

**Вишневский Владимир Валерьевич**

канд. пед. наук, доцент

Вольский военный институт материального обеспечения (филиал)  
ФГКВОУ ВО «Военная академия материально-технического обеспечения  
им. генерала армии А.В. Хрулева» Минобороны России  
г. Вольск, Саратовская область

## **СОВРЕМЕННАЯ КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

***Аннотация:** в статье анализируется эволюция концепции управления персоналом организации, целью которой является повышение эффективности труда как отдельных работников, так и деятельности всего трудового коллектива. Представлен современный подход к управлению человеческими ресурсами.*

***Ключевые слова:** менеджмент, управление персоналом, коммуникации, человеческие ресурсы, человеческий капитал, производительность труда, управленческая парадигма, организация.*

В западных странах в начале XX века появление исследований в области менеджмента оказало большое влияние на изменение подхода к управлению человеческими ресурсами. Позитивное развитие теории управления персоналом началось в 1930–1940-х годах. Существующие теории управления персоналом можно разделить на два стиля: классический и гуманистический. Внутри каждого из них существует несколько самостоятельных подходов (школ) к управлению сотрудниками (рис. 1).

Критериями, выделяющими общее направление и отдельные школы управленческой мысли, являются роль и функции руководителя, роль и статус сотрудника в организации, основные направления управления персоналом и описание принципов коммуникации. Теории, относящиеся к классическому направлению, уделяют внимание роли человеческого фактора в структуре экономических ресурсов как одного из факторов производства. Гуманистическое направление объединяет теории, объясняющие достижение эффективности производства на основе совершенствования самого работника, то есть саморазвития личности.

Рекомендации представителей классического и гуманистического направлений науки управления оставляют основу концептуального формирования управления человеческими ресурсами в современных организациях, расставляя приоритеты в реализации конкретных стилей лидерства и функций управления человеческими ресурсами.

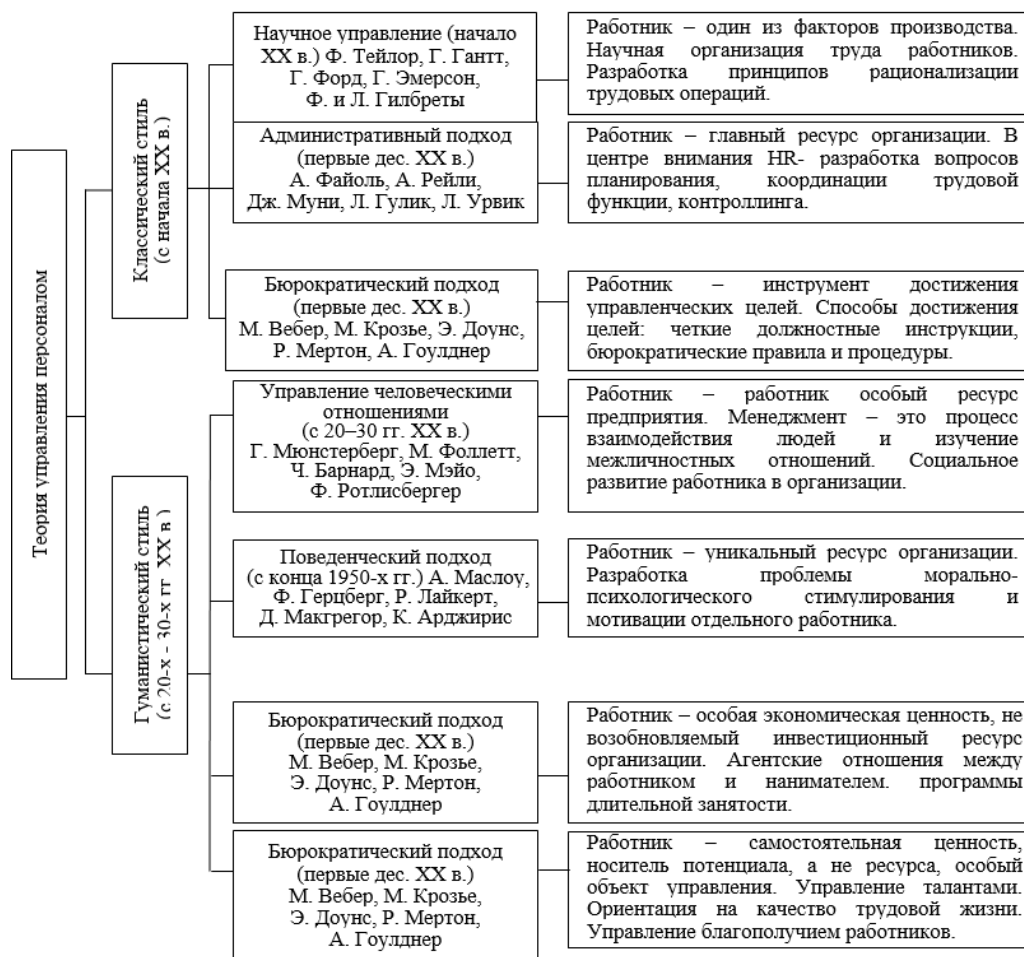


Рис. 1. Эволюция теории управления персоналом

Концепция управления человеческими ресурсами – это совокупность теоретических и методологических практических подходов к формированию систем и механизмов управления сотрудниками. Концепция управления человеческими ресурсами формирует подход, принципы и методы управления человеческими ресурсами, определяет роль сотрудников в организации, роль и функции специалистов по управлению персоналом и служит основой для разработки конкретных методик и инструментов управления человеческими ресурсами.

Причины эволюции концепции управления трудовыми ресурсами, следующие:

- эволюция теоретических основ науки управления;
- развитие принципов технологии производства и организационной структуры;
- изменения в самих работниках, их взглядах, компетенциях и правилах общения.

В начале XX века практическое применение принципов научного менеджмента и жесткого контроля привело к росту производительности труда и улучшению экономических показателей предприятий; благодаря работам Ф. Тейлора, А. Файоля, М. Вебера и их последователей был значительно расширен набор эффективных инструментов управления персоналом. В то же время распространение классического направления мышления, вопреки идеям его основателей, привело к более интенсивной эксплуатации работников, увеличению текучести кадров и обострению противоречий между руководством компаний и сотрудниками.

В 1920-е годы во многих странах мира началась активная модернизация производства, увеличилась доля профессионалов и высококвалифицированных рабочих на предприятиях, постепенно улучшалось качество жизни трудящихся. В этих условиях многие установки и инструменты классического стиля управления трудом перестали быть столь эффективными, как раньше. На рубеже двадцатых и тридцатых годов XX века эти изменения привели к появлению новой концепции управления трудом. В начале 1930-х годов сдвиг в сторону гуманистического стиля управления трудом. Началась трансформация, которая продолжается и по сей день.

В 20–30-е годы XX века школа человеческих отношений разработала принципы тестирования при приеме на работу, создала первые профессиональные программы, внедрила новые формы и принципы вознаграждения за труд, уделила внимание обучению и продвижению. На предприятиях появились психологи, которым поручалось выявлять взгляды сотрудников и причины неэффективности труда, были разработаны основы управления конфликтами. Изме-

нения в деятельности кадровой службы выявили потребность в специалистах, которые не только разбирались бы в HR, но и знали трудовое законодательство, умели налаживать эффективную коммуникацию с государственными органами. Не теряли своей актуальности и вопросы управления эффективностью. В 40–50-е годы XX века узкие специалисты в области управления персоналом были востребованы на рынке труда.

С 1950-х по 1970-е годы концепция управления человеческими ресурсами, основанная на рекомендациях бюрократической школы и школы человеческих отношений, получила широкое распространение в практике управления персоналом. В конце 1950-х годов отдел кадров стал ядром корпоративной бюрократии. В этот период основное внимание уделялось:

- управлению работниками с акцентом на коллективные договоры;
- индивидуализации мотивационных программ и процедур продвижения по службе;
- установлению заработной платы в зависимости от результатов работы сотрудника и компании в целом;
- улучшению коммуникации и формированию отношений в коллективе;
- увеличению доли коллективных форм организации труда;
- развитию внутренней системы профессионального обучения и переобучения, в основном для «белых воротничков».

В конце 1960-х годов, на фоне стагнации в США и большей части Западной Европы и чрезмерной бюрократизации системы управления персоналом, увеличились прогулы, выросла текучесть кадров и снизилась производительность труда. Решением этих проблем стала передача полномочий и дальнейшая индивидуализация всех инструментов управления персоналом. Особенностью этого периода стало появление многочисленных ассоциаций и профессиональных организаций в области управления персоналом.

К середине 1970-х годов сформировался бихевиористский подход к управлению работниками, который был внедрен в управленческую практику в рамках концепции управления человеческими ресурсами. В отличие от предыдущей кон-

цепции управления персоналом, концепция управления человеческими ресурсами фокусируется на привлечении и удержании работников, увеличении инвестиций в их обучение и создании условий, позволяющих работникам полностью раскрыть свой потенциал. Сходства и различия между понятиями «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами» представлены в табл. 1.

Таблица 1

## Сравнение концепций управления работниками

<i>Управление персоналом</i>	<i>Управление человеческими ресурсами</i>
Реактивная, вспомогательная роль	Проактивная, инновационная роль
Акцент на выполнении процедур	Акцент на стратегии развития
Сосредоточение на потребностях и правах персонала	Сосредоточение на требованиях к персоналу в свете целей бизнеса
Персонал рассматривается как издержки, которые необходимо контролировать	Персонал рассматривается как инвестиции, которые необходимо развивать
Конфликтные ситуации регулируются на уровне топ-менеджера	Конфликты регулируются лидерами рабочих групп
Оплата труда определяется в зависимости от внутренних факторов организации	Устанавливаются конкурентная оплата труда и условия занятости для опережения конкурентов
Вспомогательная функция для других департаментов	Вклад в добавочную стоимость бизнеса
Содействие переменам	Стимулирование перемен
Постановка коммерческих целей в свете последствий для персонала	Полная приверженность целям бизнеса
Негибкий подход к развитию персонала	Гибкий подход к развитию персонала

В последней четверти XX века новыми направлениями в работе сектора и служб управления человеческими ресурсами стали обогащение рабочей силы, разработка различных программ планирования карьеры и развития компетенций, а также организация систем внутренних коммуникаций. Большое внимание уделялось проблеме планирования потребностей в человеческих ресурсах. Учитывая, что одной из особенностей концепции управления человеческими ресурсами является понимание сотрудников как не возобновляемого инвестиционного ресурса, менеджеры по персоналу стали проявлять повышенный интерес к обучению сотрудников. В 1970-е годы появился ряд новых учебных заведений и бизнес-школ для подготовки специалистов по управлению персона-

лом и началось обучение по требованию компаний. В целом, в этот период грамотное управление сотрудниками стало рассматриваться как основной фактор повышения эффективности работы компании.

В 1980-е годы многие крупные иностранные компании стремились переложить решение многих кадровых проблем на менеджеров низшего звена, что привело к экстернализации решения значительного числа кадровых проблем. На фоне экономического кризиса 1980-х и 1990-х годов массовые увольнения и рост безработицы привели к появлению программ аутплейсмента (трудоустройство и переобучение освобожденных работников) и повышенное внимание к разработке программ по созданию благоприятных условий труда. В связи с увеличением доли неполной занятости расширился и аутсорсинг.

К концу 1990-х годов традиционных инструментов управления трудом стало недостаточно для поддержания высокого и стабильного уровня производительности труда и вовлеченности работников. Необходимо было разрабатывать новые подходы к управлению трудом, направленные на создание условий для использования потенциала и талантов работников.

Ускоренная цифровизация экономики и формирование новых моделей социально-экономического развития повысили ценность человеческого капитала. Люди (сотрудники) – это главный ориентир для принятия всех управленческих решений, основное конкурентное преимущество и главная ценность предприятия. Сегодня к эпохе high-tech (эпохе развития высоких технологий в промышленности) добавляется новая эпоха – эпоха high-hume (эпоха высоких гуманитарных технологий). Главная задача эпохи high-hume – эффективное использование и максимизация коллективных и индивидуальных компетенций сотрудников.

В XXI веке произошло дальнейшее изменение парадигмы управления. На смену концепции управления человеческими ресурсами пришла концепция управления человеческим капиталом (рис. 2). Проектируя систему управления человеческими ресурсами в соответствии с концепцией управления человеческим капиталом, HR-менеджеры основываются на следующих принципах: создание условий для реализации потенциала всех сотрудников, внимание к каче-

ству жизни сотрудников («хороший сотрудник – это здоровый и счастливый сотрудник») и формирование корпоративной культуры «семья компании».

Реализация принципов и положений концепции управления человеческим капиталом приведет к появлению или модификации новых инструментов и существующих направлений работы, связанных с человеческими ресурсами, изменению роли и статуса HR-специалиста в компании.

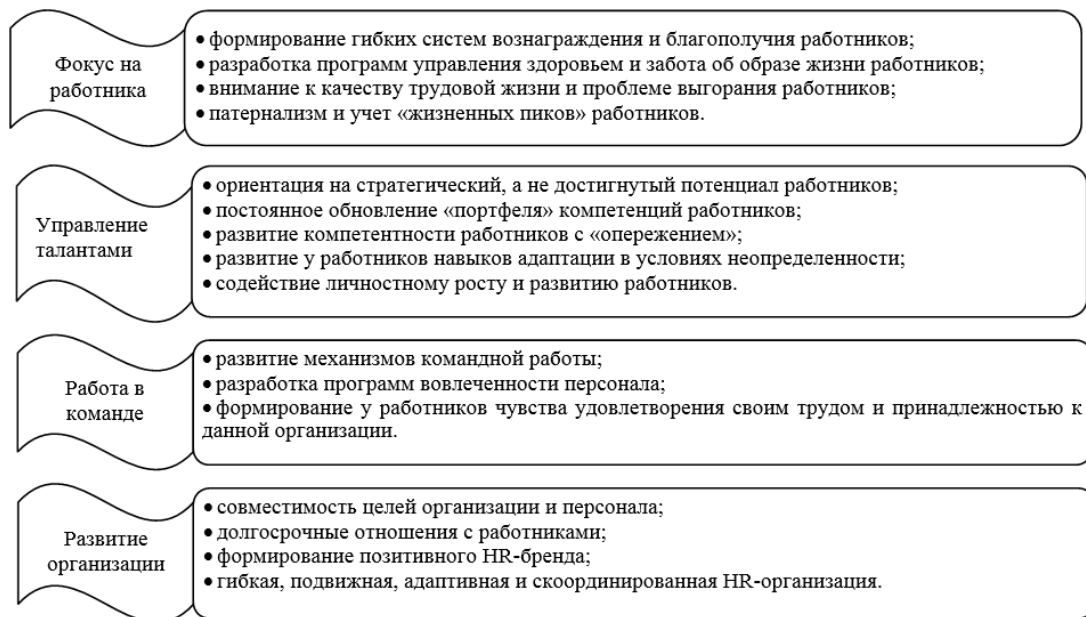


Рис. 2. Ключевые характеристики концепции управления человеческим капиталом

Современные подходы к управлению человеческими ресурсами подчеркивают гибкость и инклюзивность для создания эффективной и продуктивной рабочей среды. Успешное управление человеческими ресурсами требует от руководителей понимания и умения ориентироваться в потребностях и ожиданиях своих сотрудников. Все эти аспекты имеют решающее значение для успеха и роста организации.

### ***Список литературы***

1. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для вузов / Е.Б. Моргунов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2021. – 424 с.

2. Никитина А.С. Управление человеческими ресурсами в государственном и муниципальном управлении: учебное пособие для вузов / А.С. Никитина, Н.Г. Чевтаева. – 2-е изд. – М.: Юрайт, 2021. – 187 с. EDN TKUBVT

3. Одегов Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник и практикум для вузов / Ю.Г. Одегов, В.В. Павлова, А.В. Петропавловская. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2021. – 575 с. EDN GJWWBL