать принципиально другой подход, смысл которого будет состоять не только в широком спектре управленческих проблем, в том числе подбор и

профессиональную адаптацию новых работников, их эффективное использование и профессиональное развитие. Но также этот подход будет указывать на необходимость формирования определенных социальных условий, при которых происходит максимально эффективное и полное применение человеческих ресурсов.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Анцупов А.А. Конфликтология. - М.: Знание, 2015. - 405 с.
2. Баранов М.А. Управление процессами социально-экономического характера // Социология. - 2018. - №6. - С. 41-52.
3. Бакулин С.А. Конфликт и диалог корпоративных культур // Управление человеческими ресурсами. - 2018. - №4. - С.14-17.
4. Белкин А.С. Ситуация успеха. Как ее создать. - М.: Просвещение, 2015. - 247 с.
5. Бодалев А.А. Психология личности. - М.: Юнити, 2015. - 410 с.
6. Бороздина Г.В. Психология делового общения. - М.: ИНФА-М, 2015. - 347 с.
7. Букин С.В. Менеджмент. - СПб.: Питер, 2015. - 563 с.
8. Бурнс Т. Ф. Культура менеджмента. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 385 с.
9. Веснин В. Р. Организационная культура / В.Р. Веснин, А.П. Морозова. - М.: ТРИАДА, 2015. - 305 с.
10. Глухов В. В. Менеджмент: для экономических специальностей. - СПб: Питер Пресс, 2015. - 463 с.
11. Гончаров В. И. Менеджмент: учебное пособие. - Минск: Современная школа, 2015. - 587 с.
12. Жигалко З.М. Механизм целеполагания // Экономикс. - 2017. - №12. - С. 35-42.
13. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. - СПб.: Питер, 2016. - 371 с.
14. Казначевская Г. Б. Менеджмент. - Ростов-н-Дону: Феникс, 2015. - 562 с.
15. Кибанов А. Я. Управление персоналом в организации / А.Я. Кибанов, А.И. Сапега. - М.: Наука, 2015. - 450 с.
16. Кричевский Р.Л. Психология деловых отношений. - М.: Статут, 2015. - 410 с.
17. Коротков Э. М. Менеджмент: учебник для бакалавров. - М.: Юрайт, 2015. - 523 с.
18. Крупенченко В.Р. Управление персоналом. - М.: Знание, 2015. - 402 с.
19. Курбатов В.И. Судьба лидера в коллективе // Социум. - 2018. - №4. - С. 15-21.
20. Куртов Д.О. Предпринимательская ответственность и эффективность функционирования предприятия // Экономика и бизнес. - 2018. - №4. - С. 56-62.

21. Ореховский П.В. Повышение эффективности функционирования предприятия // Общество и экономика. - 2017. - №9. - С. 29-34.
22. Плотинский Ю. М. Цели исследований социальных процессов. Учебное пособие. - М.: Логос, 2015. - 362 с.
23. Саймон Г. Особенности принятия управленческих решений. - М.: Знание, 2016. - 274 с.
24. Теория управления: учебник / под ред. А. Л. Гапоненко. М.: Издательство РАГС, 2015. - 411 с.
25. Теория управления / под ред. В. Г. Игнатова. Ростов-на-Дону: Феникс, 2016. - 374 с.
26. Управленческие решения / под ред. - С. Н. Чудновской. - М.: Эксмо, 2015. - 320 с.
27. Уткин Э. А. Мотивационный менеджмент. - М.: ЭКМОС, 2016. - 382 с.
28. Шаталова Н.В. Управление персоналом. - СПб.: Нева, 2015. - 247 с.
29. Шепель В.М. Управленческая психология. - М.: Просвещение, 2015. - 341 с.
30. Яковлев А.А. Оценка системы управления человеческими ресурсами // Бизнес. - 2018. - №7. - С. 24-27.
31. Яковлев А.В. Технологии управления человеческими ресурсами // Социум. - 2018. - №10. - С. 24-26.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

### **Обзор эволюции теории человеческих ресурсов**

<b>Автор или теория</b>	<b>Содержание, цель</b>	<b>Достоинства</b>	<b>Недостатки</b>
-------------------------	-------------------------	--------------------	-------------------

<p>Пирамида потребностей Маслоу</p>	<p>Визуальное представление потребностей человека в образе иерархической пирамиды</p>	<p>Она очень популярна; проста и лаконична; она универсальна; она как основа для других «улучшенных» теорий</p>	<p>Трудно найти практическое применение; не дает ответа на вопрос какова природа тех или иных потребностей; в модели не учтены индивидуальные различия людей;</p>
<p>Теория приобретенных потребностей МакКлелланда</p>	<p>Делает основной упор на потребности высших уровней: стремление к власти, успеху и причастности (признанию и принадлежности)</p>	<p>Выделять людей, у которых доминирует (активизирована) одна из перечисленных потребностей; людей с потребностью во власти ставить на руководящие должности не ниже среднего ранга; на основе модели хорошо определяется предельный уровень власти, посильный для данного индивида;</p>	<p>Модель не показывает механизм удовлетворения потребностей низшего уровня, которые в неустойчивой жизни в России не менее важны, чем высшие; люди с высокой потребностью достижения не достигают высших уровней в управленческой иерархии, так как на верхних управленческих уровнях требуется принимать более рискованные решения и ставить более высокие цели</p>



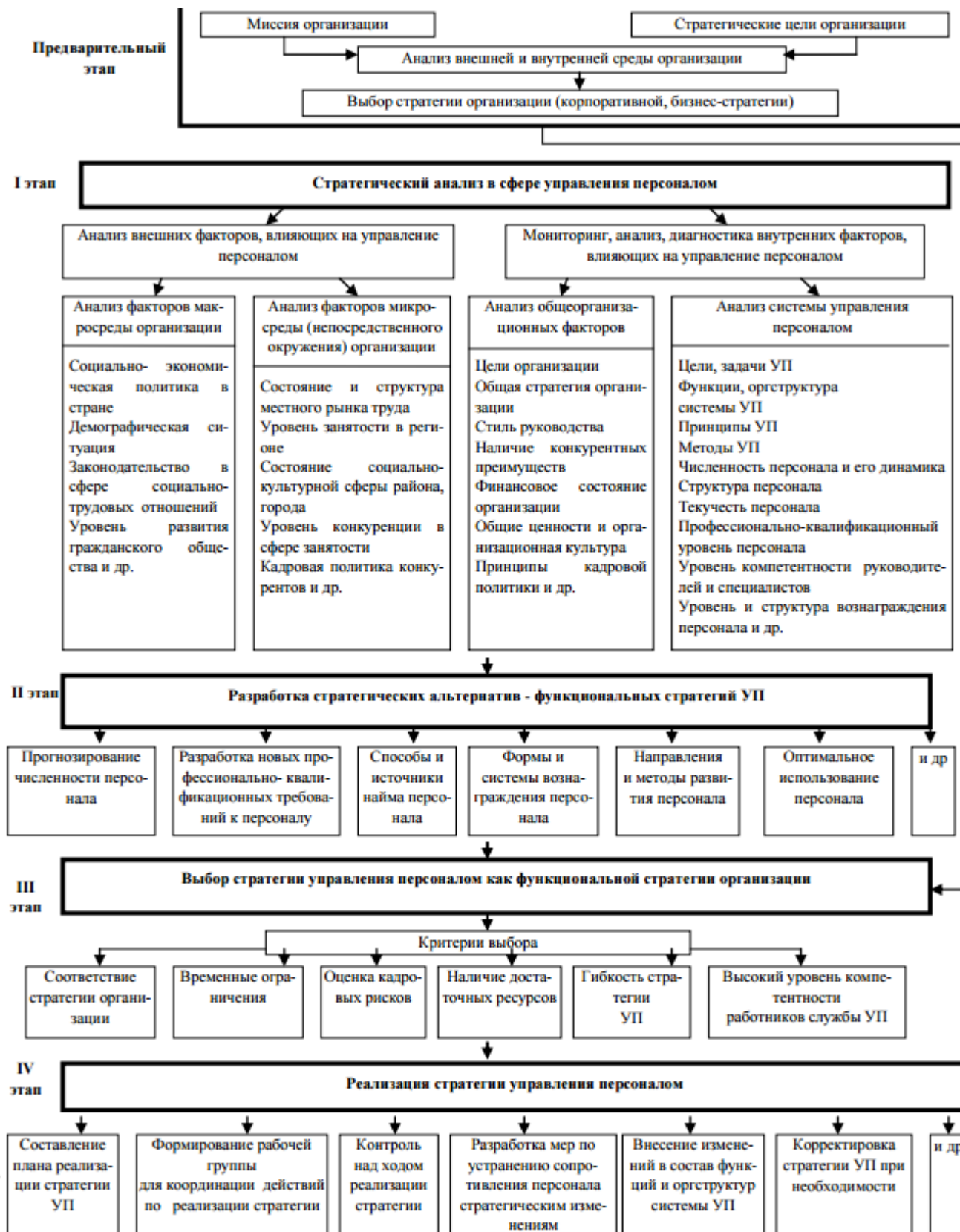
<p>Двухфакторная теория Герцберга</p>	<p>В основе двухфакторной теории Ф. Герцберга лежат две большие категории потребностей: гигиенические факторы и мотивирующие факторы.</p>	<p>Активизация мотивирующих факторов способна обеспечить максимально возможное участие персонала в делах фирмы; показывает уровень удовлетворенности персонала своей работой; данный метод способен указать на проблемные аспекты рабочей деятельности.</p>	<p>Отсутствие тесной корреляции между удовлетворением и производительностью труда; трудности объективизации модели; наличие в организации двух групп факторов одновременно не всегда возможно</p>
<p>Теория ожидания Врума</p>	<p>Она основана на положении, что наличие активной потребности - не единственная мотивация. Человек также должен надеяться, что действительно сможет ее удовлетворить</p>	<p>Установить твердое соотношение между результатами труда и вознаграждением только за эффективную работу; сформировать высокий, но реалистичный уровень результатов, ожидаемых от работника; поднимать его самооценку, уровень полномочий и профессиональных знаний.</p>	<p>Очень высок разброс оценок и ожиданий, поэтому трудно формализовать модель и, соответственно, найти инструментальные методы для ее реализации.</p>

Теория справедливости Адамса	Работник субъективно определяет соотношения «усилия / вознаграждение» у себя и других работников на сходных должностях	Приводит к компромиссу между работодателем и сотрудником; Понимание теории помогает руководителям понять, что улучшая условия для одного человека, можно изменить восприятие других людей, что нарушит равновесие и соответственно, создаст гораздо больше проблем.	Малые финансовые возможности для повышения вознаграждения; люди всегда друг другу завидуют
------------------------------	--	---	--

Источник: составлено автором

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

### **Этапы разработки, выбора и реализации стратегии управления человеческими ресурсами**



2. Кибанов А. Я. Управление персоналом в организации / А.Я. Кибанов, А.И. Сапега. - М.: Наука, 2015. - С. 91 [↑](#)
3. Крупенченко В.Р. Управление персоналом. - М.: Знание, 2015. - С. 117 [↑](#)
4. Теория управления: учебник / под ред. А. Л. Гапоненко. М.: Издательство РАГС, 2015. - С. 125 [↑](#)
5. Яковлев А.А. Оценка системы управления персоналом // Бизнес. - 2018. - №7. - С. 25 [↑](#)
6. Бурнс Т. Ф. Культура менеджмента. - М.: ИНФРА-М, 2017. - С.174 [↑](#)
7. составлено автором по Кибанов А. Я. Управление персоналом в организации / А.Я. Кибанов, А.И. Сапега. - М.: Наука, 2015. - С. 189 [↑](#)
8. Ореховский П.В. Повышение эффективности функционирования предприятия // Общество и экономика. - 2017. - №9. - С. 30 [↑](#)
9. Бусыгина И. С. Корпоративность как основание безопасности организации. // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология - 2014. - №4 - С. 44 [↑](#)
10. Жигалко З.М. Механизм целеполагания // Экономикс. - 2017. - №12. - С. 37 [↑](#)
11. Казначевская Г. Б. Менеджмент. – Ростов-н-Дону: Феникс, 2015. Коротков Э. М. Менеджмент. – М.: Юрайт, 2015. – С. 110 [↑](#)
12. Мишутов А.В. Обучение и мотивация персонала // Кадры. – 2018. – №2. – С. 11 [↑](#)
13. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. - СПб.: Питер, 2016. – С. 24 [↑](#)
14. Ореховский П.В. Повышение эффективности функционирования предприятия // Общество и экономика. - 2017. - №9. - С. 30 [↑](#)

15. Уткин Э. А. Мотивационный менеджмент. - М.: ЭКМОС, 2016. - С. 110 [↑](#)
16. Теория управления: учебник / под ред. А. Л. Гапоненко. М.: Издательство РАГС, 2015. - С. 256 [↑](#)
17. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. - М.: Знание, 2015. - С. 163 [↑](#)
18. Шаталова Н.В. Управление персоналом. - СПб.: Нева, 2015. - С. 34 [↑](#)
19. Яковлев А.В. Технологии управления человеческими ресурсами // Социум. - 2018. - №10. - С. 24 [↑](#)
20. Ореховский П.В. Повышение эффективности функционирования предприятия // Общество и экономика. - 2017. - №9. - С. 30 [↑](#)
21. Анцупов А.А. Конфликтология. - М.: Знание, 2015. - С. 51 [↑](#)
22. Жигалко З.М. Механизм целеполагания // Экономикс. - 2017. - №12. - С. 36 [↑](#)
23. Крупенченко В.Р. Управление персоналом. - М.: Знание, 2015. - С. 96 [↑](#)
24. Яковлев А.А. Оценка системы управления человеческими ресурсами // Бизнес. - 2018. - №7. - С. 25 [↑](#)
25. Куртов Д.О. Предпринимательская ответственность и эффективность функционирования предприятия // Экономика и бизнес. - 2018. - №4. - С. 57 [↑](#)
26. Курбатов В.И. Судьба лидера в коллективе // Социум. - 2018. - №4. - С. 17 [↑](#)
27. Управленческие решения / под ред. - С. Н. Чудновской. - М.: Эксмо, 2015. - С. 98 [↑](#)
28. Бурнс Т. Ф. Культура менеджмента. - М.: ИНФРА-М, 2017. - С. 110 [↑](#)

29. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. - СПб.: Питер, 2016. - С. 162 [↑](#)
30. Баранов М.А. Управление процессами социально-экономического характера // Социология. - 2018. - №6. - С. 43 [↑](#)
31. Бакулин С.А. Конфликт и диалог корпоративных культур // Управление человеческими ресурсами. - 2018. - №4. - С.15 [↑](#)
32. Яковлев А.А. Оценка системы управления персоналом // Бизнес. - 2018. - №7. - С. 26 [↑](#)
33. Гончаров В. И. Менеджмент: учебное пособие. - Минск: Современная школа, 2015. - С. 259 [↑](#)
34. Куртов Д.О. Предпринимательская ответственность и эффективность функционирования предприятия // Экономика и бизнес. - 2018. - №4. - С. 58 [↑](#)
35. Шаталова Н.В. Управление персоналом. - СПб.: Нева, 2015. - С. 21 [↑](#)
36. Коротков Э. М. Менеджмент: учебник для бакалавров. - М.: Юрайт, 2015. - 523 с. [↑](#)
37. Шепель В.М. Управленческая психология. - М.: Просвещение, 2015. - 341 с. [↑](#)