



РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РФ

**О Б Р А З О В А Т Е Л Ь Н Ы Е   И Н Н О В А Ц И И**

**И.К. Макарова, О.Е. Алехина, Л.М. Крайнова**

---

**ПРИВЛЕЧЕНИЕ, УДЕРЖАНИЕ  
И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА  
КОМПАНИИ**

**Ирина Камильевна Макарова  
Оксана Евгеньевна Алехина  
Людмила Михайловна Крайнова**

**Привлечение, удержание и  
развитие персонала компании**

**Серия «Образовательные инновации»**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=11953067](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=11953067)*

*Привлечение, удержание и развитие персонала компании: учеб,  
пособие / И.К. Макарова и др.: Дело; Москва; 2010  
ISBN 978-5-7749-0581-2*

### **Аннотация**

Данное учебное пособие призвано не только обеспечить будущих менеджеров систематизированными знаниями в области управления персоналом, но и сформировать у них четкое представление о современных тенденциях и приоритетах в управлении человеческими ресурсами, а также помочь им овладеть навыками по подбору, использованию и развитию человеческих ресурсов, необходимыми для успешной работы в конкурентной среде. В пособии систематизирован обширный практический материал, поэтому оно будет полезно как студентам, изучающим менеджмент, так и слушателям

программ МВА, руководителям и специалистам кадровых служб, участвующим в формировании эффективной системы управления человеческими ресурсами.

# Содержание

Введение	5
Глава 1	10
1.1. Основные парадигмы управления персоналом	10
1.2. Современные подходы к управлению человеческими ресурсами	15
Конец ознакомительного фрагмента.	22

**Ирина Камильевна  
Макарова, Оксана  
Евгеньевна  
Алехина, Людмила  
Михайловна Крайнова  
Привлечение,  
удержание и развитие  
персонала компании**

**Введение**

Характерной чертой развития современного управления является признание возрастающей роли человеческого фактора в производственной системе. В условиях ускорения технологических нововведений, обострения конкуренции, глобализации экономики именно знания, квалификации, творческие и предпринимательские способности работников рассматриваются как основной ресурс повышения эф-

фективности и конкурентных преимуществ деловых организаций. Задача управленческой науки – помочь экономической практике обосновать происходящие явления и процессы в сфере трудовых отношений, выработать рекомендации для успешного перспективного развития российских организаций в современных рыночных условиях.

Инновационность данного пособия состоит в его ориентации на конкретно-практические знания, стремлении отразить реальные потребности российских менеджеров по управлению персоналом. Системный подход к формированию концепции спецкурса позволяет комплексно рассмотреть актуальные проблемы кадрового менеджмента, предложить наиболее эффективные решения сложных профессиональных задач, научить предвидеть и преодолевать возможные трудности в работе с человеческими ресурсами. Наряду с изложением теоретического материала к каждой теме прилагается пакет практических документов, который обеспечит менеджеров готовыми инструментами передовых кадровых технологий для использования в практической деятельности.

Цель курса – подготовить высокопрофессиональных менеджеров, обладающих современными знаниями и навыками, которые позволят им эффективно осуществлять руководство организацией в области трудовых отношений. Изучение курса поможет управленцам овладеть методами эффективной аналитической, организационной, соци-

ально-психологической, инновационной работы в области управления персоналом в российских организациях.

### Задачи курса:

- дать комплексное представление об эволюции и современных тенденциях управления человеческими ресурсами;
- раскрыть сущность, цели, функции управления человеческими ресурсами в организации;
- развить системное конструктивное управленческое мышление, позволяющее анализировать и оценивать проблемы кадрового менеджмента в современных условиях;
- сформировать умения и навыки выработки и принятия управленческих решений в сфере трудовых отношений;
- раскрыть практический инструментарий управления людьми в современных организациях;
- помочь применять прогрессивные технологии в российской практике.

Методологически курс базируется на системном подходе, при этом внимание акцентируется на организационных, социально-психологических, управленческих вопросах современного кадрового менеджмента.

*Особенность данного учебного пособия* состоит в том, что в нем в наглядном и концентрированном виде излагаются концептуальные положения управления человеческими ресурсами. Пособие построено по темам. Каждая тема относительно самостоятельна и посвящена изучению конкретной

кадровой функции системы управления человеческими ресурсами в современных организациях.

В результате успешного усвоения курса студенты должны знать:

- законодательные и нормативные правовые акты, регламентирующие деятельность организации по управлению человеческими ресурсами;
- современные технологии планирования потребностей в человеческих ресурсах, привлечения, отбора и найма персонала;
- формы и методы обучения и повышения квалификации работников, планирования карьеры сотрудников и формирования кадрового резерва организации;
- передовой отечественный и зарубежный опыт в области управления трудовыми отношениями, оценки и вознаграждения труда работников;
- основы организации кадрового аудита;
- современные методы оптимизации численности персонала.

Полученные знания будут способствовать формированию у студентов управленческих компетенций (практических навыков, умений и способностей), что позволит им наиболее полно реализовать себя в области управления человеческими ресурсами:

- системное мышление и системный подход к решению

проблем кадрового менеджмента;

- навыки стратегического планирования в области управления человеческими ресурсами;
- умение принимать решения, отнесенные к компетенции менеджера по управлению персоналом;
- навыки диагностирования кадровой политики и корпоративной культуры в организации;
- навыки разработки и осуществления организационных изменений в компании;
- умение управлять конфликтами и трудовыми спорами в организации;
- навыки делегирования полномочий;
- умение работать в команде;
- навыки консультирования и обучения сотрудников, руководителей разных уровней по вопросам организации управления персоналом.

Пособие в полной мере отражает передовой зарубежный и отечественный опыт управления персоналом, учитывает историю и современные тенденции управления людьми в деловых организациях.

# **Глава 1**

## **Эволюция и современная концепция управления человеческими ресурсами**

### **1.1. Основные парадигмы управления персоналом**

За последние годы сфера кадрового менеджмента в российских организациях заметно преобразилась. На смену традиционным отделам кадров пришли службы по управлению персоналом, HR-департаменты. Однако нередки случаи, когда вчерашние инспекторы по кадрам и менеджеры по персоналу вдруг просят называть их по-новому «менеджер HR» (менеджер по человеческим ресурсам), не представляя, что стоит за этой аббревиатурой.

Для анализа развития управленческой науки и практики в сфере труда обратимся к теории американского экономиста Д. Белла, который выделил в исторической периодизации три основных этапа: доиндустриальный, индустриальный и постиндустриальный (рис. 1.1, 1.2, 1.3). К первичному сектору относится сельское хозяйство, лесоводство, ры-

боловство, добыча полезных ископаемых. Вторичный сектор – это отрасли, занятые обработкой в широком смысле этого слова: машиностроение, химическая, легкая и пищевая промышленность, энергетика, строительство и пр. К третичному сектору относятся наука, образование, медицина, искусство, торговля и другие виды непроеизводственной сферы.

В XX в. произошла смена трех основных концепций кадрового менеджмента, обусловленная изменениями в экономическом, социальном, техническом развитии общества (табл. 1.1).

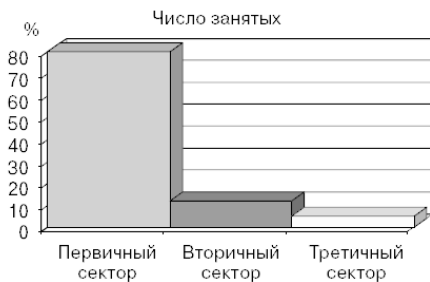
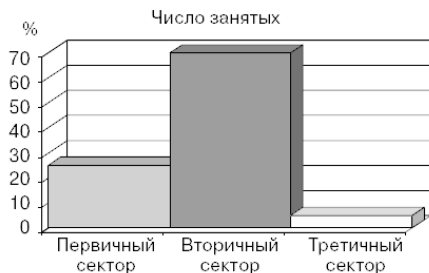
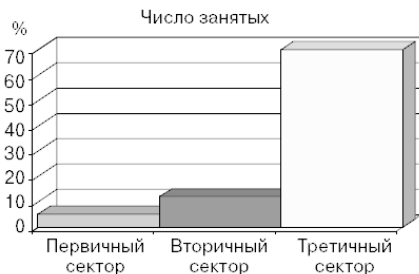


Рис. 1.1. Структура занятости в доиндустриальном обществе



*Рис. 1.2.* Структура занятости в индустриальном обществе



*Рис. 1.3.* Структура занятости в постиндустриальном обществе

*Таблица 1.1*

**Эволюция концепции управления человеческими ресурсами в организации в XX в.**

Год	Концепция	Работник рассматривается как
1920—1940-е	Управление кадрами	Носитель трудовой функции, «живой придаток машины»
1950—1970-е	Управление персоналом	Субъект трудовых отношений, личность
1980—1990-е	Управление человеческими ресурсами	Ключевой, стратегический ресурс организации

В начале XX в. получила развитие концепция *управления кадрами*, в рамках которой вместо человека как личности рассматривается его трудовая функция. Другими словами, категория «кадры» характеризует не качество отдельно взятого индивида, а совокупность работников, объединенных для достижения поставленных организационных целей. Кадровые службы выполняли в основном учетно-контрольные и административно-распорядительные функции.

После Второй мировой войны научно-технический прогресс, вызвавший усложнение производственного процесса, обусловил необходимость внедрения новых механизмов мотивации труда работников, повышения их квалификации, регулирования трудовых отношений на основе партнерства и сотрудничества, активного вовлечения персонала в управление, участие в прибыли. Именно с 1950—1960-х гг., когда технократический подход в управлении уступает свои позиции, на смену концепции управления кадрами приходит концепция *управления персоналом*. В новой концепции, согласно которой работник рассматривается уже не только как личность, но и как субъект трудовых отношений, изменяет-

ся роль и место кадровых служб в организационной структуре управления предприятиями. Система управления персоналом охватывает широкий круг управленческих проблем: планирование потребностей в персонале, подбор и профессиональную адаптацию новых работников, разработку компенсационных программ, корпоративное обучение сотрудников и др. Но пока службы по управлению персоналом, как правило, выполняли обслуживающую роль, являясь функциональными подразделениями, а персонал рассматривался как издержки, которые надо оптимизировать.

## 1.2. Современные подходы к управлению человеческими ресурсами

В 1950—1960-е гг., когда экономику развитых стран охватили структурные изменения под воздействием научно-технического прогресса, появляется новое понятие «человеческий капитал».

Развитие теории «человеческого капитала» отражено в работах лауреатов Нобелевской премии С. Кузнеца, Т. Шульца, Г. Беккера и многих других экономистов. В классическом произведении в этой области «Человеческий капитал: теоретический и эмпирический анализ со специальным обращением к образованию» Беккер определяет «человеческий капитал» как «комплекс приобретенных и унаследованных качеств, как образование, знания, полученные на рабочем месте, здоровье и другие, которые могут быть использованы в течение определенного времени для производства товаров и услуг»<sup>1</sup>.

В теории человеческого капитала затраты – своего рода капитальные вложения, позволяющие индивиду, фирме, обществу в целом достигать определенных экономических ре-

---

<sup>1</sup> Беккер Г. Человеческий капитал // США: экономика, политика, идеология. 1993. № 11.

зультатов, производить в больших объемах и лучшего качества товары и услуги, получать более высокие денежные доходы и т. п. – носят название «инвестиции в человеческий капитал». В самом общем виде суть теории человеческого капитала можно определить следующим образом: она исследует взаимосвязь между инвестициями в человеческий фактор и доходами, которые получаются от этих инвестиций.

Начиная с середины 1980-х гг. для выражения нового взгляда на роль человека в современном производстве используется термин «человеческие ресурсы».

### **Новые условия развития общества:**

- глобализация экономики;
- обострение рыночной конкуренции;
- быстрые изменения и нововведения в обществе и в экономике;
- технологии, основанные на новых знаниях, опыте, интеллекте;
- информация как фактор развития общества;
- социальная ответственность бизнеса;
- демократизация управления.

Как известно, функционирование любой экономической системы представляет собой процесс преобразования ресурсов для удовлетворения потребностей общества, индивидов в товарах и услугах. Все ресурсы экономической системы обладают как общими свойствами, так и специфическими.

К общим свойствам следует отнести:

*во-первых*, почти все ресурсы редки или имеются в ограниченном количестве (кроме информационных). Эта ограниченность относительна и означает, что ресурсов, как правило, меньше, чем необходимо для удовлетворения потребностей при данном уровне экономического развития. Поэтому ключевой проблемой экономики является проблема эффективности, т. е. поиска путей наилучшего использования или применения ограниченных ресурсов, с тем чтобы достичь наибольших возможностей удовлетворения потребностей;

*во-вторых*, все экономические ресурсы являются слагаемыми полезности и стоимости продукции, предоставляют владельцу определенный доход в виде ренты (от земли), процента (от капитала), заработной платы (от труда) и прибыли (от предпринимательства);

*в-третьих*, практически все ресурсы имеют износ и нуждаются в средствах на их «ремонт», обновление.

Но наряду с общими свойствами каждая категория ресурсов имеет специфическое содержание, характеристики, структуру, обусловленные их природой, местом и ролью в экономической системе.

Главная отличительная особенность человеческих ресурсов состоит в личностной специфике данного вида ресурса:

- в отличие от машин и сырья люди наделены интеллектом, и соответственно их участие в производственном процессе не механическое, а эмоционально-сознательное,

осмысленное;

- поскольку человек обладает творческими, предпринимательскими способностями, то в отличие от других ресурсов продуктивность этих способностей не имеет видимых пределов. Поэтому именно в человеческих ресурсах скрыты наибольшие резервы для повышения эффективности функционирования организации;

- в современных условиях научно-технического прогресса возможен «моральный износ» человеческих ресурсов, но люди вследствие личной мотивации постоянно и осознанно стремятся к совершенствованию, повышению квалификации, обновлению знаний и профессиональных навыков, ожидая от организации помощи и предоставления возможностей;

- способности, знания, квалификация и профессиональные знания распределены между людьми неравномерно, поэтому требуется постоянное обучение, переподготовка, повышение квалификации;

- работник как личность действует, с одной стороны, в соответствии со своими внутренними склонностями и решениями, а с другой – в соответствии с внешней обстановкой. Мотивы заключения трудовых договоров различны, поэтому управление мотивацией работников является ключевой задачей менеджмента;

- трудовая жизнь современного человека продолжается 30–50 лет. В этой связи воспроизводство человеческих ре-

сурсов может носить долговременный характер;

- и наконец, именно человеческие ресурсы приводят в движение, организуют взаимодействия всех остальных ресурсов системы.

На протяжении последних десятилетий в триаде производственных ресурсов «человеческие ресурсы – материальные ресурсы – финансовые ресурсы» менялось стратегическое значение каждого из них в зависимости от организационного окружения, целей и задач экономического развития (табл. 1.2).

В современных условиях ускорения темпов научно-технического прогресса, интеллектуализации и бизнеса главным источником производительности труда и процветания организации выступают *человеческие ресурсы*.

Управление человеческими ресурсами – это стратегический и целостный подход к управлению наиболее ценными активами организации, а именно людьми, которые вносят свой вклад в достижение целей фирмы.

### *Таблица 1.2*

**Эволюция модели управления человеческими ресурсами**

Технократическая	Экономическая	Современная
Иерархия с использованием административных методов	Авторитет с использованием материального стимулирования	Лидерство и партнерство
Персональная зависимость	Мотивация	Приверженность
Узкая специализация	Групповая деятельность	Виртуальная и сетевая организация
Исполнение	Инициатива	Творчество
Внешний контроль	Коллективный контроль	Самоконтроль

Известный теоретик современного менеджмента Питер Друкер отмечает: «У фирмы есть всего два вида основных ресурсов: ресурсы знаний, т. е. обученные работники, и деньги. Эти ресурсы обладают – или должны обладать – огромнейшим влиянием. Что в действительности отличает сильную фирму от слабой, так это прежде всего квалификация ее персонала, его знания, мотивация и направленность»<sup>2</sup>.

### **Принципы концепции управления человеческими ресурсами:**

- люди – решающий фактор эффективности и конкурентоспособности организации, основной источник добавленной стоимости;
- ориентация на стратегический подход к управлению человеческими ресурсами;
- признание экономической целесообразности инвестиций в формирование и развитие человеческих

<sup>2</sup> Друкер П. Управление, нацеленное на результаты. М.: Экономика, 1994. С. 57.

ресурсов;

- социальное партнерство и демократизация управления;

- обогащение труда и повышение качества трудовой жизни;

- непрерывное обучение и развитие человеческих ресурсов;

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.