**Баева, Венета Димитрова. Управление человеческими ресурсами в системе согласования целей менеджмента организаций : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Баева Венета Димитрова; [Место защиты: Сев.-Кавказ. акад. гос. службы].- Ростов-на-Дону, 2011.- 195 с.: ил. РГБ ОД, 61 11-8/2684**

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «СЕВЕРО-КАВКАЗСКАЯ АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ»**

На правах рукописи

04201162774

Баева Венета Димитрова

**УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В СИСТЕМЕ СОГЛАСОВАНИЯ ЦЕЛЕЙ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИЙ**

Специальность 08.00.05 - экономика и управление народным хозяйством:

менеджмент; экономика труда

ДИССЕРТАЦИЯ на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Научный руководитель: д.э.н., профессор Некрасов В.Н.

Ростов-на-Дону -2011

**СОДЕРЖАНИЕ**

**ВВЕДЕНИЕ 3**

1. **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ 15**
   1. Эволюция взглядов на роль и место человека в трудовой

деятельности 15

* 1. [Основные подходы к исследованию человеческого ресурса: сущностно-дефинициальный анализ 29](#bookmark0)
  2. [Диагностика состояния и тенденции развития системы управления человеческими ресурсами 43](#bookmark2)

1. **МЕСТО И РОЛЬ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ**

**ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ 59**

* 1. Функции профессиональной подготовки в управлении

человеческими ресурсами 59

* 1. [Формирование и развитие кадрового потенциала в системе целеполагания менеджмента организаций **76**](#bookmark3)
  2. Управление реализацией потенциала человеческих ресурсов организации 92

1. **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ**

**СПОСОБНОСТЯМИ К ТРУДУ В СИСТЕМЕ СОГЛАСОВАНИЯ ЦЕЛЕЙ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИЙ 109**

* 1. [Методы активизации способностей персонала организации как инструментарий управления человеческими ресурсами 109](#bookmark6)
  2. [Определение оптимальной производительности труда по критерию максимизации функции полезности 123](#bookmark7)
  3. Модели развития способностей работников к труду как инструментарные средства согласования целей менеджмента организаций 137

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ 152**

**БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 161**

**ПРИЛОЖЕНИЯ 176**

**ВВЕДЕНИЕ**

**Актуальность темы исследования.** Практика современного менеджмен­та отражает недостаточную эффективность традиционных решений сложных социально-экономических проблем на уровне организации, которые проявля­ются во всех ее подсистемах, включая управление человеческими ресурсами. Об этом свидетельствует сохраняющаяся тенденция их нерационального ис­пользования: с одной стороны, способности работников реализуются ниже по­тенциального уровня, с другой, - имеющийся потенциал человеческого капита­ла оказывается ограниченным для выполнения конкретных трудовых функций. Обостряющаяся конкуренция и разнообразие форм собственности продуцируют разновекторность целей собственников, менеджеров и рядовых работников. Дефицит инновационных подходов к управлению кадрами, ориентированных на реализацию их творческого потенциала, повышение производительности труда и интеграцию интересов организации и персонала, подчеркивает значи­мость проблемы диссертационного исследования. ...

Противоречия между экономической и социальной подсистемами органи­зации требуют глубокого теоретического осмысления и формируют основные целевые приоритеты менеджмента организаций. Ведущее место среди них за­нимает ориентация на оптимальное комбинирование производительных воз­можностей индивидов в коллективе в соответствии с текущими и перспектив­ными производственными целями и условиями, направленная на достижение эффектов внутри- и межличностной синергии человеческих ресурсов с мини­мальными затратами для собственников, менеджеров и исполнителей.

Изменения в структуре рабочей силы, ставшие результатом доминиро­вания высокотехнологичного труда, формируют перспективный образ работ­ника, обладающего развитой мотивационной структурой. Для вовлечения его в трудовой процесс требуются приемы, отличные от «тейлористских». На этом фоне формируется потребность в новой системе управления человеческими ресурсами, основанной, по выражению П. Друкера, на управлении работника­ми «не как центром издержек», а как «совокупностью личностей»[[1]](#footnote-1).

Таким образом, актуальность данного исследования обусловлена, во- первых, необходимостью детального научного анализа взаимосвязи согласо­вания корпопоративных и индивидуальных целей менеджмента организаций и результативного управления человеческими ресурсами, направленного на ра­циональное использование производительных возможностей и раскрытие креативного потенциала личности работников. Во-вторых, она определяется потребностью в расширении и совершенствовании инструментарных средств управленческого воздействия на кадровый потенциал для использования эф­фекта разделения и кооперации труда как механизма достижения баланса по­зиций между экономической и социальной подсистемами организаций.

**Степень разработанности проблемы.** Вопросы управления ростом про­изводительности труда были предметом анализа А. Смита, Д. Рикардо, Дж. С. Милля, А. Маршалла. Они исследовали процесс распределения производствен­ных заданий, факторы эффективности и тягости труда.

Центральное место проблема рационализации труда занимает в исследо­ваниях основоположников научного менеджмента Ф. Тейлора, Ф. и JI. Гил­брет, Г. Эмерсона, Г. Ганнта. Концепция «тейлоризма», синтезирующая прин­ципы, нормы и правила научной организации труда, выступала доминантой менеджмента вплоть до формирования школы «человеческих отношений», ба­зирующейся на разработках Г. Мюнстенберга, М.П. Фоллет, Ч. Барнарда, Э. Мэйо и Ф. Ротлисбергера. Необходимость концентрации внимания на лично­сти каждого сотрудника открыла новую страницу гуманистического течения в менеджменте - бихевиоризма, к выдающимся представителям которого отно­сятся Альдерфер К., Герцберг Ф., Лайкерт Р., Мак-Грегор Д., Макклелланд Д., Маслоу А., Митчел Т., Оучи У.

Достижения западных ученых в поиске путей эффективного управления организацией и персоналом трансформировались в оригинальные авторские парадигмы: «управления по целям» П. Друкера, «принцип-центричного лидер­ства» С. Кови, «процессного менеджмента» X. Биннера, «управления челове­ческими ресурсами» М. Армстронга, «передачи опыта 5 лучших компаний» Э. Алленбо. Их конверсия, в технологии современного менеджмента способст­вует повышению эффективности корпоративного управления и открывает но­вый взгляд на способы согласования экономических и социальных целей уча­стников производственного процесса.

Эклектический синтез идей западных мыслителей дополняется исследо­ваниями российских ученых теоретических и практических проблем влияния человеческого фактора на эффективность производственного процесса.

Проблематике эффективности управления человеческими ресурсами по­священы работы Белокрыловой О., Волгина Н., Генкина Б., Горелова Н., Егоршина А., Игнатовой Т., Кибанова А., Корговой М., Кузнецова С., Овча- ренко Г., Овчинникова В., Одегова Ю., Пугачева В., Рубашкина Т., Симионо- вой Н., Сорокина Д., Чичканова В. Вопросы воспроизводства и развития»спо­собностей человека к труду занимают ведущее место в работах Богачева В., Бузгалина А., Буланова А., Дигилиной О., Дятлова С.,' Ельмеева В., Згонник Л., Короткова Э., Котляра А., Катайцевой Е., Пуляева В., Соболевой И., Судовой Т., Харченко В., Черковца В., Шаршова И., Щетинина В., Ягодкиной И. Фак­торы влияния на производительность труда исследуются Бессоновым В., Гим- пельсоном В., Капелюшниковым Р., Кузьминовым *Я.,* Ясиным Е.

Исследования инструментов повышения эффективности менеджмента на основе более действенного управления человеческими ресурсами достаточно четко определяют меры организационной политики в этом направлении. В то же время, нерешенным остается вопрос о создании комплексного механизма управления кадровым потенциалом в системе согласования целей менеджмента организаций. Глубокого концептуального обоснования требует анализ факторов развития и реализации профессиональных способностей, формирования новых компетенций с позиции модели распределения производственных заданий. От­сутствует системная концепция управления производительными возможностя­ми работников на основе идеи их оптимального комбинирования, которое спо­собствует достижению внутри- и межличностной синергии работников.

Актуальность проблемы, ее теоретическая и практическая значимость, соответствующие координаты предметного поля предопределили выбор темы, постановку цели и задач диссертационной работы.

Цель и задачи исследования. *Цель* диссертационного исследования со­стоит в разработке инструментария повышения эффективности менеджмента организаций, направленного на совершенствование системы управления про­цессом формирования и развития профессиональных компетенций работников как механизма согласования организационых и индивидуальных целей участ­ников корпоративных отношений.

Цель исследования обусловила постановку следующих этапных задач:

* проанализировать и обобщить взгляды отечественных и зарубеж­ных ученых относительно влияния человека на эффективность трудовой дея­тельности соответственно этапам развития менеджмента как науки и практики управления хозяйственными организациями; ^
* осуществить диагностику и выявить современные тенденции раз­вития системы управления человеческими ресурсами;
* алгоритмизировать процесс управления профессиональными ком­петенциями работника, включающий стадии их формирования, реализации и развития;
* обосновать алгоритм формирования и развития кадрового потен­циала в аспекте императивов гибкого разделения труда как основного элемента концепции современного менеджмента и управления человеческими ресурсами;
* выявить средства активизации потенциала работников, выступаю­щих условиями и факторами согласования целей менеджмента организаций;
* усовершенствовать существующие и разработать дополнительные методы управления развитием профессиональных способностей работников, направленные на повышение экономической, технологической и социальной эффективности;

- разработать механизм управления развитием и реализацией про­фессионально-креативных способностей персонала в процессе трудовой дея­тельности как средство согласования экономических и социальных целей ме­неджмента организаций.

**Объектом исследования** является система управления человеческими ресурсами организации, базирующаяся на учете совокупности потребностей и ориентированная на активизацию способностей ее персонала.

**Предметом исследования** выступают механизм повышения эффектив­ности менеджмента организаций на основе использования модели гибкого разделения труда и согласования социально-экономических интересов работ­ников и корпорации, а также отношения, возникающие в процессе управления формированием, развитием и реализацией профессиональных способностей персонала. 1

І

**Теоретико-методологической основой** диссертационного исследования послужили фундаментальные труды классиков менеджмента, научные дости­жения современных отечественных и зарубежных ученых в области управле­ния человеческими ресурсами. В рамках авторской концепции использованы отдельные разработки, касающиеся проблем взаимосвязи эффективности управления персоналом с результативностью труда каждого работника, а так­же положения теории предельной производительности об оптимальном ком­бинировании способностей и возможностей индивидов.

**Инструментарно-методическая основа исследования** базируется на использовании системно-функционального подхода. Необходимая достовер­ность теоретических выводов достигается посредством применения - общена­учных методов анализа и синтеза, научной абстракции и конкретизации; ин­дукции и дедукции, компаративистики и аналогии, априорной определенности и сравнительного анализа, оптимизации, расчета альтернативных издержек и статистических методов обработки информации.

**Информационно-эмпирической базой** исследования выступили дан­ные Федеральной службы государственной статистики РФ, результаты социо­

логических исследований, факты, приведенные в научной литературе и перио­дической печати, данные информационной сети Интернет. При разработке от­дельных аспектов работы и решении ее практических задач использованы ма­териалы первичной отчетности ряда предприятий.

**Нормативно-правовую основу** составили Конституция **РФ;** Трудовой кодекс, нормативно-правовые акты государственных и региональных органов РФ, федеральные программы, уставы организаций, на базе которых выполня­лось исследование.

**Рабочая гипотеза исследования** базируется на предположении о функ­циональной ориентации системы управления человеческими ресурсами; как инструмента, согласования экономических и социальных целей менеджмента организаций. В современной концепции руководства предприятиями работник рассматривается как цельная личность с присущими ей потребностями и спо­собностями, игнорирование которых нежелательно не только с социально­этической позиции, но и нецелесообразно, с экономической точки зрения: Не­рациональное использование человеческих ресурсов? В: стратегической; пер­спективе влечет негативные последствия, снижая прибыль организации;, огра­ничивая производительные возможности рабочей силы и приводя!к ее прежде­временному износу. Авторская концепция постулирует необходимость расши­рения и имплементации, методов эффективного вовлечения креативного по­тенциала работников в трудовой процесс и оптимального комбинирования их производительных возможностей и творческих способностей в коллективе для достижения синергетического эффекта.

**Основные положения диссертации, выносимые на защиту:**

1. Управление человеческими ресурсами охватывает всю совокуп­ность научно обоснованных и эмпирически апробированных методов воздей­ствия на контингент работников, которые индивидуально и коллективно вно­сят вклад в решение задач организации. В его основе лежит идея активного влияния на созидательный потенциал и творческую энергию человека, ее на­правления в конструктивное русло адекватно управленческим решениям и вы­текающее отсюда органическое единение труда и работника, а также импера­тив соответствия кадрового потенциала предприятия текущим и перспектив­ным требованиям развития организации.
2. Субъекты и объекты системы корпоративного управления персона­лом нередко имеют противоречивые цели, создающие основу построения сис­темы организационных отношений, что обусловливает необходимость их\* вза­имной конвергенции и согласования, которое в современном менеджменте дос­тигается не простым балансом интересов, а методом поиска конструктивной «альтернативы», способствующей формированию межличностной и внутри- личностной синергии. Кадровый менеджмент является механизмом координа­ции социально-экономических интересов субъектов и объектов управления в сфере организации (и кооперации труда) и средством согласования их противо­речивых целей для обеспечения эффективной реализации творческого потен­циала работников в русле императивов текущих и перспективных производст­венных условий посредством соответствующих мотивационных установок.
3. Механизм управления потенциалом работников, функционально ориентированный на повышение эффективности производственного процесса, формирует новые приемы управления человеческими ресурсами, повышает действенность и расширяет линейку инструментарных средств системы моти­вации. Выступая способом разрешения противоречий между специализацией труда и широкопрофильной подготовкой работника, согласования корпоратив­ных и личных интересов, механизм кадрового менеджмента направлен на сти­мулирование воспроизводства новых способностей к труду и повышение тру­доотдачи от применения уже освоенных компетенций. Разработанная модель роста производительности труда на основе обеспечения баланса целей между специализацией производства и развитием человеческого потенциала при нали­чии адекватных условий его реализации согласно производственным задачам может способствовать формированию вектора ориентации трудовых затрат в том направлении, в котором их отдача будет наибольшей.
4. Человеческие ресурсы обеспечивают оптимальное задействование прочих элементов производительных сил и характеризуются способностью при соответствующих управленческих воздействиях достигать эффекта синер­гии. Это доминантное качество позволяет рассматривать контингент работни­ков в роли активного стратегического социально-экономического ресурса, обусловливающего целесообразность применения особых мотивационных воздействий в системе управления персоналом.
5. Противоречия процесса управления воспроизводством рабочей си­лы адекватно потребностям экономики и уровню общественного развития проявляются в период формирования профессиональных способностей работ­ников и углубляются при их реализации, приводя к горизонтальному (профес­сиональному) и вертикальному (квалификационному) несоответствию. Задача кадрового менеджмента в этих условиях заключается в достижении оптималь­ного соотношения (функционального соответствия и комбинационного соче­тания) между производственными’ условиями и профессионально­квалификационным уровнем работников, достижение которого зависит от компетентного подбора (и отбора) персонала на внешнем и совершенствова­ния кадрового потенциала организации на внутреннем рынке труда.
6. Недоиспользование потенциала человеческих ресурсов в органи­зации при отсутствии условий для реализации профессиональных способно­стей работников снижает эффективность производственного менеджмента, что детерминирует ориентацию исследования на выявление условий активизации производительных возможностей работников и выступает императивом моди­фикации системы управления человеческими ресурсами.

Научная новизна исследования состоит в разработке моделей управ­ления творческим потенциалом работников и методов активизации их способ­ностей труду, реализующих поведенческий подход в менеджменте и высту­пающих средством согласования социальных и экономических целей участни­ков корпоративных отношений.

Элементы научной новизны проявляются в следующем:

1. Обоснована ограниченность «ресурсного» подхода к управлению человеческим потенциалом, преодоление которого возможно при переходе к концептуальной модели взаимодействия организации с работником не только на основе экономических принципов, но и с позиции учета всех его социаль­ных характеристик и ценностных ориентиров. Это обусловливает необходи­мость оценки эффективности функционирования системы управления персо­налом повышением как экономической результативности деятельности орга­низации, так и социально-личностным уровнем развития человека, имманент­ной и способствующей достижению баланса интересов организации и работ­ников и согласованию взаимопротиворечивых целей менеджмента, ориенти­рованного на предупреждение ситуации, когда из-за неприятия персоналом целей организации1 усложняется их достижение, а по причине неполной реали­зации индивидуальных и коллективных возможностей работников она функ­ционирует, недоиспользуя свой созидательный потенциал.
2. Доказано, что согласование разнонаправленных интересов субъек­тов и объектов системы управления обеспечивается достижением такого со­стояния, когда обе стороны максимально выигрывают, формируя в совокупно­сти эффект межличностной синергии, и каждый работник в отдельности - внутриличностной синергии, что достигается благодаря действию механизма согласования социальных и экономических целей организации на основе соче­тания системы гибкого разделения труда и максимального вовлечения креа­тивного потенциала работника в трудовой процесс в русле текущих и перспек­тивных производственных условий и задач с применением соответствующих мотивационных приемов. При этом активизация незадействованного потен­циала работника определяет максимальную возможность его положительного

т

влияния на эффективность производственного процесса.

1. Разработана концептуальная модель механизма управления потен­циалом работников организации, охватывающая своим действием стадии вос­производства, совершенствования и реализации креативно-созидательных способностей персонала и ситуационно включающая горизонтальную, ступен- чатую, параллельную, комплементарную, хаотичную или прямолинейную схемы воздействия на развитие производительных возможностей работников. На этой инструментарно-технологической платформе обоснована модель по­вышения производительности труда на основе обеспечения баланса между векторами целеориентации менеджмента, определяемыми специализацией производства, всесторонним развитием профессионально-квалификационного и социально-личностного потенциала членов коллектива и условий его реали­зации при решении производственных задач.
2. Уточнено с позиции теории менеджмента содержание понятия «человеческие ресурсы», представляющих собой системообразующий элемент - объект управления организацией - коллектив работников во всей совокупно­сти их задействованных и потенциальных способностей, целеориентаций и ин­тересов, прямо и косвенно занятых в производственном процессе и рацио­нально использующих материально-технические и природные ресурсы для достижения эффекта синергии. Путем дефинициального анализа определено принципиальное различие управления человеческими и трудовыми ресурсами. В первом случае применяются приемы, основанные на персонализации лично­сти, создании условий для творческого и профессионального развития челове­ка как субъекта корпоративно-трудовых отношений, а во втором управленче­ские аспекты рассматриваются с позиции рационального использования тру­довых ресурсов как элементов производительных сил.
3. Предложена дифференциация разновидностей процесса управле­ния развитием человеческих ресурсов на активный и пассивный типы. В ак­тивном основную роль играет сам работник, который реально оценивает не­достаточный уровень качества своей рабочей силы, не удовлетворен профес­сиональным ростом и ощущает неполноту реализации своего трудового по­тенциала. В ситуации пассивно-ожидательного поведения работника как объ­екта управления значимое влияние на развитие трудового потенциала челове­ческих ресурсов оказывает субъект управления, стимулируя профессиональ­ное совершенствование подчиненных. Такая типология представляется крайне значимой с точки зрения определения технологии управления совершенство­ванием качества персонала, но в некоторой степени является условной при возможности доминации активного характера процесса над пассивным, и на­оборот, а также паритетного сочетания этих видов.
4. Представлены (дополнительно к существующим) авторские: мето­ды раскрытия и активизации способностей работников: «от каждого по идее», «от каждого по клиенту», «от каждого по способностям», «скрытого, аудита способностей», «самостоятельного решения проблем», «сотрудничества орга­низаций с учебными заведениями», «пробной ротации» и ориентированных на минимизацию затрат со стороны работодателя и расширение функциональных возможностей механизма нематериальной мотивации: поведения работниковів системе кадрового менеджмента.

**Теоретическая значимость диссертационного исследования** состоит в дескриптивном представлении методики повышения производительности тру­да посредством конвергенции: рационально-тейлористской и социально­психологической (бихевиористской) моделей организации трудовой деятель­ности персонала. Концептуальные позиции диссертации дополняют ряд разде­лов теории менеджмента и могут использоваться в процессе дальнейшего раз­вития методов управления воспроизводством компетенций работников.

**Практическая значимость исследования** состоит в том, что предло­женная методика может быть адаптирована к системе управления человече­скими ресурсами современных организаций для повышения результативности работы персонала. Представленный метод расчета индикатора эффективности труда целесообразно использовать в качестве алгоритма разработки критерия оценки эффективности его затрат. Отдельные авторские позиции возможно применять в преподавании учебных курсов «Управление персоналом», «Раз­работка у правленческих решений», «Экономика труда».

**Апробация работы.** Основные положения, результаты и выводы дис­сертации прошли апробацию на международных научно-практических конфе­ренциях в гг. Москве, Ростове-на-Дону, Сочи. По теме диссертационного ис­

следования опубликовано 10 работ, общим объемом 7,5 п.л., в том числе 3 ра­боты в изданиях, рекомендованных ВАК.

Диссертационная работа выполнена в соответствии с паспортом научной специальности ВАК 08.00.05 - «Экономика и управление народным хозяйст­вом»:

*Специализация «Менеджмент»:* 10.20. Управление человеческими ре­сурсами как особый вид профессиональной деятельности: цели, принципы, функции, эволюция подходов. Сущность экономических и социальных задач управления персоналом предприятий и организаций. Инновации в организа­ции трудовой деятельности и управлении персоналом. 10.21. Эффективность труда персонала. Взаимосвязь эффективности управления персоналом с ре­зультативностью труда каждого работника.

*Специализация «Экономика труда»:* 5.4. Система отношений «человек- производство» (виды, содержание, разделение, кооперация, специализация труда и т.п.). 5.7. Проблемы качества рабочей силы, подготовки, формирова­ния профессиональных компетенций, переподготовки и повышения квалифи­кации кадров; формирование конкурентоспособности работников.

Структура работы. Цель и задачи диссертационного исследования, объем которого составляет 195 страниц, обусловили его структуру: введение, три главы, охватывающие девять параграфов, заключение, список литературы из 184 наименований и приложения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Формирование системы управления человеческими ресурсами как науч­ной концепции и комплекса практических действий по управлению персона­лом детерминировано социально-экономическим развитием общества^ охваты­вающего ряд этапов, на каждом из которых роль человека в повышении благо­состояния отдельной организации, государства и общества в целом постепенно видоизменялась. Восприятие работника в производстве со стороны организа­ции и ее собственников нашло отражение в таких понятиях как «рабочая си­ла», «трудовые ресурсы», «трудовой потенциал», «человеческий фактор», «че­ловеческие ресурсы». Из пассивного элемента производственной системы ра­ботник превратился в главную движущую силу производства и фактор повы­шения,его эффективности. .

■ ■■ . . . г

Радикальные изменения Вс отношении управления человеческими ресур­сами принес XX век. Именно в этот период индивид-работник в массовом масштабе прошел путь от узкоспециализированного, обезличенного придатка машинной техники до широко подготовленного субъекта производственной деятельности - «knowledge worker» или «когнитариата», носителя; накоплен­ной суммы знаний, умений и навыков, готового и способного участвовать в распоряжении собственностью и принятии решений.

На рубеже XX и XXI вв: классический менеджмент трансформируется в неоклассический, для которого характерно рассмотрение персонала предпри­ятия, использующего свои знания, опыт и профессиональные компетенции на благо организации и индивидуальное благо. Профессиональный успех челове­ка в классическом менеджменте определялся качеством организации, в кото­рой он работал, в неоклассическом - в большей степени зависит от качества и конкурентоспособности самого работника. Традиционное представление о карьере ассоциируется с продвижением человека по иерархической лестнице, современное - со спросом на него как на уникальный ресурс.

Человеческие ресурсы кардинально отличаются от технических ресурсов способностью расти, развиваться и увеличивать продуктивность вторых, обес­печивая их оптимальное комбинирование и степень использования. За счет особых характеристик человек-работник может повысить производительность труда и продуктивность прочих производственных факторов, обеспечивая эф­фект синергии, достижение которого обусловливает особый подход к управле­нию человеческими ресурсами и производной от них трудовой деятельности.

Способ трансформации вклада человеческого ресурса в повышение эф­фективности производственного процесса характеризуется конкретными факто­рами производства, которые в совокупности формируют человеческий фактор и выступают прямым его проявлением, в отличие от косвенного проявления, вы­раженного прочими, техническими производительными силами. В частности, конкретные формы проявления человеческого фактора включают труд» (трудо­вой вклад наемного работника-подчиненного), управленческие способности (трудовой вклад наемного работника-менеджера), предпринимательские спо­собности (трудовой вклад предпринимателя).

Воздействие на человеческий ресурс ориентировано на взаимодействие организации с человеком не только с экономической стороны, нош в аспекте всех его социальных и ценностных характеристик. Человек как подлинно со­циальный субъект преобразует окружающую среду, воплощает себя не только в производимых продуктах и услугах, но и в новых социальных отношениях. Трансформируя объекты своей деятельности, он преобразует и самого себя как субъекта деятельности, что достигается посредством развития и совершенст­вования подходов к управлению работниками.

Такие тенденции как комплементарность ресурсного подхода к руково­дству персоналом социально-личностным, эволюция человека как социального существа и субъекта трудовых отношений - стали основной предпосылкой обособления системы управления человеческими ресурсами в специфическую функцию менеджмента. В ее основе лежит воздействие на потребности и спо­собности работника как личности, игнорирование которых не только нежела­тельно с социально-этической, но и нецелесообразно с рациональной стороны. Управление человеческими ресурсами выдвигает механизм согласования це­лей субъектов и объектов управления с экономической и социальной позиции, так как его сущность заключается в соединении приемов эффективного воз­действия на производительные возможности работников, признания их эконо­мической полезности и социальной ценности.

В настоящее время управление человеческими ресурсами выступает ос­новой управления любой экономической системой, пронизывая ее звенья от макро- до микроуровня. В масштабах экономики страны оно включает управ­ление трудовыми ресурсами и направлено на регулирование занятости и соци­альных отношений. На уровне предприятия его основными задачами являются создание производственных условий для оптимальной отдачи труда, формиро­вание и наращивание кадрового потенциала в соответствии с текущими и пер­спективными производственными условиями.

Парадигма управления человеческими ресурсами предполагает расши­ренный взгляд на природу взаимодействия между организацией и работника­ми, что отличает ее от управления персоналом, «бумажной» кадровой полити­ки и научной организации труда. С точки зрения новационной направленности управления человеческими ресурсами подготовка и развитие всесторонне раз­витых работников становится все более всеохватывающей функцией менедж­мента.

Так как система управления человеческими ресурсами направлена на ра­боту с человеком, результатом ее деятельности являются новые качества ра­ботника, реализуемые в трудовом процессе и в продукте труда, в социальных отношениях. Ее сущность определяет привлечение необходимых трудовых ре­сурсов, их соответствие производственным условиям, профессиональным и социально-личностным требованиям, их отбор и потребление, в ходе которого и параллельно с которым также обеспечивается воспроизводство и последую­щее развитие трудового потенциала.

Проблема воспроизводства рабочей силы адекватно потребностям эко­номики проявляется на стадии формирования профессиональных способно­стей к труду и углубляется в процессе их реализации в отдельных организаци­ях. Неадекватная профессиональная подготовка приводит к несоответствию спроса и предложения на кадровом рынке в масштабах страны и к межпрофес- сиональной мобильности на микроуровне.

Степень соответствия между профессиональной структурой рабочей силы и структурой рабочих мест зависит от профессионально-квалификационной подготовки кадров адекватно уровню развития экономики, что подтверждает экономическую функцию образовательного института, которая связана с эф­фективной отдачей рабочей силы в процессе ее использования, то есть с уров­нем дохода, который получает работник, работодатель и общество.

Если ситуацию профессионально-квалификационного несоответствия

t

рабочей силы невозможно исправить посредством образовательной политики, то проблема переходит в организационную плоскость и решить ее способен квалифицированный менеджмент, задача которого заключается в достижении оптимального сочетания между профессионально-квалификационным уровнем работников и производственными условиями. Проводится работа по «совер­шенствованию» персонала посредством внутрифирменного воспроизводства профессиональных способностей.

Недостаточная профессиональная подготовка работников является серь­езным сдерживающим фактором экономических реформ, поэтому организация подготовки рабочих кадров на производстве, непрерывное повышение их ква­лификации и развитие должны стать приоритетной задачей каждого предпри­ятия. Ротация работников в современных условиях необходима с точки зрения смены одной профессии на другую, во-первых, в результате внедрения пере­довых технологий и, во-вторых, с целью устранения однообразия труда и ог­раниченности выполняемых трудовых функций.

Достижение организационных целей невозможно без персонала с уров­нем качества, адекватным производственным условиям, способного выполнять возложенные на него функции и содействовать решению поставленных задач, но ровно в той степени, в какой организация обеспечит реализацию его (пер­сонала) интересов. В этой связи управление человеческими ресурсами пред­ставляет собой механизм достижения и согласования целей субъектов и объек­тов управления на основе баланса между экономической эффективностью ор­ганизации и экономической и социальной эффективностью работников.

В свою очередь, для достижения баланса экономической и социальной эффективности управление человеческими ресурсами должно служить не только механизмом согласования целей, но и само конвертироваться в кон­кретную цель - развитие и совершенствование персонала, повышение качества рабочей силы. Одним из методов развития персонала без отрыва от производ­ства является гибкое разделение труда, основанное на процессном подходе, которое предполагает распределение заданий в рамках минимальной произ­водственной группы по принципу устранения фиксированных границ между

отдельными специализациями. Идеальный вариант современной системы

»

управления человеческими ресурсами предполагает развитие персонала - не­прерывное раскрытие все новых его возможностей и их вовлечение в трудо­вую деятельность в процессе производства, когда к базовому профессиональ­ному «пакету» поэтапно добавляются вспомогательные компетенции, освое­ние которых происходит непосредственно в трудовой деятельности.

Дифференцирование способностей на реализованные и потенциальные позволяет менеджеру выявить незадействованный потенциал работника и оп­ределить возможности его влияния на эффективность производственного про­цесса в случае его активизации. Проблема влияния качественных характери­стик человека на повышение экономических показателей выступает одной из приоритетных для менеджеров. В этом случае их задачей является создание условий для максимального развития и приложения способностей работника к труду в русле организационной стратегии, которые позволят оптимально рас­пределять производственные задания и будут способствовать реализации ор­ганизационных и индивидуальных интересов.

От оптимального комбинирования способностей зависит, будут ли они развиваться и применяться в том направлении, в каком они приведут к наи­большей отдаче, появлению так называемой внутриличностной синергии - ос­нове межличностной, организационной синергии. Эффективное приложение профессиональных способностей рабочей силы зависит от множества факто­ров, к которым относятся организация рабочего времени, стили руководства, уровень компетентности менеджмента и работников.

Организационные подходы, ориентированные на приспособление рабо­чей силы к организационно-техническим условиям производства, сменяются гибкими системами организации труда, внедрение которых направлено на то, чтобы освободить работника от жесткой взаимосвязи с производственным процессом и создать условия для реализации его способностей, профессио­нального развития, повышения содержательности и привлекательности рабо­ты. Адекватным уровню развитию экономики и общества в целом представля­ется механизм мотивации, направленный на распознавание потенциала каждо­го сотрудника, инкорпорированного в процесс производства. '

Несмотря на эмпирическую обоснованность тейлористских и фордист- ских методов организации труда, современный, менеджмент выходит за их рамки и предлагает повышать вовлеченность работника в трудовой процесс посредством делегирования полномочий, повышения его личной ответствен­ности за выполнение заданий, ротации, участия в планировании производст­венных операций с учетом согласования их с линейным руководителем и гиб­кого режима рабочего времени.

Механизмы развития и реализации профессиональных способностей в процессе управления человеческими ресурсами могут быть расширены за счет авторских методов, включающих «от каждого по идее», «от каждого по клиен­ту», «от каждого по способностям», «скрытого аудита способностей», «само­стоятельного решения проблем», «сотрдуничества с учебными заведениями», «пробной ротации». Их преимущества заключаются в том, что они не требуют существенных материальных затрат и нацелены на повышение качества пер­сонала без отрыва от производства, а получаемая выгода, в случае внедрения особо перспективных идей, может существенно повысить экономическую, технологическую и социальную эффективность. Повышать профессиональный уровень работника и развивать его потенциал путем более активного его во­влечения в трудовой процесс можно не только посредством денежного инве­стирования в обучение, но и формируя соответствующие организационные и/или производственные условия, при которых персонал наращивает собст­венный профессионализм.

В практике современного менеджмента трудовая деятельность строится на концепции гибкого разделения труда по принципу завершенности задач, что обусловлено сопротивлением современного работника быть вовлеченным в трудовой процесс на основе классической парадигмы (жесткой специализа­ции и кооперации) и «тейлористкой» технологии организации трудового про­цесса. Произошедшие за последние десятилетия изменения в структуре заня­тости создают предпосылки для профессиональной самореализации на более высоком уровне, к которым относятся возможность совмещения профессий, свобода в выборе форм занятости, возможность влияния не только работода­теля на работника, но и работника на работодателя. Эти тенденции способст­вуют изменению трудового поведения и отношению индивида к выполняемой деятельности, который перестает быть пассивным ресурсом и отторгается от выполнения рутинной и однообразной работы.

Управляя собственным трудовым процессом в рамках предоставленных ему полномочий, работник способен самостоятельно подкорректировать внут­ренние неравенства в форме неравномерной производительности и оптималь­но распределить свой потенциал. Сочетание отдельных видов деятельности для получения оптимального результата со стороны индивида свидетельствует о достижении внутри личностной синергии, которая отражает максимальную активизацию потенциала индивида в конкретный промежуток времени и спо­собствует формированию межличностной синергии. С этой позиции осново­полагающей задачей менеджмента является создание организационных уело- вий для оптимизации трудового процесса всего коллектива и каждого индиви­да в отдельности, что напрямую связано с максимальным использованием способностей работника к эффективной трудовой деятельности. Такой подход закладывает фундамент к устранению дисгармонии в системе «потенциал ор­ганизации - потенциал работника - рабочее место».

Политика оптимизации потенциала работника на основе данных инди­видуальной производительности может строиться в различных направлениях, что обеспечивает относительную свободу творчества менеджменту и исполни­телям. С этой позиции разрабатываются различные модели формирования, развития и реализации профессиональных возможностей. Исследовательская задача состоит в> том, чтобы выявить, как оптимально распределять трудовой потенциал работника с выгодой для всех экономических субъектов: для самого индивида - на стадии формирования производительных способностей, для ра­ботника и организации - на стадии развития и использования.

Эффективность трудовой деятельности можно повышать, проводя поли­тику непрерывного комплексного развития трудового'потенциала и повышая коэффициент отдачи от трудовой деятельности на основе авторских моделей управления потенциалом работника, которые включают горизонтальную, сту­пенчатую, параллельную, всеохватывающую комплементарную, бессистем­ную (хаотичную), прямолинейную растущую модели.

Рассмотренные модели формирования, развития и реализации способно­стей человека к труду позволяют модифицировать и расширить поведенческие основы менеджмента в области управления человеческими ресурсами.

Практическое значение теории развития и оптимального использования трудового потенциала требуется для оценки затрат и результатов труда каждо­го работника и коллектива с тем, чтобы выявить, насколько качественно, с ка­кой отдачей они работают и какой эффект от этого имеют.

Предлагаемые авторские разработки, являющиеся составными элемен­тами концепции гибкого разделения труда, имеют общую идею, так как сво­дятся к тому, чтобы при неизменных производственных параметрах и отсутст­вии возможности материального стимулирования обеспечить максимальную производительность труда. Применяя грамотную научную организацию труда, можно распределять производственные задания в таком порядке, чтобы дос­тичь наибольшей отдачи от использования производственных ресурсов и оп­тимального выпуска производства.

Особенностью предлагаемой авторской концепции является совокуп­ность методов выявления и активизации способностей к труду, способствую­щих дальнейшему профессиональному развитию персонала в процессе произ­водства и являющихся основой моделей развития трудового потенциала ра­ботника как элемента кадровой политики организации, а также методика рас­чета оптимальной производительности работника при неизменных производ­ственных условиях.

Эффективность управления человеческими ресурсами определяется сте-

ft

пенью реализации потенциала человека в организации с позиции социальной эффективности и профессионального роста, с одной стороны, и его влиянием на повышение экономической эффективности, - с другой. Это тем более акту­ально, что результатами хозяйственной деятельности организации являются не только производственные, экономические, но и социальные показатели.

Резумируя сказанное, отметим, что в целом суть управления человече­скими ресурсами сводится к формированию таких производительных способ­ностей человека, которые наиболее полно соответствовали бы требованиям, предъявляемым к качеству персонала на конкретных рабочих местах и к соз­данию таких социально-экономических и производственных условий, при ко­торых происходило бы максимальное использование способностей работника к данному труду.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Авдеев Э.Ю., Згонник Л.В., Некрасов В.Н. Современные аспекты управления социально-экономическими процессами. - Ростов н/Д: Изд-во ООО «Терра», 2006. - 128 с. •
2. Аверин А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная по­литика в организации. - 3-є изд. - М.: Флинта; МПСИ, 2005. - 224 с.
3. Австриевских В.В. Воспроизводство способностей человека к тру­ду: Теоретико-методологический аспект. Дис. ... канд. экон. наук. ФГОУ ВПО «СКАГС» - Ростов н/Д, 2006. - 189 с.
4. Албастова В.Н., Мартыненко Т.В. Управление организацией: тео­рии и технологии. Монография. - М.: Изд-во РАГС, 2003. - 218 с.
5. Алехина О., Удалов Ф., Кулагова И. О влиянии руководителя на эффективность управления производством и персоналом // Проблемы теории и практики управления. - 2011. - № 1. - С. 60-65.
6. Алленбо Э. 5 стратегий великих компаний. - М.: ООО «Изд-во «РОСМЭН», 2005. - 253 с. '
7. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10­ое изд. - СПб.: Питер, 2009. - 848 с.
8. Аудит и контроллинг персонала организации / под ред. П. Э. Шлендера. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Вузов, учеб., 2010. - 262 с.
9. Базаров Т.Ю. Управление персоналом / Т. Ю. Базаров, О. А. Дол­гополова. - Волгоград : Изд-во ГОУ ВПО ВАГС, 2004. - 224 с.
10. Белокрылов А.А. Рынок труда региона и его институциональная организация / А.А. Белокрылов, О.С. Белокрылова, Н.П. Кетова. - Ростов-на- Дону: Изд-во Рост, ун-та, 2003. - 160 с.
11. Берг А.Л. Совершенствование механизма управления трудовым поведением персонала на промышленном предприятии: автореф. дис. ... канд. экон. наук. КГУ. - Краснодар, 2007.
12. Биннер X. Управление организациями и производством: от функ­ционального менеджмента к процессному - М.: Альпина Паблишерз, 2010. — 282 с.
13. Блинов А., Захаров В., Захаров И. Модернизация экономики: влия­ние коммуникаций на качество человеческого капитала // Проблемы теории и практики управления. — 2010. - № 4. - С. 31-36.
14. Борисова Е. Утопия или новые возможности. О безболезненном из­менении системы премирования // Служба кадров и персонал. — 2011. - № 1. — С. 21-26.
15. Буланов В., Катайцева Е. Человеческий капитал как форма прояв­ления человеческого потенциала // Общество и экономика. — 2011. - № 1. — С. 13-22.
16. Буряк Н. Сколько работников Вам необходимо? // Служба кадров и персонал. - 2010. - № 10. - С. 40-41.
17. Бухалков М.И. Управление персоналом. - М. : Инфра-М, 2008. -

400 с.

1. Друкер П. Ф., Макьярелло Дж.А. Менеджмент.: Пер. с англ. - М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2010. - С. 267. [↑](#footnote-ref-1)