

ВВЕДЕНИЕ

В настоящий момент мир находится на этапе создания нового общества; современный бизнес развивается на стыке традиционных областей и информационных технологий. Основной характеристикой нового мира выступают перемены. В этих условиях существование организации также невозможно без постоянного развития, драйвером которого является сфера HR (human resources — «человеческие ресурсы»).

Наблюдаемое на протяжении нескольких лет внедрение цифровых коммуникаций и технологий во все сферы жизни привело к фундаментальным изменениям в системе управления персоналом. Сейчас уже можно говорить о ее переходе на новый уровень — Digital HR. Выполнение любой функции HR-специалиста сложно представить без использования цифровых инструментов, которые позволяют значительно оптимизировать все процессы, связанные с управлением работниками. В результате на наших глазах происходит трансформация роли и функций специалистов по управлению персоналом, традиционные HR-функции наполняются новым содержанием и новыми инструментами привлечения, вовлечения, развития и удержания работников, меняются подходы к принятию стратегических и тактических решений и, по сути, формируется новое управленческое мышление. Такой подход подразумевает новый стандарт взаимодействия сотрудников компании, основанный на философии непрерывного совершенствования, эксперимента и сотрудничества.

Цель учебника — комплексное изложение актуальных теоретических подходов и практических инструментов управления персоналом, соответствующих современному уровню развития организаций и экономики в целом. Подготовленное учебное издание основано как на результатах систематизации российских и зарубежных исследований в сфере управления персоналом, так и на рекомендациях руководителей и HR-специалистов ведущих российских и зарубежных компаний. В учебнике представлены эффективные современные подходы к принятию и обоснованию решений в HR-сфере, впервые в систематизированном виде рассмотрены цифровые инструменты управления персоналом и даны практические рекомендации по их внедрению.

В соответствии с запросом и актуальным трендом на увеличение скорости усвоения нового материала и его визуализацию информация в учебнике структурирована в блок-схемах, рисунках и таблицах. Ее схематичная подача и наглядность позволяют улучшить процесс изучения

и запоминания. Учебный материал распределен по главам, содержание которых отражает все современные тенденции и особенности сферы управления персоналом современной организации.

В *первой главе* представлена эволюция теории и практики управления персоналом, показана роль современного HR-специалиста, который становится ключевым звеном в организации, ее бизнес-партнером; причем это уже не просто должность, а новый стандарт профессии. Большое внимание в данной главе уделяется рассмотрению инструментов гибкой философии управления (Agile, Scrum), бережливого мышления (система 5S, канбан-доска) и кайдзен.

Вторая глава посвящена обзору особенностей национальных моделей управления персоналом, таких как американская, японская и европейская. Включение данного раздела в учебник вызвано усилением значимости кросс-культурных компетенций в работе HR-специалиста.

В *третьей главе* описываются основные методы анализа и разработки стратегий управления персоналом. В первой части главы приведена их классификация, показана их роль в системе стратегического управления организацией. Детализирован план разработки и реализации стратегии управления персоналом. Основное внимание уделяется характеристике методов анализа данных, необходимых для разработки стратегии управления персоналом: анализу внешней среды организации (PEST, PESTEL, PESTELI, STEEP, LONGPEST, EFE-матрица, «5 конкурентных сил» М. Портера, бенчмаркинг и др.) и внутренней среды (SNW-анализ, модель BCG, SWOT-анализ, матрица GE/McKinsey, модель Shell/DPM, модель ADL/LC).

В *четвертой главе* рассмотрены четыре составляющие формирования результативной для организации команды: планирование потребности в новых сотрудниках, их поиск и привлечение, отбор из них самых релевантных и определение эффективности рекрутмента в целом. В первой части главы в систематизированном виде представлены этапы планирования потребности в персонале, приведены основные методы расчета его численности, описаны виды планирования персонала в зависимости от сроков. Кроме того, в главе представлена классификация видов подбора, источников/каналов поиска и привлечения новых сотрудников, охарактеризованы основные тренды, получившие распространение в сфере рекрутмента. Большое внимание уделяется рассмотрению современных технологий и инструментов отбора; также обособлена эволюция рекрутинговой деятельности в связи с изменением приоритетности критериев при оценке персонала. Особенностью учебника является рассмотрение новых моделей диджитал-рекрутинга (переход от 1.0 к 3.0), а также подробное описание технологий цифрового рекрутинга (технологии искусственного интеллекта, роботы-рекрутеры, чат-боты, видео- и аудиointервью и др.), на основе успешных практических кейсов разных компаний показаны их отличительные характеристики. В заключении главы описаны способы

определения результативности рекрутинговой деятельности и подходы к этому определению с помощью построения прямой и обратной воронки и отслеживания метрик; приведены проблемы и риски, ведущие к изменению трафика кандидатов, даны рекомендации по его увеличению.

Пятая глава раскрывает вопросы адаптации персонала на разных этапах жизненного цикла работника в организации: предадаптации (пребординга), адаптации непосредственно на рабочем месте (онбординга) и адаптации на этапе увольнения сотрудника (офбординга). Основное внимание в главе уделяется рассмотрению различных видов адаптации и ее актуальных инструментов («Книги сотрудника», проведения welcome-тренингов, использования технологий наставничества и баддинга, правил составления плана адаптации и проведения адаптационных бесед с работником и др.); представлены методы повышения эффективности адаптации персонала и критерии ее оценки.

Современные тренды в области управления мотивацией представлены в *шестой главе* учебника. В первой части главы раскрыты причины изменения подходов к вознаграждению персонала и рассмотрены основные этапы эволюции взглядов на проблему мотивации работников. Во второй части дана характеристика основных элементов современного мотивационного пакета (финансовое и нефинансовое вознаграждение) сотрудника. Подробно анализируются инструменты, формирующие вовлеченность персонала (рабочее пространство и неформальные условия работы, официальное признание заслуг работников, забота о ментальном и физическом здоровье сотрудников, геймификация и др.). Большое внимание уделяется также современным системам вознаграждения: технологиям грейдинга и системе оплаты труда на основе KPI. В заключительной части главы приведены основные инструменты оценки эффективности системы мотивации — удовлетворенности и вовлеченности персонала.

Седьмая глава посвящена рассмотрению современных подходов к развитию персонала и управлению талантами. В главе даны подробная характеристика актуальных принципов и видов обучения и профессионального развития персонала, а также рекомендации по построению системы обучения персонала в организации. Центральное место занимает рассмотрение методов обучения, используемых как на рабочем месте (наставничество, ротация, shadowing, коучинг, баскет-метод, тимбилдинг, сторитейлинг, геймификация), так и вне рабочего места (современные технологии микро- и макрообучения, иммерсивные технологии, анализ кейсов, secondment, ролевые игры и др.). В настоящее время затраты на обучение рассматриваются как инвестиции в сотрудников, поэтому HR-менеджеры уделяют большое внимание оценке эффективности затрат и результатов обучения. В издании представлены такие подходы к его оценке, как модель оценки обучения Д. Киркпатрика, модель возврата на инвестиции Д. Филипса, модель целевого подхода Р. Тайлера, модель оценки результатов обучения М. Скривена и модель комплексной оценки Д. Стаффлебама.

В *восьмой главе* рассмотрены ключевые вопросы поведения на индивидуальном, групповом и организационном уровне, современные подходы к формированию организационной культуры и управлению конфликтами. Поскольку в условиях «борьбы за таланты» одним из ключевых факторов привлечения эффективных работников является HR-бренд компании, в учебнике показываются основные инструменты формирования привлечательного бренда работодателя. В заключительной части главы дается характеристика тайм-менеджмента (принципов, инструментов и методов управления временем).

В *девятой главе* изложена современная концепция благополучия персонала. В материалах учебника представлены результаты международных исследований уровня счастья и благополучия работников, выделены основные детерминанты субъективного благополучия. Во второй части главы подробно описаны современная концепция управления здоровьем, факторы и инструменты оценки условий труда.

В *десятой главе* представлены ключевые области HR-аналитики (показатели численности, структуры и движения персонала в организации, использования рабочего времени, оценка результатов труда персонала). Важное место отводится характеристике показателей, необходимых для проведения аудита и контроллинга эффективности системы управления персоналом.

Одиннадцатая глава посвящена вопросам правового регулирования социально-трудовых отношений, в том числе новых форм занятости, соответствующих современному состоянию цифровой экономики. Показаны место и роль профессиональных стандартов в системе управления персоналом.

Надеемся, что разработанный авторами учебник будет способствовать формированию базовых и продвинутых компетенций в области управления персоналом, поможет в принятии грамотных и обоснованных организационных и управленческих решений, а также в использовании эффективных подходов и инструментов в профессиональной деятельности в HR-сфере.

*Коллектив кафедры управления человеческими
ресурсами экономического факультета ЮФУ*

ГЛАВА 1

ГЕНЕЗИС СОВРЕМЕННОЙ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. СТАНОВЛЕНИЕ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

История управления персоналом насчитывает несколько тысячелетий. Если рассматривать управление персоналом как реализацию некой практической функции, то его история начинается с момента формирования экономической цивилизации. Как область знаний, научная дисциплина и особая профессия оно сформировалось гораздо позже — только в начале XX в.

В становлении теории и практики управления традиционно выделяются два периода: донаучный и научный¹. В донаучный (длившийся до конца XIX в.) происходило накопление основанных на фактах знаний об управлении работниками; в этот период концепции управления только отражали изменения, происходящие на практике. В научный период (с начала XX в.) изменилась логика разработки концепций и теорий, произошла замена индуктивных знаний знаниями, основанными на дедукции; можно сказать, что теории стали «опережать» практику управления работниками.

В начальный период становления теории и практики управления работниками источниками знаний являлись как высказывания отдельных мыслителей, так и результаты коллективного творчества: различные «поручения», своды законов, цеховые уставы, «правды» и т. д.

Работу Ксенофонта «Домострой», написанную в V в. до н. э., «можно рассматривать как первый учебник по управлению персоналом. В “Домострое” в систематизированном виде были рассмотрены практически все современные функции управления персоналом²: подбор, мотивация, общее администрирование, принципы установления коммуникаций и некоторые другие.

В развитие практики управления работниками большой вклад внесли правители, ученые, общественные деятели во многих странах Древнего

¹ Костенко Е. П. Эволюция теории и практики управления персоналом в XX веке // Terra Economicus, 2013. — Т. 11. — № 4. — Ч. 3. — С. 268–269.

² Костенко Е. П., Михалкина Е. В. История менеджмента: Учебник. — Ростов н/Д: ЮФУ, 2015. — С. 61.

мира: в Китае, Индии, античных государствах. Например, Навуходоносор II впервые разработал стимулирующую систему заработной платы. В древнеиндийском трактате «Артхашастра» были представлены основные направления деятельности чиновников (организация учета, анализа и контроля как материальных благ, так и работников), в рамках «Табели о рангах» разработаны требования (должностные инструкции) к управляющим разных уровней.

В Древнем Китае, почти за 2,5 тыс. лет до возникновения современного управленческого образования, в специально созданной академии была начата подготовка «профессиональных» управляющих. Древнекитайский мыслитель Шан Ян разработал схемы тестирования при приеме на государственную службу, предложил систему мотивации к труду, основной идеей которой было предоставление работникам равных возможностей продвижения по службе.

Интересные инструменты привлечения персонала были предложены Цезарем, которого можно считать основателем реферального рекрутинга, активно продвигавшего принцип «приведи друга». Этот принцип подбора распространялся на такие категории работников, как воины, врачи, ветеринары, плотники, повара, учителя и др.

Древнеримский философ Колумелла считается основателем так называемой совещательной системы взаимоотношений между работником и хозяином. Одной из его идей было управление по принципу «хозяйской ласковости», что можно рассматривать как прообраз принципов современного управления персоналом.

Как видим, уже в Древнем мире поднимались вопросы, актуальные для современного HR-менеджмента. Считается, что в то время принципы и методы управления, в том числе работниками, передавались от поколения к поколению как особое тайное знание. Причем управлению работниками придавался магический оттенок священного действия и искусства.

В западных учебниках получила распространение гипотеза, согласно которой отсчет истории управления персоналом нужно вести со Средних веков, а именно от английского Средневековья¹. В X–XI вв. началось формирование цеховой организации ремесла — гильдий ремесленников, которые на корпоративном уровне регулировали отношения между работниками и мастерами. Для стабилизации рынка труда впервые были введены запреты на частую смену работы. В эпоху Средневековья в ремесленной мастерской получили значительное распространение такие функции управления персоналом, как:

- поиск и привлечение работников к труду;
- профессиональное обучение, например организация цеховых школ, внедрение системы ученичества, разработка системы профессиональных экзаменов и допусков к работе;

¹ Всеобщая история менеджмента: Учеб. пособие / Под общ. ред. И. И. Мазура. — М.: Издат. центр ЕЛИМА, 2007. — С. 460.

- стимулирование и мотивация труда: обеспечение работников продуктами питания, выплата пособий в случае увечья, предоставление социального жилья; были реализованы первые планы участия работников в прибыли и др.;
- планирование и развитие профессиональной карьеры (в рамках цеха существовала четкая система критериев продвижения, происходила детальная разработка правил внутренней иерархии).

Объединение ремесленников в гильдии и цехи можно рассматривать в качестве предвестников профсоюзов. Организация управления работниками в период господства ремесленных мастерских являлась высшей точкой развития системы управления персоналом в донаучный период.

В первой половине XVI в., в условиях перехода к рыночному укладу и новой форме организации производства — мануфактурам, произошло ослабление внимания владельцев и управляющих компаниями к вопросам управления персоналом. При найме на работу практически не учитывались способности работников, а основным мотиватором деятельности стала денежная оплата труда.

Дальнейшие изменения в принципах и методах управления персоналом произошли в эпоху становления индустриального уклада, начавшегося во второй половине XVIII в. и продолжавшегося большую часть XIX в.

Общепринятой практикой управления персоналом до середины XIX в. были авторитарный стиль руководства, неограниченный произвол руководителя по отношению к работникам и их бесчеловечная эксплуатация. «Основные принципы организации управления персоналом на фабриках в период формирования индустриального уклада можно свести к следующему:

- установление максимально возможной продолжительности рабочего дня — 12–14 ч (иногда до 16 ч);
- установление заработной платы на минимально возможном уровне (стоимость средств существования работника и его семьи). Как правило, деньгами выплачивалась лишь часть заработка, а на остальную часть рабочий должен был покупать товары в фабричной лавке по завышенным ценам;
- ориентация на использование более дешевой рабочей силы — женщин и детей (иногда даже детей с 4–5 лет). Семи-, десятилетние дети работали по 12–13 ч в день и составляли до 20–30 % всех наемных рабочих;
- установление жесткой дисциплины»¹.

В этот период происходило усложнение организационной структуры управления работниками, результатом которого стало появление на

¹ Костенко Е. П., Михалкина Е. В. История менеджмента: Учебник. — Ростов н/Д: ЮФУ, 2015. — С. 134–136.

предприятиях мастера. Его функции были во многом схожи с функциями HR-специалиста: рекрутинг персонала, организация и нормирование труда (определение норм выработки и стандартов выполнения заданий), контроль за поведением работника и качеством его труда, определение ставок заработной платы и системы дисциплинарных взысканий.

Основная задача управления персоналом в период становления и развития рыночного уклада — установление максимально высокой производительности труда наемных работников. По сути, в этот период произошел отказ от большинства функций управления персоналом.

Несмотря на общую установку управления на авторитарный стиль и строгий контроль, тем не менее в разных странах Европы в первой половине XIX в. появлялись идеи гуманизации практики управления работниками. Наиболее ярким примером является опыт английского социалиста-утописта Роберта Оуэна. На текстильной фабрике в Шотландии, совладельцем которой он был, Оуэн предложил внедрить систему «просвещенного управления», цель которой — улучшение дисциплины, снижение недовольства работников, рост производительности труда (рис. 1.1).

Гуманизация отношения к работнику	• Отказ от карательных мер с использованием телесных наказаний. • Использование только административного и воспитательного воздействия на работников
Изменение системы найма	• Оценка способностей потенциального работника. • Направление работников на ту или иную работу по результатам оценки
Изменение системы мотивации и обучения работников	• Увеличение роли морального стимулирования. • Улучшение социально-психологической обстановки на предприятии. • Обучение и повышение квалификации работников
Изменение системы оценки выполнения заданий рабочими	• Ежедневная фиксация данных о выработке продукции каждым рабочим. • Создание «характеристических книг» работников
Внедрение системы «бесшумного контролера» («безмолвные мониторы»)	• Ежедневная запись результатов работы каждого рабочего в «характеристических книгах». • установление на рабочем месте разноцветных дощечек, соответствующих оценке труда и поведения рабочего

Рис. 1.1. Особенности «просвещенного управления» работниками Р. Оуэна¹

¹ Там же. — С. 159–162.

Часто именно Оуэна называют родоначальником HR-менеджмента. Распространение его идей о необходимости вложений в человеческий капитал выходит далеко за рамки XIX в. По его мнению, «деньги, потраченные на обучение и повышение квалификации работников, улучшение социально-психологической обстановки на предприятии, принесут не 5–10 % прибыли, а 50 или даже 100 %»¹.

Во второй половине XIX в. традиционные для того времени организационные методы показали свою полную неэффективность, что стало причиной актуализации исследований в сфере управления работниками. Акцент был сделан прежде всего на разработке новых форм оплаты труда, изучении дисциплины рабочих и проблем поведения работников и формировании на этой основе новых общих принципов руководства работниками.

Несмотря на то что практически до Первой мировой войны кадровое управление не было специализированной сферой деятельности, тем не менее уже в последние десятилетия XIX в. стали появляться специальные службы, занятые преимущественно наймом и учетом использования рабочего времени. Они возглавлялись самим руководителем и являлись частью его основной работы. На этом этапе развития управления «только наметилась тенденция перехода от принципа контроля за работниками к принципу организации их труда»². Эволюция деятельности кадровых служб представлена на рис. 1.2.

Несмотря на значительную практическую проработку проблем управления, к концу XIX в. целостная теория управления работниками так и не была сформирована.

Таким образом, на рубеже XIX–XX вв. «был завершен процесс накопления практического опыта управления работниками, его теоретического отражения и обоснования и началось формирование научных основ управления персоналом, были сформированы все необходимые предпосылки для перехода к новому научному этапу развития теории и практики управления работниками»³.

К началу 1920-х гг. в результате создания системы обучения управления работниками, усиления специализации в данной области сфера управления персоналом впервые получила конкретный статус в организации. В этот период в большинстве правительственных учреждений и крупных компаний в странах Западной Европы и США стали появляться отделы, службы и департаменты кадров. В первые десятилетия XX в. среди их основных функций были следующие: во-первых, сглаживание проти-

¹ Там же. — С. 164.

² Управление персоналом: Учебник / Под ред. Е. В. Михалкиной. — Ростов н/Д: ЮФУ, 2015. — С. 17.

³ Костенко Е. П. Теория управления: эволюция концепций в зарубежных странах. — Ростов н/Д: Содействие — XXI век. — С. 141–142.

воречий и совершенствование взаимоотношений между работниками и руководителями; во-вторых, создание различных программ мотивации работников, например решение их некоторых бытовых и жилищных вопросов, награждение за преданность компании и добросовестный труд, организация совместных праздников; в-третьих, постоянный мониторинг настроений работников и представление их требований руководству с целью предотвращения создания профсоюзов или для ведения переговоров с сотрудниками.

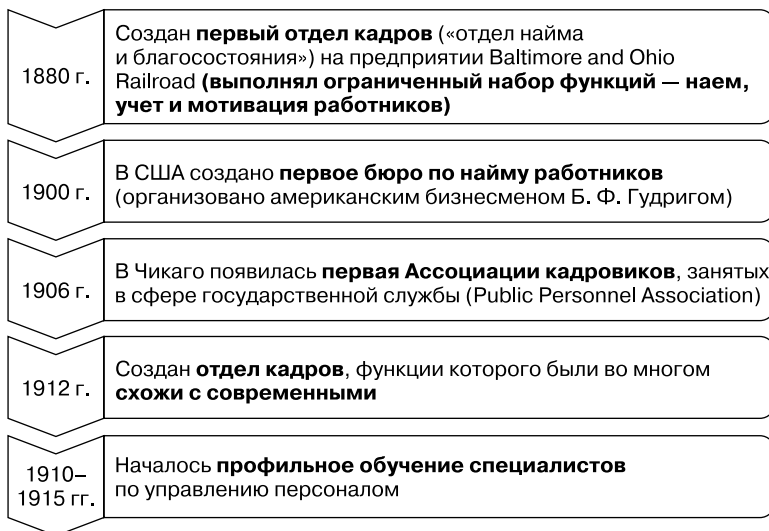


Рис. 1.2. Эволюция деятельности кадровых служб¹

Контрольные вопросы к параграфу 1.1

1. Какие подходы, разработанные в Древнем мире, сохранили свою актуальность и в настоящее время?
2. Почему в зарубежной управленческой литературе отправной точкой истории управления персоналом считаются X–XI вв.?
3. Почему в период становления рыночного уклада произошло ослабление внимания владельцев и управляющих компаниями к вопросам управления персоналом?
4. Какие изменения в сфере управления персоналом произошли во второй половине XIX в.?

¹ Составлено авторами по материалам исследования.