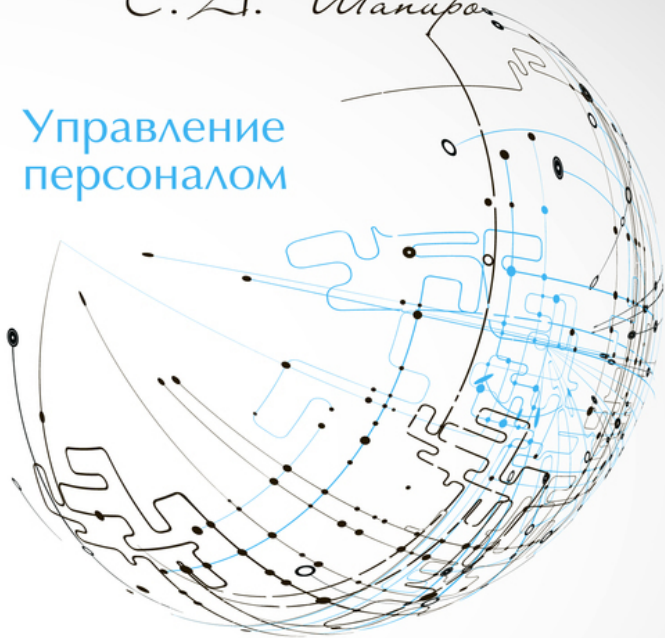


*С. А. Шапаро*

# Управление персоналом



# Сергей Александрович Шапиро

## Управление персоналом

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=11822042](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=11822042)*

*Управление персоналом. Курс лекций, практикум. Учебно-методическое пособие: Директ-Медиа; Москва-Берлин; 2015  
ISBN 978-5-4475-3674-9*

### Аннотация

Настоящее учебно-методическое пособие посвящено одному из важнейших разделов современного менеджмента – управлению персоналом организаций различных организационно-правовых форм. В нем в доступном и четко структурированном виде изложены основные позиции управления персоналом: подбор и оценка персонала, проблемы мотивации и стимулирования труда, вопросы, связанные с различными формами обучения персонала, развитием трудового потенциала, освещены теоретические предпосылки процесса управления персоналом на основе передового отечественного и зарубежного опыта. Пособие рекомендуется для студентов, обучающихся по специальностям 080504.65 «Государственное и муниципальное управление», 080507.65. «Менеджмент организации», студентов других экономических специальностей, аспирантов, преподавателей.

# Содержание

ВВЕДЕНИЕ	4
Тема 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	6
1.1. Управление персоналом в современных условиях	7
1.2. Основные подходы к управлению персоналом	15
1.3. Сравнительный анализ концепций управления персоналом, применяемых в России и за рубежом	21
Конец ознакомительного фрагмента.	42

# **Сергей Шапиро**

## **Управление персоналом**

### **ВВЕДЕНИЕ**

Целью настоящего курса является предоставление студентам – будущим менеджерам – самых необходимых, по мнению автора, знаний и навыков для управления персоналом современных организаций. Данный учебный курс рассматривает наиболее насущные вопросы, связанные с управлением человеческим потенциалом. Это проблемы, связанные с набором персонала, его адаптацией на рабочем месте, вопросы обучения и повышения квалификации, развития трудового потенциала, регулирования трудовых отношений на базе действующего трудового законодательства, то есть вопросы, связанные с приемом на работу, оформлением трудовых отношений, увольнением персонала, проблемы мотивации труда и вознаграждения работников за труд, а также различные методы оценки эффективности управления персоналом, так как эта важная составная часть современного менеджмента должна быть нацелена, в первую очередь, на решение основных задач, стоящих перед предприятием (организацией, фирмой).

Пособие основывается на широком спектре отечествен-

ных и зарубежных источников, которые автор рекомендует студентам для получения фундаментальных знаний в области управления персоналом. В основу учебно-методического пособия положены лекционные курсы, читаемые автором по дисциплинам «Управление персоналом» и «Мотивация трудовой деятельности», а также авторские наработки, полученные в период проведения исследований по диагностике персонала организаций различных организационно-правовых форм и форм собственности.

Учебно-методическое пособие «Управление персоналом» опирается на знания, полученные студентами в ходе изучения таких дисциплин, как «Основы менеджмента», «Теория организации», «Организационное поведение», «Микроэкономика», а также ряда других факультативных дисциплин.

Курс содержит контрольные вопросы по каждой главе и тесты, позволяющие студентам проверить степень усвоения полученных знаний, темы курсовых и дипломных работ по дисциплине «Управление персоналом», а также перечень экзаменационных вопросов.

# **Тема 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

*План лекции:*

- 1.1. Управление персоналом в современных условиях.
- 1.2. Основные подходы к управлению персоналом.
- 1.3. Сравнительный анализ концепций управления персоналом, применяемых в России и за рубежом.
- 1.4. Кадровая политика организации.
- 1.5. Система управления персоналом организации.

# **1.1. Управление персоналом в современных условиях**

**Управление персоналом** – это процесс обеспечения кадрами предприятия (организации, фирмы), организация их эффективного и рационального использования, а также их профессионального и социального развития.

Успех работы предприятия обеспечивают работники, занятые на нем. Поэтому современная концепция управления предприятием предполагает выделение из большого числа функциональных сфер управленческой деятельности той, которая связана с управлением кадровой составляющей производства – персоналом предприятия.

В настоящее время в условиях перехода к рыночной экономике многие руководители отечественных производственных организаций различных форм собственности недооценивают значение методов управления персоналом, собственных современному менеджменту и активно использующихся за рубежом для эффективного управления и повышения производительности труда.

Изменения в принципах управления персоналом должны быть направлены, в первую очередь, на реализацию политики мотивации работников, приобретающей решающее значение в современных условиях.

Основной целью деятельности организаций, в соответ-

ствии с Гражданским кодексом РФ, является извлечение и максимизация прибыли (коммерческие организации). Для обеспечения этой цели руководители предприятий различных организационно-правовых форм должны воздействовать на наемных работников различными методами, имеющимися в арсенале современного менеджмента, но на практике сводят их лишь к двум: административным методам воздействия и экономическому стимулированию. Такое положение вещей вызвано неправильным представлением об объективных потребностях людей и мотивах, побуждающих их к труду.

Смысл труда не может сводиться только к материальной заинтересованности. В процессе осуществления рыночных преобразований девальвировались трудовые ценности, свойственные периоду советского времени. Труд превратился из основы образа жизни в средство выживания. Можно сказать, что в обществе существует кризис труда, так как труд потерял свою смыслообразующую функцию. Для формирования сильной трудовой мотивации работников необходимо, чтобы смысл труда выходил за рамки удовлетворения личных материальных потребностей человека.

Если рассматривать результаты труда людей на предприятиях в нашей стране, то можно убедиться в том, что они весьма далеки от идеала. Это подтверждается анализом результатов более чем десятилетнего реформирования экономики России.



В области общественного производства произошел глубокий спад (по сравнению с 1990-м г. уровень производства продукции и услуг к началу 1999 г. сократился более чем в два раза), оказавший сильнейшее влияние не только на состояние национальной экономики, но и на разрушение традиционных ценностных ориентаций, интересов и ожиданий населения, работников.

Проведенная политика приватизации не только не решила своих долгосрочных целевых установок, это, прежде всего, проблема создания института эффективных собственников, существенного пополнения бюджета, обеспечения структурной перестройки реального сектора экономики, но и ухудшила экономическое положение в стране. За годы реформирования экономики России (1992–2001 гг.) было приватизировано 90947 предприятий, при этом доходы государства от приватизации составили 123,1 млрд. руб. (в масштабе цен, действующих с 1 января 1998 г.).<sup>1</sup> Приватизация также не стимулирует на современном этапе рост квалификации работников, развитие инициативы, проявление творческого начала в процессе работы. Главная задача с точки зрения мотивационного процесса работников – это сделать их не столько собственниками средств производства, сколько собственниками своей собственной рабочей силы<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Российский статистический ежегодник 2002 г. Статистический сборник / Госкомстат России. – М., 2002. – С. 171–177.

<sup>2</sup> Управление персоналом организации / Под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИН-

Рынок труда в современной России представлен тремя категориями предприятий-работодателей. Первая группа – это предприятия (организации) с участием иностранного капитала и непосредственно представительства иностранных компаний из наиболее развитых стран мира, а также банковская система.

Вторая группа – это значительный пласт предприятий, относящихся к нереформированной постсоветской системе. Это предприятия-монополисты, имеющие государственную форму собственности, а также крупные негосударственные организации, унаследовавшие политику управления персоналом, свойственную советскому времени. Третья группа – это так называемый «дикий бизнес», включающий в себя предпринимателей без образования юридического лица и малые предприятия, осуществляющие свою деятельность, в основном, в сфере торговли и услуг населению. Данная группа организаций еще не «доросла» до цивилизованных форм управления персоналом, принятых в развитых странах мира.

В организациях первой группы политика управления персоналом строится на традициях, принятых в зарубежном менеджменте, и выражается в формах высокой оплаты труда, значительных льготах, предоставляемых работникам в виде компенсационных выплат.

Предприятия второй группы нуждаются в серьезном реформировании используемых методов управления персона-

лом, если они стремятся к достижению высоких результатов в своей сфере деятельности.

Сегодня можно утверждать, что недооценка руководством, как на макро, так и на микроуровне, эффективных современных методов управления производительным трудом становится одним из главных препятствий и наиболее слабым звеном управления развитием экономики.

Вместе с тем, как показывает практика, сущность, содержание и функциональные свойства управления персоналом, как составной организационной части управленческого процесса, существенно расширились и углубились.

В условиях развития коллективных форм собственности (акционерных и партнерских компаний) и привлечения работников к участию в управлении политика управления персоналом должна быть нацелена на расширение сотрудничества персонала и администрации для достижения общих целей, стоящих перед фирмой. Это непосредственно побуждает персонал к развитию потенциальных способностей, более интенсивной и продуктивной трудовой деятельности, творческому отношению к труду. Творческий подход, в свою очередь, обуславливает повышение самостоятельности и ответственности работников за выполняемую работу, активное участие в принятии управленческих решений, непосредственную заинтересованность в результатах своего труда.

Поэтому стратегия управления персоналом предприятий должна быть направлена на повышение уровней образова-

ния, квалификации и культуры работников, предоставление широкому кругу работников условий для расширения профессиональных знаний, непрерывного совершенствования своего мастерства, повышение самовыражения и развития организационной культуры.

Все это означает актуальную потребность более основательного изучения и внедрения современных методов управления персоналом в социально-экономических системах, какими и являются современные организации.

**Предметом** данного курса является система знаний, связанных с целенаправленным воздействием на персонал организации для обеспечения ее эффективного функционирования и удовлетворения потребностей работников, близких интересам трудового коллектива в целом.

**Общая задача курса** состоит в том, чтобы, исходя из теоретических положений менеджмента и обобщения практического опыта, раскрыть содержание, организационные формы проведения работы в области управления предприятием (организацией, фирмой) в современных условиях.

Цели и задачи управления персоналом реализуются через кадровую политику, выбор которой связан с конкретизацией стратегии и тактики реализации кадровой работы по всем ее направлениям.

В последние годы в научной литературе и практике широко используются и другие понятия: управление трудовыми ресурсами, человеческими ресурсами, кадровая политика и

др., но все они относятся к трудовой деятельности человека, управлению его поведением в организации.

Содержание управления персоналом составляют:

- определение потребности в кадрах с учетом стратегии развития организации, объема производства продукции, услуг;
- формирование численного и качественного состава кадров (система комплектования, расстановка кадров);
- кадровая политика (взаимосвязь с внешним и внутренним рынком труда, высвобождение, перераспределение и переподготовка кадров);
- система общей и профессиональной подготовки кадров;
- адаптация работников на предприятии;
- оплата и стимулирование труда;
- система развития кадров (подготовка и переподготовка, обеспечение профессионально-квалификационного роста через планирование трудовой карьеры).

Основными **целями** управления персоналом являются:

- обеспечение потребности предприятия в рыночных условиях;
- повышение эффективности производства и труда, в частности, достижение максимальной прибыли;
- обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

Прежде чем перейти к изучению конкретных позиций в управлении, необходимо разобраться в теоретических пред-

посылках этого сложного процесса, а также изучить передовой опыт управления персоналом в развитых зарубежных странах.

## 1.2. Основные подходы к управлению персоналом

Во второй половине XX столетия понятие «управление персоналом» в различных странах мира значительно расширилось. Появились различные концепции, каждая из которых по-своему пыталась объяснить этот сложный вид управленческой деятельности.

**Классический подход** – это управление кадрами или кадровый менеджмент, т.е. технико-экономический (технократический) подход, целью которого является наиболее рациональное и эффективное управление человеческим потенциалом предприятия для обеспечения целей и задач, стоящих перед организацией. Здесь основное место занимает техническая подготовка работников, т.е. обучение и овладение основными трудовыми приемами и навыками. Этот подход строится на научной организации труда, внедренной в управление еще в начале XX века Ф. У. Тейлором и его соратниками, основавшими «школу научного управления». Здесь управленческие решения подчинены интересам производства: увеличению выпуска продукции (работ, услуг), максимизации прибыли и т.д. Численность персонала определяется, исходя из потребностей на том или ином участке работы, применяемой технологии, разделения и кооперации труда и т.д. Таким образом, управление персоналом (кадра-

ми) при данном подходе поглощается более широким процессом управления предприятием в целом и сводится в основном к удовлетворению потребности предприятия в кадрах соответствующей квалификации и их рациональной расстановке, исходя из задач организации производства.

Другим подходом является **гуманистический**, включающий в себя такие концепции, как управление человеческими ресурсами, теория человеческого капитала, управление человеческим фактором и некоторые другие. Все эти понятия вносят некоторую сумятицу в понятие кадрового менеджмента, хотя по своей сути все они представляют собой специфический вид управленческой деятельности, объектом которой является коллектив работников, т. е. персонал организации. Термины «кадры» и «персонал», встречающиеся в тексте, являются синонимами, несмотря на различия в разделении труда.

В чем же разница между различными концепциями? Она заключается в специфическом подходе к рабочей силе как ресурсу.

Так, **концепция «человеческих ресурсов»**, получившая широкое распространение в США с середины 1970-х гг., подразумевает, что персонал – это такой же важный производственный ресурс, как и финансовые, материальные, технологические и другие ресурсы, участвующие в процессе производства. И, следовательно, предприятие (организация) в процессе своего развития может либо накапливать,



либо сокращать этот вид ресурса, в зависимости от выбора стратегии управления и рационализации хозяйственной деятельности. Американские ученые и руководители считают, что такой подход к управлению кадрами более гуманистичен, так как одной из важнейших функций управления персоналом в этих условиях становится развитие персонала (обучение, мотивация, карьерный рост), а не простое удовлетворение потребности в кадрах в соответствии с имеющимися вакансиями. Не случайно понятие «управление человеческими ресурсами» в США вытеснило из обихода термины «кадры», «персонал», «управление кадрами», «управление персоналом».

Интересный подход к управлению человеческими ресурсами представляет собой теория человеческого капитала, разработанная двумя учеными – Т. Шульцем и Г. Беккером – получившим Нобелевские премии в области экономики в 1979 г. и 1992 г. за разработку теории человеческого капитала.

«Человеческий капитал – это имеющийся у каждого запас знаний, навыков, мотиваций. Инвестициями в него могут быть образование, накопление профессионального опыта, охрана здоровья, географическая мобильность, поиск информации»<sup>3</sup>.

Накопление человеческого капитала во многом зависит и

---

<sup>3</sup> Управление персоналом / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2000. – С. 106.

от самого человека, и от его работодателя. Здесь имеет место понятие инвестиций в человеческий капитал, которые многократно окупаются и приносят инвестору экономическую выгоду. Здесь имеют место альтернативные издержки. Например, человек, получивший среднее образование, может продолжить его в высшей школе, неся определенные издержки, например, неполученный доход за годы учебы или плата за обучение, вносимая им. А человек, начавший сразу работать или ставший индивидуальным предпринимателем (торговля, частный извоз), будет в течение длительного времени иметь финансовые преимущества по сравнению со студентом и удовлетворять свои потребности. Однако впоследствии экономическая эффективность от инвестиций в человеческий капитал у студента станет намного выше, так как позволит ему не только получать высокие заработки, но и продвигаться по служебной лестнице, самоутверждаться в долгосрочной перспективе, и мотивация его труда будет гораздо выше, чем у человека, оставшегося на прежнем уровне.

Таким образом, **гуманистический подход** к управлению персоналом подразумевает создание таких условий и такого содержания труда, которые бы позволили работнику снизить степень отчуждения от результатов своего труда и от результатов труда других работников, могли способствовать органическому совпадению личных целей работника в процессе труда и целей и задач организации, в которой он

работает. При данном подходе управленческие решения выходят за рамки чисто технических или экономических задач и имеют социальный характер и базируются на социологических и психологических предпосылках. В свою очередь, функционирование и эффективность производства во многом зависят не только от соответствия численности и профессиональной квалификации персонала технологическим требованиям, но и от уровня самосознания самих работников, от степени удовлетворения их мотивационных потребностей, интересов, ожиданий и ценностных ориентаций.

Отсюда следует, что политика управления персоналом во многом основывается на мотивации самих работников. Отношение к труду у сотрудников различных организаций формируется под влиянием жизненных целей и устремлений, возможности самовыражения и самоутверждения в своей трудовой деятельности. Поэтому основными факторами, побуждающими работников к активному труду, являются: – признание профессиональных и деловых качеств работника; – уважение окружающих, компетентность, самостоятельность в принятии решений; – возможность профессионального и служебного роста, развитие работника как личности.

При технократическом подходе мотивация работника строится в основном на удовлетворении первичных потребностей, таких, как материальная заинтересованность, уверенность в завтрашнем дне (безопасность) и чувство коллективизма (причастности).

В настоящее время трудно выбрать, какой подход более эффективен, это зависит от множества объективных и субъективных факторов и условий, в которых находится организация (фирма). Руководство каждой компании выбирает свой подход, на котором строится работа с кадрами.

### 1.3. Сравнительный анализ концепций управления персоналом, применяемых в России и за рубежом

Несмотря на использование одних и тех же теоретических концепций в управлении персоналом, созданных в основном зарубежными учеными, подходы к нему в России и за рубежом значительно разнятся. Наиболее значительные успехи в управлении персоналом и мотивацией труда достигнуты на японских и американских фирмах. Поэтому следует проанализировать методы управления персоналом каждой из этих стран, являющихся для других государств своеобразным эталоном развития менеджмента.

Главная причина успеха **японской системы менеджмента** – умение работать с людьми. В самом упрощенном виде применяемые японские методы управления персоналом и подходы к мотивации труда можно представить как совокупность систем «пожизненного» трудоустройства, должностной субординации и единства интересов всех субъектов предприятия (работников, руководства и внутрифирменных профсоюзов).

Японская модель управления персоналом основывается на суждении «Мы все одна семья», поэтому самая важная задача японских менеджеров – установить такие отношения

с рабочими, которые показывали бы, что и рабочие, и менеджеры – одна семья. Отсутствуют привилегии для работников высокого ранга (например, пользование отдельными столовыми). Менеджеры фирмы «Сони Корпорейшн» одеты в такие же синие куртки без отличий, как и рабочие. В период экономических спадов в первую очередь снижают зарплату управленческому персоналу. Все это дает большой экономический и нравственный эффект, так как рабочие чувствуют свою связь с управляющими и корпорацией. Опросы работников этой всемирно известной фирмы показывают, что 75–85 % опрошенных работников считают себя одной командой, усиленные совместные действия которой принесут пользу всем ее членам<sup>4</sup>. В таких условиях атмосфера группы воспринимается ее членами, как нечто близкое каждому. Задачи группы, вытекающие из общих задач фирмы, становятся для членов группы своими.

Молодые работники, попадая в фирме в жесткую систему направленного воспитания, в относительно короткий срок приобретают все нужные качества для групповой работы.

Таким образом, у японских работников очень сильна потребность в причастности, и именно методы управления, поддерживающие удовлетворение этой потребности, больше чем стимулирование обеспечивают высокую мотивацию к труду.

В итоге большинство японских работников, приобщен-

---

<sup>4</sup> История менеджмента / Под ред. Д. В. Валового. – М.: ИНФРАМ, 1997.

ных к идеалам фирмы, проникаются убеждением, что они хозяева производства и их мнение играет важную роль в принятии каких-либо решений в фирме. Конечно, на самом деле это иллюзия, которую создать не так уж трудно. Ее созданию служит ряд факторов, в зону действия которых работники попадают с первого дня пребывания в фирме. Такая политика соответствует демократическому стилю руководства персоналом.

Во-первых, это адаптация. Вновь поступившие работники несколько месяцев проходят групповую практику и подготовку по специальности по разработанной фирмой программе, во время которой выясняются склонности, способности и желания вновь поступивших работников.

Во-вторых, продвижение по службе. В японских фирмах постоянно осуществляется иерархический рост персонала, в результате которого работник поднимается на более высокую социальную ступень. Повышения могут быть незначительными, но их регулярность хорошо мотивирует людей, создавая ощущение постоянной перспективы трудовой карьеры.

В-третьих, социально-психологический климат, царящий в компаниях. Многие японские компании организуют за свой счет различные спортивные мероприятия, всякого рода вечера, способствуют организации семейных торжеств, свадеб, юбилеев и т.д.

Принципы, положенные в основу системы управления,

являются мотивационными ресурсами. Примером может служить лозунг «Нэнко дзерцу» – регулярное повышение зарплаты в зависимости от трудового стажа и предоставления жилья за счет фирмы – домов, построенных по одинаковому образцу.

Еще одним из направлений японского менеджмента персонала является создание патерналистского отношения компании к своим служащим, а также членам их семей. Психологической подоплекой такого рода отношений является то, что, поступая на работу в какую-либо компанию, работник попадает в своего рода семью, где каждый заботится о благосостоянии компании, а компания отвечает тем же, обеспечивая своим работникам защиту от всевозможных проблем.

Важное место занимает и участие работников в прибылях компании. Формирование подобного рода отношений позволяет фирмам временно сокращать выплачиваемую заработную плату с учетом того, что в будущем будет выдаваться большая сумма для покрытия издержек, имевших место в тот период, когда каждый член коллектива жертвовал чем-то ради интересов своей фирмы.

Особенностью японского опыта управления персоналом является то обстоятельство, что практика «пожизненного трудоустройства» была широко использована в частном секторе экономики, в крупных корпорациях, составляющих промышленный сектор. Принятие этой системы было вызвано потребностью населения в гарантиях занятости вплоть до



выхода на пенсию, постоянного повышения статуса и уровня заработной платы в зависимости от срока службы, отражающих то, что было необходимо японцам в послевоенный период. Система «пожизненного найма» не оформлена документально в форме контракта. Это своего рода негласное соглашение, выгодное обеим сторонам. С другой стороны, с точки зрения руководителей, такая система является ограничителем, не позволяющим свободно регулировать количество рабочей силы. Расходы на заработную плату в Японии очень высоки на протяжении всего послевоенного периода. При использовании системы пожизненного найма расходы на рабочую силу переходят в разряд постоянных расходов, поэтому в периоды спада и депрессии компании несут большие убытки, не получая никакой прибыли.

Для обеспечения деятельности системы пожизненного найма в условиях цикличности национальной экономики компании проводят следующие мероприятия<sup>5</sup>:

1) вводится институт «временных работников», занятых неполный рабочий день, при этом меняется не уровень занятости, а уровень заработной платы;

2) система гибкой заработной платы на внутрифирменном рынке со своим спросом и предложением, изолированном от внешнего рынка рабочей силы. В условиях длительной депрессии при невозможности увольнения рабочие должны

---

<sup>5</sup> Пронкин В. А., Ладанов И. Д. Управление персоналом в Японии. – М.: Наука, 1989. – С. 73.

быть согласны с уменьшением заработной платы и другими ограничениями, иначе фирма просто обанкротится;

3) предельная диверсификация производства с целью сохранения занятости персонала компании в случае структурных экономических изменений;

4) перевод работников в компании-субконтракторы и другие компании;

5) поддержание загруженности предприятия путем регулирования объема заказов, отдаваемых фирмам-подрядчикам. Крупные корпорации, уменьшая объем внешних заказов, увеличивают собственное производство, поддерживая, таким образом, уровень загрузки собственного оборудования и персонала;

6) доходы корпорации в случае увеличения чистой прибыли идут не на увеличение выплат дивидендов держателям акций корпорации, а накапливаются внутри компании для создания барьеров на пути будущих спадов производства.

В настоящее время система «пожизненного найма» сохраняется только в крупных корпорациях, так как становится экономически все более нерентабельной. Но все же основным фактором мотивации труда в Японии на сегодняшний день является именно она, потому что ее преимущества очевидны: стабильность занятости, которая выгодна не только работникам и предприятию, а всему японскому обществу в целом. Низкий уровень безработицы – основа стабильности социальнополитической ситуации в любой стране. Ком-

пания накапливает богатый «человеческий капитал», администрации легче управлять им с точки зрения укрепления производственных отношений.

Основу системы **управления персоналом в США** составляет принцип индивидуализма в отличие от принципа коллективизма в Японии. В США в процессе управления ставка делается на яркую личность, способную улучшить деятельность организации. Главным для американских работников является фактор экономического стимулирования.

В кризисных ситуациях американские менеджеры стараются уволить часть персонала, чтобы уменьшить расходы своей организации и сделать ее более конкурентоспособной. Американские работники согласно контракту о приеме на работу ориентированы только на выполнение своих функциональных обязанностей, например, американский мастер никогда не станет выполнять работу по уборке цеха, даже если он свободен от работы, так как он нацелен на строгое выполнение своих прямых обязанностей, а не на работу ради блага фирмы, как японский работник.

Американские служащие меняют место работы один раз в 4–5 лет, переходя в фирмы, где им предлагается более высокая зарплата или лучшие условия труда. Это объясняется тем, что в США традиционно успешной считается только вертикальная карьера, т. е. когда работника повышают в должности в структуре его организации, ротация кадров не приветствуется. Обычной практикой является отправка

на пенсию работников, проработавших в компании более 25 лет, даже если они еще не достигли пенсионного возраста. Таким образом, руководство компаний стремится создать условия для служебного роста молодых специалистов и удерживать их в своей организации.

Одним из постулатов американской концепции управления персоналом (теории человеческих ресурсов) является приложение ценностных категорий и оценок к использованию трудовых ресурсов.

При этом, с одной стороны, применение «человеческих ресурсов» характеризуется определенными затратами нанимателя, помимо выплачиваемой заработной платы. К ним относятся затраты на отбор персонала, его обучение, социальное страхование и т.п. С другой стороны, человеческие ресурсы способны создавать доход, поступающий в распоряжение работодателя. Именно эта способность определяет «ценностный» аспект использования человеческих ресурсов.

Основным теоретическим постулатом концепции человеческих ресурсов является рассмотрение наемных работников как ключевого ресурса производства и отказ от представлений о трудовом потенциале фирмы как даровом богатстве, освоение которого не требует денежных средств и организационных усилий со стороны нанимателя. Таким образом «человеческие ресурсы», являющиеся основой американского подхода к мотивации персонала, уравниваются в

правах с финансовыми ресурсами и основным капиталом.

Прагматическая концепция управления человеческими ресурсами требует, чтобы подход к каждому работнику определялся экономическими критериями: полные затраты, вложенные в работника за счет капитала фирмы, должны неизменно окупаться, а в долгосрочном аспекте приносить прибыль.

Изменения в содержании труда просматриваются не только на производственном уровне, но и на всех уровнях управления. Например, на заводах фирмы «General Motors» отменена должность мастера, а его функции переданы рабочей группе, работающей по бригадной форме организации труда. Рабочие сами решают производственные проблемы и могут сами принять решение об остановке конвейера для устранения дефектов. Такие изменения приводят к повышению у работников мотивационных потребностей в самоуважении и самовыражении.

Обучение персонала рассматривается в рамках мотивационного управления человеческими ресурсами как средство повышения индивидуальной трудовой отдачи. В настоящее время в методах, применяемых для управления трудовыми ресурсами в США, действуют одновременно две стратегии. Первая – стремление корпораций полностью обеспечить потребности собственного производства работниками высокой квалификации и за счет этого добиться важных конкурентных преимуществ.

Вторая стратегия предполагает дополнительные вложения не только в подготовку и развитие персонала, но и в создание необходимых условий для более полного ее использования. Это, в свою очередь, создает заинтересованность фирм в сокращении текучести персонала и закреплении работников за фирмой.

Выбор стратегии управления персоналом определяется реальными условиями функционирования корпораций, обусловленными, в свою очередь, действующим механизмом государственно-монополистического регулирования.

## **Таблица 1**

**Сравнительная характеристика японской и американской моделей управления персоналом, основанных на повышении мотивации труда <sup>6</sup>**

---

<sup>6</sup> История менеджмента / Под ред. Д. В. Валового. – М.: ИнфраМ, 1997. – С. 240.

<b>№</b>	<b>Японская модель</b>	<b>Американская модель</b>
1.	Замедленная оценка работы сотрудника и служебный рост.	Быстрая оценка результата труда, ускоренное продвижение по службе.
2.	Оценка управления мотивацией по достижению гармонии в коллективе и по коллективному результату.	Оценка управления мотивацией по индивидуальному результату.
3.	Личные неформальные отношения руководителя с подчиненными.	Формальные отношения руководителя с подчиненными.
4.	Продвижение по службе по старшинству и стажу работы.	Деловая карьера обуславливается личными результатами.
5.	Оплата труда по показателям работы группы, служебному стажу и т.д.	Оплата труда по индивидуальным достижениям.
6.	Долгосрочная занятость работников в фирме.	Краткосрочный найм на работу.

России еще предстоит выбрать наиболее подходящую для нее модель управления персоналом, основанную на мотивации трудового потенциала, не просто копируя модель той или иной страны, а перерабатывая ее на основе отечественного опыта, теории и практики управления. Этот выбор должен определить путь развития нашей страны на долгие годы вперед, так как Россия – страна, находящаяся на стыке Запада и Востока и вобравшая в себя ценности как восточного, так и западного мира.

Исходными условиями культуры труда в России можно

считать модель организации труда в бывшем СССР. Эта модель, построенная на принципах научной организации труда, была создана советскими учеными А. К. Гастевым, А. Ф. Журавским и другими. Модель вобрала в себя методы «школы научного управления» Ф. У. Тейлора и другие достижения зарубежного менеджмента.

Существующая российская модель управления персоналом во многом впитала в себя элементы советской модели стимулирования труда, т.е. технократического подхода к кадрам. Это выражалось в том, что оплата труда в советское время носила уравнилительный характер и производилась на основании тарифных ставок, не допускавших превышения установленного уровня заработной платы для конкретной категории работников. Такой порядок работы не способствовал полноценному раскрытию трудового потенциала работников, поскольку предельный уровень зарплаты был зафиксирован заранее, несмотря на различный личностный потенциал работников. Однако, несмотря на отмеченные недостатки, в условиях административно-командной системы и планового распределения советская модель стимулирования труда обеспечивала работникам хорошую социальную защищенность по сравнению с периодом 1990-х гг., когда в России стали осуществляться экономические преобразования.

Отмеченные выше факторы мотивации, свойственные гуманистическому подходу, такие как самоуважение и самовыражение, не имели большого значения, т.к. при полном



огосударствлении экономики творческая инициатива и самостоятельность в принятии решений, являющиеся краеугольными камнями этих человеческих потребностей, имели крайне малое значение. Основной потребностью людей, которая удовлетворялась практически полностью, была потребность в безопасности и защищенности. Работники были уверены в том, что у них всегда будет работа, т.к. Конституция и Кодекс законов о труде гарантировали право на труд. Однако в то же время такая уверенность людей в отсутствии безработицы не способствовала интенсивному труду. Работники имели полную гарантию пенсионного обеспечения и гарантии социального характера: отпуск, оплату временной нетрудоспособности, значительные социальные льготы. Обучение за счет предприятий также имело место. Предприятия направляли своих работников на различные курсы повышения квалификации и на учебу в институты, выплачивая стипендии за весь период обучения. Средства на эти цели направлялись из специальных фондов развития и потребления предприятия, т.к. прибыль полностью отдавалась государству и вкладывать ее в различные инвестиции, в т.ч. и в «человеческий капитал», не было возможности.

Социальные потребности (коллективизм) удовлетворялись на довольно высоком уровне, однако это осуществлялось не по инициативе и желаниям работников, а организовывалось сверху. Комсомольские, партийные и профсоюзные организации на местах проводили различные собрания,

на которых присутствовали все члены трудового коллектива. На повестке дня стояли разные вопросы, как общественно-политического характера, так и внутрипроизводственные проблемы. Ответы на вопросы были заранее известны. Тем не менее, такая деятельность имитировала участие работников в руководстве предприятием и способствовала повышению самоуважения.

Среди других социальных мероприятий имели место коммунистические субботники, еженедельные политинформации, помощь подшефным колхозам и совхозам в уборке урожая, походы на овощные базы с отрывом от производства, участие в народных дружинах, патрулировавших вместе с милицией темные дворы и улицы, первомайские и ноябрьские демонстрации. Несмотря на государственную направленность этих мероприятий, они, тем не менее, действительно сплачивали работников в единый трудовой коллектив, имели место дружеские и товарищеские отношения между коллегами по работе.

Активных участников трудового процесса и общественной деятельности руководство выделяло, отмечало поощрениями: почетными грамотами, знаками отличия, представляло к награждению орденами и медалями. Фотографии «ударников» вывешивались на Доску почета, чтобы работники коллектива знали в лицо своих «героев». К награждению почетной грамотой или фотографией на Доске почета прилагалось денежное поощрение, непосредственно матери-

ально стимулирующее работника. Таким образом, основными удовлетворявшимися потребностями сотрудников в советское время были потребности в безопасности и защищенности, социальные потребности и частично потребности в самоуважении.

Резкое изменение экономической ситуации в нашей стране, возникновение рыночных отношений внесло изменения в систему человеческих ценностей. Интересны результаты опроса современных работников российских предприятий, проведенного в конце 2001 г.

В исследованиях Т. Хлоповой<sup>7</sup> изучалась мотивация работников, принадлежащих к разным социальным группам.

## **Таблица 2**

### **Мотивация рабочих в ОАО «Ангарская нефтехимическая компания»**

---

<sup>7</sup> Хлопова Т. Без личного интереса нет трудовой активности // Служба кадров. – 2002. – № 1. – С. 40.

<b>№</b>	<b>Фактор мотивации</b>	<b>Социальная группа, для которой значимость указанной мотивации наиболее высока</b>
1.	Повышение размера заработной платы.	Рабочие-ремонтники 25–30 лет, с таж работы на предприятии 3–4 года.
2.	Улучшение социально-бытовых условий.	Рабочие-технологи, мужчины 25–29 и 40–49 лет, стаж работы на предприятии свыше 15 лет.
3.	Отсутствие угрозы сокращения.	Рабочие-технологи, женщины 40–49 лет и более, стаж работы на предприятии 3–4 года.
4.	Усиление связи заработной платы с результатами работы.	Рабочие-технологи, мужчины 25–39 лет, стаж работы на предприятии 10–15 лет.
5.	Получение более интересной творческой работы.	Лаборанты, контролеры, молодежь до 30 лет, стаж работы до 2 лет.
6.	Улучшение условий труда.	Рабочие-ремонтники, мужчины до 25–29 лет, стаж работы 3–4 года.
7.	Возможность обучения, повышения квалификации.	Рабочие-ремонтники, мужчины 25–29 лет, стаж работы 1–2 года и 10–15 лет.
8.	Улучшение организации труда.	Рабочие-ремонтники, мужчины 25–29 лет, стаж работы 3–4 года.

Как видно из результатов опроса, мотивация, отражающая ценности рыночной экономики (усиление связи заработка с результатами работы), характерна для мужчин 25–

39-летнего возраста. Молодежь придает большее значение творческой части работы. Женщин в возрасте 40–49 лет отмечает сужение мотивационной сферы, для них ценным мотивом трудовой деятельности становится отсутствие угрозы увольнения. Следовательно, основная мотивационная потребность этой группы – безопасность и защищенность.

Более 40 % опрошенных рабочих ответили, что трудиться лучше с большей отдачей, им также помогли бы уверенность в стабильности на своем рабочем месте и отсутствие угрозы сокращения.

Это не случайно, т.к. рынок, создавая гибкую систему мотивационных механизмов интенсивного и высокопроизводительного труда, вместе с тем не гарантирует права на труд, доход и социальную защиту.

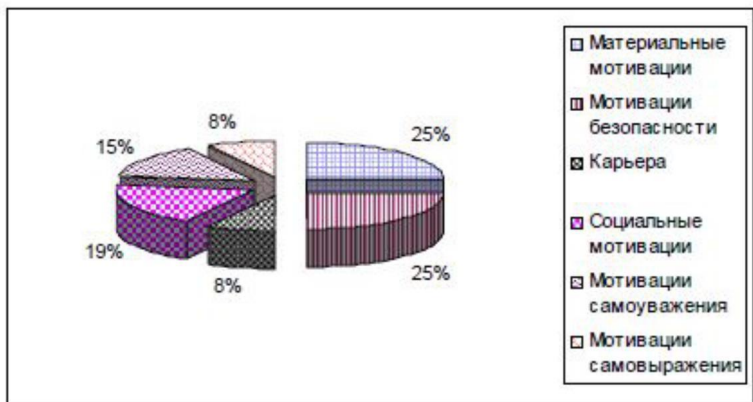
Исследования, проведенные автором в течение 2001–2003 гг. на различных предприятиях г. Москвы, показывают, что общей закономерностью, которая прослеживается у всех групп респондентов, является наличие ярко выраженных материальных потребностей, но не менее важное место занимают гарантии безопасности. Эти гарантии особенно свойственны рабочим и служащим, начавшим свою трудовую деятельность при плановой экономике СССР.

У всех категорий респондентов сильны социальные привязанности как к работе на своем предприятии (причастность), так и в отношениях с сослуживцами. Это свидетельствует о высоком корпоративном духе, царящем в организа-

циях. Однако если на государственных предприятиях эта потребность имеет место в силу многолетней привычки и чисто человеческих отношений, то на предприятиях других организационно-правовых форм ощущаются причастность к общим целям фирмы и к самой фирме, так как от ее процветания зависит благополучие сотрудников.

Всем категориям работников свойственны мотивы самоуважения, что объясняется психологическими особенностями людей, ценящих свой труд, и в несколько меньшей степени мотивы самовыражения всех своих способностей и достоинств через труд.

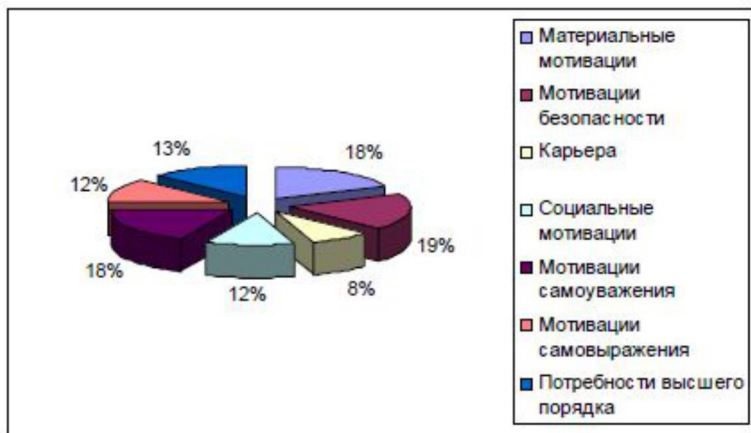
Так, мотивации работников Проектно-конструкторского бюро Московского метрополитена могут быть представлены на Диаграмме 1.



## Диаграмма 1.

Мотивации работников проектно-конструкторского бюро  
Московского метрополитена

Мотивации работников отделения банка г. Москвы могут  
быть представлены в виде Диаграммы 2.



## Диаграмма 2.

Мотивации работников отделения банка г. Москвы

Как видно из представленных диаграмм, большое значение для сотрудников имеет потребность в безопасности и защищенности. Чуть ниже уровень материальных потребностей и потребностей в самоуважении.

Потребность в самовыражении показывает, что работа для большинства не является главным и важнейшим делом жизни, хотя определенные составные части этой потребности важны для каждого из опрошенных работников.

Наименьший процент сотрудников обладает потребностью сделать карьеру, несмотря на то, что многие имеют высшее образование, а часть из них учится в институтах. Это можно объяснить тем, что руководство банка не стремится проводить ротацию кадров и использовать свои внутренние резервы при освобождении вакансий более высокого порядка.

Однако потребности высшего порядка (власть, успех, причастность) превышают потребность в самовыражении. Следовательно, сотрудники банка – люди активные, знающие, чего они хотят от жизни. Это обстоятельство является важным мотивирующим фактором, и руководству следует более тщательно наблюдать за потребностями каждого конкретного работника в отдельности.

Современному российскому менеджеру в целях достижения эффективного управления персоналом фирмы следует использовать в своей деятельности три основных фактора.

Во-первых – удовлетворение материальных потребностей, т.е. экономическое стимулирование.

Во-вторых – положительные или негативные стимулы в зависимости от конкретной ситуации, связанные с мотивами безопасности: сокращение штатов или, наоборот, удовлетво-



рение потребности работников в уверенности в своей занятости.

# 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.