

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АКАДЕМИКА С.П. КОРОЛЕВА»  
(САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ)

## УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Рекомендовано редакционно-издательским советом федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева» в качестве учебного пособия для обучающихся по основной образовательной программе высшего образования по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом

*Составитель О.В. Новоселова*

САМАРА  
Издательство Самарского университета  
2024

УДК 331(075)

ББК У24я7

У677

Составитель ***О.В. Новоселова***

Рецензенты: д-р экон. наук, доц. Е. П. Р о с т о в а,

канд. экон. наук, доц. Л. Н. М у л е н д е е в а

У677 **Управление персоналом:** учебное пособие / сост. *О.В. Новоселова*. –  
Самара: Издательство Самарского университета, 2024. – 104 с.

**ISBN 978-5-7883-2028-1**

Целью пособия является формирование компетенций, необходимых для организации системы управления персоналом, применения методов и создания технологий по использованию человеческих ресурсов; закрепление и углубление теоретических знаний, получаемых на лекционных занятиях. Пособие окажет обучающимся помощь в выборе и выполнении различных видов самостоятельной учебной и научно-исследовательской работы. Составители учебного пособия включили краткое изложение основных теоретических положений и контрольные вопросы.

Содержит актуальные материалы, находящиеся в свободном доступе, для обучающихся образовательных программ высшей школы по направлениям подготовки «Управление персоналом», «Менеджмент» и программ дополнительного профессионального образования.

УДК 331(075)

ББК У24я7

ISBN 978-5-7883-2028-1

© Самарский университет, 2024

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение .....	4
<b>1. Концептуальные основы управления персоналом организации .....</b>	<b>5</b>
1.1. Генезис концепций управления персоналом .....	5
1.2. Управление персоналом.....	11
1.3. Персонал как объект управления .....	13
1.4. Модели управления персоналом .....	25
1.5. Современные персонал-технологии .....	31
Контрольные вопросы.....	41
Рекомендуемая литература .....	43
<b>2. Адаптация персонала в организации .....</b>	<b>45</b>
2.1. Сущность и направления адаптации персонала в организации .....	45
2.2. Современные тенденции организации процесса управления адаптацией .....	54
2.3. Основные виды адаптации персонала в организации .....	57
2.4. Организация адаптации и первичного развития новых сотрудников организации .....	61
2.5. Управление процессом адаптации персонала.....	71
Контрольные вопросы.....	77
Рекомендуемая литература .....	79
Заключение.....	80
Глоссарий .....	81
Библиографический список .....	95

## ВВЕДЕНИЕ

Управление персоналом — жизненно обусловленная стратегическая функция, сформировавшаяся под воздействием множества социально-экономических и социально-психологических факторов в самостоятельную научную дисциплину. От профессионализма топ-менеджеров, а также руководителей структурных подразделений в области управления человеческими ресурсами, рассматривающих их как организационный ресурс, направленный на максимизацию прибыли и достижение главных целей, зависит эффективность и жизнеспособность компании.

Данный курс лекций предназначен для обучающихся, изучающих предмет «Управление персоналом». Его включение в учебный процесс объясняется важностью подготовки будущих специалистов в области менеджмента и управления персоналом. Это обусловлено трансформацией современной концепции управления человеческими ресурсами, а также необходимостью формирования у обучающихся компетенции в этой области, которая обеспечивает лидерство в конкурентной борьбе на рынке труда, независимо от сферы деятельности и формы собственности организации, и становится гарантией успеха.

В данном учебном пособии рассматривается генезис концепций управления персоналом; персонал как объект управления; цели и функции системы управления персоналом; принципы и методы разработки кадровой политики организации; принципы и методы формирования технологии профессиональной адаптации; акцентировано внимание на роли руководителя в управлении персоналом. Содержание включает в себя краткое изложение основных теоретических положений. Пособие поможет обучающимся в выборе и выполнении различных видов самостоятельной учебной и научно-исследовательской работы.

# 1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1. Генезис концепций управления персоналом

В 1900 г. Б.Ф. Гудрик — американский бизнесмен — организовал в своей фирме первое бюро по рекрутингу работников. Именно с этого события, по мнению исследователей, началась специализация в области управления человеческой деятельностью.

Тренды концептуальных основ управления персоналом для различных этапов развития общества XIX–XX вв. отличались большим разнообразием. Прежде всего, эти различия были обусловлены господствующей в обществе управленческой парадигмой относительно роли человека в организации: от восприятия персонала как издержек производства к рассмотрению персонала как ресурса, достояния организации, а затем как средство развития организации. Как следствие генезиса роли человека в организации следует выделить четыре этапа становления концепции управления персоналом в мировой практике: управление кадрами, управление персоналом, управление человеческими ресурсами и стратегическое управление человеческими ресурсами (табл. 1.1).

Формирование и развитие теоретико-методологических и методических основ управления персоналом в разных странах отличается большим разнообразием, обусловленным историческими, национальными, институциональными и организационными различиями. В зависимости от уровня стратегической ориентации и степени децентрализации управления персоналом можно выявить четыре подхода<sup>1</sup> (табл. 1.2).

---

<sup>1</sup> См. Макарова И.К. Управление персоналом: учеб. — М.: Юриспруденция, 2002. — С. 32.

Таблица 1.1. Эволюция концепций управления персоналом в развитых странах мира

Годы	Концепции	Роль работника рассматривается как...
1900–40-е гг.	Управление кадрами	Носитель трудовой функции, «живой придаток машины»
1950–70-е гг.	Управление персоналом	Субъект трудовых отношений, личность
1980–90-е гг.	Управление человеческими ресурсами	Ключевой стратегический ресурс организации

Таблица 1.2. Подходы к управлению персоналом в странах ЕС<sup>2</sup>

Уровень стратегической ориентации	Уровень децентрализации управления персоналом	
	Низкий	Высокий
Высокий	Подход с позиции централизованной кадровой политики (Франция, Испания, Норвегия)	Интегрированный подход (Швеция, Швейцария)
Низкий	Механистически-легализованный подход (Италия, Англия, Германия)	Децентрализованный, не-координированный подход (Голландия, Дания)

На предприятиях Италии, Великобритании и Германии чаще всего встречается механистически-легализованный подход. Кадровые службы во исполнение распоряжений топ-менеджмента занимаются преимущественно решением оперативных управленческих задач относительно персонала без широкого вовлечения линейных руководителей.

---

<sup>2</sup> См.: Brewster, Ch. et. al., Project on International Human Resource Management: 1991 Result. — Grandfield, 1993; Управление персоналом организации: современные технологии: учеб. / С.И. Сотникова, Е.В. Маслов, Н.Н. Абакумова [и др.]; под ред. С.И. Сотниковой. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2018. — С. 11.

Важнейшие кадровые вопросы на предприятиях Голландии и Дании решаются децентрализованно линейными руководителями, зачастую в условиях отсутствия единой кадровой стратегии предприятия.

Централизованные кадровые службы на предприятиях во Франции, Испании и Норвегии чаще всего применяют стратегические подходы к управлению персоналом.

Кадровая политика на предприятиях Швеции и Швейцарии носит стратегический характер и осуществляется с максимальной децентрализацией непосредственно линейными руководителями.

В России управление персоналом стало формироваться в начале 90-х гг. В плановой экономике само понятие «управление персоналом» в управленческой практике отсутствовало (табл. 1.3).

Таблица 1.3. Основные этапы эволюции концепции управления персоналом в России<sup>3</sup>

<b>Годы</b>	<b>Концепция</b>	<b>Этап развития общества</b>	<b>Цель управления работниками</b>	<b>Приоритеты управления работниками</b>
1917–1985 гг.	Управление кадрами	Командно-административный	Реализация права граждан на труд	Учет и контроль над кадровым обеспечением организации
1985–1991 гг.	Управление человеческими ресурсами	Переходный к рыночному	Кадровое обеспечение организации	Наем работников, всестороннее развитие персонала, нормирование труда, материальное стимулирование труда, социалистическое соревнование

<sup>3</sup> См. Управление персоналом организации: современные технологии: учеб. / С.И. Сотникова, Е.В. Маслов, Н.Н. Абакумова [и др.]; под ред. С.И. Сотниковой. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2018. — С. 12.

<b>Годы</b>	<b>Концепция</b>	<b>Этап развития общества</b>	<b>Цель управления работниками</b>	<b>Приоритеты управления работниками</b>
1991–2000 гг.	Управление персоналом	Организационно-экономический	Формирование и поддержание конкурентоспособности отдельных работников	Организация труда и техника безопасности, развитие работников, оценка и аттестация работников, материальное и моральное стимулирование эффективного труда, высвобождение, социальное партнерство
2000 гг. — по н. время	Стратегическое управление человеческими ресурсами	Рыночный	Формирование и поддержание корпоративной конкурентоспособности персонала в целом	Содействие эффективности персонала: формирование приверженности, развитие человеческих ресурсов, вовлеченность работников в управление организацией

### **Управление кадрами**

В период плановой экономики система управления каждой организации имела функциональную подсистему управления кадрами.

Управление кадрами в условиях господства тоталитарной идеологии и необходимости подавления инакомыслия наряду



с ленинским лозунгом о социализме как постоянном учете и контроле породили гигантскую систему контроля над каждым членом общества, включающую сотни анкет, справок-объективов, заявлений, требующих разрешительных резолюций, ежемесячных, ежеквартальных и годовых отчетов, направлявшихся в центр<sup>4</sup>. Общая профессиональная идеология управления кадрами сводилась к реализации таких важнейших традиционных задач кадровой работы, как сбор, учет, обработка, хранение и предоставление вышестоящим органам информации о каждом работнике организации. Таким образом, деятельность специалистов по управлению кадрами была косвенно ориентирована на достижение организационных целей, они не несли непосредственной ответственности за разработку и реализацию стратегии организации. Для выполнения такой профессиональной деятельности не предполагалась специальная профессиональная подготовка, достаточно было для специалистов наличия общего среднего образования, а для руководителя — любое профессиональное образование и членство в коммунистической партии.

Управление кадрами — это деятельность по реализации учетно-регистрационных функций и подготовке различного рода отчетности регламентированного и нерегламентированного характера относительно кадрового обеспечения предприятия.

По мере ослабления централизованной системы управления экономикой происходил кризис традиционной системы отношений между человеком и организацией и, соответственно, управление кадрами получает новые стимулы к развитию, а именно: наблюдается относительный и абсолютный рост численности работников кадровых служб; повышается статус этой профессии; кадровая ра-

---

<sup>4</sup> См. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В., Безделов Д.А. Управление персоналом банка: учеб. пособие. — М.: Изд-во РЭА им. Г.В. Плеханова, 1996. — С. 15–36.

бота становится полноценным, самостоятельным и самодостаточным бизнесом<sup>5</sup>.

Управление человеческими ресурсами нацелено на использование человеческих знаний, навыков и талантов для достижения организационных целей. Человек — объект подобного управления — рассматривается как невозобновляемый ресурс, как элемент социальной организации в единстве трех основных компонентов: трудового потенциала, трудовой функции, социальных отношений.

Цель управления человеческими ресурсами — создание сплоченного эффективно работающего коллектива, способного достичь запланированных бизнес-целей. Управление человеческими ресурсами позволяет реализовывать следующие задачи:

- проектирование формальных систем организации, обеспечивающих эффективное использование знаний, навыков и талантов работников для достижения организационных целей;
- своевременное формирование человеческих ресурсов необходимой численностью и требуемыми компетенциями для достижения бизнес-целей;
- повышение производительности, качества и лояльности персонала и мониторинг этих показателей;
- создание гибкой системы мотивации персонала для формирования успешных команд для реализации проектов, а также соответствующей достижению организационных целей управленческой структуры;
- достижение синергетического эффекта воспроизводства тех созидательных компетенций работника и свойств труда, кото-

---

<sup>5</sup> См. Управление персоналом: учеб. для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ, 2001. — С. 26–28.

рые создают для работодателя определенное превосходство над персоналом организаций-конкурентов<sup>6</sup>.

## 1.2. Управление персоналом

Управление персоналом — деятельность по формированию, развитию и использованию трудового потенциала организации, необходимого для достижения социально-экономической эффективности бизнес-деятельности.

Цель управления персоналом необходимо рассматривать с позиций двух субъектов управления персоналом — организации-работодателя и наемного работника.

Цель управления персоналом с позиции организации-работодателя состоит в обеспечении эффективности предприятия (например, прибыльности, стабильности предприятия, его адаптируемости к будущим изменениям ситуации) при минимальных затратах на персонал. Для достижения этой цели необходимо решить двуединую задачу: во-первых, использовать персонал в соответствии со структурой и стратегией организации; во-вторых, повышать эффективность трудовой отдачи<sup>7</sup>.

Цель управления персоналом с позиции наемного работника состоит в удовлетворении его потребностей как участника трудо-

---

<sup>6</sup> См. Управление персоналом организации: современные технологии: учеб. / С.И. Сотникова, Е.В. Маслов, Н.Н. Абакумова [и др.]; под ред. С.И. Сотниковой. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2018. — С. 13–15.

<sup>7</sup> См.: Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учеб. — М.: ИНФРА-М, 2002. — С. 12–13; Управление персоналом: учеб. для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ, 2001. — С. 109–128; Управление персоналом организации: учеб. / под ред. А.Я. Кибанова. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2003. — С. 25.

вого процесса: монетарных (таких как оплата труда, дополнительные материальные льготы и стимулы), социально-психологических (сюда относятся межличностное общение, условия труда, социальная безопасность, социально-психологический климат), а также потребности в самореализации человека в труде (т.е. в творческом характере труда, возможности профессионального роста, должностного продвижения, признании заслуг, адекватной оценке труда)<sup>8</sup>.

В зависимости от характера и содержания отношения к работникам необходимо различать жесткий, мягкий, смешанный подходы к управлению персоналом.

При жестком подходе делается акцент на первоочередность потребностей бизнеса, а наемные работники привлекаются и используются, как того требуют корпоративные планы. Такое управление ориентировано на результат — создание работниками добавленной стоимости. Оно включает целеполагание и организацию бизнес-процессов, систем контроля, отчетности, стимулирования достижения результата, формирование четкой ответственности каждого работника за выполнение поставленных задач и предоставление ему соответствующих полномочий.

Мягкий подход к управлению персоналом предполагает создание оптимальных условий для раскрытия потенциала наемных работников и усиления их мотивации к достижениям в бизнес-деятельности. Такое управление ориентировано на формирование и развитие поведения на рабочем месте тех работников, которые

---

<sup>8</sup> См.: Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учеб. — М.: ИНФРА-М, 2002. — С. 12–13; Управление персоналом: учеб. для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ, 2001. — С. 109–128; Управление персоналом организации: учеб. / под ред. А.Я. Кибанова. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2003. — С. 25.

привержены организации, адаптивны и обладают высоким качеством (навыков, показателей деятельности и т.д.). Оно включает формирование и развитие культуры сотрудничества и достижений, управление знаниями, и, в конечном счете, превращение организации в саморазвивающуюся систему, использующую свои подразделения в качестве лабораторий передового опыта и вовлекающую в процесс принятия решений весь персонал.

При смешанном подходе наблюдается комбинированное применение мягкого и жесткого подходов к управлению персоналом.

Предметом управления персоналом выступают взаимоотношения работников с работодателем в процессе труда с точки зрения наиболее полного и эффективного использования их потенциала для функционирования бизнес-систем.

Основные традиции в построении системы управления персоналом: патернализм; эффективная система взаимоотношений; административный контроль; профессионализм; перспективность; стратегичность.

### **1.3. Персонал как объект управления**

Для характеристики человека как многогранного субъекта экономической жизни, производственно-коммерческой деятельности используются такие экономические категории, как рабочая сила, трудовые ресурсы, трудовой потенциал, человеческий фактор, интеллектуальный и человеческий капитал, персонал, человеческие ресурсы.

Начиная с XX в. при исследовании роли человека в сфере производства широко используется термин «рабочая сила». Человек при этом рассматривается как носитель способностей и качеств, которые могут использоваться в процессе труда.

Рабочая сила есть способность человека к труду, т.е. совокупность физических и духовных способностей человека, кото-

рые используются им в процессе труда для производства материальных и духовных благ и услуг. Это совокупность физических и духовных способностей, которыми обладает организм, живая личность человека и которые пускаются в ход всякий раз, когда он производит какие-либо потребительские стоимости<sup>9</sup>. Труд — единственная форма проявления, осуществления рабочей силы:

«Рабочая сила осуществляется лишь путем внешнего ее проявления, она осуществляется только в труде»<sup>10</sup>.

Иначе говоря, по отношению к непосредственному процессу труда рабочая сила выступает как потенциальная величина, а труд — как функциональная способность.

Способность к труду (рабочая сила) ограничена определенными возрастными границами, которые устанавливаются в каждой стране действующим законодательством. Так, население РФ по возрасту и способности к труду можно разделить на три большие группы: дети и подростки до 16 лет; лица в трудоспособном возрасте (мужчины — 16–59 лет, женщины — 16–54 лет); лица старше трудоспособного возраста (мужчины — 60 лет и старше, женщины — 55 лет и старше).

Следует различать общую и профессиональную способность к труду.

Общая трудоспособность предполагает наличие у человека физических, психофизиологических, возрастных и других данных, определяющих способность к труду и не требующих специальной подготовки, т.е. способность к неквалифицированному труду. Профессиональная трудоспособность — это способность к конкретному виду труда, требующая специального обучения, т.е. способность к квалифицированному труду.

---

<sup>9</sup> См. Маркс К., Энгельс Ф. Сочинения. — Т. 20. — С. 178.

<sup>10</sup> См. Маркс К., Энгельс Ф. Сочинения. — Т. 23. — С. 181.

С 20-х годов для характеристики субъекта экономической жизни в отечественной практике используется термин «трудовые ресурсы».

Трудовые ресурсы — это часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике. К трудовым ресурсам относятся, во-первых, граждане в трудоспособном возрасте, за исключением льготных пенсионеров (т.е. лиц трудоспособного возраста, получающих пенсии по старости на льготных основаниях), а также неработающих инвалидов труда и войны I и II групп; во-вторых, граждане старше и моложе трудоспособного возраста, занятые в общественном производстве. В масштабах страны, региона, отрасли экономики, в рамках какой-либо профессиональной группы трудовые ресурсы рассматриваются, с одной стороны, как пассивный объект внешнего управления, с другой — как планово-учетная единица.

Начиная с 1960-х годов в экономической литературе все активнее используется термин «человеческий фактор». Человеческий фактор — это «система взаимодействующих, занимающих разное положение классов, слоев, групп, деятельность и взаимодействие которых обеспечивают прогрессивное развитие общества»<sup>11</sup>; это люди в организациях, объединенные для совместной деятельности; в структурном плане это, в первую очередь, личность, рабочая группа, трудовой коллектив<sup>12</sup>. Использование понятия «человеческий фактор» подчеркивает активную роль человека в производственно-коммерческой системе. Человек — это главная движущая сила общественного производства, средство повышения

---

<sup>11</sup> См. Заславская Т.И., Рывкина Р.В. Социология общественной жизни: очерки теории. — Новосибирск, 1991. — С. 35.

<sup>12</sup> См. Экономика труда (социально-трудовые отношения) / под ред. Н.А. Волгина, Ю.Г. Одегова. — М.: Экзамен, 2003. — С. 44–45.

его эффективности. Использование понятия «человеческий фактор» выдвигает на первый план задачу создания необходимых условий для развития профессиональных и творческих способностей людей.

В 70–80-е годы XX века для характеристики ресурсов труда активно начинает использоваться термин «трудовой потенциал». Человек рассматривается как субъект со своими потребностями и интересами в сфере труда. Трудовой потенциал характеризует с количественной и качественной сторон ресурсные возможности в области труда («массу труда»), которыми располагает субъект управления (работник, организация, регион, страна) в течение определенного календарного периода и которые могут быть мобилизованы для достижения конкретной цели. Трудовой потенциал — это возможности и границы участия в трудовой деятельности как отдельного работника, так и их групп<sup>13</sup>.

***Трудовой потенциал формируется на различных уровнях:***

1. Трудовой потенциал работника — способность отдельного работника достигать в заданных условиях определенных результатов, т.е. его возможная трудовая дееспособность, его ресурсные возможности в области труда. Определяется наличием у работника способности к труду и состоянием механизмов, которыми эти способности приводятся в движение, обеспечивая инициативность, ответственность, заинтересованность в наилучших конечных результатах.

2. Трудовой потенциал организации — совокупная трудовая дееспособность всего персонала, ресурсные возможности в области труда списочного состава организации, исходя из возраста,

---

<sup>13</sup> См. Управление персоналом организации: современные технологии: учеб. — 2-е изд., перераб. и доп. / С.И. Сотникова [и др.]; под науч. ред. С.И. Сотниковой. — М., 2018. — С. 17–20.



физических возможностей, имеющихся знаний и профессионально-квалификационных навыков. Это совокупные возможности работников, готовых предложить работодателю определенную массу (количество) труда, причем определенного качества:

$$\Phi_{п} = \Phi_{к} - T_{нп} = Ч \times Д \times T_{см},$$

где:  $\Phi_{п}$  — совокупный потенциальный фонд рабочего времени предприятия;  $\Phi_{к}$  — величина календарного фонда рабочего времени;  $T_{нп}$  — нерезервообразующие неявки и перерывы в работе;  $Ч$  — численность работающих;  $Д$  — количество дней работы в периоде;  $T_{см}$  — продолжительность рабочего дня в часах;

3. Трудовой потенциал общества (региона, страны) — потенциальная трудовая дееспособность общества, его ресурсы труда. Показатель трудового потенциала обществ может быть формализован следующим образом:

$$\Phi_{по} = \sum Ч_i \times T_{pi},$$

где:  $T_{pi}$  — законодательно установленная величина времени работы по  $i$ -й группе работников в течение календарного периода;  $Ч_i$  — численность  $i$ -й группы работников.

Таким образом, понятие «трудовой потенциал» является более объемным и разносторонним, чем термины «трудовые ресурсы» и «рабочая сила», поскольку, во-первых, его основой является термин «потенциал» — источник возможностей, средств, запаса<sup>14</sup>; во-вторых, трудовой потенциал — это персонифицированная рабочая сила, рассматриваемая в совокупности своих качественных характеристик<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> См. Управление персоналом организации: учеб. / под ред. А.Я. Кибанова. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2003. — С. 51.

<sup>15</sup> См. Экономика труда (социально-трудовые отношения). — С. 37–38.

В 1990-е годы в отечественной практике все активнее начали использоваться термины «интеллектуальный капитал» и «человеческий капитал». Интеллектуальный капитал — это запас и движение полезных для организации знаний у нанятого ею персонала<sup>16</sup>. В литературе выделяют три составляющие интеллектуального капитала организации:

1. Человеческий капитал — совокупность характеристик человека (знания, умения и способности), которые определяют его производительность и могут быть источником дохода для него самого, его семьи, предприятия и общества в целом. Такими характеристиками являются здоровье и природные способности, образование, профессионализм (квалификация: знания, опыт, навыки). Это тот актив, права собственности на который не могут быть переданы другому лицу: собственник человеческого капитала, отчуждая рабочую силу как товар, не отказывается от права собственности на него: он предоставляет свою рабочую силу потребителю для временного использования, в течение определенного срока.

2. Социальный капитал — запасы и перемещение знаний благодаря системе взаимоотношений между работниками как внутри организации, так и в процессе их общения с внешней средой. Развитие командного духа путем перехода от индивидуальной ответственности к ответственности группы работников в целом за все задание способствует обмену знаниями в процессе совместной деятельности, восприятию сотрудников в качестве ресурсов для развития друг друга.

3. Организационный капитал — это те знания, которыми владеет организация и которые хранятся в базах данных, инструкции-

---

<sup>16</sup> См. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. — 8-е изд. — СПб.: Питер, 2004. — С. 64.

ях, положениях и т.д. Сохранение, структурирование, кастомизация и другие операции со знаниями — обязательный элемент функционирования организации потому, что если знания остаются у своих владельцев (работников), то их невозможно эффективно использовать для блага организации. В связи с этим обмен знаниями между работниками организации может осуществляться разными способами: традиционно (используя e-mail, директории, базы данных или файловые шкафы подразделений) или с использованием корпоративных технологических решений (баз данных, директорий, порталов, интранета компании и т.д.).

В середине 1980-х годов на российскую почву была перенесена западная терминология из сферы микроэкономики, менеджмента, индустриальной социологии. Примером этого могут служить категории «Персонал» и «Человеческие ресурсы».

Персонал — это совокупность всех наемных работников, работающих собственников и совладельцев в рамках определенной организационной единицы, совместно реализующих цель по производству товаров или оказанию услуг, действующих в соответствии с определенными правилами и процедурами в рамках определенной формы собственности.

В теории управления существуют различные подходы к классификации персонала в зависимости от профессии или должности работника, уровня управления, категории работников. В нашей стране базовой является классификация по категориям работников, предложенная в 1980-х годах Государственным комитетом по труду СССР. Она предусматривает выделение двух основных частей персонала по характеру трудовых функций в процессе производства:

1. Производственный персонал (рабочие) — осуществляет трудовую деятельность в материальном производстве с преобладающей долей физического труда. Он обеспечивает выпуск продук-

ции, ее обмен, сбыт и сервисное обслуживание. Результатом труда производственного персонала является продукция в вещественной форме (здания, автомобили, телевизоры, мебель, продукты питания, одежда и т. п.).

2. Управленческий персонал (служащие) — осуществляет трудовую деятельность в процессе управления производством с преобладающей долей умственного труда. Он занят переработкой информации с использованием технических средств управления.

Управленческий персонал разделяется на три основные категории: руководители (линейные и функциональные), специалисты (функциональные и инженеры), прочие служащие.

Основанием для отнесения работника к той или иной группе (категории) является занимаемая должность, т.е. штатная единица организации (первичный элемент в структуре управления), которая определяется в соответствии с Единым тарифно-квалификационным справочником профессий рабочих и должностей служащих<sup>17</sup>, профессиональными стандартами<sup>18</sup>.

Часть персонала организации, которая обладает профессиональной способностью к труду (т.е. имеет специальную подготовку)<sup>19</sup>, формирует кадры организации. Иначе говоря, численность

---

<sup>17</sup> См. Единый тарифно-квалификационный справочник [Электронный ресурс]. — URL: [www.etks.info](http://www.etks.info)

<sup>18</sup> См.: О Правилах разработки, утверждения и применения профессиональных стандартов: Постановление Правительства РФ от 22 января 2013 г. № 23 // <http://base.garant.ru/70304190/>; Об утверждении комплексного плана мероприятий по разработке профессиональных стандартов, их независимой профессионально-общественной экспертизе и применению на период 2014–2016 годов: Распоряжение Правительства РФ от 31 марта 2014 года № 487-п // <http://docs.cntd.ru/document/499086861>; Об утверждении уровней квалификации в целях разработки проектов профессиональных стандартов: Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 12 апреля 2013 года № 148н / 88 // <http://docs.cntd.ru/document/499018307>

<sup>19</sup> См. Экономика труда (социально-трудовые отношения). — С. 42.

персонала организации больше численности кадров на часть, которую составляют неквалифицированные и малоквалифицированные рабочие.

Следует заметить, что в настоящее время в отечественных организациях заметно уменьшается число участков работы, требующих приложения неквалифицированного и малоквалифицированного труда. Это объясняется тем, что под влиянием технического прогресса происходит сокращение различий в сложности самого труда. При этом резко возрос общеобразовательный уровень рабочих, входящих в трудоспособный возраст, в результате чего сокращается время подготовки к выполнению самых сложных работ. Изменилось само понятие простой работы. Если раньше по низшему разряду сетки тарифицировался чернорабочий, то теперь к рабочему первого разряда в любой отрасли экономики предъявляются несравненно более высокие требования, чем прежде.

Персонал является важнейшей частью организации и независимо от сферы его функционирования выполняет ряд основных функций как объект управления:

- функция основной деятельности реализуется на основе объединения всех социальных групп в единую кооперацию работников и направлена на получение результатов определенного количества и качества, на уменьшение затрат на единицу полученного результата с учетом диктуемых рынком ограничений;
- социально-интегративная функция связана с обеспечением соответствия общественных, групповых и индивидуальных интересов сотрудников принципам социального развития персонала и справедливого распределения по труду;
- управленческая (политико-воспитательная) функция предполагает целенаправленное регулирование деятельности сотрудников, повышение их общественной активности, приверженности к делам организации.

Термин «человеческие ресурсы» стал использоваться в конце 1980-х гг. Человеческие ресурсы — составная часть производственных ресурсов — совокупность занятых в производстве людей в единстве их деятельности и возможностей. В теории управления существуют различные подходы к определению категории «человеческие ресурсы».

В узком смысле под ними понимают списочный состав работников в рамках определенной организационной единицы.

В широком смысле — часть населения страны, обладающую определенными качественными показателями. Основой человеческих ресурсов выступают трудовой потенциал и экономически активное население в совокупности.

Подход к человеческим ресурсам как составляющей производственных ресурсов означает, с одной стороны, отказ от представлений о работниках как о «даровом богатстве», освоение которого не требует организационных инвестиций; с другой — ориентацию на их экономическую полезность, обусловленную целевыми инвестициями в их формирование, рациональное использование и развитие для достижения конкурентоспособности организации<sup>20</sup>.

Человеческие ресурсы, как и другие виды производственных ресурсов, обладают следующими характерными для всех видов производственных ресурсов признаками:

- 1) количественной определенностью — организационные ресурсы труда характеризуются численностью работников, длительностью и интенсивностью выполнения ими трудовых функций;
- 2) ограниченностью — ресурсные возможности, которыми располагают работники, могут дать строго определенную массу

---

<sup>20</sup> См. Управление персоналом организации: современные технологии: учеб. / С.И. Сотникова [и др.]; под науч. ред. С.И. Сотниковой. — 2-е изд., перераб. и доп. — М., 2018. — С. 22–23.

(количество) труда в течение определенного периода времени (рабочего дня, месяца, квартала, года);

3) качественной определенностью — для достижения бизнес-целей организации работники должны отвечать определенным профессионально-квалификационным требованиям;

4) полезностью — они способствуют созданию дополнительной ценности организации, достижению ее конкурентного преимущества;

5) участием в стоимости продукции — потребление человеческих ресурсов принято оценивать количеством отработанных человеко-часов и расходами на персонал, включающими заработную плату и социальные выплаты;

б) созданием доходов работника — при использовании человеческих ресурсов их собственники получают доходы: в виде заработной платы (от труда) и прибыли (от предпринимательских способностей);

7) подверженностью моральному износу, который проявляется в использовании работником точек зрения, теорий, понятий и методов в профессиональной деятельности, менее эффективных при решении проблемы, чем другие существующие в настоящее время;

8) подверженностью физическому износу, под которым следует понимать полную или частичную утрату трудоспособности;

9) необходимостью непрерывного воспроизводства кадрового потенциала с учетом изменяющихся условий внешней и внутренней среды организации.

Однако человеческие ресурсы как один из видов производственных ресурсов обладают специфическими, отличительными признаками.

Во-первых, люди наделены интеллектом, и их реакция на внешнее воздействие — эмоционально осмысленная, а не механическая. Трудоспособные индивиды выбирают определенный вид

деятельности, приходят в организацию осознанно, с определенными потребностями и ожидают от организации помощи в удовлетворении этих потребностей. Работник как личность действует, с одной стороны, в соответствии со своими внутренними склонностями и решениями, а с другой — в соответствии с внешней обстановкой (требованиями и регламентами технологии производства), организационной (корпоративной) культуры и официально установленными правилами внутреннего трудового распорядка, условиями договоров о найме на работу, трудовыми договорами, контрактами и др.

Во-вторых, в человеке скрыты наибольшие резервы для повышения эффективности функционирования организации. Только человеческие ресурсы, обладая творческими и предпринимательскими способностями, способны к постоянному совершенствованию и развитию. В условиях современного научно-технического прогресса, когда технологии, а вместе с ними и профессиональные навыки теряют свою актуальность в течение нескольких лет, способность персонала к постоянному совершенствованию и развитию представляет собой наиболее важный, перспективный и долговременный источник повышения эффективности деятельности любой организации<sup>21</sup>.

В-третьих, знания, умения, навыки и способности распределены между людьми неравномерно, поэтому требуется их обучение, постоянное пополнение новыми знаниями. Таким образом, инвестиции в человеческие ресурсы становятся эффективным вложением материальных ресурсов в перспективное развитие организации и могут приносить достаточно большие дивиденды.

---

<sup>21</sup> См. Управление персоналом организации: современные технологии: учеб. / С.И. Сотникова [и др.]; под науч. ред. С.И. Сотниковой. — 2-е изд., перераб. и доп. — М., 2018. — С. 22–23.



В-четвертых, процессы взаимодействия между организацией и сотрудником являются двусторонними, взаимными. Иначе говоря, не только организация оказывает непосредственное влияние на персонал, но и сам сотрудник тем или иным образом влияет на деятельность и конкурентоспособность организации. В отличие от других ресурсов, человеческие ресурсы поддаются только относительному логическому анализу и прогнозированию.

В-пятых, каждый человек уникален по своей природе и для него характерен так называемый феномен эквивинальности. Сущность этого феномена состоит в том, что организации-работодатели могут достигать желаемого результата деятельности работников за счет варьирующих методов управления, при этом единого лучшего пути не существует. В силу эквивинальности, позволяющей изучить и спрогнозировать рабочие качества (например, уровень интеллекта, особенности характера, темперамента, эмоциональной устойчивости, здоровье, настроение, желание работать и т. п.) лишь с долей вероятности, эффективность работы персонала в организации не всегда предсказуема.

И, наконец, в-шестых, человеческие ресурсы выполняют ключевую стратегическую роль в современной организации, поскольку они приводят в движение, организуют взаимодействие всех ресурсов, следовательно, достижение бизнес-целей во многом зависит от творческой активности ее персонала, его готовности брать на себя ответственность за принимаемые решения, понимания того, что общий успех может сложиться только в том случае, если каждый работник максимально эффективно использует свой трудовой потенциал.

#### **1.4. Модели управления персоналом**

В современных условиях в мировой управленческой практике применяются разнообразные персонал-технологии, модели кадрового менеджмента, нацеленные на более полную реализацию трудово-

го и творческого потенциала для достижения общего экономического успеха и удовлетворения личных потребностей работников. В целом современные модели управления персоналом можно разделить на технократические, экономические, современные<sup>22</sup>.

Специалисты и исследователи развитых стран выделяют следующие модели управления персоналом:

- управление по целям;
- управление посредством мотивации;
- рамочное управление;
- управление на основе делегирования;
- партисипативное управление;
- предпринимательское управление.

**Управление по целям**<sup>23</sup> — система управления с заданием результатов при децентрализованной организации руководства (корпоративные центры прибыли).

Задачи делегируются рабочим группам, и определяется достижение конкретных результатов. Такая система имеет различные этапы задания результатов, этапы измерения результатов и этапы контроля результатов.

*Управление по целям* — это система не только управления, но и мышления и поведения членов организации. Целевое управление делает основной упор на мотивацию человеческих ресурсов, обеспечение сотрудничества между всеми членами трудового коллектива, развитие работников, постоянное обогащение труда.

Таким образом, управление по целям можно определить как процесс, направленный на достижение поставленных задач и результатов, в котором:

---

<sup>22</sup> См. Макарова И.К. Управление персоналом. Схемы и комментарии. — М.: Юриспруденция, 2002.

<sup>23</sup> См. Иванова-Швец Л.Н., Корсакова А.А. Управление персоналом: учеб. пособие. — М.: Евразийский открытый институт, 2009. — С. 15–17.

- с помощью процесса планирования определяются в разных интервалах времени устремления организации и ее членов;
- настойчивое осуществление планов подкрепляется сознательным ежедневным управлением делами, людьми и окружением;
- результаты оцениваются для принятия решений, ведущих к проведению последующих мероприятий.

*Управление посредством мотивации* опирается на изучение потребностей, интересов, настроений, личных целей сотрудников, а также на возможность интеграции мотивации с производственными требованиями и целями организации.

Кадровая политика при такой модели ориентируется на развитие человеческих ресурсов, укрепление морально-психологического климата, на реализацию социальных программ.

*Мотивационный менеджмент* — это построение системы управления на основе приоритетов мотивации, на основе выбора эффективной мотивационной модели.

Как известно, в управленческой науке разработаны различные мотивационные модели, которые нашли широкое практическое применение в преуспевающих фирмах развитых стран. Среди них наиболее традиционными являются:

- рациональная мотивационная модель, в основе которой лежит использование материальных стимулов, то есть посредством награждения или взысканий по результатам работы;
- мотивационная модель самореализации, суть которой состоит в активизации внутренних мотивов человека, возможности самовыражения, проявления творческой инициативы в работе; признание заслуг, расширение самостоятельности и ответственности, перспективы карьеры и профессионального роста;
- мотивационная модель сопричастности (соучастия) через развитие сотрудничества, партнерства, участие в управлении, собственности, делегирование полномочий.

**Модель рамочного управления** исходит из того, что сотрудники могут самостоятельно принимать решения в пределах заранее установленных границ (рамок). Рамки могут задаваться важностью процесса, его непредсказуемостью, нормами, которые нельзя нарушать. Технология рамочного управления предполагает следующую последовательность действий: определение задания, получение его сотрудником, создание надлежащей информационной системы, определение границ самостоятельности и способов вмешательства руководителя.

Рамочное управление создает условия для развития инициативы, ответственности и самостоятельности работников, повышает уровень организованности и коммуникаций в организации, способствует росту удовлетворенности трудом и развивает корпоративный стиль руководства.

Более совершенной системой управления человеческими ресурсами является управление посредством делегирования, при котором сотрудникам передаются компетенция и ответственность, право самостоятельно принимать решения и осуществлять их.

### ***Управление на основе делегирования***

Делегирование полномочий давно используется в менеджменте, подразумевая передачу подчиненному функций, закрепленных непосредственно за его руководителем, то есть это перевод задач на более низкий уровень. Управление, основанное на делегировании полномочий и ответственности, принципиально отличается от вышеизложенного.

Такая модель управления часто называется Бад-Гарцбургской моделью (основоположник — профессор Р. Хен, работавший в немецком городе Бад-Гарцбург), суть которой состоит в объединении трех действий:

1. Ясная постановка задачи.
2. Четкое определение рамок принятия решений.
3. Четкое разграничение ответственности за действия и результат.

По своему замыслу эта модель направлена на изменение поведение сотрудников через «руководство в единстве с сотрудниками». Разработка этой модели была продиктована убеждением в том, что традиционный авторитарный стиль управления больше не соответствует демократическому общественному устройству, в частности требованиям и способностям современного высококвалифицированного и самостоятельно думающего работника. Гарцбургская модель была призвана активизировать нереализованный потенциал сотрудников и сформировать из простых исполнителей мыслящих и действующих предпринимателей. Гарцбургская модель базируется на следующих принципах:

- производственные решения должны приниматься на тех уровнях, на которых возникает необходимость в них и где они реализуются;
- производственные решения должны приниматься не отдельными высшими или средними в должностной иерархии руководителями, многими сотрудниками;
- вместо отдельных поручений каждому сотруднику следует предоставлять четко очерченное поле деятельности, в рамках которого он может самостоятельно принимать решения;
- ответственность должна концентрироваться не только у высшего руководства, но и делегироваться в подразделения, работникам, которые занимаются данными проблемами;
- распределение задач должно следовать не сверху вниз, а снизу вверх по принципу передачи на высший уровень только тех решений, которые не могут компетентно приниматься на нижнем уровне;
- принципы взаимоотношений руководителей и сотрудников должны быть четко определены и оформлены в специальном документе по руководству предприятием. Следование этим принципам обязательно для всех.

Главным достоинством гарцбургской модели управления человеческими ресурсами является развитие у сотрудников инициативы, самостоятельности и трудовой мотивации, что в целом повы-

шает эффективность функционирования организации и ее конкурентные преимущества.

**Партисипативное управление** базируется на предпосылке: если работник принимает участие в делах фирмы, вовлечен в управление и получает от этого удовлетворение, то он работает более заинтересованно и производительно. Партисипативное управление может быть реализовано на базе следующих предпосылок:

- работники получают право самостоятельно принимать решения по поводу планирования своей трудовой деятельности, ритму работы, технологии решения задач и т.д.;
- руководство привлекает работников к подготовке и принятию решений по использованию ресурсов, форме оплаты труда, графику работы и т.п.;
- работникам предоставляется право контроля качества продукции и установления ответственности за конечный результат;
- работники принимают участие в инновационной, предпринимательской деятельности с различными формами вознаграждения.

С точки зрения методологии управления человеческими ресурсами работники из объекта управления превращаются в субъект управления, который самостоятельно решает проблемы развития организации. На основе самоуправления работник может реализовать свои потребности в самовыражении, признании и соучастии, а предприятие достигает высокой производительности труда и качества продукции.

В основе предпринимательского управления лежит концепция интрапренерства, получившая название от двух слов: «антрепренерство» — предпринимательство и «интре» — внутренний. Суть данной концепции заключается в развитии предпринимательской активности внутри организации, которую можно представить как сообщество предпринимателей, новаторов и творцов.

Главное, что отличает предпринимательскую организацию, — это формирование предпринимательской философии, пронизыва-

ющей всю систему управления, в том числе и систему управления человеческими ресурсами. Дух творчества, постоянный поиск новых возможностей, коллективное самообучение, партнерство и доверие побуждает работников к самореализации, новаторству и сотрудничеству в рамках собственной организации. Особенностью интрапренерства является ориентация на демократичный, а не на принудительный механизм управления, на интеграцию предпринимательских инициатив с планами корпоративных стратегий<sup>24</sup>.

### 1.5. Современные персонал-технологии

Управление персоналом<sup>25</sup> — это часть менеджмента, касающаяся наемных работников и их взаимоотношений с работодателем в рамках предприятия, а также деятельность по формированию, развитию и использованию трудового потенциала организации для достижения социально-экономической эффективности бизнес-деятельности. Следовательно, управление персоналом призвано, с одной стороны, объединять и развивать усилия работников предприятия в рамках эффективной организации труда и, с другой — принимая во внимание благосостояние каждого работника и рабочих групп, добиваться, чтобы они наиболее эффективно работали на благо организации. Достижению цели управления персоналом служат ее персонал-технологии.

Персонал-технологии — это управленческие воздействия субъекта управления с целью осуществления желаемых преобразований внутреннего рынка труда (численности, структуры, ком-

---

<sup>24</sup> См. Иванова-Швец Л.Н., Корсакова А.А. Управление персоналом: учеб. пособие. — М.: Евразийский открытый институт, 2009. — С. 35–37.

<sup>25</sup> См. Управление персоналом организации: современные технологии: учеб. / С.И. Сотникова [и др.]; под науч. ред. С.И. Сотниковой. — 2-е изд., перераб. и доп. — М., 2018. — С. 23–27.

петентности, расходов на персонал), направленных либо непосредственно на работника или на их группу как производственную ячейку, либо на факторы внутренней и внешней среды, в которой протекает процесс труда. Иначе говоря, необходимо в наиболее общем виде различать две группы персонал-технологий — технологии руководства персоналом и технологии кадровой работы (кадрового менеджмента) (табл. 1.4).

Таблица 1.4. Сравнительная характеристика структурных составляющих управления персоналом

Критерии сравнения	Кадровый менеджмент	Руководство работниками
Цель управленческих функций	Кадровое обеспечение бизнес-процесса	Достижение каждым работником основных, стратегических целей деятельности
Управленческие функции	Сервисные функции (информационное, научно-методическое, правовое и т.д.)	Основные функции (наем работников организация труда, оценка и аттестация, вознаграждение, развитие, выбытие)
Периодичность управленческих функций	Фрагментарность, эпизодичность	Постоянство, повседневность
Характер управленческих функций	Преимущественно вспомогательный характер	Основополагающий характер
Активность контактов с работниками	Опосредованность общения	Непосредственность общения
Объем властных полномочий	Ограниченность	Большой объем
Субъект управленческих функций	Кадровая служба, HR-менеджеры	Линейные, функциональные руководители различных уровней управления



Кадровый менеджмент — разнообразная деятельность по кадровому обеспечению процесса достижения бизнес-целей организации. Главная функция работы с кадрами состоит в обеспечении организации оптимальной численностью работников требуемой квалификации и мотивации.

При всем многообразии организаций, которые существуют в современном обществе, и видов деятельности, которыми они заняты, в управлении персоналом реализуются одни и те же обеспечивающие функции, направленные на укомплектованность рабочих мест квалифицированными специалистами вне зависимости от специфики деятельности:

- кадровое обеспечение системы управления персоналом включает в себя совокупность действий, направленных на укомплектованность службы управления персоналом (кадровой службы) квалифицированными специалистами и развитие экономико-управленческой культуры руководителей, знающих и понимающих новые рыночные отношения и умеющих эффективно их использовать;
- информационное обеспечение связано с организационным оформлением массива информации, информационных потоков, технологического процесса переработки информации в сфере управления персоналом;
- нормативно-методическое обеспечение представляет собой систему документов, регламентирующих разработку и реализацию управленческих решений относительно персонала;
- правовое обеспечение — это система установления правовых норм централизованного и локального характера, регулирующих социально-трудовые отношения на различных уровнях управления;
- делопроизводственное обеспечение — это система движения документов, связанных с управлением персонала.
- в самом общем смысле руководство персоналом — это деятельность по непосредственному повседневному управлению ра-

ботниками в процессе достижения основных, стратегических целей организации. Цель руководства персоналом достигается благодаря реализации основных функций управления вне зависимости от специфики деятельности:

- формирование персонала — совокупность действий, направленных на укомплектованность рабочих мест квалифицированными, мотивированными и лояльными работниками;

- использование персонала — совокупность действий, направленных на создание условий для реализации каждым работником своих потенциальных возможностей (способностей) в процессе трудовой деятельности в соответствии с текущими и перспективными задачами функционирования самого предприятия;

- оценка персонала — целенаправленный процесс учета и измерения результатов в виде достигнутого уровня трудового потенциала и эффективности деятельности персонала по сравнению с ожиданиями, отраженными в бизнес-целях;

- вознаграждение персонала — способ активизации кадрового потенциала путем создания и развития организационных программ стимулирования эффективности работников, способствующих достижению бизнес-целей;

- развитие персонала — целеориентированный процесс преобразования позиции организации на рынке труда путем достижения компромисса между личными потребностями работников в саморазвитии и интересами организации в обновлении кадрового потенциала;

- увольнение — это прекращение трудовых отношений между сотрудником организации, прекращающим выполнять свои служебные обязанности, и работодателем, перестающим выплачивать работнику денежное вознаграждение

Теория и практика управления персоналом позволила выработать несколько способов достижения согласованности двух групп

персонал-технологий — кадрового менеджмента и руководства персоналом. Это совместное обсуждение проблем и выработка общих кадровых решений; четкое разграничение полномочий, прав и обязанностей между линейными, функциональными руководителями и специалистами кадровой службы; обучение взаимопониманию и сотрудничеству посредством ротации, перевода из кадровых служб в линейные руководители, и наоборот<sup>26</sup>.

Итак, управление персоналом организации — целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку и реализацию концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации<sup>27</sup>.

### **Принципы управления персоналом**

Под принципами управления персоналом следует понимать правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководящий состав организации, руководители и специалисты кадровой службы в процессе управления персоналом. Они отражают требования объективно действующих экономических законов и закономерностей.

Принципы управления персоналом необходимо разделить на общесистемные, присущие всем системам независимо от их типа (табл. 1.5) и частные принципы системы управления персоналом.

---

<sup>26</sup> См. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: учеб. — М.: Аспект Пресс, 2000. — С. 65–66.

<sup>27</sup> См.: Одегов Ю.Г., Карташова Л.Г. Управление персоналом, оценка эффективности: учеб. пособие для вузов. — М.: Экзамен, 2002. — С. 9.

Таблица 1.5. Общесистемные принципы управления персоналом

Название принципа	Описание
Функциональность	Создание системы обусловлено объективной необходимостью, она существует для выполнения определенной функции в среде
Целостность	Изменение любого компонента системы оказывает воздействие на все другие ее компоненты и приводит к изменению системы в целом; и наоборот, любое изменение системы влияет на все компоненты системы
Иерархичность	<p>Система может быть рассмотрена как элемент системы более высокого порядка, а каждый ее элемент, в свою очередь, является системой.</p> <p>Наличие в системе нескольких уровней, подчиненных по нисходящей, со своими зонами ответственности, ресурсами, локальными целями.</p> <p>Иерархичность — функциональная и структурная дифференциация систем</p>
Организованность	Элементы (части) системы имеют связи друг с другом, взаимосвязаны и взаимодействуют определенным образом, организованы в пространстве и времени
Интегративность	Принципиальная несводимость свойств системы к сумме свойств составляющих ее элементов. Обладание системой свойствами, отсутствующими у ее элементов. Верно и обратное — элементы обладают свойствами, не присущими системе
Структурность	Возможность описания системы через установление ее структуры
Взаимозависимость структуры и среды	Система формирует и проявляет свои свойства в процессе взаимодействия со средой, являясь при этом ведущим активным компонентом взаимодействия

Частные принципы управления персоналом — это правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты подразделений управления при формировании и развитии системы управления персоналом в организации.

Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом: обусловленность функций управления персоналом целями производства; первичность функций управления персоналом; оптимальное соотношение управленческих ориентаций; экономичность; прогрессивность; перспективность; комплексность; оперативность; оптимальность; научность; оптимальность соотношения интра- и инфрафункций управления персоналом.

Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом: концентрация; специализация; параллельность; адаптивность; преемственность; непрерывность; прямоточность.

## **Методы управления персоналом**

Наука и практика управления выработали систему способов (методов) воздействия на объект управления для достижения своей конечной цели. Методы управления персоналом — это определенным образом упорядоченная совокупность действий и способов достижения эффективного формирования и функционирования трудового потенциала организации.

В системе методов необходимо различать методы науки управления персоналом (совокупность целенаправленных действий и способов получения новых знаний об управленческих отношениях и системе управления персоналом); и методы непосредственного управления персоналом (совокупность способов и приемов целенаправленного воздействия субъекта управления

персоналом на социально-экономические отношения по поводу накопления и использования человеческого потенциала).

Методы науки управления персоналом объединяются в две группы:

1. Общенаучные методы познания, которые применяются практически во всех теоретических исследованиях (метод материалистической диалектики, научная абстракция, логический и исторический методы отображения действительности в мышлении, анализ и синтез, индукция и дедукция и т.д.).

2. Специальные методы познания: методы сбора первичной информации (самообследование, активное наблюдение рабочего дня, моментное наблюдение, изучение мнений, анализ документов, интервьюирование, анкетирование, эксперимент, функционально-стоимостной анализ); методы анализа (системный анализ, метод декомпозиции, метод последовательной подстановки, метод сравнений, метод структуризации целей, нормативный метод); методы формирования (системный подход, функционально-стоимостной анализ, метод структуризации целей, опытный, метод творческих совещаний, метод контрольных вопросов, метод коллективного блокнота); методы обоснования (метод аналогий, метод сравнений, нормативный, функционально-стоимостной анализ, расчет количественных и качественных показателей оценки экономической эффективности предлагаемых вариантов); методы внедрения (обучение, переподготовка и повышение квалификации работников аппарата управления, материальное и моральное стимулирование нововведений, привлечение общественных организаций, функционально-стоимостной анализ).

*Методы непосредственного управления* персоналом опираются на познание законов общественного развития, интересов субъектов рынка труда, на правовые нормы, регламентирующие основные принципы поведения этих субъектов в сфере использования возрастающего трудового потенциала. Различают мето-

ды прямого воздействия (административно-организационные) и методы гибкого воздействия (экономические, социально-психологические).

*Административно-организационные методы* управления персоналом являются способом осуществления управленческих воздействий на персонал и базируются на власти, дисциплине и взысканиях. Среди этих методов различают:

1. Методы организационного воздействия — основаны на подготовке и утверждении внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала конкретной организации (например, устав организации, правила внутреннего трудового распорядка, коллективный договор, положение о подразделении, должностная инструкция, штатное расписание и др.).

2. Методы распорядительного воздействия — направлены на достижение поставленных целей управления персоналом, соблюдение внутренних нормативных документов или поддержание системы управления персоналом в заданных параметрах путем прямого административного регулирования, т.е. посредством приказов, распоряжений, указаний, инструкций, целевого планирования, нормирования труда и т.д.

3. Методы дисциплинарного воздействия — предназначены для поддержания организационных основ работы, четкого и своевременного выполнения установленных задач и обязанностей, ликвидации возникающих отклонений в системе организации. Применяются в случае дисциплинарного проступка, т.е. противоправного виновного неисполнения или ненадлежащего исполнения трудовых обязанностей работником. К известным способам дисциплинарного воздействия следует отнести замечание, выговор, увольнение по соответствующему основанию.

4. Методы административного воздействия основаны на нормах административного права и применяются уполномоченными субъектами в установленном процессуальном порядке в целях

обеспечения общественного порядка и общественной безопасности. По способу обеспечения общественного порядка и целевому назначению выделяются меры:

- административного предупреждения (например, в виде контрольной проверки, проверки документов, досмотра вещей, личного досмотра, принудительного медицинского освидетельствования и т. п.);

- административного пресечения (например, требование прекратить противоправное деяние; принудительное лечение лиц, страдающих заболеваниями, опасными для окружающих; временное отстранение от работы инфицированных больных; запрещение эксплуатации неисправного транспорта; применение специальных средств и др.);

- административно-процессуального обеспечения (доставление нарушителя, административное задержание, личный досмотр, освидетельствование на состояние опьянения и др.);

- административные правовосстановительные меры (возмещение ущерба, причиненного административным правонарушением, восстановление на службе ранее уволенного государственного служащего, денежных средств, незаконно полученных субъектами и др.);

- административного наказания (например, в виде дисквалификации; административного приостановления деятельности; предупреждения; административного штрафа; возмездного изъятия орудия совершения или предмета административного правонарушения; лишения специального права, предоставленного физическому лицу, и др.).

Экономические методы управления персоналом основаны на использовании экономических законов и материальном стимулировании отдельных работников и их групп для достижения конкурентоспособности бизнеса. Основным мотивационным фактором,



как правило, является заработная плата, а также система выплат, надбавок, льгот и т.д., которые предоставляют дополнительные экономические рычаги воздействия на мотивацию работников. Кроме того, к экономическим методам можно отнести элементы социального обеспечения сотрудников (оплата питания, проезда, отдыха, предоставление различных видов страхования и т.д.).

Социально-психологические методы управления персоналом основываются на исследовании психологического портрета личности, ее мотивации и потребностей для моральной активизации внутреннего потенциала отдельных работников и их групп в целях решения конкретных задач предприятия.

Следует различать социологические и психологические методы управления персоналом. Социологические методы позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе.

Психологические же методы строго персонифицированы и индивидуальны, т.е. направлены к внутреннему миру конкретного работника, его личности, интеллекту, чувствам, образам и поведению.<sup>28</sup>

### **Контрольные вопросы**

1. Раскройте понятия «трудовые ресурсы», «человеческие ресурсы», «кадры организации», «персонал». Найдите их общие и отличительные черты.

2. Назовите и дайте характеристику основных подходов к управлению персоналом.

---

<sup>28</sup> См. Управление персоналом организации: современные технологии: учеб. / С.И. Сотникова и [др.]; под науч. ред. С.И. Сотниковой. — 2-е изд., перераб. и доп. — М., 2018. — С. 23–27.

3. Охарактеризуйте основные этапы развития теории управления человеческими ресурсами.

4. Что следует понимать под концепцией управления персоналом?

5. Сформулируйте и обоснуйте главную цель системы управления кадрами, управления персоналом, управления человеческими ресурсами, стратегического управления человеческими ресурсами.

6. Каковы основные принципы и методы управления персоналом в организации?

## Рекомендуемая литература

1. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. — М.: ИНФРА-М, 2024. — 301 с.
2. Веснин, В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. — М.: Проспект, 2015. — 688 с.
3. Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами: учебник / Л.В. Карташова. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. — 235 с.;
4. Потемкин, В.К. Управления персоналом: учебник для вузов / В.К. Потемкин. — СПб.: Питер, 2010. — 432 с.
5. Аксенова, Е.А. Управление персоналом: учебник для вузов / Е.А. Аксенова; под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ, 2017. — 560 с.
6. Управление персоналом в России: парадигмы и практика. Книга 3: монография / под ред. А.Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2024. — 174 с.
7. Веснин, В.Р. Менеджмент / В.Р. Веснин. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Проспект, 2008. — 512 с.
8. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Экономистъ, 2014. — 670 с.
9. Дафт, Р. Менеджмент / Р. Дафт. — 8-е изд. — СПб.: Питер, 2009. — 800 с.
10. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом: учебное пособие / А.П. Егоршин. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2011. — 352 с.
11. Управление персоналом организации: современные технологии: учебник / С.И. Сотникова, Е.В. Маслов, Н.Н. Абакумова [и др.]; под ред. С.И. Сотниковой. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2023. — 513 с.

12. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. — 10-е изд. — СПб.: Питер, 2012. — 848 с.

13. Дейнека, А.В. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров / А.В. Дейнека, В.А. Беспалько. — М.: Дашков и К, 2016. — 392 с.

14. Дементьева, А.Г. Управление человеческими ресурсами: Теория и практика: учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. — М.: Аспект-Пресс, 2015. — 352 с.

15. Иванова-Швец, Л.Н. Управление персоналом: учебное пособие / Л.Н. Иванова-Швец, А.А. Корсакова. — М.: Евразийский открытый институт, 2009. — 312 с.

16. Балашов, А.И. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие. Стандарт третьего поколения / А.И. Балашов, И.Д. Котляров, А.Г. Санина. — СПб.: Питер, 2012. — 320 с: ил.

17. Радкевич, А.П. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / А.П. Радкевич, Т.Б. Саматова. — Ухта: УГТУ, 2014. — 167 с.

18. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. — М.: Проспект, 2014. — 64 с.

19. Экономика труда: социально-трудовые отношения: учебник для вузов / К.Х. Абдурахманов, В.Н. Бобков, В.С. Буланов [и др.]; под общ. ред. Н.А. Волгина, Ю.Г. Одегова. — М.: Экзамен, 2004. — 736 с.: ил.

## **2. АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ**

### **2.1. Сущность и направления адаптации персонала в организации**

В настоящее время большое значение приобретают вопросы развития человеческого капитала российских организаций. Особо важным становится установление баланса в основных характеристиках персонала, способствующих его росту и развитию, за счет привлечения и закрепления в кадровом составе молодых специалистов, обладающих профессиональной подготовкой в этой области. Этот факт делает актуальной проблему адаптации в современных организациях, поиска новых эффективных управленческих средств, методов и технологий для успешного разрешения этой проблемы. Адаптация персонала является важнейшим элементом системы управления персоналом<sup>29</sup>.

Мероприятия, проводимые по адаптации персонала в организации, направлены на покрытие потребностей организации в качественной и количественной рабочей силе с целью повышения их прибыльности и конкурентоспособности, с использованием минимальных затрат. В целом понятие адаптации отражает основные закономерности, обеспечивающие существование и развитие различных систем при определенном взаимодействии внутренних и внешних условий их существования. Многообразие определений адаптации отталкивается от результатов исследования в различных областях науки (табл. 2.1).

Адаптация персонала — это также процесс ознакомления сотрудника с целями, стратегией, работниками, а также деятельно-

---

<sup>29</sup> См. Батяев А.А. Идеальный персонал — профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации. — М.: Альфа-Пресс, 2007. — С. 50.

стью всей организации, и выработки соответствующего поведения в соответствии с требованиями организации. В процессе адаптации решаются следующие задачи: ускорение достижения приемлемых показателей в работе; облегчение вхождения в коллектив; сокращение текучести кадров; снижение неудовлетворенности; повышение удовлетворенности работой.

Таблица 2.1. Определение адаптации  
в работах современных российских ученых

Определение	Источник
Адаптация — это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых, профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. — М.: Инфра-М, 2006
Адаптация — это включение личности в новую для неё предметно-вещевую и социальную среду	Аширов Д.А. Управление персоналом. — М.: ТК Велби; Проспект, 2006
Адаптация — это комплексный процесс профессиональной и социальной ориентации работника по отношению к должности, профессии, коллективу, организации	Горчакова В.К. Управление персоналом. № 12, 2006
Адаптация — это процесс взаимного приспособления организации и нового персонала	Фомин А.С. Управление персоналом. № 1, 2006
Адаптация — реакция субъекта на изменение условий его жизнедеятельности, которая противодействует действительному или возможному снижению её эффективности	Веснин В.Р. Управление персоналом. — М.: ТК Велби; Проспект, 2007

Адаптация — это совокупность мероприятий, облегчающих новому работнику овладение новыми трудовыми функциями, знаниями, навыками, правилами поведения, приспособление к условиям труда и социальной среде:

- организационная адаптация к новому месту работы, правилам и порядкам;
- профессиональная адаптация-освоение тонкостей профессии, необходимых навыков и приемов;
- психофизиологическая адаптация — к условиям труда, режиму работы и отдыха;
- социально-психологическая адаптация — к коллективу, нормам, роли, статусу;
- социально-экономическая адаптация — к уровню и способам получения доходов.

Совокупность управленческих задач, связанных с данным процессом, направлена на практическую реализацию требований двух фундаментальных положений современной науки управления персоналом: во-первых, она отражает требования доктрины развития человеческого капитала организации, предполагающей необходимость постоянного повышения квалификации всех сотрудников, а также создания условий для наиболее полного раскрытия их трудового потенциала; во-вторых, она отражает требования закона перемены труда, предполагающего необходимость создания работодателем условий для регулярного изменения характера, содержания, а иногда и места трудовой деятельности своих работников<sup>30</sup>.

Состояние работника во время прохождения им адаптации в организации во многом определяется системой ценностей, сло-

---

<sup>30</sup> См. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учеб. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Университет «Синергия», 2017. — С. 128.

жившейся у него на тот момент. Ценности можно представить как индивидуально-психологические особенности личности, уровень мировоззрения и как карьерные цели. Важным аспектом адаптации является влияние организационной культуры предприятия на систему ценностей, мотивов и потребностей работника, его вовлеченность в дела трудового коллектива<sup>31</sup>.

Проблема взаимодействия человека и организации имеет два равноправных полюса рассмотрения. Одна сторона этого взаимодействия — это стремление организации с максимальной эффективностью использовать потенциал своих работников, создавая все условия для наиболее полной отдачи и эффективного развития их потенциала; другая сторона взаимодействия — это восприятие человеком организации и той роли, которую она играет в его жизни, понимание того, что она дает ему, какой смысл он вкладывает в свое взаимодействие с ней<sup>32</sup>. Установление органичного сочетания двух этих сторон взаимодействия человека и организации является одной из важнейших задач кадрового менеджмента, так как оно обеспечивает основу эффективного управления организацией.

Социализация, то есть возможность включения человека в организационное окружение, зависит не только от характеристик этого окружения, но в равной мере и от человека. Каждый человек имеет многоплановую структуру личности и во взаимодействие с организацией вступает не как механизм, выполняющий конкретные действия и операции, а как разумное и сознательное существо, обладающее стремлениями, желаниями, эмоциями, настроением,

---

<sup>31</sup> См. Гагаринская Г.П., Мюллер Е.В. Экономика и социология труда: учеб. пособие. — Самара: СамГТУ, 2003. — С. 18.

<sup>32</sup> См. Горбачёва А.В., Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П. Формирование потенциала индивидуально-личностных качеств менеджера: учеб. пособие. — Самара: НОУ «ПИБ»; ГОУ ВПО «СамГТУ», 2004. — С. 60.



имеющее воображение, разделяющее определенные верования и следующее определенной морали<sup>33</sup>.

Несмотря на ситуативность проблем взаимодействия человека и организационного окружения, можно указать на два основополагающих момента, лежащих в основе большинства причин, вызывающих непонимание, противодействия и конфликты во взаимодействии человека с организационным окружением: несоответствия в ожиданиях и представлениях индивида об организационном окружении и его месте в нем; несоответствия в ожиданиях организации по отношению к индивиду, его роли и месту в ней.

Группу основных ожиданий индивида составляют ожидания по поводу:

- содержания, смысла и значимости работы;
- оригинальности и творческого характера работы;
- увлекательности и интенсивности работы;
- степени независимости, прав и власти на данной работе;
- степени ответственности и риска;
- престижности и статуса работы;
- степени включенности работы в более широкий трудовой процесс;
- безопасности и комфортности условий на работе;
- признания и поощрения хорошей работы;
- заработной платы и премий;
- социальной защищенности и других социальных благ, предоставляемых организацией;
- гарантий роста и развития;

---

<sup>33</sup> См. Зеленецкий Я. Организация трудовых коллективов. — М.: Прогресс, 2002. — С. 20.

- дисциплины и других нормативных аспектов, регламентирующих поведение на работе;
- отношений между членами организации;
- конкретных лиц, работающих в организации.

Для каждого индивида их комбинация, формирующая его обобщенное ожидание по отношению к организации, различна<sup>34</sup>.

Организация ожидает от человека, что он проявит себя следующим образом:

- специалист в определенной области, обладающий определенными знаниями и квалификацией;
- член организации, способствующий успешному функционированию и развитию организации;
- человек, обладающий определенными личностными и моральными качествами;
- член коллектива, способный поддерживать хорошие отношения с коллегами;
- член организации, разделяющий ее ценности;
- работник, стремящийся к улучшению своих исполнительских способностей;
- человек, преданный организации и готовый отстаивать ее интересы;
- исполнитель определенной работы, готовый осуществлять ее с должной отдачей и на должном качественном уровне;
- член организации, способный занять определенное место внутри организации и способный взять на себя соответствующие обязательства и ответственность;
- сотрудник, следующий принятым в организации нормам поведения, распорядку и распоряжениям руководства<sup>35</sup>.

---

<sup>34</sup> См. Яковлева Н.Г., Герасимов Б.Н., Морозов В.В. Система менеджмента организации // Актуальные проблемы управления — 2001: Материалы Всерос. науч.-практ. конф., вып. 2. — М.: ГУУ, 2001. — С. 249–253.

Необходимо рассмотреть два возможных подхода к установлению взаимодействия человека и организации. При первом подходе роль организации является основополагающей в установлении этого соответствия; при втором исходной точкой является место, на которое претендует человек, и его потенциал исполнения ролей. При первом подходе человек подбирается для выполнения определенной работы, осуществления определенной функции, то есть для исполнения определенной роли в организации; при втором работа подбирается человеку таким образом, чтобы она лучше всего соответствовала его возможностям и соответствовала его претензиям на определенное место в организации<sup>36</sup>. Первый подход является традиционным и наиболее распространен в современной практике американского и европейского менеджмента; второй также имеет практическую реализацию, но преимущественно в рамках модели японского управления.

Использование ролевого подхода к встраиванию человека в организацию может сопровождаться возникновением конфликтов по выполнению ролей. Ролевые конфликты — достаточно распространенное явление во многих организациях, и их не следует рассматривать исключительно как негативное явление, так как они зачастую несут в себе импульсы, инспирирующие обновление, совершенствование и развитие как организации, так и индивидов<sup>37</sup>.

В организации с жестким регламентированием ролей, формальными структурами и авторитарной властью обычно любой

---

<sup>35</sup> См. Управление процессами организации трудовой деятельности на предприятии: учеб. пособие / под ред. проф. Э.М. Короткова, Г.П. Гагаринской. — М.: Машиностроение-1, 2004. — С. 181.

<sup>36</sup> См. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. — М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. — С. 15.

<sup>37</sup> См. Горбачёва А.В., Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П. Формирование потенциала индивидуально-личностных качеств менеджера: учеб. пособие. — Самара: НОУ «ПИБ»; ГОУ ВПО «СамГТУ», 2004. — С. 118.

ролевой конфликт расценивается как негативное явление, так как он чаще всего состоит в неадекватном формальному описанию исполнению роли. В гибких организациях, там, где распространены неформальные структуры, где нет четкого описания работ, конфликты по поводу исполнения роли в принципе не считаются чем-то ненормальным, чего следует избегать. Более того, считается, что наличие конфликтов благоприятно для организации. Важно не то, имеются или отсутствуют конфликты, а то, как они разрешаются и к чему приводят.

Возникающие при исполнении ролей конфликты и противоречия могут быть устранены различными способами: изменением содержания и способа осуществления роли (изменением работы); изменением людей, исполняющих роль; перестановкой. Помимо прав и обязанностей, задающих содержание ролей, для каждой роли характерно наличие определенного статуса. Формальный статус говорит о том, какими властными правами обладает исполнитель данной роли, каково его положение в формальной иерархии распределения влияния на деятельность организации. Роли, расположенные на одном иерархическом уровне, могут иметь различный формальный статус, так как он определяется не только уровнем иерархии, но и сферой деятельности, к которой относится роль. Неформальный статус роли задается либо персональными характеристиками исполнителя, либо неформально определенными значением и влиянием роли в организации. Человек может обладать особыми личностными чертами или же возрастными и квалификационными характеристиками, которые будут вызывать повышенное уважение окружающих и готовность признавать его лидерское положение, более высокое, чем определенное формальным статусом роли<sup>38</sup>.

---

<sup>38</sup> См. Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. — М.: Дело, 2003. — С. 12.

Процесс управления персоналом призван обеспечивать как эффективное взаимодействие организации с внешней средой, так и взаимодействие человека с организацией. Процесс активного приспособления новых работников к организации и работе является прямым продолжением процесса отбора. В процессе приспособления человека к производственной среде возникает множество вопросов: о принятии среды и приспособления к ней, о путях и средствах воздействия на человека и на среду и т.д. Недостаточное внимание организации к вопросам закрепления новых работников в организации может свести на нет результаты отбора, если новый работник, не сумев своевременно выйти на необходимый уровень рабочих показателей и не вписавшись в трудовой коллектив, уволится.

Адаптация работника в организации имеет две стороны:

1. Совокупность внутренних психологических процессов, в рамках которых происходит отвыкание человека от прежней работы и привыкание к новой, полное приспособление (ассимиляция) к среде, отождествление личных интересов и целей с общими (идентификация).

2. Совокупность организационных мероприятий, протекающих под контролем службы персонала и облегчающих новому работнику овладение новыми трудовыми функциями, знаниями и навыками, усвоение правил и стандартов поведения, приспособление к условиям труда и социальной среде.

Конкретные задачи такого управления: ускорение достижения приемлемых показателей в работе; облегчение вхождения в коллектив; снижение чувства тревожности, неуверенности в себе; сокращение текучести кадров; экономия затрат времени окружающих на помощь и консультации; повышение удовлетворенности работой; достижение в результате общей экономии затрат.

## 2.2. Современные тенденции организации процесса управления адаптацией

В отечественных организациях наблюдается неотработанность механизма управления процессом адаптации. Этот механизм предусматривает решение трех важнейших проблем: структурного закрепления функций управления адаптацией в системе управления организацией; организации технологии процесса адаптации; организации информационного обеспечения процесса адаптации.

Как показывает опыт отечественных организаций, в стране недостаточно внимания уделяется проблеме профориентации и адаптации кадров. К сожалению, управленческие работники не до конца понимают значение профориентации и адаптации как методов регулирования предложения рабочей силы в организации. Узкая ведомственность противодействует развитию прямых связей органов управления профориентацией и адаптацией. И это не позволяет устранить организационные недостатки в практике профориентации и адаптации, углубляя их на каждом последующем уровне управления<sup>39, 40</sup>.

Сильное влияние на успешность адаптации оказывают такие взаимосвязанные процессы как:

- качественный уровень работы по профессиональной ориентации потенциальных сотрудников;
- объективность деловой оценки персонала (как при отборе, так и процессе трудовой адаптации сотрудников);
- отработанность организационного механизма управления процессом адаптации;

---

<sup>39</sup> См. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления. — М.: МНИ-ИПУ, 2001. — С. 134.

<sup>40</sup> См. Управление персоналом организации: учеб. / под ред. А.Я. Кибанова. — 3-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2006. — С. 345. — (Высшее образование).

- престиж и привлекательность профессии, работы по определенной специальности именно в данной организации;
- особенности организации труда, реализующие мотивационные установки сотрудника;
- гибкость системы обучения персонала, действующей внутри организации;
- особенности социально-психологического климата, сложившегося в коллективе;
- личные свойства адаптируемого сотрудника<sup>41</sup>.

Управление трудовой адаптацией требует проработки в первую очередь трех организационных элементов: структурное закрепление функций управления адаптацией; технология процесса управления адаптацией; информационное обеспечение этого процесса.

В качестве возможных организационных решений проблемы структурного закрепления функций управления профессиональной адаптацией могут выступать следующие:

1. Выделение соответствующего подразделения (группы, отдела) в оргструктуре системы управления персоналом.

2. Распределение специалистов, занимающихся управлением адаптацией, по подразделениям (цехам, отделам) или группам подразделений. В данном случае специалист по персоналу становится куратором определенных подразделений. Следует заметить, что специалистом по управлению адаптацией может быть как сотрудник одного из подразделений системы управления персоналом, так и подготовленный к этой роли сотрудник другого функционального подразделения.

3. Развитие наставничества, которое в последние годы незаслуженно забыто в отечественных организациях. Зарубежные

---

<sup>41</sup> См. Огарков А.А. Управление организацией: учеб. — М.: Эксмо, 2006. — С. 67.

фирмы обычно применяют наставничество, рассматривая его как форму доверия к опытному сотруднику, а также в качестве определенного этапа в его служебном продвижении. При этом наставничество поддерживается материальными стимулами. В качестве наставников могут выступать опытные сотрудники, проработавшие несколько лет и положительно зарекомендовавшие себя. Этот опыт, берущий свое начало в Японии, в последние годы успешно развивается в европейских фирмах.

4. Развитие структурных взаимосвязей системы управления персоналом (в частности, подразделения управления адаптацией) со службой организации управления. Во многих зарубежных фирмах эта служба структурно включена в систему контроллинга. Предметом функциональных взаимосвязей между подразделениями управления адаптацией и организации управления являются главным образом вопросы форм и принципов организации труда, системы внедрения новшеств и т.п.<sup>42, 43</sup>.

К организационным решениям по технологии процесса управления адаптацией могут быть отнесены следующие: проведение организационно-подготовительной работы при введении новшеств; специальные курсы подготовки наставников; использование метода постепенного усложнения заданий, выполняемых новым работником.

Одновременно необходим контроль с конструктивным анализом ошибок, допущенных при выполнении заданий; выполнение разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом; подготовка замены кадров при их ротации; проведение в коллективе подразделения специальных ролевых игр по сплочению сотрудников и развитию групповой динамики.

---

<sup>42</sup> См. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления. — М.: МНИ-ИПУ, 2001. — С. 24.

<sup>43</sup> См. Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом, оценка эффективности: учеб. пособие для вузов. — М.: Экзамен, 2004. — С. 171.



Центр тяжести информационного обеспечения процесса адаптации лежит на сборе и оценке показателей ее уровня и длительности. Сбор и обработку информации об уровне и длительности адаптации целесообразно проводить в рамках процедуры текущей деловой оценки персонала. Причем по отношению к новым сотрудникам процедура деловой оценки должна иметь более высокую периодичность в пределах срока адаптации<sup>44</sup>.

### **2.3. Основные виды адаптации персонала в организации**

Процесс профессиональной адаптации работника включает две составляющие: производственно организационную и организационно-культурную (не производственную).

Адаптация к производственной среде предприятия — процесс и результат перестройки функционирования организма, поведения и деятельности работника в ответ на новые требования производственной среды в ходе удовлетворения адаптивной потребности работника в целях обеспечения их взаимной деятельности и развития. Непроизводственная среда оказывает на процесс адаптации косвенное влияние. Состояние общих социальных условий, бытовых условий и т.п. позитивно или негативно отражается на процессе приспособления человека к производственной среде<sup>45</sup>.

Под факторами адаптации понимается «совокупность условий и обстоятельств, которые определяют темпы, результат, уровень и устойчивость адаптации». Производственная среда предприятия как объект адаптации имеет сложную структуру, чем и обусловлено ее расчленение на следующие элементы: профессиональную; психофизиологическую; социально-психологическую; организационную; адаптацию в сфере социальной активности; экономиче-

---

<sup>44</sup> См. Чичков Н.А. Кадровые технологии. — М.: «Экзамен», 2000. — С. 23.

скую адаптацию (рис. 2.1). По степени вхождения в трудовую среду выделяют два направления трудовой адаптации: первичную и вторичную адаптацию.

Первичная адаптация — приспособление молодого работника (или специалиста), не имеющего опыта профессиональной деятельности, к первому месту работы. Первичная адаптация связана с устранением трудностей, которые возникают в связи со значительным несоответствием знаний и опыта молодого работника. Ее задача — обеспечение высокого профессионализма и компетентности новичка;

Вторичная адаптация — приспособление людей, имеющих опыт профессиональной деятельности: а) к новому месту работы (при переходе работника на новое рабочее место со сменой или без смены профессии); б) к новой должности (при смене профессиональной роли); в) к понижению в должности<sup>46</sup>. Чаще всего профессиональная адаптация рассматривается как процесс приобщения человека к труду в рамках определенной профессии, включения его в производственную деятельность, усвоения им условий и достижения нормативов эффективности труда. Однако адаптацию нельзя рассматривать только как овладение специальностью. Она предусматривает также приспособление новичка к социальным нормам поведения, действующим в коллективе, установление таких отношений сотрудничества работника и коллектива, которые в наибольшей мере обеспечивают эффективный труд, удовлетворение материально-бытовых и духовных потребностей обеих сторон. Несмотря на различие между видами адаптации, все они находятся в постоянном взаимодействии, поэтому процесс управления требует наличия единой системы инструментов воздействия, обеспечивающих быстроту и успешность адаптации.

---

<sup>46</sup> См. Управление персоналом организации: учеб. / под ред. А.Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2010. — С. 245.

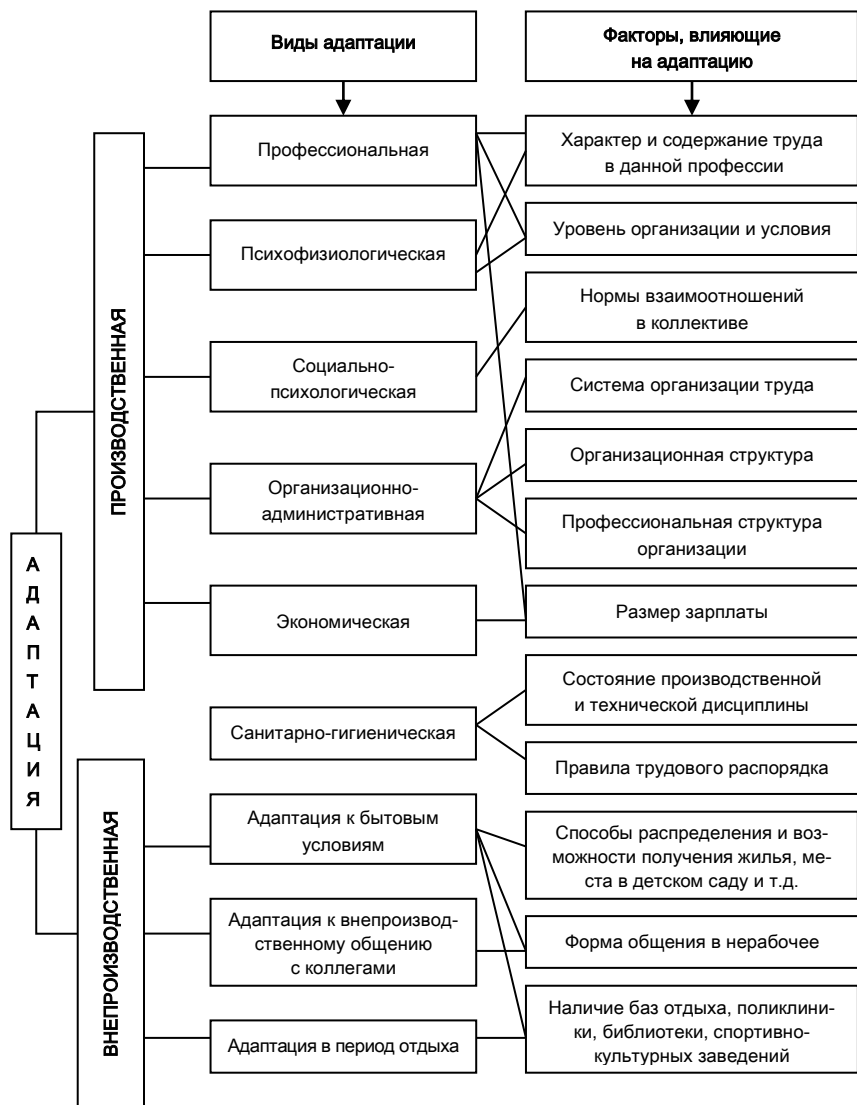


Рис. 2.1. Виды адаптации и влияющие на нее факторы<sup>47</sup>

<sup>47</sup> См. Управление персоналом организации: учеб. / под ред. А.Я. Кибанова. — 3-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2010. — С. 251. — (Высшее образование).

Цель профессиональной адаптации — овладение новым сотрудником системой профессиональных знаний и навыков и эффективное их применение на практике. Достижение этой цели определяется полным соответствием профессиональной подготовки требованиям работы. Среди основных целей адаптации новых работников выделяют следующие: уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат; снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новыми работниками; сокращение текучести кадров, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ощущают себя ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением; экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них; развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой<sup>48</sup>.

Конечная цель процесса адаптации — это скорейшая интеграция нового сотрудника в организацию, создание у него мотивации для дальнейшей успешной работы и тем самым повышение эффективности его деятельности.

Основные функции трудовой адаптации заключаются в следующем: включение молодежи в систему трудовой деятельности в общественном производстве; первичное распределение и перераспределение рабочей силы; социализация и профессионализация; замещение убывающих работников; приведение качеств работников в соответствие требованиям рабочих мест; формирование определенного уровня производительности и качества труда работника; формирование отношения к конкретной производственной ситуации (формирование удовлетворенности); расшире-

---

<sup>48</sup> См. Аширов Д.А. Управление персоналом: учеб. пособие. — М.: ТК Велби; Проспект, 2006. — С. 234.

ние и развитие взаимосвязей и взаимоотношений между работником и предприятием; повышение уровня стабильности и сплоченности коллектива, совершенствование производственного климата; формирование отношения к возможной смене своего рабочего места и предприятия в условиях нестабильности экономики<sup>49</sup>.

#### **2.4. Организация адаптации и первичного развития новых сотрудников организации**

Рассмотрим основные этапы адаптации нового работника:

1. Оценка уровня подготовленности. Она необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Работник, имеющий не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других организаций, будет проходить адаптацию в минимальные сроки.

2. Ориентация, то есть практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, предъявляемыми к нему со стороны организации. К этой работе должны привлекаться как непосредственные руководители, так и менеджеры по персоналу. При этом менеджер по персоналу помогает составить программу ориентации и знакомит новичков с фирмой, ее историей, кадровой политикой, условиями труда и правилами, принятыми в организации. Непосредственный руководитель объясняет задачи и требования к работе, вводит работника в рабочую группу, организует и поощряет помощь новичкам со стороны опытных работников. Общая программа ориентации предполагает формирование представления о компании, ее целях, миссии, приоритетах развития, проблемах. Здесь же происходит ознакомление с традициями, принятыми нормами и правилами.

---

<sup>49</sup> См. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. — М.: Изд-во МГУ, 1999. — С. 134–136.

3. Действенная адаптация. На этом этапе новичок приспосабливается к своему статусу, что обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами. Необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя и апробируя полученные знания об организации. Важно максимально оказывать поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности его деятельности и взаимодействия с коллегами.

4. Функционирование завершает процесс адаптации, характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. При нормальном развитии процесса адаптации этот этап наступает после первого года работы. Если же эффективно управлять процессом адаптации, то успешное функционирование нового работника может начаться уже через несколько месяцев, что принесет значительную финансовую выгоду, особенно когда привлекается большое количество персонала<sup>50</sup>.

Ориентация и повышение квалификации работников (тренинг) — процессы, направленные на то, чтобы обеспечить работников необходимой информацией, навыками, пониманием целей и задач предприятия. Ориентация облегчает поиски верного направления действий работника, тренинг сосредоточен на том, чтобы помочь ему продолжать двигаться в этом направлении, внося свой позитивный вклад в работу<sup>51</sup>. Ориентация — это деятельность по введению работников в курс их задач на новом месте работы, по ознакомлению их с руководителями и рабочими группами. Про-

---

<sup>50</sup> См. Арсеньев Ю.Н., Шелобаев С.И., Давыдова Т.Ю. Управление персоналом. Технологии: учеб. пособие для студентов вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. — С. 111.

<sup>51</sup> См. Углов В.А., Галаева А.М., Светик Ф.Ф. Экономика и социология труда: учеб. пособие для студентов вузов. — М., 2001. — С. 136.

граммы ориентации могут быть различными — от неформальных, предусматривающих в основном устную информацию, до формализованных процедур, связывающих устные представления с письменными и графическими установками. При осуществлении формальных программ часто используются специальная аппаратура, слайды, фотографии и т.п.

Пример вопросов, затрагиваемых ориентационной программой, представлен ниже.

*Вопросы, затрагиваемые общей программой ориентации:*

1. *Общее представление о компании:* приветственная речь; основы, рост, тенденции, цели, приоритеты, проблемы; традиции, нормы, стандарты; текущие специфические функции компании; продукция и ее потребители; стадии доведения продукции (услуг) до потребителя; разнообразие видов деятельности; структура и связи компании, направления ее деятельности; данные о главном руководстве; внутренние отношения, ожидания, деятельность.

2. *Кадровая политика и обзор процедур*<sup>52</sup>.

3. *Оплата труда:* нормы оплаты и ранжирование; оплата выходных; сверхурочные; каким образом выплачиваются деньги; удержания; распродажи; рост оплаты; займы в банке; возмещение затрат<sup>53</sup>.

4. *Дополнительные льготы:* виды страхования; лечение у стоматологов; пособия по временной нетрудоспособности; стаж; выходные пособия; пособия по болезни, болезням в семье, в случае тяжелых утрат; пособия по материнству; планы по увольнению на

---

<sup>52</sup> См. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: учеб. — 3-е изд. перераб. и доп. — Киев: МАУП, 1999. — С. 93–95.

<sup>53</sup> См. Управление персоналом: учеб. пособие / под ред. к.э.н., проф. О.И. Марченко. — М.: Ось-89, 2004. — С. 12.

пенсию; возможности обучения на работе; наличие столовой, буфетов; оздоровительные центры; дополнительные услуги компании для своих служащих<sup>54</sup>.

5. *Охрана труда и техника безопасности*: заполнение карты данных на случай крайней необходимости (если это не было сделано в процессе найма); здравоохранение и места оказания первой медицинской помощи; физкультурно-оздоровительные центры; меры предосторожности; предупреждение о возможных опасностях на производстве; правила противопожарной безопасности и контроля; правила поведения при несчастных случаях и порядок оповещения о них; требования к физической подготовке; запреты на употребление алкоголя и наркотиков<sup>55</sup>.

6. *Работник и его отношения с профсоюзом*: сроки и условия найма; назначения, перемещения, продвижения; испытательный срок; руководство работой; информирование о неудачах на работе и опозданиях на работу; права и обязанности работника; права менеджера и непосредственного руководителя; отношения с непосредственным руководством и управленцами; организации рабочих; постановления профсоюзов и политика компании; руководство и оценка исполнения работы; дисциплина и взыскания; оформление жалоб; содержание и проверка регистрации персонала; коммуникация: каналы коммуникации, почтовые материалы, распространение новых идей; санитария и гигиена; проверка безопасности оборудования и обмундирования; степень риска<sup>56</sup>.

---

<sup>54</sup> См. Трудовой кодекс РФ от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (с изм. от 9 мая 2005 г.) // СЗ РФ. — 2001. — 1 (часть I). — Ст. 3.

<sup>55</sup> См. Федеральный закон «Об основах охраны труда в РФ» от 17 июля 1999 г. № 181-ФЗ (с изм. от 5 мая 2005 г.) // СЗ РФ — 1999. — № 29. — Ст. 3702).

<sup>56</sup> См. Проект «Роль и статус службы персонала» // Справочник кадровика. — 2006. — № 3.



7. *Служба быта*: служба питания, кафетерии; специализированные места для приема пищи; наличие служебных входов; условия для парковки машин; первая помощь; комнаты отдыха<sup>57</sup>.

8. *Экономические факторы*: прибыли; стоимость рабочей силы; стоимость оборудования; ущерб от прогулов, опозданий, несчастных случаев<sup>58</sup>.

После общей ориентировки делается более специальная. Ниже перечисляются вопросы, которые могут быть использованы в специализированной программе.

*Вопросы, затрагиваемые специализированной программой ориентации:*

1. *Функции подразделения*: цели, приоритеты; организация и структура; практическая деятельность; взаимоотношения с другими подразделениями; взаимосвязь между различными родами деятельности внутри подразделения.

2. *Рабочие обязанности и ответственность*: детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов; разъяснение того, почему эта конкретная работа важна, как она соотносится с другими в подразделении и на предприятии в целом; обсуждение общих проблем и способов их решения; нормативы качества выполнения работы и основы оценки исполнения; длительность рабочего дня и расписание; сверхурочные; дополнительные назначения (например, замена отсутствующего работника с другими обязанностями).

3. *Требуемая отчетность*: объяснение того, где и как получить инструменты, хранить и ремонтировать снаряжение; виды помо-

---

<sup>57</sup> См. Абросимов И.Д., Медведев В.П. Менеджмент как система управления хозяйственной деятельностью. — М.: Академия, 2003. — С. 145.

<sup>58</sup> См. Берзинь И.Э., Пикунова С.А., Савченко Н.Н., Фалько С.Г. Экономика предприятия: учеб. для вузов / под ред. С.Г. Фалько. — М.: Дрофа, 2003 — С. 213.

щи, которая может быть оказана, когда и как просить о ней; отношения с местными и общегосударственными инспекциями.

4. *Процедуры, правила, предписания*: правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения; поведение в случае аварий; правила техники безопасности; информирование о несчастных случаях и опасности; гигиенические стандарты; охрана и проблемы, связанные с воровством; отношения с работниками, не принадлежащими к данному подразделению (например, водителями); еда, курение и т.п. на рабочем месте; вынос вещей из подразделения; контроль за нарушениями; оформление ведомостей; перерывы; обед; телефонные переговоры личного характера в рабочее время; использование оборудования; контроль и оценка исполнения и т.д.<sup>59</sup>.

5. *Осмотр подразделения*: комнаты отдыха и душевые; кнопка пожарной тревоги и пожарной станции; часы работы; шкафчики (для переодевания); выходы и входы; вода для питья и умывальники; помещения технического обслуживания; отделения охраны и санитарное; места для курения; места расположения служб данного департамента; места оказания первой помощи.

6. *Представление сотрудников подразделения*. Введение в организацию обычно осуществляется кадровыми службами в основном в форме курса общей ориентации, который читается группе вновь принятых работников. Здесь происходит их ознакомление с организацией, ее политикой, условиями труда, основными требованиями к работе.

#### *Работа с персоналом после приема*

После зачисления в организацию сотрудник направляется на вакантное место, где происходит его задействование, являющееся

---

<sup>59</sup> См. Углов В.А., Галаева А.М., Светик Ф.Ф. Экономика и социология труда: учеб. пособие для студентов вузов. — М., 2001. — С. 136.

элементом процесса расстановки кадров. Расстановка кадров — обоснованное и экономически целесообразное распределение персонала по структурным подразделениям и должностям в соответствии с потребностями организации, интересами, опытом и деловыми качествами самих людей<sup>60</sup>. Первой ступенью задействования является введение в должность. Следующей ступенью задействования является адаптация нового сотрудника.

#### *Введение в должность*<sup>61</sup>

Введение в должность должно начинаться сразу же после принятия предложения о работе путем обеспечения новичка информацией общего характера в форме брошюр, каталогов и т.п., а также предварительного рассказа об организации.

Если организация крупная и вновь принятых много, то введение в должность может быть не только индивидуальным, но и коллективным. Обычно оно происходит с помощью специального курса ориентации, ответственность за который лежит на кадровой службе. Ориентация бывает общей (информирование об организации в целом) или специальной (об отдельном подразделении).

При индивидуальном введении в должность непосредственный руководитель поздравляет нового сотрудника с началом работы, представляет его коллективу (рассказывает биографию, особо отмечая достоинства), знакомит с подразделением и обстановкой в нем, подробно излагает требования, в том числе и неписаные, сообщает о трудностях, которые могут встретиться, и наиболее распространенных ошибках в работе, о будущих коллегах, особенно тех, у кого трудный характер, и тех, на которых всегда можно положиться, просить совета.

---

<sup>60</sup> См. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие / под ред. П.В. Шеметова. — М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. — С. 13.

<sup>61</sup> См. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: учеб. — 3-е изд. перераб. и доп. — Киев: МАУП, 1999. — С. 93–95.

### *Испытательный срок*<sup>62</sup>

Цель испытания — проверка соответствия работника поручаемой работе. В этой связи в период испытания, как и в ходе основной работы, работодателю запрещается требовать от работника выполнения работы, не обусловленной трудовым договором. Соответственно пределы проверки обусловлены исключительно профессиональной компетенцией сотрудника и не должны затрагивать его личных и иных качеств, не связанных с работой. Поскольку испытательный срок устанавливается при заключении трудового договора, работодатель не вправе в дальнейшем принимать решение о продлении испытательного срока. Испытательный срок не может быть установлен для следующих категорий сотрудников:

- лиц, поступающих на работу по конкурсу на замещение соответствующей должности, проведенному в порядке, установленном законом;
- беременных женщин;
- лиц, не достигших возраста восемнадцати лет;
- лиц, окончивших образовательные учреждения начального, среднего и высшего профессионального образования и впервые поступающих на работу по полученной специальности;
- лиц, избранных (выбранных) на выборную должность на оплачиваемую работу;
- лиц, приглашенных на работу в порядке перевода от другого работодателя по согласованию между работодателями;
- в иных случаях, предусмотренных Трудовым кодексом, иными федеральными законами и коллективным договором.

Срок испытания не может превышать трех месяцев, а для руководителей организаций и их заместителей, главных бухгалтеров

---

<sup>62</sup> См. Лозовская С.О. Испытательный срок: права и обязанности работника // Главбух. — 2000. — № 18.

и их заместителей, руководителей филиалов, представительств и иных обособленных структурных подразделений организаций — шести месяцев, если иное не установлено федеральным законом. Для сезонных работников, наоборот, срок испытания не может превышать двух недель<sup>63</sup>.

Установленные законодательно предельные сроки испытания не могут быть произвольно увеличены работодателем даже по соглашению сторон. В последнем случае такого рода соглашение будет признано недействительным.

В испытательный срок не засчитывается период: временной нетрудоспособности; нахождения в краткосрочном отпуске без сохранения денежного содержания; нахождения в отпуске в связи с обучением; другие периоды, когда работник отсутствовал на работе по уважительным причинам.

К таким периодам, в частности, относятся: время выполнения государственных или общественных обязанностей, время нахождения в медицинском учреждении на обследовании, отсутствие на работе в связи со сдачей крови для переливания. В этих случаях общая продолжительность испытательного срока до и после перерыва, вызванного указанными причинами, не должна превышать установленных законодательством сроков. Следовательно, определяя срок испытания, необходимо исходить из реально отработанного сотрудником времени и не учитывать дни, в которые он отсутствовал на работе по уважительным причинам. Однако общая продолжительность испытательного срока не должна превышать того периода времени, который определен в трудовом договоре и приказе о приеме на работу. По окончании испытательного срока сотруднику сообщается о результатах испытания. Если срок испытания истек, а работник продолжает работу, то он считается выдержав-

---

<sup>63</sup> См. Трудовой кодекс РФ от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (с изм. от 9 мая 2005 г.) // СЗ РФ. — 2001. — 1 (часть I). — Ст. 3.

шим испытание и последующее расторжение трудового договора допускается только на общих основаниях (п. 3 ст. 71 ТК РФ).

При неудовлетворительном результате испытания работодатель имеет право до истечения срока испытания расторгнуть трудовой договор с работником, предупредив его об этом в письменной форме не позднее, чем за три дня с указанием причин, послуживших основанием для признания этого работника не выдержавшим испытание. В случае, если работник отказывается в получении уведомления и его подписания, можно поступить следующим образом. Первым делом, в присутствии нескольких работников, которые своими подписями подтвердят факт вручения уведомления работнику и его отказ, составляется акт об отказе работника получить уведомление. После чего направляется экземпляр уведомления по домашнему адресу работника заказным письмом с уведомлением о вручении. К типичным ошибкам при установлении испытательного срока относятся: установление испытательного срока молодым специалистам, поступающим на работу после окончания профессионального учебного заведения; при прохождении испытательного срока не ведется оценка деятельности работника, в результате чего впоследствии сложно доказать факт того, что работник не выдержал испытание; основанием для прекращения трудового договора явились претензии работодателя, не относящиеся к трудовой деятельности, профессиональным и деловым качествам работника. Если в период испытания работник придет к выводу, что предложенная ему работа не является для него подходящей, то он имеет право расторгнуть трудовой договор по собственному желанию, предупредив об этом работодателя в письменной форме за три дня<sup>64</sup>.

---

<sup>64</sup> См. Лозовская С.О. Испытательный срок: права и обязанности работника // Главбух. — 2000. — № 18.

## 2.5. Управление процессом адаптации персонала

Управление процессом адаптации — это активное влияние на факторы, которые предполагают ход и сроки адаптации, а также снижение негативных последствий, возникающих в данном процессе<sup>65</sup>. Вопросами адаптации занимаются отдельные работники из разных подразделений: менеджер по персоналу, линейные руководители или коллеги по работе. Контроль за ходом процесса адаптации со стороны отдела кадров не проводится. В некоторых организациях выдаются специальные брошюры с описанием вида производства<sup>66</sup>. При организации научно-обоснованной системы управления адаптацией целесообразно иметь в действующих подразделениях по управлению персоналом специалистов или самостоятельное подразделение по управлению адаптацией кадров.

Подразделение по управлению адаптацией должно выполнять следующие функции: изучение и прогнозирование конъюнктуры рынка труда, проведение мероприятий по адаптации к нему, осуществление соответствующей реструктуризации кадрового потенциала; тестирование и интервьюирование работников с целью их лучшей профориентации; расстановка кадров по подразделениям, участкам, рабочим местам, закрепление ротаций и внутрипроизводственные перемещения кадров, формирование стабильного трудового коллектива и т.п.

Важнейшие направления деятельности подразделения по управлению адаптацией персонала в организации приведены на рисунке 2.2:

---

<sup>65</sup> См. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: учеб.-практ. пособие. — 4-е изд. — М.: Дело, 2002. — С. 11.

<sup>66</sup> См. Ефремова О.С. Служба охраны труда в организации — М.: Альфа-Пресс, 2004. — С. 15.

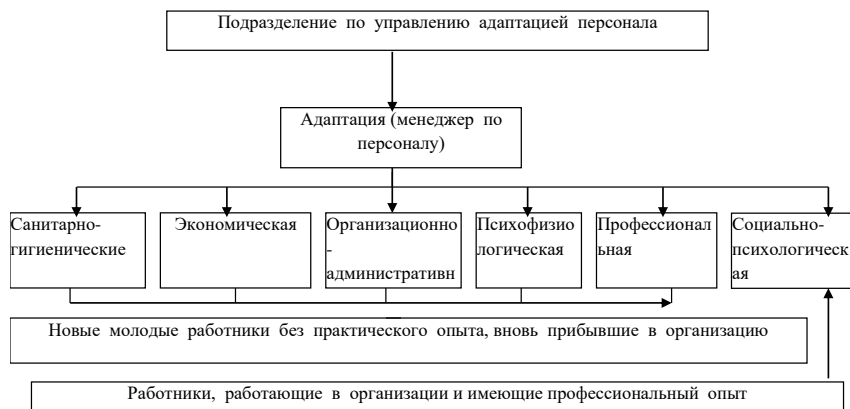


Рис. 2.2. Направления деятельности подразделения по управлению адаптацией персонала<sup>67</sup>

Введение в организацию обычно осуществляется кадровыми службами в основном в форме курса общей ориентации. Управление трудовой адаптацией требует проработки в первую очередь трех организационных элементов: структурное закрепление функции управления адаптацией; технология процесса управления адаптацией; информационное обеспечение этого процесса<sup>68</sup>. Могут быть предложены следующие решения возможных организационных проблем структурного закрепления функций управления адаптацией: 1) Выделение соответствующего подразделения (группы, отдела) в оргструктуре системы управления персоналом. Чаще всего функции по управлению адаптацией входят в состав

<sup>67</sup> См. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учеб. — М.: ТК Велби; Проспект, 2007. — С. 245–247.

<sup>68</sup> См. Абросимов И.Д., Медведев В.П. Менеджмент как система управления хозяйственной деятельностью. — М.: Академия, 2003. — С. 178.



подразделения по обучению персонала. 2) Распределение специалистов, занимающихся управлением адаптацией, по подразделениям (цехам, отделам) или группам подразделений. В данном случае специалист по персоналу становится куратором определенных подразделений. 3) Развитие наставничества. При этом наставничество необходимо поддерживать материальными стимулами. 4) Развитие структурных взаимосвязей системы управления персоналом (в частности, подразделения управления адаптацией) со службой организации управления.

Следует обратить внимание на реализацию принципов организации труда, оказывающих мотивационное воздействие на персонал и облегчающих процесс адаптации сотрудников. К таким принципам организации труда можно отнести:

- создание целевых проблемных групп, творческих бригад, варьирование их состава, времени и проблематики работы;
- организацию венчуров;
- определение рациональной степени свободы режима труда, широкое использование аккордного принципа работы;
- оптимальное дублирование задач подразделений, введение элементов конкурентности и соревновательности подразделений, проектов;
- гласность результатов труда (как групповых, так и индивидуальных);
- участие работников в управлении (использование методов групповой выработки решений, коллективного участия в разработке стратегических программ, делегирование полномочий и ответственности и т.п.);
- проведение совещаний с рациональной периодичностью и длительностью;
- рациональное использование возникающих референтных групп;

- использование творческих методов выработки решений;
- обеспечение обратной связи с администрацией и коллегами по вопросам достигнутых результатов труда и адекватности их оценки<sup>69</sup>.

Центр тяжести информационного обеспечения процесса адаптации лежит на сборе и оценке показателей ее уровня и длительности. Эти показатели условно делятся на объективные и субъективные. К *объективным* относятся показатели, которые характеризуют эффективность трудовой деятельности, активность участия сотрудников в ее различных сферах. Кроме того, показатели адаптации подразделяются по принадлежности к одному из ее аспектов, например профессиональному аспекту (соответствие квалификационных навыков требованиям рабочего места); социально-психологическому (степень соответствия поведения личности нормам, сложившимся в данном коллективе); психофизиологическому (степень утомляемости, уровень нервной перегрузки).

*Субъективные* показатели характеризуют удовлетворенность сотрудника работой в целом или отдельными ее проявлениями. Они подразделяются аналогично объективным по принадлежности к одному из аспектов адаптации и определяют собственную оценку работником: своего отношения к профессии и квалификации; отношений с коллективом сотрудников, с руководством; самочувствия, условий и тяжести труда; понимания роли индивидуальных задач в решении общих задач организации.

Требования, которым должна отвечать система работы с адаптантами, включают в себя следующее:

- Система взаимодействия должна охватывать всех вновь поступающих на предприятие.

---

<sup>69</sup> См. Арсеньев Ю.Н., Шелобаев С.И., Давыдова Т.Ю. Управление персоналом. Технологии: учеб. пособие для студентов вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. — С. 145.

- Механизм воздействия должен быть персонифицированным, рассчитанным на индивидуальную работу.

- Внедряемая система управления адаптацией должна иметь «выходы» на достаточно высокие уровни управленческой иерархии предприятия для гарантированного решения выявляемых конфликтных ситуаций.

- Система должна быть достаточно простой.

- Обеспечение достаточно высокого уровня осведомленности новичка о коллективе.

- Необходимым элементом системы являются эмоциональные формы воздействия на личность с первого дня ее появления в коллективе<sup>70</sup>.

Оптимальная методика управления процессом адаптации должна предполагать определенную технологию, охватывающую все аспекты адаптации, учитывающую ее этапный характер, способствующую своевременному выявлению и устранению факторов, негативно влияющих на процесс адаптации, и в конечном итоге выполняющую все функции управления. Вопросами адаптации занимаются отдельные работники из разных подразделений: инспектор отдела кадров, линейные руководители или коллеги по работе. Их главная цель — сделать процесс адаптации приспособления молодых работников к предприятию как можно более коротким и безболезненным. Поэтому в организациях целесообразно иметь в действующих подразделениях по управлению персоналом специалистов или самостоятельное подразделение по управлению адаптацией кадров.

Функции этого подразделения должны быть ориентированы на работников, которым нужна помощь в трудовой адаптации, а так-

---

<sup>70</sup> См. Зинов В.Г. Менеджмент инноваций: Кадровое обеспечение. — М.: Дело, 2005. — С. 56.

же выпускников подшефных школ и на новых работников, пришедших в организацию или поменявших место работы внутри нее.

Подразделение по управлению адаптацией должно выполнять следующие функции: изучение и прогнозирование конъюнктуры рынка труда, проведение мероприятий по адаптации к нему, осуществление соответствующей реструктуризации кадрового потенциала; расстановка кадров по подразделениям, участкам, рабочим местам, закрепление ротаций и внутрипроизводственные перемещения кадров, формирование стабильного трудового коллектива; отбор лидеров из числа молодых работников, обладающих талантом организатора; организация взаимодействия с региональной системой управления адаптацией на взаимовыгодных условиях. Показателем успешно проведенного процесса адаптации персонала, отбора кандидатов и введения их в должность является успешное выполнение работы. Служба персонала может выявить слабые места в организации данной работы путем анализа того, насколько эффективной оказалась программа адаптации согласно ряду простых критериев. Проводя периодически подобный анализ и обеспечивая обратную связь с вашими сотрудниками, служба персонала получит ясное представление об их возможностях, сильных и слабых сторонах. В целях повышения эффективности адаптации, успешного прохождения испытательного срока менеджер по персоналу должен регулярно проводить анализ данного направления работы с кадрами<sup>71</sup>. На результат прохождения адаптации работником влияют два основных фактора: состояние самого работника и окружающей его рабочей среды.

Состояние среды включает: условия труда на рабочем месте; ритм труда; уровень организации рабочего места; качество органи-

---

<sup>71</sup> См. Волгин А.П., Матирко В.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. — М.: Дело, 2000. — С. 189.

зации труда; санитарно-гигиенические нормы. Состояние работника складывается: из его адаптационных возможностей; уровня приобретенных знаний, умений и навыков; предыдущего производственного опыта; структуры его мотиваций и потребностей; уровня ожиданий.

Основными структурными элементами процесса адаптации являются:

1. Оценка уровня подготовленности новичка — необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других компаниях, период адаптации будет минимальным.

2. Ориентация — практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. Программа ориентации, как правило, включает ряд необходимых лекций, экскурсий, практикумы.

3. Действенная адаптация — состоит в приспособлении новичка к своему статусу и в значительной степени обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами.

4. Функционирование — этап, завершающий процесс адаптации. Характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе.

### **Контрольные вопросы**

1. Назовите основные критерии адаптации нового сотрудника.
2. Что необходимо сделать руководителю для успешного прохождения «новичком» испытательного срока?
3. Выделите основные подходы к определению понятия адаптация персонала.

4. Назовите основные виды трудовой адаптации.
5. Назовите компоненты трудовой адаптации.
6. Назовите основные обязанности работодателя по организации адаптации персонала компании.
7. Назовите основные этапы адаптации.
8. Каковы основные критерии успешной адаптации нового сотрудника.
9. Перечислите наиболее эффективные адаптационные мероприятия.
10. Назовите причины, мешающие адаптации сотрудника.
11. Назовите основные этапы адаптации молодых специалистов.
12. Какова роль наставничества и консультирования в адаптации персонала?
13. Для чего необходимо консультирование в становлении молодых руководителей?
14. Каков механизм взаимодействия работника и коллектива?
15. В чем заключается ролевой аспект взаимодействия работника и организации?
16. Что включает в себя характеристика индивидуальности работника?
17. Как соотносятся понятия: «профиль требований должности», «профессиограмма», «психограмма», «должностная инструкция», «портрет (профиль) идеального сотрудника», «квалификационная карта», «карта компетенций»?

## Рекомендуемая литература

1. Алавердов, А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник / А.Р. Алавердов. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Университет «Синергия», 2017. — 681 с.

2. Батяев, А.А. Идеальный персонал — профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации / А.А. Батяев. — М.: Альфа-Пресс, 2007. — 176 с.

3. Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. — М.: ТК Велби; Проспект, 2007. — 688 с.

4. Зинов, В.Г. Менеджмент инноваций: Кадровое обеспечение / В.Г. Зинов. — М.: Дело, 2005. — 496 с.

5. Огарков, А.А. Управление организацией: учебник / А.А. Огарков. — М.: Эксмо, 2006. — 512 с.

6. Соловова, Н.В. Инновационные технологии управления персоналом образовательной организации высшего образования в условиях институциональных изменений: монография / Н.В. Соловова, И.В. Никулина, О.В. Новоселова, А.М. Санько. — Самара: Изд-во СНЦ РАН, 2017. — 322 с.

7. Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия: учебно-практ. Пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов. — 4-е изд. — М.: Дело, 2002. — 272 с.

8. Управление персоналом: учебное пособие / под ред. к.э.н., проф. О.И. Марченко. — М.: Ось-89, 2004. — 224 с.

9. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом, оценка эффективности: учебное пособие для вузов / Ю.Г. Одегов, Л.В. Карташова. — М.: Экзамен, 2004. — 256 с.

10. Шапиро, С.А. Управление человеческими ресурсами / С.А. Шапиро. — М.: ГроссМедиа, 2005. — 304 с.

## **Заключение**

В первой главе учебного пособия рассмотрено развитие управления персоналом как науки и сферы деятельности, принципы и методы управления персоналом. Определены классификация и функции персонала.

Во второй главе проанализированы теоретические и практические аспекты формирования технологии профессиональной адаптации работников организации.



## Глоссарий<sup>72</sup>

Анализ работы — метод исследования выполняемой на конкретном рабочем месте работы путем выделения и рассмотрения таких ее отдельных характеристик, как содержание работы, требования к работнику, рабочая ответственность, особые факторы, для последующей разработки собственно описания работы.

Аттестация работы — метод анализа и определения относительного статуса конкретной работы в рамках широкого спектра выполняемых видов деятельности в организации с точки зрения достижения организационной цели.

Аутсорсинг подразумевает передачу на сторону целого бизнес-процесса (например, бухгалтерию, PR или собственно работу с кадрами).

Аутстаффинг предполагает вывод персонала за штат и его контрактное оформление в кадровом агентстве на относительно длительный период.

Безопасные условия труда — условия труда, при которых воздействие вредных производственных факторов на работников исключено либо уровни их воздействия не превышают установленных нормативов.

Внешнее движение персонала — перемена рабочего места, сопровождаемая переходом работника с одного предприятия на другое.

Внешний маркетинг персонала — концентрация усилий предприятия по удовлетворению долгосрочной потребности в персонале на внешнем рынке рабочей силы. Внешняя маркетинговая

---

<sup>72</sup> См. Управление персоналом организации: современные технологии: учеб. / С.И. Сотникова, Е.В. Маслов, Н.Н. Абакумова [и др.]; под ред. С.И. Сотниковой. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2018. — С. 315–319.

среда относительно персонала — состоит из внешних по отношению к организации факторов, влияющих на деятельность по управлению персоналом.

Внутренний маркетинг персонала — сфокусирован на работах, уже занятых в организации, подразумевает принятие во внимание и формирование факторов привлекательности места работы и формирование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.

Внутренняя маркетинговая среда относительно персонала — состоит из внутренних по отношению к организации факторов, на которые организация может оказывать непосредственное влияние в рамках деятельности по управлению персоналом.

Внутреннее движение персонала — механическое изменение численности и структуры персонала в организации путем перемещения работников с одних рабочих мест на другие внутри организации.

Вредный производственный фактор — производственный фактор, воздействие которого на работника может привести к его заболеванию.

Высвобождение персонала — процесс уменьшения численности работников на тех или иных участках производства (как материального, так и нематериального) на основе прогресса техники, технологии, организации производства, труда и управления.

Движение персонала — механическое изменение численности и структуры персонала в организации путем перемещения работников с одних рабочих мест на другие внутри и вовне организации, обусловленные законом перемены труда и структурными рыночными сдвигами.

Деловая оценка персонала — целенаправленный процесс соизмерения качественных характеристик работника (способностей, мотивов, свойств) и его деятельности требованиям должности или

рабочего места, позволяющий получить информацию для принятия дальнейших управленческих решений.

Дистанционная адаптация персонала — способность организации достигать цели деятельности без присутствия работника на рабочем месте.

Диффузия инноваций — распространение уже однажды освоенной и использованной инновации в новых условиях или местах применения.

Должностная инструкция — документ, описывающий основные функциональные обязанности, права, ответственность сотрудника, занимающего конкретную должность.

Допустимые условия труда — это условия труда, при которых на работника воздействуют вредные производственные факторы, уровни которых не превышают значений, установленных гигиеническими нормативами, а измененное функциональное состояние организма работника восстанавливается во время регламентированного отдыха в течение рабочего дня или к началу следующего рабочего дня.

Заработная плата работника (оплата труда) — вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные (доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера) и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты).

Здоровье — состояние физического, психического и социального благополучия человека, при котором отсутствуют заболевания, а также расстройства функций органов и систем организма.

Инновационный менеджмент в управлении персоналом — представляет собой пограничную область между инновационным менеджментом и управлением персоналом.

Инновационный потенциал персонала — совокупность знаний, навыков, способностей личностных характеристик персонала, определяющих меру его готовности к восприятию, внедрению и продуцированию инноваций, обеспечивающих эффективное функционирование организации в условиях инновационной деятельности.

Инновационный проект — частная форма организации и управления инновационным процессом (инновационной деятельностью), результатом которой служит конкретная инновация (инновационный продукт).

Инновационный процесс — процесс преобразования научного знания в области кадровой работы в кадровое нововведение, в ходе которого кадровая инновация вызревает от идеи до конкретного организационного решения, системы, процедуры и т. п. в практике кадровой работы.

Кадровая инноватика — отрасль знаний, охватывающая широкий круг вопросов, начиная от создания новых знаний в области кадровой работы, их трансформацией в кадровые новшества и нововведения, заканчивая распространением кадровых инноваций.

Кадровая инновация — конечный результат внедрения новшества, приводящий к изменению кадровой работы как объекта управления и получению экономического, социального или другого вида эффекта.

Кадровое новшество — результат фундаментальных или прикладных исследований, разработок и экспериментальных работ в сфере работы с кадрами, направленный на повышение ее эффективности и воплощенный, как правило, в виде документа (стандарта, рекомендации, положения, методики, инструкции).

Кадровое обеспечение организации — комплекс мероприятий по достижению сбалансированности между потоком должностных компетенций и потоком привлечения человеческих ресурсов для удовлетворения потребности в труде организации и наемного работника.

Кадровые нововведения — целевая деятельность по внедрению кадровых новшеств, направленная на повышение уровня и способности кадров решать задачи эффективного функционирования и развития социально-экономических структур организации и ее подразделений.

Кадровый менеджмент — разнообразная деятельность по кадровому обеспечению процесса достижения бизнес-целей организации.

Карьера человека — способ его жизнедеятельности, обеспечивающий ему устойчивость в потоке социальной жизни.

Карьерный менеджмент — содержание деятельности специализированного структурного подразделения, которое выполняет сервисные функции по содействию руководству карьерой работников.

Корпоративная пенсионная программа — совокупность мероприятий и нормативных актов, определяющих порядок взаимодействия работодателя, работников (или их представителей в лице профсоюза) и «пенсионного провайдера» (например, негосударственного пенсионного фонда) с целью создания сбалансированной системы формирования дополнительной пенсии работнику компании.

Лизинг персонала — способность организации привлечь к достижению своих организационных целей квалифицированных специалистов другой организации.

Маркетинг персонала — вид управленческой деятельности, направленной на долговременное обеспечение организации человеческими ресурсами.

Мера труда — рабочее время, которое требуется на изготовление данного изделия при общественно нормальных условиях производства и при среднем уровне умелости и интенсивности труда.

Метод нормирования труда — совокупность приемов установления норм, включающая: анализ технологического и трудового процессов, проектирование рациональной технологии и организации труда, расчет норм.

Мотив труда — побудительная причина трудовой деятельности индивида, вызванная его интересами и потребностями, удовлетворение которых возможно посредством получения благ, являющихся жизненной необходимостью, с наименьшими моральными и материальными издержками.

Мотивация — совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

Наем персонала — ряд действий, предпринимаемых организацией для привлечения кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией.

Напряженность норм труда — показатель, характеризующий степень соответствия установленных норм труда уровню общественно-необходимых затрат труда, результатов труда и пропорций в труде.

Напряженность труда — характеристика трудового процесса, отражающая нагрузку преимущественно на центральную нервную систему, органы чувств, эмоциональную сферу работника.

Научно обоснованная норма — норма труда, установленная аналитическим методом.

Несчастный случай на производстве — случай на производстве, в результате которого произошло воздействие на работающего опасного производственного фактора.

Нормы труда — совокупность предписаний, правил, мер, регламентирующих трудовую деятельность работника.

Нормативы по труду — формы нормативной зависимости режимов работы оборудования, трудоемкости работы, численности работников от влияющих факторов.

Образование — единый целенаправленный процесс воспитания и обучения, являющийся общественно значимым благом и осуществляемый в интересах человека, семьи, общества и государства.

Обучение — целенаправленный процесс организации деятельности обучающихся по овладению знаниями, умениями, навыками и компетенцией, опыта деятельности, развитию способностей и формированию у обучающихся мотивации получения образования в течение всей жизни.

Опасный производственный фактор — производственный фактор, воздействие которого на работающего в определенных условиях приводит к травме, острому отравлению или другому внезапному резкому ухудшению здоровья, или смерти.

Описание работы — организационно-распорядительный документ, определяющий должностные обязанности, права, ответственность каждого работника и критерии выполнения работы и служащий нормативной основой для оценки деятельности работника, установления соответствия предполагаемой или занимаемой должностной позиции (рабочего места).

Оптимальные условия труда — это условия труда, при которых воздействие на работников вредных и опасных производственных факторов отсутствует, сохраняется здоровье работников, и создаются предпосылки для поддержания высокого уровня их работоспособности.

Организационная карьера — индивидуально осознанная позиция и поведение работника относительно динамики влияния, вла-

сти, авторитета, статуса в профессиональной среде, а также сферы профессиональной деятельности.

Охрана труда — система сохранения жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности, включающая в себя правовые, социально-экономические, организационно-технические, санитарно-гигиенические, лечебно-профилактические, реабилитационные и иные мероприятия.

Пенсионный капитал — денежные средства, накопленные в процессе трудовой деятельности на специальном лицевом счете.

Пенсия — ежемесячная денежная выплата, предназначенная для компенсации гражданам заработка (дохода), утраченного в связи с достижением установленного законом возраста, наступлением инвалидности, потерей кормильца, а также по другим основаниям, право на получение которой определяется по условиям и нормам, установленным законодательством Российской Федерации.

Персонал-имидж — субъективный, собирательный образ предприятия на рынке труда, базирующийся на эмоциях.

Положение о структурном подразделении — документ, регламентирующий деятельность какого-либо структурного подразделения организации (отдела, службы, бюро, группы и т.п.).

Потери рабочего времени — время выполнения непроизводительной работы и время нерегламентированных перерывов в работе.

Производительные затраты рабочего времени — период времени, включающий время работы по заданию, время случайной работы и время регламентированных перерывов в работе.

Производственный травматизм — совокупность травм, полученных работающими на производстве и вызванных несоблюдением требований безопасности труда.

Профессиональное заболевание — хроническое или острое заболевание работающего, являющееся результатом воздействия вредного производственного фактора.



Процесс управленческого труда — выполнение руководителями, специалистами и прочими служащими совокупности различных работ и операций по управлению деятельностью предприятия, подразделений и отдельных работников.

Прием на работу в организацию — ряд действий, предпринимаемых организацией для заключения трудового договора с работником.

Профессиональная карьера — индивидуально осознанная позиция и поведение работника, связанные с воспроизводством его компетенции (конкурентных преимуществ) на протяжении профессиональной деятельности.

Профессиональное обучение — вид образования, который направлен на приобретение обучающимися знаний, умений, навыков и формирование компетенции, необходимых для выполнения определенных трудовых, служебных функций (определенных видов трудовой, служебной деятельности, профессий).

Профессиональная ориентация — научно-обоснованная система форм, методов и средств воздействия на обучающихся и трудоустраивающихся лиц, способствующая своевременному привлечению их в общественное производство, рациональной расстановке, эффективному использованию и закреплению по месту работы на основе объективной оценки склонностей, способностей и других индивидуальных качеств человека с учетом рыночной потребности в рабочей силе.

Профессионально-квалификационное продвижение кадров — комплекс мероприятий, направленный на формирование корпоративной конкурентоспособности персонала посредством подготовки и трудовых перемещений работников внутри организации.

Рабочее время — время, в течение которого работник в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка организации и условиями трудового договора должен исполнять трудовые обязанности.

Регламентация труда — процесс создания совокупности правил, определяющих порядок деятельности государственных органов, учреждений, организаций, предприятий, их подразделений и отдельных работников.

Руководство карьерой работников — персонифицированная деятельность субъекта управления карьерой, связанная с непосредственным целенаправленным влиянием на карьеру отдельных работников и их группы с учетом видения корпоративной конкурентоспособности персонала.

Руководство персоналом — деятельность по непосредственному повседневному управлению сотрудниками в процессе достижения основных, стратегических целей организации.

Рынок труда — динамическая система, в которой взаимодействуют субъекты собственности на средства производства и наемные работники, формируя объем, структуру и соотношение спроса и предложения на рабочую силу.

Самомаркетинг — совокупность действий носителя рабочей силы, направленных на создание максимально благоприятных условий для накопления и использования своего человеческого капитала.

Свободное время — основное богатство общества, это здоровье работника и его всестороннее развитие.

Сегментирование рынка труда — процесс разделения спроса на персонал и его предложение на отдельные элементы, отличающиеся сходной реакцией на определенный мотив занятости и представляющие целевые группы ориентации работодателей во взаимоотношениях с рынком труда.

Система деловой оценки персонала — комплекс определенным образом структурированных и взаимосвязанных элементов (субъект, объект, предмет, метод, технология оценки), позволяющих дать комплексную всестороннюю, объективную характеристику

работников с точки зрения достижения тактических и стратегических задач организации.

Системы оплаты труда — инструмент расчета заработной платы с учетом конкретных условий работы, определяет оплату труда в соответствии с его конкретными результатами и стимулирование труда.

Социализация — процесс взаимодействия человека с обществом по поводу усвоения трудоспособным индивидом определенной системы знаний, норм и ценностей, позволяющих ему функционировать в качестве полноправного члена общества.

Социальная защита — комплексное, всестороннее решение различных проблем, обусловленных социальными рисками, которые могут привести или привели к полной или частичной потере возможностей реализации прав, свобод и законных интересов, экономической самостоятельности и социального благополучия у индивида, социальной группы, в целом населения.

Социальное страхование — особый вид экономической деятельности, связанный с перераспределением риска нанесения ущерба имущественным интересам среди участников страхования (страхователей) при различных неблагоприятных явлениях.

Социальный риск — вероятность ухудшения материального положения в результате утраты трудового или другого постоянного дохода по объективным социально-значимым причинам, а также в связи с дополнительными расходами по содержанию членов семьи, нуждающихся в помощи, по удовлетворению потребности в медицинских и социальных услугах.

Стимул — внешний фактор, который усиливает активность работника, способствует более успешному решению трудовых задач.

Стимулирование трудовой деятельности — процесс воздействия на трудовое поведение работника путем создания определенных внешних условий, которые могут заставить человека изменить его поведение в процессе труда.

Стратегическое управление человеческими ресурсами — целенаправленная деятельность по удовлетворению потребности в квалифицированных, приверженных и высокомотивированных сотрудниках, способных обеспечить устойчивое конкурентное преимущество организации.

Стратегия самомаркетинга — индивидуальная программа становления личности квалифицированного специалиста, стимулирующая проявление его собственной активности в самопознании, развитие творческих способностей, поиск путей реализации профессиональных намерений.

Текущее кадров — частный вид внешнего движения по выбытию, представляющий процесс неорганизованных, непланируемых и неконтролируемых увольнений работников, связанных с нарушением равновесности в системе конкурентоспособности внутреннего рынка труда.

Требования охраны труда — государственные нормативные требования охраны труда и требования охраны труда, установленные правилами и инструкциями по охране труда.

Требования к персоналу — качественные характеристики, которыми должен обладать идеальный сотрудник на определенном рабочем месте (должности).

Трудовой процесс — совокупность действий работников, направленных на целесообразное изменение предметов труда.

Увольнение работника из организации есть прекращение трудового договора между администрацией-работодателем и наемным сотрудником.

Управление безопасностью труда — организация работы по обеспечению безопасности, снижению травматизма и аварийности, профессиональных заболеваний, улучшению условий труда на основе комплекса задач по созданию безопасных и безвредных условий труда.

Управление кадрами — деятельность по реализации учетно-регистрационных функций, подготовке различного рода отчетности относительно кадрового обеспечения предприятия.

Управление карьерой — функция управления персоналом, касающаяся взаимоотношений работодателя и работников по поводу воздействия на профессиональную и организационную карьеры последних на благо организации.

Управление нововведениями в кадровой работе — целенаправленная деятельность руководителей организации и специалистов подразделений по обеспечению эффективных темпов и масштабов обновления кадровой работы на основе нововведений в соответствии с перспективными и текущими целями развития организации.

Управление персоналом — часть менеджмента, касающаяся наемных работников и их взаимоотношений с работодателем в рамках предприятия.

Управление производством — область деятельности работников, направленная на обеспечение согласованной и эффективной работы трудового коллектива, создающего материальные ценности или оказывающего услуги.

Управление человеческими ресурсами — особый подход к управлению персоналом в организации, нацеленный на использование человеческих знаний, навыков и талантов для достижения организационных целей.

Управленческое развитие кадров — система взаимосвязанных видов деятельности по содействию линейно-функциональному продвижению специалистов, позволяющая сформировать управленческую структуру для достижения организационных целей.

Условия труда — совокупность факторов производственной среды и трудового процесса, оказывающих влияние на здоровье и работоспособность человека в процессе труда.

Финансовая адаптация персонала — способность организации так изменять систему вознаграждения труда, чтобы стимулировать использование различных стратегий частичной и гибкой занятости.

Функциональная адаптация персонала — способность организации более эффективно использовать трудовой потенциал своих работников путем создания условий для овладения работником смежными профессиями либо освоения работы, выполнявшейся его коллегами, стоящими выше или ниже по иерархической лестнице.

Численная адаптация персонала — способность организации реагировать на процессы, происходящие во внешней среде, изменяя численность персонала в соответствии с динамикой бизнес-деятельности.

Эффективность кадровых нововведений — соотношение затрат и результатов в процессе внедрения кадровых новшеств, применительно к интересам участников процесса.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Конституция Российской Федерации. Государственные символы России. — Новосибирск: Сиб. унив. Изд.-во, 2005. — 64 с.
2. Трудовой кодекс РФ от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (с изм. от 9 мая 2005 г.) // СЗ РФ. — 2001. — 1 (часть I). — Ст. 3.
3. Федеральный закон «Об основах охраны труда в РФ» от 17 июля 1999 г. № 181-ФЗ (с изм. от 5 мая 2005 г.) // СЗ РФ — 1999. — № 29. — Ст. 3702).
4. Рекомендации по возложению функций по обеспечению охраны труда на руководителей и специалистов организаций (утв. Приказом комитета труда и занятости Правительства Москвы от 5 марта 1998 г. № 58).
5. Абросимов, И.Д. Менеджмент как система управления хозяйственной деятельностью / И.Д. Абросимов, В.П. Медведев. — М.: Академия, 2003. — 456 с.
6. Алавердов, А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник / А.Р. Алавердов. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Университет «Синергия», 2017. — 681 с.
7. Аширов, Д.А. Управление персоналом: учебное пособие / Д.А. Аширов. — М.: ТК Велби; Проспект, 2006. — 432 с.
8. Батяев, А.А. Идеальный персонал — профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации / А.А. Батяев. — М.: Альфа-Пресс, 2007. — 176 с.
9. Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. — М.: ТК Велби; Проспект, 2007. — 688 с.
10. Виханский, О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / О.С. Виханский, А.И. Наумов. — М.: Изд-во МГУ, 1999.

11. Волгин, А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики / А.П. Волгин, В.П. Матирко. — М.: Дело, 2000. — 328 с.
12. Гагаринская, Г.П. Экономика и социология труда: учебное пособие \ Г.П. Гагаринская, Е.В. Мюллер. — Самара: СамГТУ, 2003. — 80 с.
13. Гончаров, В.В. В поисках совершенства управления / В.В. Гончаров. — М.: МНИИПУ, 2001.
14. Горбачёва, А.В. Формирование потенциала индивидуально-личностных качеств менеджера: учебное пособие / А.В. Горбачёва, О.Ю. Калмыкова, Г.П. Гагаринская. — Самара: НОУ «ПИБ»; ГОУ ВПО «СамГТУ», 2004. — 264 с.
15. Ефремова, О.С. Служба охраны труда в организации / О.С. Ефремова. — М.: Альфа-Пресс, 2004. — 80 с.
16. Зайцев, Г.Г. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент / Г.Г. Зайцев, С.И. Файбушевич. — Спб.: Изд-во Санкт-Петербург. ун-та экономики и финансов, 2004.
17. Зеленецкий, Я. Организация трудовых коллективов / Я. Зеленецкий. — М.: Прогресс, 2002.
18. Зигерт, В. Трактат о хорошей работе / В. Зигерт // Вопросы экономики. — 2002. — № 3.
19. Зинов, В.Г. Менеджмент инноваций: Кадровое обеспечение / В.Г. Зинов. — М.: Дело, 2005. — 496 с.
20. Иванцевич, Дж. М. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом / Дж. М. Иванцевич, А.А. Лобанов. — М.: Дело, 2003.
21. Лозовская, С.О. Испытательный срок: права и обязанности работника / С.О. Лозовская // Главбух. — 2000. — № 18.



22. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М.: Дело, 1993.
23. Медведев, А.В. Организация оценки управленческих кадров / А.В. Медведев // Вестник Российской академии естественных наук. — 2005. — Т. 5. — № 5.
24. Огарков, А.А. Управление организацией: учебник / А.А. Огарков. — М.: Эксмо, 2006. — 512 с.
25. Проект «Роль и статус службы персонала» // Справочник кадровика. — 2006. — № 3.
26. Соловова, Н.В. Инновационные технологии управления персоналом образовательной организации высшего образования в условиях институциональных изменений: монография / Н.В. Соловова, И.В. Никулина, О.В. Новоселова, А.М. Санько. — Самара: Изд-во СНЦ РАН, 2017. — 322 с.
27. Травин, В.В. Управление человеческими ресурсами: Модуль IV: учебно-практическое пособие / В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова. — М.: Дело, 2004.
28. Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия: учебно-практическое пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов. — 4-е изд. — М.: Дело, 2002. — 272 с.
29. Чичков, Н.А. Кадровые технологии / Н.А. Чичков. — М.: Экзамен, 2000.
30. Углов, В.А. Экономика и социология труда: учебное пособие для студентов вузов / В.А. Углов, А.М. Галаева, Ф.Ф. Светик. — М., 2001. — С. 136.
31. Арсеньев, Ю.Н. Управление персоналом. Технологии: учебное пособие для студентов вузов / Ю.Н. Арсеньев, С.И. Шелобаев, Т.Ю. Давыдова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. — 192 с.
32. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2000.

33. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. — 3-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2006. — 638 с. — (Высшее образование).
34. Управление персоналом предприятия: учебное пособие / под ред. П.В. Шеметова. — М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999.
35. Управление персоналом: учебное пособие / под ред. к.э.н., проф. О.И. Марченко. — М.: Ось-89, 2004. — 224 с.
36. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом, оценка эффективности: учебное пособие для вузов / Ю.Г. Одегов, Л.В. Карташова. — М.: Экзамен, 2004. — 256 с.
37. Управление персоналом: курсовые проекты, практика, государственный экзамен, дипломный проект: учебное пособие / под ред. А.Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2003. — 431 с.
38. Управление процессами организации трудовой деятельности на предприятии: учебное пособие / под ред. проф. Э.М. Короткова, Г.П. Гагаринской. — М.: Машиностроение-1, 2004. — 260 с.
39. Шапиро, С.А. Управление человеческими ресурсами / С.А. Шапиро. — М.: ГроссМедиа, 2005. — 304 с.
40. Фомин, В.В. Адаптация торгового персонала / В.В. Фомин // Управление персоналом. — 2006. — № 1.
41. Цыпкин, Ю.А. Управление персоналом: учебное пособие / Ю.А. Цыпкин. — М., 2001. — С. 128–160.
42. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. — М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000.
43. Щекин, Г.В. Основы кадрового менеджмента: учебник / Г.В. Щекин. — 3-е изд. перераб. и доп. — Киев: МАУП, 1999. — С. 93–95.

44. Берзинь, И.Э. Экономика предприятия: учебник для вузов / И.Э. Берзинь, С.А. Пикунова, Н.Н. Савченко, С.Г. Фалько; под ред. С.Г. Фалько. — М.: Дрофа, 2003. — 368 с.

45. Яковлева, Н.Г. Система менеджмента организации / Н.Г. Яковлева, Б.Н. Герасимов, В.В. Морозов // Актуальные проблемы управления — 2001: Материалы Всерос. науч.-практ. конф., вып. 2. — М.: ГУУ, 2001. — С. 249–253.

46. Калмыкова О.Ю. Фонд оценочных средств по дисциплине «Основы кадровой стратегии и кадрового планирования»: учебное пособие / О.Ю. Калмыкова, Е.А. Харитоновна, А.В. Гагаринский. — Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 2016.

47. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. — М.: ИНФРА-М, 2024. — 301 с.

48. Веснин, В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. — М.: Проспект, 2015. — 688 с.

49. Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами: учебник / Л.В. Карташова. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. — 235 с.

50. Потемкин, В.К. Управлении персоналом: учебник для вузов / В.К. Потемкин. — СПб.: Питер, 2010. — 432 с.

51. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ, 2001. — С. 109–128.

52. Управление персоналом: программы учебных дисциплин, практик, государственного экзамена: учебное пособие / ГУУ; под ред. А.Я. Кибанова. — М.: НИЦ Инфра-М, 2012. — 506 с.

53. Управление персоналом в России: парадигмы и практика. Книга 3: монография / под ред. А.Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2024. — 174 с.

54. Маркс, К. Сочинения / К. Маркс, Ф. Энгельс. — Т. 20. — С. 178.
55. Маркс, К. Сочинения / К. Маркс, Ф. Энгельс. — Т. 23. — С. 181.
56. Экономика труда (социально-трудовые отношения) / под ред. Н.А. Волгина, Ю.Г. Одегова. — М.: Экзамен, 2003. — С. 44–45.
57. Единый тарифно-квалификационный справочник [Электронный ресурс]. — URL: [www.etks.info](http://www.etks.info)
58. Веснин, В.Р. Менеджмент / В.Р. Веснин. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Проспект, 2008. — 512 с.
59. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Экономика, 2014. — 670 с.
60. Дафт, Р. Менеджмент / Р. Дафт. — 8-е изд. — СПб.: Питер, 2009. — 800 с.
61. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом: учебное пособие / А.П. Егоршин. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2011. — 352 с.
62. Управление персоналом организации: современные техно-логии: учебник / С.И. Сотникова, Е.В. Маслов, Н.Н. Абакумова [и др.]; под ред. С.И. Сотниковой. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2023. — 513 с.
63. Журавлева, Е.А. Искусство управления педагогическим коллективом: развитие без принуждения и психологического насилия / Е.А. Журавлева // Искусство и образование. — 2017. — № 4. — Р. 105–114. — (В читальном зале № 2).
64. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. — 10-е изд. — СПб.: Питер, 2012. — 848 с.

65. Дейнека, А.В. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров / А.В. Дейнека, В.А. Беспалько. — М.: Дашков и К, 2016. — 392 с.

66. Дементьева, А.Г. Управление человеческими ресурсами: Теория и практика: учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. — М.: Аспект-Пресс, 2015. — 352 с.

67. Соловьёв, Д.П. Обучение и развитие персонала: учебное пособие / Д.П. Соловьёв, Л.А. Илюхина. — Самара: Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2019. — 204 с.

Учебное издание

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

*Учебное пособие*

Составитель *Новоселова Ольга Владимировна*

Редакционно-издательская обработка А.С. Никитиной

Подписано в печать 02.02.2024. Формат 60х84 1/16.

Бумага офсетная. Печ. л. 6,5.

Тираж 120 экз. (1-й з-д 1–27). Заказ .

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АКАДЕМИКА С.П. КОРОЛЕВА»  
(САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ)  
443086, САМАРА, МОСКОВСКОЕ ШОССЕ, 34.

---

Издательство Самарского университета.  
443086, Самара, Московское шоссе, 34.



