

ЮЖНЫЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ТАГАНРОГСКИЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ И ЭКОНОМИКИ

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ: ОПЫТ РОССИЙСКИХ И УКРАИНСКИХ КОМПАНИЙ

Под общей редакцией доктора экономических наук,
профессора ***Е. В. Михалкиной***

Монография

Ростов-на-Дону
Издательство Южного федерального университета
2014

УДК 331.1
ББК 65.04
Т 33

*Печатается по решению Редакционно-издательского
совета Южного федерального университета*

Рецензенты:

доктор экономических наук, профессор *Т. В. Игнатова*;
доктор экономических наук, профессор *М. Ю. Денисов*

**Теория и практики управления человеческими ресурсами:
Т 33 опыт российских и украинских компаний:** монография / Под
общ. ред. Е. В. Михалкиной; Южный федеральный универси-
тет. – Ростов-на-Дону: Изд-во Южного федерального университета,
2014. – 320 с.

ISBN 978-5-9275-1301-7

В данной книге представлен обзор современных теорий и практик управления человеческими ресурсами организаций в России и в Украине. Обзор национально-го и зарубежного опыта управления персоналом, в частности в сфере обеспечения качества трудовых ресурсов, реализации систем мотивации и демотивации работников, практической психологии и лидерства, управления талантами и знаниями, позволяет сформировать общие и особенные тенденции развития систем управления персоналом, выработать действенные механизмы развития современных компаний.

Книга, подготовленная творческими коллективами Южного федерального университета и Донецкого национального технического университета, представляет собой вклад в развитие теории и практики управления персоналом. Монография представляет теоретический и практический интерес для студентов, обучающихся по направлениям подготовки бакалавров: «Управление персоналом», «Менеджмент», а также для специалистов, занимающихся исследованием особенностей управления человеческим развитием, аспирантов и преподавателей.

ISBN 978-5-9275-1301-7

**УДК 331.1
ББК 65.04**

**Авторский коллектив
Южного федерального университета:**

Михалкина Е. В., д.э.н., проф. – 1.1, 1,3, 2.1, 4.4, 6.1, 8.1
Змияк С. С., д.э.н., доцент – 1.2
Меньшенина Е. А. к.т.н., доцент – 2.2, 7.3
Скачкова Л. С., к.э.н, доцент – 3.4, 8.1
Карташевич Е. В., к.с.н., доцент – 6.4
Костенко Е. П., к.э.н., доцент – 3.1, 4.3
Зинченко Е. В., к.психол.н., доцент – 7.1
Бутова С. В., к.э.н., ст. преп. – 4.1, 4.2
Маличенко И. П., к.э.н., ст. преп. – 6.2, 6.3
Щетинина Д. П., к.э.н., ст. преп. – 1.4
Яковлева Е. А., к.э.н., ст. преп. – 3.5
Несоленая О. В., преп. – 5.2
Кориненко И. В., преп. – 8.3
Аспиранты: Баринова Т. Ю. – 5.1; Серегина Е. А. – 5.3
Студенты: Скобелкина А. А. – 2.1, Губа А. Е. – 2.2, Дягилева А. А. – 3.4,
Постников Т. А. – 4.3, Шишкалова М. Ю. – 4.4, Сенькив О. Я. – 6.1, Митрушова К. В. – 7.3, Бротская И. В. – 8.3, Михалкина Д. А. – 5.4

**Авторский коллектив
Донецкого национального технического университета:**

Швец И. Б., д.э.н., проф. – 1.5, 2.4, 8.2
Захарова О. В., д.э.н., проф. – 2.3
Коваленко Т. В., к.э.н., доцент – 2.4
Следь А. Н., к.э.н., доцент – 1.5
Перевозчикова Н. А., к.э.н., доцент – 3.3
Городничук Н. В., преп. – 2.3
Шульгина Т. С., преп. – 8.2

Одинцова О. Н., к.ф.н., доцент Российского государственного торгово-экономического университета – 7.2

Петренко Т. В., к.э.н., доцент Таганрогского института управления и экономики – 3.2

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	7
Глава 1. СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ РЫНКА ТРУДА.....	9
1.1. Тенденции развития рынка труда в России и за рубежом	9
1.2. Социально-трудовые отношения, их элементы, типы и принципы формирования	26
1.3. Институциональные особенности реализации социально-трудовых отношений с работодателями – физическими лицами	34
1.4. Формирование, эволюция и оценка неформального сектора рынка труда в Украине	41
ГЛАВА 2. ТЕХНОЛОГИИ РАЗВИТИЯ И ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	55
2.1. Особенности реализации концепции самообучающихся организаций	55
2.2. Анализ корпоративной культуры организаций банковского сектора экономики	64
2.3. Профессиональное развитие как фактор повышения конкурентоспособности украинских предприятий.....	73
2.4. Механизм обеспечения качества управления персоналом украинских предприятий: методика реализации	79
ГЛАВА 3. МОТИВАЦИЯ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ: ТЕОРИИ, ПОДХОДЫ И ТЕХНОЛОГИИ	93
3.1. Эволюция подходов к мотивации работников: от древнейших времен до наших дней	93
3.2. Теоретические подходы к определению мотивации как фактора преодоления кризиса труда.....	99

3.3. Особенности мотивации и демотивации работников машиностроительной отрасли в Украине	107
3.4. Управление мотивацией работников банковского сектора экономики	113
3.5. Исследовательская модель эффективного трудового поведения работников	124
ГЛАВА 4. ИННОВАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ	134
4.1. Краудсорсинг как инновационный способ поиска и подбора персонала	134
4.2. Социальные сети как инновационный инструмент рекрутинга	140
4.3. HR-брендинг как инструмент управления организацией	145
4.4. Влияние HR-бренда на развитие мотивации и стимулирование труда работников	154
ГЛАВА 5. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ И ПОТЕНЦИАЛ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ	162
5.1. Подходы к определению человеческого капитала и трудового потенциала	162
5.2. Человеческий капитал представителей среднего класса России: структура и особенности формирования ..	171
5.3. Роль нематериальных ресурсов в развитии современной компании: тренды, инновации развития	181
5.4. Модель оценки конкурентоспособности выпускников российских вузов	187
5.5. Конкурентоспособность современных выпускников средней школы	199
ГЛАВА 6. УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ И ЗНАНИЯМИ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	212
6.1. Управление талантами как способ развития человеческого потенциала	212

6.2. Концепция развития системы управления знаниями через призму самообучающихся и интеллектуальных компаний	219
6.3. Система и технологии управления знаниями современной компании	230
6.4. Социокультурные основания формирования эффективных управленческих систем в России	241
ГЛАВА 7. ПСИХОЛОГИЯ И ЛИДЕРСТВО В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ	247
7.1. Лидерство в психологии: диагностика и развитие с помощью арт-технологий	247
7.2. Разрешение конфликтов в процессуальной психологии Арнольда Минделла: теоретические основания и практические рекомендации.....	255
7.3. Анализ психосоциотипов и инструментарий формирования эффективного коллектива	263
ГЛАВА 8. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ОТРАСЛЯХ И СЕКТОРАХ ЭКОНОМИКИ	270
8.1. Нормирование труда научно-педагогических работников в высшей школе	270
8.2. Особенности квалиметрирования труда управленческого персонала металлургических предприятий Украины на основе анализа профессиональной нагрузки.....	285
8.3. Сравнительный анализ современных систем управления персоналом российских нефтяных компаний	296
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	304
ПРИЛОЖЕНИЯ	308

ВВЕДЕНИЕ

Человеческие ресурсы являются ключевым фактором формирования устойчивости и увеличения общей рыночной стоимости современных компаний. Традиционные функциональные подходы к управлению человеческими ресурсами в организации больше не обеспечивают реализацию той роли, которая ожидается от людей в инновационной экономике. Только формирование нового стратегического отношения и новой философии УЧР, развитие компетенций и профессиональных навыков в сфере управления человеческими ресурсами может обеспечивать успешное развитие современных компаний. Изменение подходов к управлению персоналом происходит вместе с изменением общих принципов и инструментов управления в современных организациях. Все больше и больше компаний используют принцип гибкости в управлении: проектное управление в зависимости от изменения условий внутренней и внешней среды, гибкость численности персонала (использование института фриланса, услуги аутсорсинга персонала), гибкость рабочего времени и рабочих мест (ориентация персонала на достижение результатов, а не на выполнение должностных обязанностей лишает смысла постоянного контроля над сотрудниками в течение рабочего дня на одном рабочем месте). Современная организация – это больше чем стены офиса, это больше, чем распределение и контроль над ключевыми управленческими функциями, это больше, чем рабочее время. Современные компании стремятся создать команды единомышленников, вовлеченных в реализацию стратегий организации не только в рабочее, но и личное время. Прогрессивные компании стремятся привлекать и удерживать таланты, вводят новые системы вознаграждения, предоставляют большие свободы в принятии решений и в управлении своим рабочим графиком, стирают грань между работой и личным временем, так как понимают, что люди – это незаменимый и уникальный ресурс, способный создавать долгосрочные конкурентные преимущества на рынке товаров и услуг. Этот общемировой тренд отношения к человеческим ресурсам, человеческому капиталу организации охватывает все большее и большее количество компаний в России и Украине. В монографии, подготовленной авторскими коллективами Южного федерального университета и Донецкого национального технического университета, отражен именно такой стратегический подход к управлению человеческими ресурсами в современных организаци-

ях. Авторы монографии обобщили и проанализировали инновационный опыт управления человеческими ресурсами в российских и украинских компаниях и приглашают для широкого обсуждения результатов исследования ученых и практиков, занимающихся проблемами повышения эффективности УЧР.

Монографическое исследование коллектива российских и украинских авторов состоит из восьми глав. В первой главе монографии предлагается обсудить ключевые тренды развития рынка труда в России и в Украине, в том числе особенности трансформации социально-трудовых отношений между персоналом и современными работодателями. Вторая глава посвящена вопросам исследования факторов и технологий развития качества управления персоналом, среди которых: концепция самообучающихся организаций, корпоративная культура, профессиональное развитие в российских и украинских организациях. В третьей главе излагаются современные теории, подходы и технологии мотивации, обеспечивающие вовлечение персонала в процесс реализации стратегии организации. Четвертая глава содержит описание и анализ опыта внедрения инновационных технологий, таких как краудсорсинг и социальные сети в системе поиска и подбора персонала, использование HR-бренда в качестве инструмента мотивации. В пятой главе авторы предлагают познакомиться с моделями оценки человеческого капитала различных категорий человеческих ресурсов: представителей среднего класса России, выпускников высших учебных заведений и выпускников средних школ. Шестая глава посвящена современной проблематике привлечения, удержания и развития талантов, в том числе системам и технологиям управления знаниями. В седьмой главе анализируются современные технологии диагностики и развития лидерства, разрешения конфликтов и формирования эффективных команд единомышленников. В восьмой главе авторы предлагают познакомиться с современными исследованиями в области нормирования и квалиметрирования труда, в частности с особенностями измерения труда научно-педагогических работников в высшей школе в РФ, управленческого персонала металлургических предприятий Украины и российских нефтяных компаний.

Результаты монографического исследования могут также представлять теоретический и практический интерес для студентов, обучающихся по направлениям подготовки бакалавров и магистров: «Управление персоналом», «Менеджмент», а также для специалистов, занимающихся исследованием особенностей управления человеческим развитием, аспирантов и преподавателей.

2.3. Профессиональное развитие как фактор повышения конкурентоспособности украинских предприятий

Создание устойчивых конкурентных преимуществ как для отечественных предприятий, так и для экономики Украины в целом, возможно лишь при условии эффективного, комплексного и всестороннего использования человеческого капитала на всех уровнях управления, основой чего является профессиональное развитие персонала. Последовательное применение рациональных принципов управления персоналом и результативных направлений накопления человеческого капитала дает возможность получить соответствующую отдачу от его использования и повысить прибыльность производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Однако даже полное выполнение этих условий при наличии неопытного и некомпетентного персонала не позволит в полной мере использовать технико-технологический потенциал предприятия и наращивать качество продукции, которое будет сдерживать возможности достижения его конкурентоспособности.

Анализ исследовательских подходов к процессу развития персонала позволил установить наличие унифицированных составляющих данного процесса, осуществление которых должно реализовываться в определенной последовательности (рис. 2.7). Так, первым этапом процесса развития персонала любого предприятия является адаптация. Следующим этапом является первичная оценка персонала с целью определения уровня его компетентности и обоснования потребности в профессиональном обучении. По результатам оценки может осуществляться процесс профессионального обучения, который может быть реализован в виде первичной профессиональной подготовки, переподготовки или повышения квалификации¹. Установить фактический уровень эффективности и результативности обучения возможно с помощью процедуры повторной оценки персонала, целью которой является получение информации относительно уровня усвоения знаний и приобретение навыков целесообразности дальнейшего карьерного продвижения персонала. Для достижения максимально достаточного уровня эффективности от обучения, полученные знания необходимо максимально полно использовать в производственном процессе, для чего обязательным условием является профессионально-квалификационная адаптация персонала. Заключительным этапом развития персонала является планирование и реализация трудовой карьеры,

¹ Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2002. С. 19.

что является основой обеспечения высокого уровня мотивации персонала и лояльности его к предприятию. Следовательно, самой важной составляющей развития персонала является профессиональное обучение, ведь именно оно создает условия для самореализации личности, сохранения и рационального использования трудового потенциала работников в процессе достижения стратегической цели предприятия и обеспечивает качественное профессиональное развитие персонала.



Рис. 2.7. Составляющие процесса развития персонала предприятия

Анализ научных подходов по исследуемой тематике свидетельствует об отсутствии четкого понимания терминологического и сущностного различия между такими категориями, как «профессиональное развитие» и «профессиональное обучение». Формально профессиональное развитие является более широким понятием, чем профессиональное обучение, однако на практике различие между ними пренебрегают, поскольку и профессиональное развитие, и профессиональное обучение выполняют одну задачу – подготовку персонала к качественному выполнению им своих профессиональных обязанностей.

Согласно Закону Украины «О профессиональном развитии работников» под профессиональным обучением персонала следует понимать процесс целенаправленного формирования у работников специальных знаний, развитие необходимых навыков и умений, которые дают возможность повышать производительность труда, максимально качественно исполнять функциональные обязанности, осваивать новые виды профессиональной деятельности, которая включает первичную профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации работников в соответствии с потребностями производства¹. Таким образом, в Законе отождествляется сущность понятий «профессиональное развитие» и «профессиональное обучение». О.Г. Нестеренко определяет профессиональное развитие как процесс приобретения работником новых компетенций, знаний, умений и навыков, которые он использует или будет использовать в своей профессиональной деятельности². Таким образом, это процесс подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников с целью выполнения определенных производственных функций, задач и обязанностей новых должностей. Н.А. Мажник же считает, что профессиональное развитие персонала осуществляется через профессиональное обучение и формулирует понятие управления профессиональным развитием персонала как серию непрерывных взаимосвязанных действий, которые обеспечивают целенаправленное и систематическое влияние на работников с помощью его профессионального обучения на протяжении трудовой деятельности в организации с целью доведения уровня адекватности качества рабочей силы требованиям рабочего места, более эффективное использование их потенциала и использование

¹ Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 г. № 4312-VI // Офіційний вісник України. 2012. № 11 (17.02.2012). С. 395.

² Нестеренко О.М. Шляхи вдосконалення системи професійного розвитку персоналу на підприємстві // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2010. № 30. С. 87–88.

факторов заинтересованности в работе¹. Вместе с тем В.А. Савченко разграничивает данные понятия и утверждает, что профессиональное развитие персонала – это целенаправленное и систематическое влияние на работников с помощью профессионального обучения на протяжении их трудовой деятельности в организации с целью достижения высокой эффективности производства или предоставления услуг, повышение конкурентоспособности персонала на рынке труда, обеспечение выполнения работниками новых более сложных задач на основе максимально возможного использования их способностей и потенциальных возможностей, а сущность профессионального обучения персонала он формулирует как целенаправленный процесс формирования у работников теоретических знаний, умений и практических навыков, необходимых персоналу сейчас или в будущем с помощью специальных методов и форм². Таким образом, исследование сущности понятий «профессиональное развитие» и «профессиональное обучение» показало, что различие состоит в том, что профессиональное обучение в основном ориентируется на обеспечении современных производственных потребностей предприятия, а профессиональное развитие – направлено на будущее и является более фундаментальным. Таким образом, профессиональное развитие направлено на всестороннее повышение профессиональной компетентности персонала с целью более полного достижения в ближайшем будущем стратегической цели деятельности предприятия.

Профессиональное развитие персонала направлено на повышение и обеспечение качества персонала. Категория «качество персонала» широко используется современной мировой экономической наукой. Определение категории «качество персонала» можно представить в соответствии с требованиями ДСТУ ISO 9000-2007³, а именно: качество персонала – это степень, которая оценивается совокупностью характеристик, удовлетворяющих требованиям рынка. К совокупности таких характеристик относятся способности, знания и навыки персонала, т.е. его профессиональные компетенции.

Мировые лидеры в области исследования проблем обеспечения высокого качества деятельности, японские ученые утверждают, что обя-

¹ Мажник Н.А. Теоретичні основи управління професійним розвитком персоналу підприємства / Н.А. Мажник, Д.А. Костін // Бізнесінформ. 2011. № 1. С. 103–107.

² Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2002. С. 18–19.

³ Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2005, IDT): ДСТУ ISO 9000-2007. [Чинний від 2008-01-01]. Київ: Держспоживстандарт України, 2008.

зательным условием успешной работы по повышению качества является подготовка и обучение персонала. При этом профессиональное обучение позволяет получить дополнительный полезный эффект, который состоит в изменении в лучшую сторону личного отношения работников к обеспечению высокого качества как собственной работы, так и общих результатов деятельности предприятия. Считается, что качество работы на 90 % определяется воспитанием и сознанием человека и только на 10 % – полученными знаниями во время трудовой жизни¹. Однако, не считаясь с таким незначительным по размерам диапазоном влияния на качество труда, именно профессиональное развитие создает у человека сознательное стремление к самосовершенствованию и повышению качества собственного труда, которое позволит ему получить определенные конкурентные преимущества. Однако степень практической реализации данного стремления зависит от обоснованности мотивационных рычагов влияния на трудовое поведение, которое применяет руководство предприятия.

Основой обеспечения высокого качества персонала является организация взаимосвязанных процессов развития профессиональных и личностных способностей работника, которая содействует накоплению профессиональных умений, навыков, знаний и повышает его интеллектуальный, духовный и профессиональный уровень. Все это, в свою очередь, обеспечивает достаточный уровень конкурентоспособности наемного работника на рынке труда.

О важности профессионального развития свидетельствует тот факт, что большинство зарубежных предприятий выделяют для реализации этой цели суммы средств в размере от 2 % до 10 % фонда оплаты труда². Эти затраты считаются капиталовложениями предприятия в профессиональное и личностное развитие работников, от которых оно ожидает в ближайшее время получить отдачу в виде увеличения продуктивного вклада каждого сотрудника в достижение стратегических целей предприятия, создание благоприятного морально-психологического климата в коллективе и повышение уровня мотивации трудового поведения работников, их лояльности и преданности предприятию. Особенно это касается предприятий, где разработана и внедрена система менеджмента качества (СМК) согласно требованиям стандарта ДСТУ ISO 9001:2009

¹ Гуссин В.И. Управление качеством. М.: ИКЦ «МарТ», 2003.

² Мажник Н.А. Теоретичні основи управління професійним розвитком персоналу підприємства / Н.А. Мажник, Д.А. Костін // Бізнесінформ. 2011. № 1. С. 103–107.

«Системы менеджмента качества. Требования», где в п. 6.2.2 содержатся требования, касающиеся компетентности и подготовленности персонала¹.

Обучение персонала позволяет решать основные задачи как в интересах организации, так и в интересах конкретного человека. Способность предприятия учиться и профессионально развиваться быстрее своих конкурентов является источником его социальных, стратегических и экономических преимуществ. Для предпринимателя, руководителя должно быть понятно, что именно люди, заботливо подобранный им персонал, который прошел определенные этапы развития, смогут успешно выполнять производственно-организационные задачи, формировать творческие и сплоченные коллективы, оптимально использовать капитал, оборудование, информационные и материальные ресурсы. При условиях внедрения на предприятии эффективно налаженной системы непрерывного обучения и повышения квалификации работников, резко сокращается необходимость в увольнении персонала, а следовательно, и снижается потребность в затратах дополнительных средств на поиск, подбор, обучение и подготовку нового персонала.

Обеспечение высокого уровня всех составляющих качества нуждается в осуществлении достаточных объемов инвестирования в человеческий капитал, который призван способствовать повышению качества организации и результативности процесса профессионального обучения персонала. Повышение качества профессионального обучения, в свою очередь, должно сопровождаться повышением качества рабочей силы, в результате чего можно ожидать рост качества труда. Результатом таких качественных преобразований должно быть получение реальной возможности повышения темпов роста производительности труда и качества продукции, как одного из наиболее важных конечных показателей, которые формируют отношение потребителей к предприятию и, как следствие, определяют уровень конкурентоспособности продукции и предприятия в целом на отечественном и мировом рынках (рис. 2.8). При этом основным условием обеспечения надлежащего уровня всех перечисленных качественных характеристик является необходимость создания механизма эффективного управления качеством профессионального развития персонала.

¹ Системи управління якістю. Вимоги. (ISO 9001:2008, IDT): ДСТУ ISO 9001:2009. [Чинний від 2009-09-01]. Київ: Держспоживстандарт України, 2009. С. 5.