https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тамбовский государственный технический университет»

Блюм М.А., Коробова О.В.

Повышение эффективности управления персоналом коммерческого предприятия

Монография

Рекомендовано Научно-техническим советом
ФГБОУ ВО ТГТУ в качестве монографии
(протокол № 3 от 15 декабря 2023 г.)

ISBN 978-5-4480-0455-1





Тамбов
2023

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Блюм М.А., Коробова О.В.

Повышение эффективности управления персоналом коммерческого предприятия: Монография. Минобрнауки России, ФГБОУ ВО ТГТУ. Тамбов: Издательство Юконф, 2023. 180 с.

ISBN 978-5-4480-0455-1

Рецензент:
Дмитриева Е.Л., к.э.н. доц., зав каф., ФГБОУ ВО ТГТУ, г. Тамбов

Эксперты:
Толстяков Р.Р., д.э.н., проф., дир., ФГБОУ ВО ТГТУ, г. Тамбов
Злобина Н.В., д.э.н., проф., дир., ФГБОУ ВО ТГТУ, г. Тамбов

Информация об авторах:
Блюм М.А., к.п.н., доц., зав. каф., ФГБОУ ВО ТГТУ, г. Тамбов
Коробова О.В., к.э.н., доц., ФГБОУ ВО ТГТУ, г. Тамбов

Рецензируемая монография посвящена исследованию направлений повышения эффективности управления персоналом коммерческого предприятия. Изложенный в исследовании материал отличается глубоким раскрытием заявленной темы, а также практической значимостью и ценностью полученных результатов с точки зрения управления персоналом коммерческих предприятий.

Монография предназначена для научных работников, преподавателей, аспирантов, студентов экономических направлений и специальностей вузов, практикующих экономистов, а также для всех интересующихся механизмами управления коммерческим предприятием.

Информация об издании предоставлена в систему Российского индекса научного цитирования по договору № 856-08/2013К.

Монография. Текст в авторской редакции.
Издательство Юконф.
Адрес редакции: Россия, 392000, г. Тамбов, а/я 44.
Формат 60×84/16. Усл. печ. л. 11,25.

© *2023, Блюм М.А., Коробова О.В.*

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

СОДЕРЖАНИЕ

Введение **5**

1. Исследование понятий «человеческий капитал», «управление человеческими ресурсами» и «управление персоналом» **8**

1.1. Эволюция понятия «человеческий капитал» 8

1.2. Научные исследования понятия «человеческий капитал» 10

1.3. Методы оценки человеческого капитала: преимущества и недостатки 18

1.4. Характеристика понятий «управление человеческим капиталом», «управление человеческими ресурсами», «управление персоналом» 32

2. Особенности управления развитием человеческого капитала в России **42**

2.1. Особенности управления трудовыми ресурсами на международном уровне 42

2.2. Общая характеристика и современное состояние человеческого капитала в РФ 54

2.3. Управление человеческим капиталом в аграрном секторе экономике 66

3. Направления повышения эффективности управления человеческими ресурсами **77**

3.1. Разработка стратегии управления человеческими ресурсами 77

3.2. Инструменты увеличения производительности труда в системе управления человеческими ресурсами 94

4. Теоретические аспекты управления персоналом коммерческого предприятия **109**

4.1. Основные подходы к управлению персоналом коммерческого предприятия 109

4.2. Современные концепции управления персоналом на предприятии 110

4.3. Функциональные особенности деятельности отдела кадров на предприятии 114

4.4. Кадровая политика предприятия и направления ее реализации 132

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

5. Способы повышения эффективности управления персоналом коммерческого предприятия 135

5.1. Совершенствование методов отбора персонала 135

5.2. Новые тенденции в обучении кадров 142

5.3. Современные программы реализации кадровой стратегии предприятия 147

6. Оценка синдрома «профессиональное выгорание» при управлении персоналом предприятия 153

6.1. Основные подходы к понятию «профессиональное выгорание» 153

6.2. Проблемы возникновения профессиональной деструкции и профессионального выгорания 160

Заключение 166

Список используемых источников 170

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Введение

Согласно отчету Всемирного банка, Россия занимает 64-е место в мире по индексу человеческого капитала, который учитывает уровень образования, здоровья и доходов населения. Согласно исследованию Центра стратегических разработок, в России более 50% населения имеют низкий уровень квалификации и не могут конкурировать на мировом рынке труда. Согласно исследованию Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова, производительность труда в России ниже, чем в развитых странах, и составляет около 30% от уровня США и Европы.

Вопрос управления человеческим капиталом достаточно изучен, представлен различными теориями, и методиками. Однако в условиях цифровизации и роста объемов информации, необходимой для успешной реализации бизнес-процессов HR- службы, требуется менять и подходы к осуществлению стандартных процедур.

Существует также достаточно много зарубежных концепций, ориентированных на привычное построение бизнеса соответствующих стран. Соответственно,необходим их пересмотр и адаптация к деятельности отечественных предприятий. Так, наиболее современная литература, затрагивающая вопросы инновационные технологии управления человеческим капиталом, представлена такими авторами, как Л.А. Афанасьева, Н.Р. Балынская, Е.А. Коломийцев, Е.П. Костенко, Ю.А. Саликов и др. Фундаментальные исследования представлены в учебной литературе следующих авторов: К.В. Воденко, В.И. Гайдук, А.В. Дейнека, А.Я. Кибанов, Г.И. Михайлина, С.И. Самыгин, Р.С. Голов.

Кроме того, вопрос управления человеческим капиталом изучается как элемент общего менеджмента предприятия и, зачастую, недооценивается.

Таким образом, для успешной деятельности коммерческого предприятия в настоящее время существенную роль играет функционирование системы управления персоналом на предприятии.

Главной движущей силой предприятия, обеспечивающей его развитие, являются трудовые ресурсы, т.е. кадры или персонал. Персонал

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

организации рассматривается в качестве главного ресурса и актива, благодаря которому формируется и реализуется потенциал для развития предприятия, решения тактических задач и достижения стратегических целей в будущем.

Наличие квалифицированных работников, имеющих соответствующее образование и опыт работы, навыки, творческие способности, ответственность, заинтересованные в результатах своего труда и в достижении целей работы предприятия влияют на увеличение производительности труда в целом, на выпуск качественной продукции и оказание услуг, соответствующих потребностям покупателей предприятия.

Основной проблемой в области управления персоналом является отсутствие системной работы с кадрами, прежде всего научно-обоснованного изучения способностей и склонностей, профессионального и должностного продвижения работников. Это ставит перед руководителями вопрос о совершенствовании системы управления персоналом.

Особенно необходим конечный результат внедренных форм и методов управления сотрудниками, которые должны всецело и полностью соответствовать специфики и концепции предприятия.

Руководитель предприятия не всегда имеет достаточную информацию о каждом своем сотруднике, о его уровне профессиональной подготовки, умениях и практических навыках. В отдельных случаях на должностях руководителей предприятий работают лица без специального образования, а подбор персонала проводят по личным качествам, без учета профессионализма.

На некоторых предприятиях слабо развита или совсем отсутствует практика повышения квалификации кадров, не проводится оценка и стимулирование труда работников, нет аттестации персонала, наблюдается множество несоблюдений требований и норм Трудового Кодекса.

Часть организаций не заботятся о подготовке кадрового резерва из числа студентов и выпускников высших учебных заведений, неохотно участвуют в совместной организации производственной и преддипломной практики студентов на предприятии с целью дальнейшего возврата молодого специалиста после окончания ВУЗов и приспособления к конкретному рабочему месту и коллективу предприятия.

В конкурентной борьбе эффективные формы и методы управления персоналом могут оказаться решающими для выживания предприятия в своей экономической нише.

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Поэтому исследование направлений повышения эффективности управления персоналом коммерческим предприятием представляется важным аспектом, имеющим теоретическую и практическую значимость для любой организации.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

1. Исследование понятий «человеческий капитал», «управление человеческими ресурсами» и «управление персоналом»

1.1. Эволюция понятия «человеческий капитал»

Происхождение человеческого капитала восходит к концу 18 века, когда британский экономист и философ А. Смит опубликовал свою работу «Богатство наций». По мнению А. Смита, люди – это те, кто формирует производительный капитал, инвестиции в который приводят к экономическому росту страны. Однако теория человеческого капитала не получила столь широкого распространения вплоть до конца 19 века.

В 1891 году английский экономист И. Фишер получил степень доктора философии в Йельском университете и был первым экономистом, который провел различие между реальными и номинальными процентными ставками. И. Фишер разработал теорию капитала, инвестиций и процентных ставок, которые касаются как людей, так и организаций, инвестирующих различные виды капитала, основанные на ожидаемых нормах доходности. Его теория, которая широко применяется сегодня, рассматривает человеческий капитал «как инвестицию в будущие доходы».

В 1923 году Tata Steel впервые в организованном секторе назначила К.А. Наороджи как рабочая сила или сотрудник по социальному обеспечению, который занимается вопросами труда в различных отделах сталелитейного завода.

Управление персоналом в 1980-е годы: В 1980-е годы управление персоналом рассматривалось как специализированная профессия, такая же, как и другие профессиональные функции. В дополнение к функциям по связям с производственными организациями (хотя иногда отдел по связям с производственными организациями выделялся в отдельное подразделение), отдел персонала отвечал за различные функции, такие как трудоустройство, обучение технике безопасности, управление заработной платой, а также исследования и разработки. Действительно, деятельность отдела кадров была сродни той, которая проводилась в этом отделе в других западных странах. Особенно там,

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

где персонал, промышленные функции по связям с общественностью и социальному обеспечению были объединены в одном отделе, были получены три категории видов деятельности, относящихся к этим функциям. Отдел персонала занимается техническими и смежными службами. Таким образом, деятельность в области трудовых отношений, включая переговоры по контрактам, рассмотрение жалоб, подготовку и представление арбитражных дел и исследования трудовых проблем; для образовательной деятельности, включая обучение сотрудников, обучение руководителей, организационное планирование и развитие менеджмента, коммуникационные программы и т.д.; для управления заработной платой, включая подготовку должностных инструкций, оценок работы, систем стимулирования и распределения прибыли, а также вознаграждения руководителей; для деятельности по трудоустройству, такой как подбор персонала, психологическое тестирование, медицинское освидетельствование, собеседование и ведение документации сотрудников; и технические услуги: меры по охране здоровья и социальному обеспечению.

Роль менеджера по персоналу заключается в консультировании. Обычно консультируют линейное и высшее руководство в отношении юридические вопросы, касающиеся прекращения оказания услуг и перевода, проблемы в области человеческих отношений, с которыми сталкиваются линейные менеджеры, и технические процедуры в таких областях, как заработная плата и администрирование заработной платы. В некоторых случаях менеджер по персоналу должен был консультировать руководство относительно улучшения человеческого климата в организации.

Управление человеческими ресурсами в 1990-е годы: В 1990-е годы появилось новое управление человеческими ресурсами, особенно в результате глобализации и либерализации. Экономика и политика экономика Индии быстро меняется в результате политики либерализации, объявленной в 1990 году. Следовательно, форма и содержание капиталистических отношений между различными факторами производства претерпевают изменения. Что стало началом новой эры управления персоналом? В результате либерализации и глобализации управление человеческими ресурсами и производственные отношения приобрели стратегическое значение. Успех новой политики в основном зависит от внедрения новых производственных отношений и кадровой политики на национальном и организационном уровнях.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Давление перемен уже заметно в экономике и проявляется в производственных отношениях и областях управления персоналом. Мировой экономический порядок также быстро меняется. Эволюционные изменения происходят революционными темпами, в значительной степени под влиянием внешних сил, возникающих из желания улучшить повысить конкурентоспособность и эффективность. Централизованно планируемая экономика открывается для встречи с аналогом свободной рыночной экономики. Структурные перестройки и реформы набирают силу установление приоритета экономических императивов над догматическими политическими принуждениями. Организации, работающие сегодня в условиях глобальной экономической конкуренции, борются за собственное выживание и рост. Либерализация и смелые экономические реформы, проводимые правительством, создали множество проблем и возможностей для промышленности. В условиях бурного развития информационных и коммуникационных технологий, усиления глобальной конкуренции, быстро меняющихся рыночных условий, дерегулирования и т.д. организациям приходится перестраивать свои стратегии и взгляды на управление персоналом.

1.2. Научные исследования понятия «человеческий капитал»

В 1960 году экономисты Чикагского университета начали анализировать, как можно улучшить человеческий капитал. Два выдающиеся экономисты и лауреаты Нобелевской премии М. Фридман и Т. Шульц считается главным ответственным за возвращение теории человеческого капитала. Где он попытался вместе с М. Фридманом определить взаимосвязь между человеческим капиталом и экономическим ростом страны. Главным теоретическим открытием Т. Шульца было расширение значения инвестиций, которые улучшают навыки сотрудника и производительность. Как указано в трудах А.И. Биндера, По мнению Шульца, человеческий капитал включает в себя несколько аспектов, таких как потерянный доход и потраченное впустую свободное время в поисках самого человеческого капитала.

Теодор Шульц рассматривает человеческий капитал как индивидуальный и коллективный на уровне фирмы, то есть сумму знаний и личных способностей, которыми обладает отдельный человек или команда.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Работа Джейкоба Минсера «Инвестиции в человеческий капитал и распределение личных доходов» представляет собой исследование зависимости суммы дохода, получаемого населением, от уровня полученной профессиональной подготовки.

Существует множество определений человеческого капитала в экономической среде. Давайте рассмотрим наиболее известные.

Так, в работе Богатыревой О.В. Примечательно, что, по мнению Андреа Келлер Пфендер, человеческий капитал состоит из людей с базовыми производственными способностями.

Изучая работы А.С. Ищук можно сделать вывод, что совершенно уникальный вклад в формирование теории человеческого капитала внес Ю. Корчагин. Он считал, что человеческий капитал – это глубокая культура народа, традиции, менталитет, культура основной массы населения. Он также ссылается на человеческий капитал как на его качество, образовательный, профессиональный и предпринимательский уровень, управление, здоровье населения, степень свободы, перемещение рабочей силы. Корчегин утверждал, что человеческий капитал – это все, что есть в экономике и напрямую связано с человеческими возможностями, которые позволяют индивиду проявить свои творческие, деловые и управленческие способности.

Также в трудах А.С. Ищук можно увидеть функциональное обозначение человеческого капитала, которое было дано ученым Дятловым С.А. Этот подход требует учета специфики применения. То есть, благодаря этому принципу, можно охарактеризовать это явление не только с точки зрения его внутренней структуры, но и с точки зрения его функциональное назначение с учетом его предполагаемого использования. Дятлов С.А. считает, что человеческий капитал состоит не только из навыков и знаний, которыми обладает человек, но также распространяется на накопленный запас этих навыков, умений и знаний, в дополнение к запасу полезных навыков и знаний, которыми он обладает, и его способности использовать их надлежащим образом, что позволяет достичь увеличение дохода работника. По его мнению, рост доходов сотрудника приводит к его повышенному интересу к повышению уровня запаса навыков и знаний и мотивации снова эффективно использовать их в будущем.

Изучая человеческий потенциал и человеческий капитал в трудах А.А. Федотова, мы встречаем мнение российского ученого Капелюшникова И.В., который определяет человеческий капитал как совокупность

знаний, человеческих способностей и мотивов человека в определенной сфере деятельности. С одной стороны, этот запас требует определенных инвестиций для своего развития, а с другой стороны, он формирует будущие источники человеческого дохода.

В книге «Генезис формирования экономики знаний страны на основе развития человеческого капитала» автора Е.А. Колос мы встречаем и соглашаемся с мнением академика НАН РК, доктора экономических наук, профессора К.А. Сагадиев «человеческий капитал как «совокупность знаний, навыков, умений и неурядиц, воплощенных в людях и позволяющих им создавать личное, социальное и общественное благосостояние».

Что касается микроуровня самого предприятия: мы считаем, что все вышеупомянутые обозначения человеческого капитала также подходят к нашей теме. Но мы даем свою интерпретацию человеческого капитала – это совокупность индивидуальных, социальных, физических, профессиональных возможностей работника, обладающего знаниями в области, в которой он работает, применение которых обеспечивает высокую эффективность отрасли.

Если описывать историю «основного капитала» в экономике, то можно рассмотреть четыре категории. Первыми тремя были «машины и орудия торговли», «доходные здания» и «улучшения земли». Четвертым типом было то, что экономисты сейчас называют «человеческим капиталом», который описывают как состоящий из приобретенных и полезных способностей всех жителей или членов общества. Приобретение таких талантов окупает затраты с прибылью.

Некоторые ученые характеризуют категорию человеческого капитала как новое научное и социальное явление. Она основана на исходном методологическом положении инвестирования в человека, формирования его знаний, умений и практических навыков, а также источника экономического роста. А инвестиции в развитие человеческого потенциала имеют долгосрочный эффект и отдачу и гарантируют как социально-экономические, так и общественно-политические результаты.

Были разработаны формальные модели человеческого капитала (например, И.В. Ильинский представляет «человеческий капитал как совокупность капитала здоровья, образовательный капитал и культурный капитал»).

Модель эволюции управления понятием «человеческий капитал» представлена на рисунке 1.



Рис. 1. Модель эволюции управления понятием «человеческий капитал»

Е.Г. Худякова указывает на то, что в российской науке различные аспекты измерения и количественной оценки человеческого капитала на разных уровнях (национальном, региональном) обсуждаются С. Валентием (1999), А.И. Добрыниным и др. (1999a, 1999b), Ю.Н. Ивановым и А.А. Саградовым (2001), И.В. Соболевой (2009), Р.И. Капелюшников (2012).

В таблице 1 представлены направления, характеристики и методы исследования человеческого капитала.

Таблица 1. Направления, характеристики и методы исследования человеческого капитала

Направления исследования человеческого капитала	Характеристики человеческого капитала	Методы исследования (фиксации, оценки)
Демографический капитал	Население, возрастная структура, рождаемость/смертность, уровень миграционных потоков	Анализ демографической и миграционной статистики
Капитал здравоохранения	Здоровье населения, заболеваемость, смертность	Анализ медицинских, статистических данных, экспертный опрос

Направления исследования человеческого капитала	Характеристики человеческого капитала	Методы исследования (фиксации, оценки)
Образовательный капитал (уровень образования, компетенции, опыт деятельности)	Структура населения по уровню образования; количество кандидатов наук и докторов наук; количество сертифицированных специалистов; количество сертификатов и патентов	Анализ статистики, социологический опрос, экспертный опрос
Личный капитал (личность, идентичность, активность, мобильность)	Структура населения с точки зрения значимых личностных характеристик, идентичности, экономической и социальной активности, мобильности и других.	Социологический опрос, экспертный опрос
Коллективный капитал (коллективы, «команды», их потенциал)	Наличие конкурентоспособных коллективов, групп, команд в важных для региона отраслях производства, науки, образования, культуры и других	Анализ данных о производительности коллективов (производственные, наукометрические и другие показатели, доля рынков). Анализ рейтингов (промышленных компаний, университетов, научно-исследовательских институтов и других). Экспертный опрос
Социальный капитал (уровень доверия, открытости, терпимости, солидарности и т.д.).	Количество общественных организаций и объединений, вовлечение общественности в общественную деятельность, волонтерская деятельность. Уровень доверия, открытости, терпимости и солидарности. Уровень антисоциального, криминального поведения, показатели смертности по социальным причинам	Анализ статистики, социологический опрос, экспертный опрос

Направления исследования человеческого капитала	Характеристики человеческого капитала	Методы исследования (фиксации, оценки)
Деградация человеческого капитала	Доля населения, занятого в неформальной экономике; уровень безработицы, «застойный» уровень бедности; доля населения, находящегося в состоянии социальной и коммуникативной депривации; маргинализированные группы (неоднократно судимые лица, маргинализированные представители социальных и этнических меньшинств)	Анализ статистики Социологический опрос Экспертный опрос
С точки зрения человеческой капитализации	Структура рынка труда, качество деловой среды, система поддержки предпринимательства (включая защиту от коррупции и бюрократической волокиты) и другие. Степень общественного признания экономической и социальной активности, уровень сопротивления инновациям. Уровень развития городской среды	Анализ статистических данных Экспертный опрос
Перспективный капитал (нацеленность на будущее, солидарность с элитой, оптимизм)	Структура населения с точки зрения развития страны, региона, города; солидарность с элитой (одобрение/неодобрение, согласие/несогласие и т.д.). Нацеленность на будущее, оптимизм в отношении своих планов, вера в карьерный и личностный рост, возможности улучшить уровень и качество жизни	Социологический опрос Экспертный опрос

Важен вопрос «операциональности» различных компонентов требуемых системных представлений о человеческом капитале.

Инвестиции в человеческий капитал – как физический, так и интеллектуальный – принимают несколько форм, которые подразделяются на широкие категории, указанные в логическом порядке времени (например, зачать, затем взращивать), а не в порядке важности.

– Генетический вклад. Совокупные эффекты, присущие генетическому вкладу матери и отца.

– Поддерживающий вклад. Весь вклад после зачатия, включая дородовой уход, воспитание после рождения во всех формах.

– Вклад воспитателя. Совокупное влияние людей – в дополнение к генетическим родителям или отличных от них, – которые воспитывают человека.

– Положительная и отрицательная окружающая среда. Влияние всех экзогенных или переменные среды, влияющие на человека, включая доступность ресурсов, возможности и влияние других.

– Отсутствие факторов потенциального влияния. Эффекты, которые устраняют или вызывают отсутствие переменных, оказывающих влияние на человека. Примеры: отсутствие эффективной инфраструктуры связи ограничивает доступность или частоту информации для некоторых людей; снабжение чистой водой устраняет вероятность некоторых заболеваний; отсутствие свободы устраняет влияние преследования возможность; социальные практики приводят к тому, что мы избегаем воздействия определенных факторов.

В современном мире менеджер по персоналу превращается из защитника и проверяющего в планировщика и агента изменений. В настоящее время высококвалифицированные и преданные своему делу сотрудники зачастую являются лучшим выбором для фирмы.

HR менеджеры играют важную роль в планировании и осуществлении сокращений, реструктуризации и других мероприятия по сокращению затрат. Они делают организацию более восприимчивой к инновациям и технологическим изменениям. Сотрудники являются активом корпоративного успеха. HR-специалисты могут помочь организация подбора и обучения сотрудников для любых возникающих ситуаций и поощрение обязательств всех сотрудников на различных уровнях. В этом случае сотрудники могут работать охотно и с энтузиазмом, что является конкурентным преимуществом для организации. Теперь сотрудники рассматриваются как источники конкурентных преимуществ.

Человеческие ресурсы компании представляют собой один из самых мощных и ценных ресурсов. Следовательно, степень эффективного управления рабочей силой является важнейшим элементом улучшения и поддержание организационной эффективности. Управление людьми – один из самых сложных аспектов организационное управление; это означает иметь дело с людьми, которые отличаются физически и психологически. Управление человеческими ресурсами возникло как практикуемая кадровая функция, обещающая гибкость и отзывчивость и заметное повышение ценности работника.

В настоящее время управление человеческими ресурсами является одним из быстро меняющихся и значительная неопределенность. Управление человеческими ресурсами также находится в процессе изменений в отношении характеру выполняемой роли. В прошлом специалисты по управлению человеческими ресурсами выполняли многие функции самостоятельно. Роль, которую они сейчас берут на себя, – это роль консультанта по линии менеджеры, где линейные менеджеры выполняют множество функций, традиционно выполняемых человеческими ресурсами. профессионалы управления. Аналогичным образом, наблюдается тенденция к тому, что бизнес отказывается от всех функций, не связанных напрямую. связанные с основной деятельностью.

Изменения, окружающие нас, – это не просто тенденции, а действие огромных, неуправляемых сил. глобализация, которая открыла огромные новые рынки и, как следствие, огромное количество новых конкурентов; распространение информационных технологий и рост сетей; демонтаж корпоративной иерархии и политически новых конкурентов; распространение информационных технологий и рост сетей; демонтаж корпоративной иерархии и политически сопровождать его.

Новая экономика переходит от активоемкой к более наукоемкой. Таким образом, фокус смещается от предоставления продуктов к предоставлению услуг. Поскольку большинство организаций имеют доступ к Интернету и новейшим технологиям, люди внутри организации обеспечивают конкурентное преимущество, а не продукт или технология. В новой экономике люди являются величайший актив организации. Роль управления человеческими ресурсами и специалиста по кадрам состоит в том, чтобы развивать этот актив. В центре новых источников устойчивого конкурентного преимущества в новой экономике находятся люди – творчество и талант, их стремления и надежды, их мечты и волнения. Компании, которые процветают в этом десятилетии, будут процветать, потому что они способны обеспечить смысл и

цель, контекст и структуру, которые поощряют процветание и рост индивидуального потенциала. Поскольку конкуренция на мировом рынке ИТ быстро растет, технологическое преимущество, поддерживаемое кадровым резервом, стало решающим фактором выживания на рынке. Естественно, в результате каждая организация уделяет первоочередное внимание программам развития технологий. Менеджеры по персоналу теперь выполняют роль мотиваторов для своих работников умственного труда, чтобы они приняли новые изменения. Человеческий капитал является реальным активом любой организации, и это делает роль HR важной в найме, управлении и удержании лучших специалистов. Отдел кадров играет четкую роль в этом процессе.

Таким образом, управление человеческими ресурсами играет важную и существенную роль в организациях в новой экономике. Чтобы выполнить эту роль, организациям необходимо будет оценить свои существующие функции человеческих ресурсов и адаптировать их к потребностям новой экономики и людей, работающих в организациях в новой экономике.

В исследовании мы рассмотрели эволюцию понятия «человеческий капитал», детально историю развития этой категории от Адама Смита до наших дней. Выявили модель эволюции понятия «человеческий капитал» и Также определены основные направления изучения человеческого капитала в современном мире, и охарактеризовано определение структуры человеческого капитала. На основе проведенного исследования выделили значимые элементы капитала для региона и дали характеристику системной картине человеческого капитала. Определили направления, характеристики и методы исследования чело веского капитала, что позволяет создать более целостную картину разнообразных представлений о категории «человеческий капитал».

1.3. Методы оценки человеческого капитала: преимущества и недостатки

Сегодня мы без каких-либо сомнений принимаем заявления о том, что в наши дни конкурентное преимущество может быть получено только с помощью знаний, которыми обладают работники, что люди значат все, а человеческий капитал – это самый важный капитал.

Однако на практике хорошие результаты достигаются в тех странах, которые обладают выдающимися природными ресурсами и высокотехнологичной материальной базой. Это не отрицает роли человеческого капитала в процессе экономического развития, но оно должно основываться на соответствующих экономических расчетах.

Человеческий капитал – это совокупность знаний, навыков, опыта и квалификации людей, которые используются для достижения экономических целей. Человеческий капитал является ключевым фактором экономического роста и развития общества. В настоящее время, в связи с быстрым развитием технологий и изменением экономических условий, вопросы человеческого капитала становятся все более актуальными.

Современные исследования в области человеческого капитала показывают, что его роль в экономике является критической. Человеческий капитал влияет на производительность труда, инновации, экономический рост и конкурентоспособность страны. Одним из основных подходов к измерению человеческого капитала является оценка образования и квалификации работников. Однако, этот подход не учитывает другие важные аспекты, такие как опыт работы, мотивация и социальные навыки.

Другой подход к измерению человеческого капитала – это оценка здоровья и благополучия работников. Исследования показывают, что здоровые и довольные работники более продуктивны и могут вносить больший вклад в экономику. Кроме того, человеческий капитал может быть измерен через оценку социальных навыков, таких как коммуникативные и лидерские способности.

Оценка человеческого капитала является важным инструментом для управления персоналом и позволяет организациям определить, какие знания и навыки необходимы для достижения целей, а также какие улучшения могут быть внесены в процесс обучения и развития персонала.

По словам Кримера и Яношика, в целом оценка эффективности – это не одно событие, например заполнение стандартной формы проверки, а скорее непрерывный процесс. Деятельность по оценке, как непрерывный процесс, должна связывать этот процесс с функционированием организации и фокусироваться на совершенствовании персонала, а не просто на корректировке заработной платы и/или дисциплинарных мерах. Дэвис предложил модель оценки успеваемости для использования в работе со студентами, которая включает три этапа: начало

работы/обновление, достижения и оценка. Модель включает подробные предложения по проведению оценочного интервью.

Кример и Яношик описывают несколько подходов к оценке эффективности, включая поведение, подходы, ориентированные на результат, и оценку эффективности работы команды.

Рассмотрим подходы, основанные на поведении. Эти подходы, как правило, используют конкретные факторы производительности оценки персонала. Показатели эффективности могут быть количественными или качественным.

Одним из подходов является традиционная рейтинговая шкала. В этих шкалах используются слова или фразы для описания степени проявления определенного поведения или характеристик. Категории для шкал с привязкой к поведению можно создавать на основе описаний должностей. Если в должностных инструкциях нет подходящего поведения или характеристик, руководителям следует совместно с персоналом определить, какое поведение и характеристики будут наиболее полезны в условиях аттестации.

Другой подход к такому типу оценки – это шкала, привязанная к поведению. При таком подходе определяются широкие категории практики, в идеале посредством сотрудничества между руководителями и персоналом. Конкретное поведение на работе затем связывается с категориями. Показатели поведения сотрудников оцениваются по шкале в зависимости от конкретных показателей поведения, таких как «понимание функций отдела».

Хендерсон отмечает, что разные аспекты работы обычно дают схожие широкие категории, такие как планирование, установление приоритетов и реагирование на контроль. Подобные категории могут быть полезны при формулировании критериев оценки при таком подходе к оценке.

Еще одним способом оценки на основе поведения является шкала поведенческих частот. Здесь описывается желаемое поведение, и сотрудник оценивается по тому, как часто такое поведение происходит.

Взвешенный контрольный список – это еще один подход к оценке на основе поведения. Этот метод предоставляет список взвешенных утверждений, связанных с производительностью. Сотрудники оцениваются по шкале, показывающей, насколько точно утверждение описывает эффективность работы.

Последним подходом к оценке на основе поведения является метод принудительного выбора. Здесь список утверждений, касающихся

производительности труда, оценивается с точки зрения того, насколько хорошо они различают сотрудников и насколько они важны для эффективности подразделения или учреждения. Заявления о дискриминации и желательности размещаются в сетке в кластерах, которые различаются по признаку дискриминации, но тесно связаны по желательности. Дискриминация и желательность умножаются, чтобы получить общий балл по шкале.

Подходы, ориентированные на результат: Кример и Яношик отмечают, что подходы к оценке эффективности, основанные на результатах, имеют как преимущества, так и недостатки. Положительная сторона заключается в том, что они дают краткосрочные и долгосрочные результаты в контексте первоначальной деятельности и организационных целей, и обычно воспринимаются как справедливые, имеют тенденцию вызывать высокий уровень приверженности организации, а также поощряют высокий уровень участия и являются таким образом, оправдано. С другой стороны, они могут быть чрезмерно ориентированы на результат, особенно в образовательных организациях, и могут быть негибкими.

Если надзорные органы решат, что преимущества перевешивают недостатки, можно использовать подходы, ориентированные на результат. Существует два основных метода внедрения подходов, ориентированных на результат: «управление по целям» и «подотчетность и меры».

Рассмотрим «управление по целям»:

1. Управление по целям требует участие всех членов организации, формирование доверительного и открытого общения во всей организации, взаимное решение проблем и переговоры при установлении целей, создание взаимовыгодных отношений.

2. Организационные вознаграждения и наказания в зависимости от производительности и достижений, связанных с работой, минимальное использование политических игр, сил и страха, развитие позитивного, инициативного и стимулирующего организационного климата.

Определены восемь этапов процесса «управления по целям»:

1. Сформулируйте долгосрочные цели и стратегические планы.

2. Разработайте общие организационные цели

3. Установите производные цели для основных операционных подразделений

4. Установите реалистичные и амбициозные цели и стандарты деятельности для членов организации

5. Сформулируйте планы действий по достижению поставленных целей.

6. Реализуйте планы действий и при необходимости принимайте корректирующие меры для обеспечения достижения цели.

7. Периодически анализируйте эффективность работы в соответствии с установленными целями и задачами.

8. Оценивайте общую производительность, подкрепляйте поведение и усиливайте мотивацию.

Руководителям необходимо обеспечить соответствие процессов оценки целям и задачам. В рейтинговой форме должно быть предусмотрено место для перечисления целей сотрудников в порядке их важности, а также место для оценщика, чтобы описать работу сотрудников, используя взаимно согласованную шкалу. Категории деятельности могут включать в себя: отличную работу, компетентную работу, временную работу и ненадлежащую работу.

Подходы «Подотчетность и меры» предполагают, что руководитель и сотрудник согласовывают факторы подотчетности и производительности и включают их в должностную инструкцию. Затем производительность прогнозируется для каждого фактора, чтобы обеспечить количественные измерения для каждого фактора. Можно создать форму «Подотчетность и показатели» с категориями показателей эффективности.

Таким образом, основными показателями оценки человеческого капитала являются производительность, квалификация, мотивация и адаптивность. Высокие показатели по этим показателям могут повысить эффективность работы и улучшить результаты организации.

Можно выделить следующие методы оценки человеческого капитала.

1. Метод оценки производительности. Один из наиболее распространенных методов оценки человеческого капитала – это метод оценки производительности. Он основан на измерении результативности работы каждого работника и сравнении его результатов с целями организации. Для этого используются различные показатели, такие как количество продукции, качество работы, сроки выполнения задач и т.д. Оценка производительности позволяет выявить наиболее эффективных работников и определить области, в которых необходимо улучшить работу.

2. Метод оценки компетенций Метод оценки компетенций основан на измерении знаний, навыков и опыта каждого работника. Для

этого используются различные методы, такие как тестирование, анализ резюме, интервью и т.д. Оценка компетенций позволяет выявить сильные и слабые стороны каждого работника и определить, какие знания и навыки необходимы для достижения целей организации.

3. Метод оценки потенциала. Метод оценки потенциала основан на измерении способности каждого работника к развитию и росту в организации. Для этого используются различные методы, такие как анализ прошлой работы, интервью, тестирование и т.д. Оценка потенциала позволяет выявить работников, которые могут стать лидерами в организации и определить, какие программы развития необходимы для их подготовки.

4. Метод оценки стоимости. Метод оценки стоимости основан на измерении экономической ценности каждого работника для организации. Для этого используются различные методы, такие как анализ затрат на обучение и развитие, затрат на замену работника и т.д.

Оценка стоимости позволяет определить, какие работники являются наиболее ценными для организации и какие программы мотивации необходимы для их удержания.

Оценка человеческого капитала является важным инструментом для управления персоналом и позволяет оценить вклад каждого работника в достижение целей организации. В данной главе были рассмотрены методы оценки производительности, компетенций, потенциала и стоимости. Каждый из этих методов имеет свои преимущества и недостатки и может быть использован в зависимости от целей организации и особенностей ее персонала. Таким образом, человеческий капитал является ключевым фактором экономического роста и развития общества. Современные исследования показывают, что его роль в экономике является критической. Однако, измерение человеческого капитала является сложной задачей, так как он включает в себя множество аспектов, таких как образование, опыт работы, здоровье и социальные навыки. В целом, человеческий капитал является важным ресурсом для достижения экономических целей и развития общества.

Человеческий капитал является основным источником развития государственной организации. Качество оценки человеческого капитала может способствовать улучшению понимания факторов, определяющих экономический рост, оценке долгосрочной устойчивости модели развития страны, а также измерению производительности и результативности производства. Необходимо подчеркнуть важность

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

развития человеческого капитала и обозначить его как главную силу развития любой страны.

На рисунке 2 представлены показатели оценки человеческого капитала.



Рис. 2. Система основных показателей оценки человеческого капитала

Коротовских А.Е. считает, что благодаря большому количеству методов, которые могут быть использованы для оценки человеческого капитала, стало возможным измерить ценность человеческого капитала для каждого из его элементов, начиная от отдельного человека и заканчивая обществом в целом. Другими словами, многообразие методов оценки позволило проводить оценку на различных уровнях.

Следует отметить, что отсутствует классификация используемых методов с точки зрения субъектов инвестиционной деятельности, и это может привести к практическим трудностям при оценке человеческого капитала для того или иного субъекта инвестиционной деятельности.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Люди на всех уровнях управления, координирующие небольшие или большие команды на разных уровнях организации, знают о больших усилиях, связанных со сбором информации о результатах работы сотрудников, изучением их мнений об удовлетворенности работой и так далее. Возникает вопрос: какая часть собранной информации действительно используется, и является ли существующий уровень знаний или проницательности максимальным, который может быть получен.

Самое важное, на чем должны сосредоточиться менеджеры, – это ценность каждого сотрудника как личности. Специалисты по управлению персоналом считают ценными следующие идеи: оценка эффективности работы сотрудников, их обучение и развитие; прогнозирование текучести кадров; и планирование преемственности. Низкая производительность сотрудников, набор и замена талантов, а также потеря недавно обученных сотрудников или наиболее ценных и высокопоставленных сотрудников приводят к высоким издержкам для компании, снижая ее операционную эффективность. Как правило, организации знают важную информацию о своих сотрудниках, такую как прогресс в их заработной плате, пройденные тренинги, опыт работы в проектах, основные знания, уровень производительности и достижение целей, все из которых фиксируются в той или иной форме.

Эти данные плохо вписываются в общую модель, не коррелируют и часто меняются, особенно в организациях, основанных на знаниях; вместо этого организации, основанные на производстве, могут легко и четко измерять нормы труда (например, для 20 единиц продукции требуется 8 человеко-часов). Поэтому трудно найти ответ на такие ключевые вопросы, как: как мы можем оценить эффективность работы сотрудников в организации, основанной на знаниях? или почему сотрудник покинул организацию? Эти ответы имеют решающее значение для отделов кадров, помогая им прогнозировать снижение производительности, повышение, увольнения, тенденции или проблемы, с которыми они могут столкнуться.

Кадровая аналитика – это метод, используемый для повышения индивидуальной и организационной эффективности за счет повышения качества принятия решений. Этот подход является относительно новым, и в последнее время популярность его использования заметно возросла. Однако исследователи обнаружили, что фактическое применение аналитики компаниями остается на начальных стадиях, и необходим широкий спектр исследований по этой теме.

Способность извлекать информацию из данных и использовать их при принятии решений становится все более важной в последние годы, и ее основное применение – в области развития человеческих ресурсов.

Значение человеческого капитала в сегодняшней гиперконкурентной среде огромно и бесспорно. Проведенный анализ показал, что показатели стоимости человеческого капитала различаются в разных странах. Для того чтобы должным образом использовать высококвалифицированный человеческий капитал, требуется соответствующее материальное экономическое развитие, которое характеризуется стоимостью основных фондов и потребляемых материалов.

Воронцову Е.В. Человеческие ресурсы представляют собой источник, из которого проистекает конкурентное преимущество организации, поскольку этот источник позволяет создавать добавленную стоимость для групп заинтересованных сторон, и чем выше знания кадров организации, тем выше ценность ресурсов, будь то индивидуальных или административных.

С макроэкономической точки зрения ОЭСР (2002) признает человеческий капитал в качестве основного фактора конкурентоспособности, процветания и экономического богатства. Согласно данной точки зрения, человеческий капитал в форме образования может быть одним из наиболее перспективных для стимулирования устойчивого экономического роста. Было разработано множество экономических теорий и моделей роста, поддерживающих роль человеческого капитала в экономическом росте и значительное количество эмпирических исследований подтвердило это. Однако одним из наиболее важных вопросов, которые все еще актуальны сегодня – как оценить роль человеческого капитала в процессе создания ценности. Рассмотрим оценку роли человеческого капитала в процессе создания стоимости.

Производительность процесса создания ценности определяется не только непрерывным процессом изменений, но также соответствием факторов, вовлеченных в этот процесс. Поэтому оценка этих факторов является одной из важнейших экономических задач. Оценивая достигнутые страной экономические результаты, важно выбрать оптимальную ситуацию, отражающую показатели – или систему показателей.

Таким образом, человеческий капитал в широком смысле означает ценность, которая приходит вместе с навыками и знаниями, которыми обладают люди. Экономисты испробовали несколько подходов для точного измерения стоимости человеческого капитала фирмы.

Растущие затраты на ведение бизнеса вынуждают руководителей использовать показатели человеческого капитала для отслеживания эффективности рабочей силы. Постоянно появляются новые методы достижения этой цели, но существует несколько традиционных методов рассмотрения производства и рабочей силы как коэффициентов. Лучшие в своем классе предприятия используют стандартизированные инструменты, помогающие менеджерам и отделам кадров увязывать оценки инвестиций в рабочую силу с изменениями в доходах корпорации. Ниже рассмотрим пять традиционных методов оценки человеческого капитала.

1. Личные запасы

Есть два основных показателя, которые влияют на ценность сотрудника. Один из них – это перечень навыков, а другой – личностный индекс. Инвентаризация навыков собирает информацию о навыках, умениях, тренингах и сертификациях сотрудника. Компании, располагающие базой данных с этой информацией, могут выявить пробелы, которые могут существовать между должностными требованиями и компетентностью сотрудников. Личностный индекс использует психологические тесты для выявления качеств, которые могут либо повысить эффективность сотрудников, либо оказать негативное влияние на производительность.

2. Добавленная стоимость

Измерение добавленной стоимости не выводится на основе математической формулы. Это проверка того, насколько сотрудник использует свой собственный талант. Посещает ли этот человек курсы повышения квалификации или он находится в процессе получения степени, чтобы повысить свою ценность для корпорации? Что говорят его начальники о его трудовой этике? Хотя сотрудники могут быть ничем не обязаны корпорации, кроме выполнения своих обязанностей для получения компенсации, сотрудник, который стремится улучшить свое положение и свою способность выполнять работу, как правило, имеет большую ценность для бизнеса.

3. Расходы на раздельное проживание

Когда корпорации увольняют сотрудников или сотрудники увольняются добровольно, это влечет за собой издержки для компании. Эти расходы обычно определяются как примерно шестимесячный доход на человека. В дополнение к потере дохода, теряется возможность развивать таланты и повышается уровень стресса для сотрудников, выполняющих дополнительные обязанности до тех пор, пока

сотрудник не будет заменен. Если наблюдается высокий уровень выбытия, менеджеры будут обращать внимание на другие факторы, чтобы остановить «утечку» талантов.

4. Общие затраты на рабочую силу

Совокупные затраты на рабочую силу – это измерение общей стоимости человеческого капитала. Оценка показывает, какая часть выручки корпорации расходуется на подбор, найм, обучение и компенсацию расходов сотрудников в процентах от прибыли компании. Компании также могут посмотреть на расходы на условных сотрудников (тех, кто не числится в активной платежной ведомости), чтобы определить, сокращают ли они доход или вносят в него свой вклад. Если общие затраты на рабочую силу растут, это может быть связано с ростом стоимости компенсаций и льгот или с уменьшением прибыли. Это называется «рентабельностью инвестиций» (ROI) и позволяет компаниям сравнивать свои показатели с показателями других компаний, чтобы увидеть, как они используют человеческие ресурсы.

5. Средняя численность персонала

Эта цифра выражается в нескольких вариантах, включая возраст, пол и продолжительность работы. Как только численность персонала установлена, общий показатель продолжительности работы может быть разделен на общую численность персонала для расчета удовлетворенности сотрудников. Некоторая потеря производительности может быть вызвана тем, что сотрудники, проработавшие на данной должности некоторое время, могут быть удовлетворены минимальными усилиями, и менеджеры могут разработать стратегию мотивации этой группы. Численность персонала также может быть использована для оценки производительности в зависимости от возраста сотрудника. Это позволяет отделам кадров ориентироваться при приеме на работу на определенные возрастные группы.

Наиболее успешные корпорации в стране используют стандартные показатели для оценки ценности человеческого капитала для компании. Это позволяет им сравнивать результаты с результатами других корпораций, чтобы получить значимую информацию о результатах их бизнеса и способности быть конкурентоспособными. Появляются новые методы и формулы инвентаризации, но важно использовать стандартные измерения человеческого капитала, чтобы гарантировать актуальность данных.

Появление управления человеческими ресурсами сопровождалось спорами о значении управления человеческим ресурсами и степенью,

в которой нормативные модели управления человеческим ресурсами были отражены в организационной практике. Была признана опасность сравнения нормативных/идеальных моделей управления персоналом с описательной моделью практики управления персоналом.

И.Н. Кандричина считал, что к концу 90-х годов дискуссия об управлении человеческими ресурсами приняла новый оборот, вместо того, чтобы обратить внимание на важность управления человеческими ресурсами и сущность этого управления, в центре внимания стали конкретные модели отношений между человеческими ресурсами. управление и эффективность, а также действия, которые необходимо предпринять для развития человеческого капитала.

Согласно данному исследованию можно выделить два широких нормативных подхода к взаимосвязи между персоналом и стратегией – лучшая практика и наиболее подходящие модели». Наилучший практический подход предусматривает ряд универсальных практик, которые подходят для всех организаций, и эти практики в значительной степени соответствуют мягкой форме управления человеческими ресурсами. Предполагается, что чем больше организаций принимают и внедряют эти методы, тем очевиднее будет отдача с точки зрения повышения производительности.

Практики, которые предоставляют сотрудникам больше информации, повышают квалификацию, расширяют возможности для командной работы и повышают степень осмотрительности, были связаны с повышением эффективности организации. Так А.В. Усачева приводит исследование, проведенное Хуселидом, которое оказало большое влияние, поскольку в нем был сделан вывод о том, что «использование определенных методов управления персоналом отражается на повышении эффективности организации, снижении текучести кадров и повышении производительности труда».

Хотя многие исследователи также пришли к выводу, что существует связь между высокой приверженностью практике управления персоналом и более высокой прибыльностью, а также более низкими показателями текучести кадров в производстве, но не в сфере услуг. Однако исследование не продемонстрировало, что практика управления персоналом привела к повышению производительности, и вопрос причинно-следственной связи был в центре внимания из-за продолжающихся споров о связи между персоналом и производительностью. Также критики обратили внимание на ряд измерительных и других методологических недостатков, основными из которых являются:

– зависимость от финансовых критериев эффективности организации, которые игнорируют последствия для сотрудников;

– использование отдельных управленческих респондентов, часто находящихся в головном офисе корпорации, которые должны обладать знаниями о практике управления персоналом и организационных результатах;

– доказательства, свидетельствующие о том, что низкий путь минимизации затрат может быть в равной степени эффективен с точки зрения производительности как основа подхода к высокопроизводительному рабочему месту.

Безусловно, каждый из подходов к оценке человеческого капитала обладает своими преимуществами, недостатками и ограничениями применения. Однако основные недостатки существующих методов заключаются в отсутствии взаимосвязи между оценочными показателями, при этом каждый нематериальный актив рассматривается в изоляции от других. В таблице 2 представлены таблицей преимущества и недостатки различных методов оценки.

Таблица 2. Преимущества и недостатки методов оценки человеческого капитала

Название метода	Преимущества	Недостатки
Человеческий капитал как совокупная оценочная стоимость человеческого капитала всех работников предприятия	Оценочная стоимость работника – расчетная величина, равная произведению выплачиваемой или предполагаемой заработной платы работника на коэффициент Г кп (Гудвилл кадрового потенциала). Гудвил кадрового потенциала работника – коэффициент, который отображает реальную, рыночную, индивидуальную стоимость работника как конкретного человека, умеющего выполнять определенные функции, решать те или иные задачи	Не учитывается подпроцесс комплексной системы управления человеческим капиталом

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Название метода	Преимущества	Недостатки
Метод конкурентной перспективной стоимости	Затраты на персонал и потенциальный ущерб при неполном использовании работников, дополнительная стоимость в перспективе. Использование в сфере создания инноваций, крупных и долгосрочных проектов	Узкое применение. Неравномерность стоимости и результатов. Возможность оттока специалистов
Метод избыточных прибылей	Сравнение рентабельности чистых активов предприятия со средней рентабельностью чистых активов на финансовом рынке или по отрасли. Человеческий капитал в этом случае рассматривается как актив, отражённый в учёте, имеющий такую же доходность, что и другие активы	Формируется как за счёт стоимости человеческого капитала, так и других активов, поэтому не отражает реальную его стоимость
Альтернативный метод	Стоимость человеческого капитала рассчитывается как разница между стоимостью предприятия с предположением, что оно имеет в собственности неощутимые активы и использует их в деятельности, и стоимостью предприятия с предположением, что оно не имеет таких активов	Полученный результат может включать как стоимость человеческого капитала, так и другие не зафиксированные в учёте активы
Метод стоимости торговой марки (доходный)	Стоимость человеческого капитала рассчитывают посредством дисконтирования прогнозируемых и фактических потоков прибыли от его использования	Учитывается только одна часть человеческого капитала – доходы самого индивида без учета доходов возможных других инвесторов. Невозможность учёта всех возможных потоков человеческого капитала
Остаточный метод	Оценивают стоимость приобретённого интеллектуального капитала по международным и национальным	Учитывается только сумма фактических издержек, а не реальная стоимость человеческого капитала

Название метода	Преимущества	Недостатки
	стандартам учёта, что составляет разницу между стоимостью его приобретения и справедливой. По этому методу можно оценить стоимость интеллектуального капитала как разницу между величиной текущей рыночной капитализации и справедливой стоимостью материальных и идентифицированных нематериальных активов стоимостью приобретённых чистых активов	

В данном исследовании были рассмотрены и систематизированы разнообразные методы оценки человеческого капитала в зависимости от субъекта, осуществляющего оценку. Были описаны актуальные на сегодняшний день методы оценки человеческого капитала как на уровне отдельного индивида, так и на уровне коммерческих предприятий, регионов и государств. Также была представлена классификация методов, основанная на субъектах оценки. Полученная классификация имеет практическую ценность как для исследователей, занимающихся изучением человеческого капитала, так и для представителей бизнес-сообщества, позволяя выбирать наиболее подходящие методы оценки.

1.4. Характеристика понятий «управление человеческим капиталом», «управление человеческими ресурсами», «управление персоналом»

Организации сегодня сталкиваются с проблемами в управлении человеческими ресурсами. Многим сотрудникам организаций не нравится, как работают их отделы по управлению человеческими ресурсами (HR). Некоторые утверждают, что отдел кадров – это в лучшем случае неизбежное зло, в худшем – бюрократическая сила, которая регулярно навязывает ненужные подробные правила, препятствует творчеству и необходимым изменениям.

Управление персоналом, конечно, необходимо, особенно в связи с огромным количеством правительственных постановлений, принятых за последние десятилетия.

В условиях, когда рабочая сила постоянно меняется, меняются и законы, и потребности работодателей. Таким образом, деятельность по управлению персоналом продолжает меняться и эволюционировать.

Однако, как следует из заголовка HR, управление персоналом в организации – это нечто большее, чем просто администрирование программы оплаты труда, разработка тренингов или избежание судебных исков. Частью нового мышления является отношение к людям как к части основных активов фирмы.

Частью нового мышления является отношение к людям как к части основных активов фирмы.

Деятельность в области управления персоналом заключается в следующем:

– стратегическое управление персоналом: Как часть поддержания конкурентоспособности организации, эффективность управления персоналом может быть повышена за счет использования измерения персонала и HR-технологий. Посредством кадрового планирования менеджеры предвидят будущее предложение и спрос на сотрудников. Дополнительной стратегической задачей отдела кадров является удержание сотрудников;

– равные возможности трудоустройства: соблюдение законов и нормативных актов о равных возможностях трудоустройства (EEO) влияет на все другие виды кадровой деятельности. Разнообразие рабочей силы создает дополнительные проблемы. Например, компания должна обладать достаточным разнообразием, чтобы соответствовать требованиям аффирмативных действий;

– персонал: Анализ работы закладывает основу для персонала, определяя, что люди делают на своей работе. Эти анализы используются при подборе кандидатов на вакансии. Процесс отбора связан с отбором квалифицированных специалистов для выполнения этих работ;

– управление талантами и их развитие: оценка того, насколько хорошо сотрудники выполняют свою работу, находится в центре внимания управления эффективностью. Начиная с ориентации новых сотрудников, управление талантами и их развитие включает в себя различные виды обучения. Кроме того, кадровое развитие сотрудников и ме-

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

неджеров необходимо для подготовки к будущим вызовам. Планирование карьеры определяет пути и виды деятельности для отдельных сотрудников по мере их продвижения внутри организации;

– общее вознаграждение: Вознаграждение в виде заработной платы, стимулов и льгот для сотрудников за выполнение организационной работы. Быть конкурентоспособным, работодатели разрабатывают и совершенствуют свои базовые системы оплаты труда и могут устанавливать отношения с работниками;

– управление рисками и защита работников: Работодателям необходимо учитывать растущее число рисков на рабочем месте, чтобы обеспечить защиту работников.

В результате для многих небольших организаций кадровые вопросы часто имеют большое значение. Но не каждая организация в состоянии содержать отдел кадров. В компании с владельцем и всего тремя сотрудниками владелец обычно занимается кадровыми вопросами. По мере роста организации часто добавляется канцелярский сотрудник для расчета заработной платы, льгот и ведения необходимого кадрового учета. Точное разделение труда между отделом кадров и другими отделами варьируется от организации к организации.

Для многих небольших организаций кадровые вопросы часто имеют большое значение. Но не каждая организация в состоянии содержать отдел кадров. В компании с владельцем и всего тремя сотрудниками владелец обычно занимается кадровыми вопросами. По мере роста организации часто добавляется канцелярский сотрудник для расчета заработной платы, льгот и ведения необходимого кадрового учета. HR-технологии становятся все более доступными для малых и средних организаций, добавляются другие вакансии в отделе кадров. Точное разделение труда между отделом кадров и другими отделами варьируется от организации к организации.

Административная роль управления персоналом была в значительной степени ориентирована на обработку и ведение документации. Эта роль принесла управлению персоналом в некоторых организациях репутацию человека, который работает с бумагами, в первую очередь указывая менеджерам и сотрудникам, что нельзя делать. Если ограничиваться административной ролью, сотрудники отдела кадров рассматриваются в первую очередь как канцелярские работники и административные помощники более низкого уровня в организации.

Веб-технологии сокращают количество административного времени отдела кадров и необходимого персонала. Технология используется во всех кадровых мероприятиях, от подачи заявления о приеме на работу и зачисления сотрудников на пособия до электронного обучения с использованием интернет-ресурсов.

Все чаще многие административные функции по управлению персоналом передаются на аутсорсинг поставщикам. Аутсорсинг административной деятельности по управлению персоналом резко вырос, стоимость контрактов на аутсорсинг в последнее время утроилась, и есть прогнозы значительного увеличения в течение следующих нескольких лет. Эти виды деятельности передаются на аутсорсинг фирмам не только в России, но и по всему миру. По оценкам, подобные аутсорсинговые соглашения экономят работодателям 30% или более затрат на рабочую силу. Однако, были некоторые проблемы и с аутсорсингом кадровой деятельности. Экономия в размере 30% не всегда оправдывается, поскольку процесс оказался более сложным, чем предполагалось изначально. Будучи выразителями интересов сотрудников, специалисты по персоналу традиционно рассматриваются как «служащие по поддержанию морального духа компании», которые не понимают бизнес-реалий организаций и не вносят заметного вклада в стратегический успех бизнеса. Специалисты по персоналу тратят значительное время на кадровое «антикризисное управление», занимаясь проблемами сотрудников, которые как связаны с работой, так и не связаны с ней. Требуются согласования кадровой деятельности со стратегиями организации. Однако отдел кадров часто не помогает формулировать стратегии для организации в целом;

вместо этого он просто осуществляет их посредством деятельности отдела кадров.

Эффективное использование человеческого капитала является основой для успешного ведения бизнеса. Как и предприятие, государство имеет доступ к имеющейся рабочей силе на местном, региональном и, соответственно, национальном уровнях, которую следует эффективно использовать.

Система управления персоналом служит двум основным целям в организациях. Первая связана с административной и операционной эффективностью, вторая – с результативностью.

Рассмотрим первую цель – повышение эффективности сбора данных о сотрудниках и кадровой деятельности. При автоматизации многие действия по управлению персоналом могут выполняться более

эффективно и быстро и с меньшим количеством бумажной волокиты. Одно исследование, проведенное примерно в 200 компаниях, выявило снижение административной работы с персоналом на 60%, когда сотрудникам был предоставлен самостоятельный доступ к кадровой информации и формам через веб-системы. А основным преимуществом внедрения системы управления персоналом является то, что по мере доступа пользователей к информации и внесения изменений система будет направлять их через все этапы транзакции. Все большее число фирм имеют системы управления персоналом, которые позволяют сотрудникам получать доступ к информации, размещенной в Интернете, а сотрудники и менеджеры могут вносить изменения в свои собственные данные без помощи специалиста по персоналу.

Вторая цель системы управления персоналом является более стратегической и связана с кадровым планированием. Наличие доступных данных позволяет кадровому планированию и принятию управленческих решений в большей степени основываться на информации, а не полагаться на управленческое восприятие и интуицию. Другое применение технологии в области управления персоналом – это «вики», которая наиболее известна своим использованием в Википедии, совместной энциклопедии, которую любой может добавить довольствоваться в любое время. Википедия используется как место для получения актуальной информации по темам, которые объясняются самыми разными людьми. Вики-сайты могут быть частью усилий по сотрудничеству с персоналом и обмену информацией, как обсуждается в HR On-Line.

В современном мире человеческий капитал становится все более важным фактором в развитии организаций. Человеческий капитал – это понятие, которое относится к совокупности знаний, навыков, компетенций, опыта, творческого потенциала и физической энергии, которыми обладает индивид или группа людей. В данной статье рассматривается понятие человеческого капитала как управленческой категории, а также проблемы, связанные с оценкой и управлением человеческим капиталом в организациях.

Человеческий капитал – это один из ключевых ресурсов организации, который может обеспечить ее конкурентоспособность и успешность на рынке. Формирование человеческого капитала начинается с найма квалифицированных сотрудников, которые обладают необходимыми знаниями и навыками для выполнения задач, стоящих перед организацией. Однако, найм квалифицированных сотрудников – это

только первый шаг в формировании человеческого капитала. Для того чтобы использовать потенциал сотрудников на максимум, необходимо проводить их обучение и развитие.

Основные показатели оценки человеческого капитала – это образование и квалификация, опыт работы, компетенции, мотивация, культура организации.

Одним из основных показателей оценки человеческого капитала является образование и квалификация сотрудников. Чем выше уровень образования и квалификации, тем более ценным является человеческий капитал для организации. Для оценки образования и квалификации сотрудников используются различные методы, такие как анализ резюме, проведение собеседований, оценка результатов работы и т.д.

Опыт работы является еще одним важным показателем оценки человеческого капитала. Чем больше опыта работы имеет сотрудник, тем более ценным он является для организации. Опыт работы позволяет сотруднику быстрее и эффективнее выполнять свои задачи, а также принимать более обоснованные решения.

Компетенции – это знания, умения и навыки, необходимые для выполнения определенных задач. Оценка компетенций сотрудников позволяет определить, насколько они готовы к выполнению своих обязанностей и какие дополнительные знания и навыки им необходимы для повышения эффективности работы.

Мотивация – это фактор, который побуждает сотрудника к выполнению своих обязанностей и достижению целей организации.

Оценка мотивации сотрудников позволяет определить, насколько они заинтересованы в работе и готовы приложить максимум усилий для достижения общих целей.

Культура организации – это совокупность ценностей, норм и правил, которые определяют поведение сотрудников и отношения между ними. Оценка культуры организации позволяет определить, насколько она способствует развитию человеческого капитала и созданию благоприятной рабочей среды.

Человеческий капитал является одним из ключевых факторов успеха организации. Оценка его основных показателей позволяет определить, насколько ценным является человеческий капитал для организации и какие меры необходимо принять для его развития.

Важно помнить, что человеческий капитал – это не только знания и навыки сотрудников, но и их мотивация, опыт работы и культура организации.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Оценка человеческого капитала – это важный этап в управлении организацией. Она позволяет определить, какие знания и навыки имеют сотрудники, какие задачи они могут выполнять, и какие потребности в обучении и развитии у них есть. Оценка человеческого капитала может проводиться различными способами, например, с помощью тестирования, анализа результатов работы, интервью и т.д.

Управление человеческим капиталом – это процесс, который включает в себя планирование, организацию, контроль и корректировку деятельности сотрудников в организации. Оно направлено на достижение целей организации и улучшение ее результативности. Управление человеческим капиталом включает в себя такие аспекты, как мотивация сотрудников, развитие их профессиональных навыков, организация командной работы и т.д.

Таким образом, человеческий капитал – это важный ресурс организации, который может обеспечить ее успешность и конкурентоспособность на рынке. Он формируется за счет найма квалифицированных сотрудников, их обучения и развития. Оценка и управление человеческим капиталом являются важными этапами в управлении организацией. Они позволяют определить потенциал сотрудников и использовать его на максимум для достижения целей организации.

Человеческий капитал как ключевая компетенция, разработка и реализация конкретных организационных стратегий должны основываться на сильных сторонах организации. Называемые ключевыми компетенциями, эти сильные стороны являются основой для создания конкурентного преимущества организации. Ключевая компетенция – это уникальная способность, которая создает высокую ценность и отличает организацию от конкурентов. Конечно, многие организации заявляли, что их человеческий капитал отличают их от конкурентов и являются ключевым фактором, определяющим конкурентные преимущества. Исследования также подтвердили, что практика управления персоналом помогает создавать конкурентные преимущества. Один из аспектов получения наибольшего вклада от человеческого капитала в организации требует принятия решения о том, как обращаются с людьми, и о долгосрочном воздействии на прибыль компании. Это происходит с помощью кадровой деятельности, основанной на исследованиях, передовой практике и постоянном совершенствовании кадровых усилий.

Базовые элементы человеческого капитала в контексте использования системного подхода представлены на рисунке 3.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

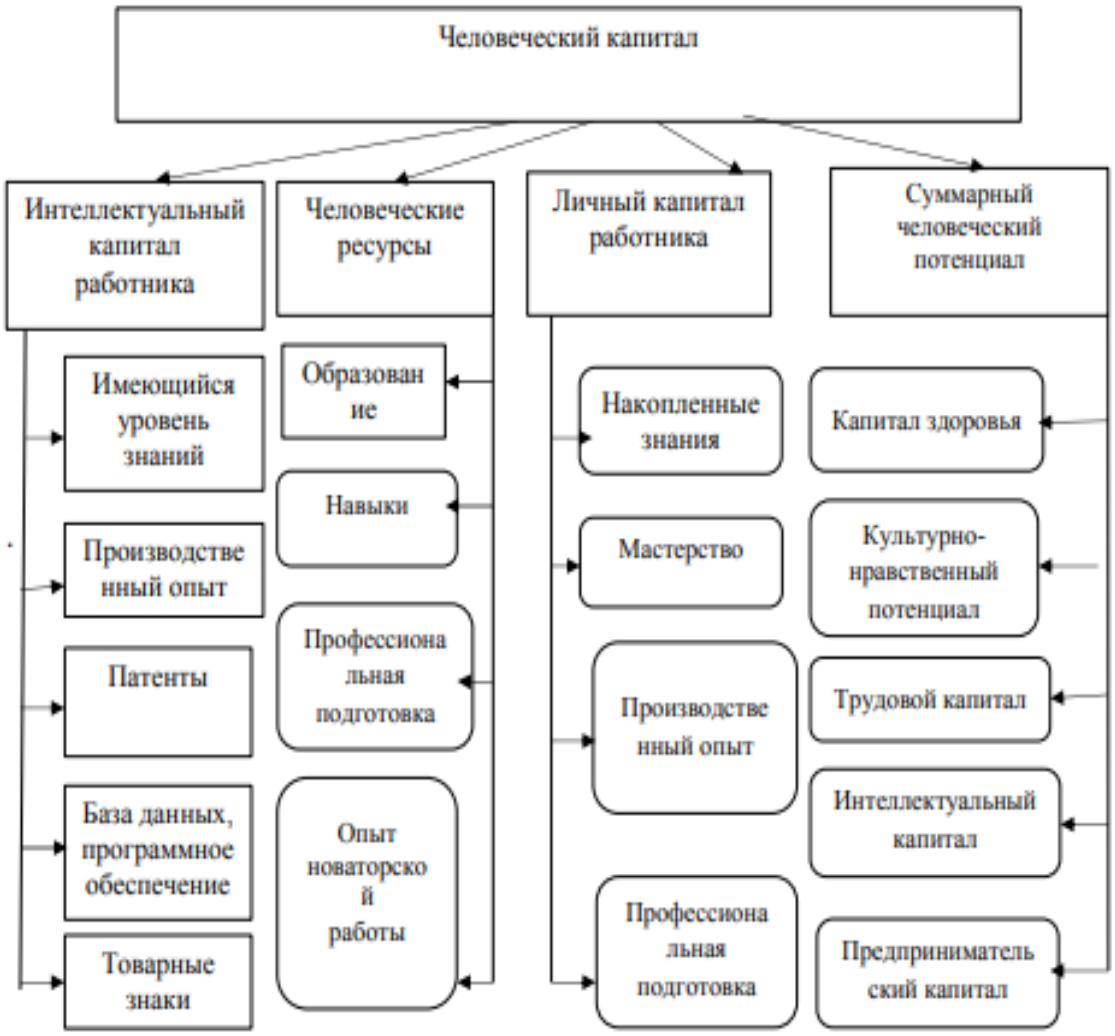

Рис. 3. Базовые элементы человеческого капитала в контексте использования системного подхода

Управление человеческим капиталом можно рассматривать как взаимосвязанные виды деятельности, происходящие внутри организаций.

Перспективы развития и усовершенствования современного производства не могут рассматриваться вне стратегии формирования и использования человеческого капитала организации.

Однако недооценка роли человеческого капитала, неумение правильно оценить его эффективность, типичные для отечественных организаций. Рыночная среда требует учитывать все, однако, социально-экономическая оценка человеческих производительных сил, как основного активного фактора развития и обеспечения конкурентоспособности организации, и до сих пор не входит в управленческий инструмент большинства руководителей.

Управление человеческим капиталом превращается не просто в основную, но и в наиболее сложную составляющую управления организацией. Сегодня в прибыльных и неприбыльных организациях сотрудниками следует руководить так, как будто они добровольцы, а не наемные работники.

Программа управления эффективностью человеческого капитала в организации разрабатывается как результат анализа информации, полученной в ходе оценки уровня эффективности и включает таковы этапы:

1. Поиск и анализ резервов повышения эффективности на основе информации, полученной в ходе измерения и оценки;

2. Разработка плана использования резервов повышения эффективности формирования и использование человеческого капитала, который должен включать конкретные меры и сроки их реализации, предусматривать финансирование расходов на эти мероприятия и ожидаемый экономический эффект от их внедрения, определять ответственных исполнителей;

3. Разработка систем мотивации работников для достижения запланированного уровня эффективности;

4. Контроль за реализацией мероприятий, предусмотренных планом и всей программой и регулирование их выполнения;

5. Измерение и оценка реального влияния осуществляемых мер на повышение эффективности формирования и использования человеческого капитала.

На основе этой программы вносятся коррективы в процесс управления персоналом и кадровую политику организации с целью уменьшения расходов на формирование человеческого капитала в расчете на единицу его задействованных активов и на единицу полученного эффекта от его использования. В результате происходит повышение эффективности формирования и использование человеческого капитала, общей социально-экономической эффективности человеческого капитала организации, что означает повышение конкурентоспособности организации на рынке и, соответственно, повышение качества трудовой жизни его работников.

Таким образом, управление человеческим капиталом включает такие базовые элементы, как человеческий капитал, интеллектуальный капитал, личный капитал, суммарный человеческий капитал. Его можно рассматривать как взаимосвязанные виды деятельности, происходящие внутри организаций. В компании должна разрабатываться

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

программа управления эффективностью человеческого капитала как результат анализа информации, полученной в ходе оценки уровня эффективности. Она позволит сформировать направления работы с человеческим капиталом.

В целом, управление человеческим капиталом в организации позволяет дать реальную оценку рыночной стоимости всех активов организации, включая и такие, пока что «невидимые» в управленческом учете, как знания, опыт, преданность, мотивация; оказать необходимую информацию для принятия решений в управлении человеческим капиталом как менеджерам по персонала, так и высшим руководителям; и главное-побудить руководителей всех уровней думать о людей не как о расходах, которые нужно минимизировать, а как об активах, которые следует оптимизировать и эффективно использовать.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

2. Особенности управления развитием человеческого капитала в России

2.1. Особенности управления трудовыми ресурсами на международном уровне

Труд и рабочая сила являются взаимосвязанными областями. Удовлетворенный труд является источником развития и процветания людей в целом. Управление трудовыми ресурсами требует развития людских ресурсов посредством целенаправленного обучения и связей, с тем чтобы внешние и внутренние рынки труда обеспечивались квалифицированной рабочей силой для удовлетворения потребностей отрасли и обладали устойчивым производственным потенциалом, способным непрерывно вносить вклад в общий экономический и промышленный рост. Это принесет дивиденды в виде повышения экономической активности и создания рабочих мест для решения проблем проблема безработицы. Будут предприняты усилия по улучшению планирования рабочей силы, широкому обучению квалифицированной рабочей силы профессиям, распространенным в промышленности, а также узкоспециализированным профессиям для подготовки к использованию новой технологии. Кроме того, будут приняты меры по обеспечению работников основными удобствами, включая предоставление жилья, повышение заработной платы, увеличение количества стимулов, улучшение качества школ для детей работников, последовательные и устойчивые схемы социального страхования и т.д. Все эти усилия будут предприняты на основе краткосрочного и долгосрочного планирования (которое будет периодически пересматриваться на предмет обновления) для удовлетворения нынешних и будущих технологических вызовов, а также экономических и деловых целей страны.

Правительство считает, что в реализации повышения конкурентоспособности, экономического роста и занятости в условиях глобализации экономики высокообразованная и квалифицированная рабочая сила призвана сыграть важнейшую и заметную роль. Богатое наследие законодательства, которое иногда дублирует друг друга по своей компетенции и охвату, подвергалось поправкам и пересмотру. Разнообразие и сложность законов способствовали созданию системы трудовых

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

отношений, которая иногда чрезмерно полагается на судебную систему и суды по трудовым спорам при решении проблем управления трудовыми ресурсами. Большое количество и сложность трудового законодательства с противоречивыми положениями и многочисленными определениями работника, работодателя, заработной платы, учреждения, отрасли и т.д. не принесли никакой пользы и усложнили производственные трудовые отношения, которые, к сожалению, привели работников и работодателей к затяжным судебным разбирательствам. Их нынешняя структура также поставила перед налаженные двусторонние отношения работников и работодателей, объективная консолидация и упрощение трудового законодательства являются одной из приоритетных областей, на которых правительство хочет сосредоточиться, чтобы способствовать пониманию и применению этих законов. Большое количество и сложность законов о труде с перекрывающимися положениями и многочисленными определениями работника, работодателя, заработной платы, учреждения, промышленность и т.д. служили полезной цели и усложняли механизм трудовых отношений в промышленности. Их нынешняя структура также позволила максимально наладить двусторонние отношения между работниками и работодателями, объективная консолидация и упрощение трудового законодательства является одной из приоритетных областей, на которых правительство хочет сосредоточиться, чтобы облегчить понимание и применение этих законов.

Трудовые отношения следует рассматривать как неотъемлемую часть систем и методов управления, а не как дисциплину или вид деятельности, отделенный от менеджмента. На изменения в трудовых отношениях внутри организации часто влияют методы управления. Поэтому отношение к производственным отношениям следует понимать на фоне теорий и практик, связанных с управлением предприятиями и организационным поведением.

Таким образом, легко понять, почему организационное поведение повлияло на управление человеческими ресурсами. Парадоксально, но производственные отношения, хотя и имеют дело с "отношениями", до недавнего времени в значительной степени игнорировали социальные науки, имеющие отношение к поведению и человеческому отношения.

Управление человеческими ресурсами (HRM) и/или менеджмент персонала (PM) стали очень важной частью процесса управления в XXI веке и привлекают значительное внимание в обсуждениях со стороны руководства или в бизнес-стратегии большинства организаций по

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

сравнению с прошлым, особенно после либерализации. Важность этой функции для успеха организации подчеркивается в ярких выражениях с акцентом на развитие человеческих ресурсов (HRD), знаниях управление, расширение прав и возможностей, единой организационной структуры, мотивированных рабочих группах и т.д. Для некоторых это звучит как жаргон, но серьезно мыслящим людям кажется, что в них много смысла, даже если есть различия во мнениях. Также кажется, что даже профессиональные менеджеры часто расходятся в своем понимании различий в ролях между HRM и PM, если таковые вообще имеются. Многие считают, что это то же самое старое вино в новой бутылке с другой этикеткой или что HRM – это всего лишь более современная терминология. В 1990–х годах новые требования международной конкуренции и значительный прогресс в области технологий привели к глобализации, что существенно изменило природу и функционирование “рынка”, а также способам организации производства во многих отраслях промышленности по всему миру. От отдельных предприятий в настоящее время требуется внедрять инновации, чтобы обеспечить “правильный продукт по правильной цене и в нужное время”.

Эти требования предъявляют значительные требования к работодателям и их предприятиям по разработке и внедрению новых стратегий, структур и процессов. Все большую стратегическую роль на предприятии играют производственные отношения (IR), поскольку многое из того, что необходимо сделать, связано со значительными изменения в традиционной практике в этой и смежных областях управления человеческими ресурсами (HRM).

Результатом стало то, что характер IR меняется на многих предприятиях. Появляется новый подход , основанный на более широкой концепции трудовых отношений.

Этот новый подход основан на ряде практик IR и HRM, направленных на повышение гибкости и квалификации рабочей силы в среде, в которой особое внимание уделяется коммуникации, сотрудничеству и доверию между менеджерами, работниками и их представителями. Принятие этого подхода, однако не было ни универсальным, ни единообразным. Это было особенно заметно в промышленно развитых странах и усиливается в промышленно развивающихся странах. Но как формы, которые она приняла, так и ее распространение значительно различались внутри отраслей и между регионами одной и той же страны, а также между странами и регионами, имеющими различную

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

политику в области производственных отношений, правовые и институциональные рамки и традиции.

Гораздо больше, чем любое другое предыдущее влияние, глобализация подчеркивает важность ИК к индустриализации и экономическому развитию в регионе. Это создает новые проблемы для правительств и социальных партнеров, а также подчеркивает старые трения между ними. Это также принесло с собой ряд стратегических возможностей, если стороны смогут ими воспользоваться, для улучшения перспектив предприятий и работников и позиционирования региона на период продолжающегося мощного экономического роста и развития в XXI веке.

Работодатели, как движущая сила экономических изменений, и их организации должны принять следующие меры: инициатива по разработке программы реформ, которая может принести эти выгоды. Для этого потребуется стратегия, направленная на улучшение трудовых отношений и предусматривающая изменения во взглядах и поведении на рабочем месте и затрагивающая ключевые вопросы развития навыков, компенсации, организации труда и гибкости, а также межкультурного управления.

Производственные отношения представляют собой одну из самых деликатных и сложных проблем современного общества, которое характеризуется быстрыми переменами, спорами, волнениями, идеологическими конфликтами в национальном и международном масштабе.

Это динамичная концепция, которая меняется в зависимости от структуры общества и социального порядка, экономической системы и политического устройства данной страны. Это искусство совместной жизни с целью производства, эффективности производства, благополучия людей и промышленного прогресса. Это связано с сетью отношений между работниками, работодателями и участием государства. Тид и Меткалф отмечают, что “Производственные отношения являются совокупным результатом отношений и подходов работодателей и работников друг к другу в отношении планирования, надзора, руководство и координация деятельности организации с минимумом человеческих усилий и трений, в воодушевляющем духе сотрудничества и с должным учетом подлинного благополучия всех членов организации. Согласно Аллану Фландерсу, предмет производственных отношений имеет дело с определенными регулируемыми или институционализированными отношениями в промышленности. Профессор Клегг определяет, что

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

производственные отношения – это самый широкий термин, охватывающий "правила, регулирующие занятость вместе с способы создания правил и изменения их интерпретации и администрирования". Отношения между руководством и работниками, особенно в обрабатывающей промышленности. Отношения между руководством промышленного предприятия и его работниками.

Производственные отношения или трудовые отношения – это выражение, используемое не только для отношений между работодателями и профсоюзами, но и для отношений с участием правительства с целью определения политики, сталкивающейся с трудовыми проблемами.

В качестве определения производственных отношений мы можем принять концепцию организации:

– правила управления занятостью;

– методы, определяющие эти правила;

– типология действующих лиц (организации и представители как работодателей, так и работников; но также государственные и институциональные органы);

– процессы взаимодействия между этими субъектами.

"ИР" может быть определено как средство, с помощью которого учитываются различные интересы, связанные с рынком труда, в первую очередь с целью регулирования трудовых отношений.

ИР по сути является коллективистским и плюралистическим мировоззрением. Она связана с отношениями, которые возникают на рабочем месте и за его пределами (т.е. отношениями между отдельными работниками, отношениями между ними и их работодателем, отношения работодателей и работников с организациями, созданными для продвижения и защиты их соответствующих интересов, и отношения между этими организациями на всех уровнях). Производственные отношения также включают процессы, посредством которых эти отношения выражаются (такие как ведение коллективных переговоров; вовлечение работников в процесс принятия решений; и рассмотрение жалоб и споров), а также урегулирование конфликтов между работодателями, работниками и профсоюзами, когда они возникают.

На эти взаимоотношения и процессы влияет правительство и его учреждения посредством политики, законов, институтов и программ, а также более широкие политические, социальные, экономические, технологические и культурные особенности каждой страны. Политика, правовые и институциональные рамки в области ИК в конкретной

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

стране разрабатываются в рамках процессов двусторонних консультаций (т.е. между представителями работодателя и работников, а также ими самими, индивидуально, с правительством) и трехсторонних консультаций и сотрудничества (с участием правительства и социальных партнеров).

Результаты IR представляют собой ряд правил, которые применяются к работе, устанавливая минимальную (и другие) заработную плату и условия найма для работников. Эти условия найма могут охватывать продолжительность рабочего дня, отпуск, обучение, увольнение с работы и тому подобное, а также вопросы, связанные с охраной труда, социальным обеспечением (иногда) и условиями, применимыми к особым категориям работников. Эти правила также определяют роли и ответственность сторон, индивидуально и коллективно (например, посредством законодательства; коллективных трудовых соглашений; решений арбитров и суды; и правила работы на предприятии).

Процессы или договоренности в области ИК традиционно выражались через индивидуальные трудовые отношения и коллективные переговоры и выполняли медитативную функцию. Они направлены на достижение компромисса между “рыночными силами” (которые стремятся установить цену и количество рабочей силы) и вмешательством на рынке работодателей, работников и их представителей (а также правительства и его агентств по политическим и социальным причинам), которое устанавливает различные типы правил (отмечено выше), которые регулируют трудовые отношения разных стран.

Целью производственных отношений является обеспечение максимально возможного уровня взаимопонимания и доброй воли между несколькими заинтересованными сторонами, участвующими в производственной деятельности и оказании услуг. Это зависит, прежде всего, от честных отношений и хороших условий труда, необходимо развивать высочайший уровень жизни, дружескую атмосферу, дух совместной работы ради общей цели. Главная цель производственных отношений – это не просто ‘мир’. Это искусство, искусство жить вместе с целью производство и/или услуги. Это вытекает из принципа многих дисциплин; экономики, права, человеческой и промышленной психологии, антропологии, социологии, социальной работы и т.д. Производственные отношения повсеместно претерпевают изменения в связи с появлением новых тенденций и концепций.

Гибкость занятости, практика управления человеческими ресурсами, расширение сотрудничества между трудовыми коллективами и

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

руководством, участие работников в принятии решений в своих организациях – вот лишь несколько новых тенденций и концепций, которые опираются на знания из экономики, организационного поведения и других дисциплин.

Система внутреннего контроля разрабатывается в рамках современных производственных отношений, в то время как традиционные производственные отношения опираются на системы внешнего контроля или традиционные стили управления. Структурные изменения, происходящие в условиях глобализации экономики, приводят к внедрению современных и изощренных стилей управления.

Аналогичные принципы были признаны движением за повышение производительности труда в Европе. Основная тема, имеющая отношение к настоящему обсуждению, заключается в том, что все три упомянутых выше принципа являются частью отношений и сотрудничества в сфере управления трудовыми ресурсами.

Еще одна важная связь между отношениями в сфере управления трудовыми ресурсами и производительностью возникла в контексте недавних событий во многих обществах и серьезных изменений в производственных отношениях, таких как переход к гибкости рынка труда. Последнее предполагает необходимость принятия работодателями в интересах конкурентоспособности, нового рабочего времени и условий труда, типичных трудовых договоров, новых методов оплаты труда и вознаграждений, а также контроля за численностью рабочей силы. Эти изменения частично стали результатом острой конкуренции, новых технологий, сокращения срока службы продукции и т.д., все это требует гибкости в использовании ресурсов, если предприятие хочет оставаться продуктивным и конкурентоспособным. Эти изменения с большей вероятностью приведут к достижению целей повышения производительности, если они внедряются на основе сотрудничества и консенсуса на уровне предприятия. Таким образом, отношения и сотрудничество в области управления персоналом играют жизненно важную роль в достижении с наименьшими возможными конфликтами изменений упомянутого выше типа, которые имеют решающее значение для производительности и конкурентоспособности на современном предприятии.

Надежная система трудовых отношений важна для устранения одного из основных возражений работников и профсоюзов против повышения производительности труда работодателями. Повышение производительности имеет иногда работники и профсоюзы выступают

против них на том основании, что они не приводят к справедливому распределению выгод между работниками и что повышение производительности может привести к сокращению штатов. Развитие понимания основных концепций производительности и методов повышения производительности, а также разработка схем справедливого распределения выгод от производительности помогают развеять такие подозрения. Эта задача облегчается там, где существуют механизмы, обеспечивающие диалог и двустороннюю коммуникацию между руководством и работниками. Таким образом, трудовые отношения с руководством играют решающую роль в обеспечение признания работниками и профсоюзами необходимости повышения производительности, а также их приверженности ее достижению.

Сотрудничество между руководством и работниками или профсоюзами способствует не только урегулированию споров или разногласий, но и предотвращению разногласий, которые могут возникнуть в противном случае. На отраслевом уровне взаимоотношения между организациями работодателей и представителями работников являются предварительным условием для ведения коллективных переговоров. Где коллективные переговоры проводятся на уровне предприятия, отношения между руководством, работниками и профсоюзами в значительной степени определяют успех коллективных переговоров. На национальном уровне хорошие отношения между представителями работодателей и работников позволяют им эффективно участвовать в разработке политики в области трудовых отношений и достигать согласия.

Хорошие производственные отношения, хотя и являются узнаваемой и законной целью организации, трудно поддаются определению, поскольку хорошая система производственных отношений предполагает сложные взаимоотношения между:

– работники (и их неформальные и формальные группы, т.е. профсоюзы, организации и их представители);

– работодатели (и их руководители, а также официальные организации, такие как торговые и профессиональные ассоциации);

– правительство и законодательство, правительственные учреждения и "независимые" агентства, такие как

Консультативная служба примирения и арбитража.

Упрощенно говоря, работа заключается в том, что менеджеры дают инструкции, а работники следуют им, но (и даже в условиях рабства мы признаем, что различное "управление" приводит к совершенно

разным результатам) разнообразие ‘форм’, которые эволюционировали для регулирования поведения сторон (т.е. законы, обычаи и практика, обряды, соглашения), делает передачу и получение инструкций далеко не простым делом. Эволюционировали два типа ‘правил’:

– ‘Основной’, определяющий базовую заработную плату и условия службы (какие вознаграждения должны получать работники).

– "Процедурный", определяющий, как следует обращаться с работниками, а также методы и процедуры.

– Финансовые, политические и рыночные ограничения для сторон (например, у некоторых профсоюзов нет финансов для поддержки забастовок, у некоторых есть политика отказа от забастовок, некоторые работодатели более уязвимы к забастовкам, чем другие, некоторые не будут вносить изменения, если сначала не будет достигнуто соглашение с работниками, и вознаграждение всегда в конечном итоге отражают то, что понесет рынок).

– Технология производства (эффект забастовки в газетном производстве мгновенный – это могут пройти месяцы, прежде чем они вступят в силу в судостроении).

– Распределение власти внутри сообщества, которое имеет тенденцию меняться с течением времени и в зависимости от экономических условий, работники (или профсоюзы) доминируют во времена полной занятости, а работодатели – во времена рецессии.

В целом в экономике западного образца стороны (работники и работодатели) свободны заключать свои собственные соглашения и правила. Это называется "добровольчеством". Но это не означает полного невмешательства правительства. Это необходимо для:

– Защищайте слабых (отсюда минимальная заработная плата).

– Объявите вне закона дискриминацию (по признаку расы или пола).

– Определить минимальные стандарты безопасности, охраны здоровья, гигиены и даже важные условия службы.

– Попытаться предотвратить злоупотребление властью любой из сторон.

– Комиссия по трудовым отношениям проводит примирительные и арбитражные процедуры для разрешения трудовых споров, устанавливает условия найма и размер заработной платы путем присуждения производственных премий, утверждает корпоративные соглашения и принимает решения по искам о несправедливом увольнении.

Обеспечить основу для честного ведения трудовых отношений:

– Повышать эффективность и продуктивность в экономике государства.

– Поощрять участие работников и работодателей в трудовых отношениях на уровне предприятия или рабочего места.

– Поощрять участие в трудовых отношениях представительных органов работников и работодателей и поощрять ответственное управление и демократический контроль этих органов.

– Содействовать надлежащему регулированию занятости посредством премий, корпоративных соглашений и других промышленных инструментов.

– Предотвращать и ликвидировать дискриминацию на рабочем месте и , в частности , обеспечивать равное вознаграждение мужчин и женщин, выполняющих работу равной или сопоставимой ценности.

– Обеспечивать разрешение трудовых споров путем примирения и, при необходимости, арбитража оперативным и справедливым образом и с минимумом юридических формальностей.

– Поощрять и облегчать совместную реформу на рабочем месте и равноправные, инновационные и продуктивные отношения на рабочем месте.

Отдел трудовых отношений занимается обязанностями, установленными трудовыми отношениями, и основные функции отдела трудовых отношений включают:

– Разработка стратегий и систем трудовых отношений для поддержки корпоративных приоритетов и стратегического направления.

– Консультирование по вопросам применения и толкования отраслевых наград, соглашений и законодательства, регулирующего аспекты занятости.

– Поддержание связей и ведение переговоров с профсоюзами и центральными учреждениями.

– Обеспечить основу для честного ведения производственных отношений.

– Способствовать повышению эффективности и продуктивности в экономике государства.

– Поощрять участие работников и работодателей в производственных отношениях на предприятии или уровне рабочего места.

Поощрять участие в трудовых отношениях представительных органов работников и работодателей и поощрять ответственное управление и демократический контроль этих органов.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

– Содействовать надлежащему регулированию занятости посредством премий, корпоративных соглашений и других промышленных инструментов.

– Предотвращать и ликвидировать дискриминацию на рабочем месте и, в частности, обеспечивать равное вознаграждение мужчинам и женщинам, выполняющим работу равной или сопоставимой ценности.

– Предусматривать разрешение трудовых споров путем примирения сторон и, при необходимости, путем арбитраж оперативным и справедливым образом и с минимумом юридических формальностей.

– Поощрять и облегчать совместную реформу на рабочем месте и равноправные, инновационные и продуктивные отношения на рабочем месте.

Объем международного бизнеса продолжает резко увеличиваться из года в год.

Появление Интернета и электронной коммерции еще больше стимулирует поток товаров и услуг по всему миру. Компании организуются за пределами национальных границ. Даже более традиционные отрасли промышленности они не только модернизировали свои производственные линии и цепочки поставок в стремлении к бережливой организации, но и развили способность быстро доставлять продукцию в разные части мира, чтобы получить конкурентное преимущество с точки зрения затрат и скорости распространения.

Поскольку все больше и больше компаний работают на международном уровне, влияние на различные бизнес-функции становится более выраженным. Профессиональные менеджеры в каждой сфере деятельности должны развивать навыки, знания и опыт работы на международной арене, которые помогут их компаниям добиться успеха в этой области.

Это особенно верно в случае функции управления человеческими ресурсами и производственных отношений. Подразумевается, что глобализация – это реальность, и, следовательно, философия управления персоналом должна признавать этот факт и действовать в этих рамках и контексте. “Существует глобальная обеспокоенность по поводу новой политики и практики в области людских ресурсов и их влияния на производственные отношения.

Общая тенденция к снижению занятости в производственном секторе, низкая профсоюзная активность в восходящие сектора, децентрализованные коллективные переговоры и прямое общение с работниками и их вовлечение можно рассматривать как усилия по политической реструктуризации производственных отношений”.

Нация должна синхронизировать национальную экономическую политику с формирующимися тенденциями в производственных отношениях – как одно должно сочетаться с другим.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Помимо основной цели установления прочных отношений между работодателями и работники, производственные отношения направлены на:

– Содействие производству и производительности труда;

– Надежную защиту прав и интересов как работников, так и руководства путем привлечения их к сотрудничеству;

– Достижение прочных, гармоничных и взаимовыгодных отношений в сфере управления трудовыми ресурсами;

– Избегать нездоровой атмосферы в отрасли, особенно простоев в работе, массовых увольнений, забастовок, локаутов; и

– Устанавливать и поддерживать промышленную демократию.

Согласно Киркалди, производственные отношения в стране тесно связаны с формой своего политического правительства; и цели промышленной организации могут варьироваться от чисто экономических до чисто политических целей. Цели производственных отношений можно разделить на четыре категории:

– Улучшение экономических условий работников при существующем состоянии промышленного управления и политического правительства;

– Контроль, осуществляемый государством над промышленными предприятиями с целью регулирования производства и содействия гармоничным производственным отношениям;

– Социализация и рационализация отраслей промышленности путем превращения самого государства в крупного работодателя; и

– Наделение работников имущественными интересами в отраслях, в которых они заняты.

Таким образом, термин "производственные отношения" используется для обозначения специальной области организационного управления и изучения, которая занимается определенным набором явлений, связанных с регулированием трудовой деятельности человека. Однако трудно точно и общепринято определить границы этого явления, а следовательно, и сам термин. Термин может использоваться в ограничительном смысле, охватывая только формальные коллективные отношения между руководством и сотрудниками или во всеобъемлющем смысле, охватывающем все отношения, связанные с трудоустройством. Однако сомнительно, что эти два подхода можно или нужно так легко разделять – неформальные, межличностные или групповые отношения находятся под влиянием формальных коллективных отношений, существующих в системе производственных отношений, и

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

можно утверждать, что формальные коллективные отношения сами по себе частично определяются природой индивидуальных отношений. То, как мы воспринимаем общую природу эта область изучения организаций в очень значительной степени определяет не только то, как мы подходим и анализируем конкретные вопросы и ситуации в рамках производственных отношений, но и то, как мы ожидаем от поведения других, как мы реагируем на их фактическое поведение и какие средства мы применяем, чтобы влиять на поведение или модифицировать его. проводить различие между теми подходами, которые касаются общей природы организаций по трудоустройству, и теми, которые специально касаются системы производственных отношений.

2.2. Общая характеристика и современное состояние человеческого капитала в РФ

Человеческий капитал – это понятие, которое относится к совокупности знаний, навыков, компетенций, опыта, творческого потенциала и физической энергии, которыми обладает индивид или группа людей. В современном мире человеческий капитал становится все более важным фактором экономического развития.

Особенностями человеческого капитала в разных странах являются:

Можно выделить следующие особенности:

– относительные различия в развитии человеческого капитала в разных странах имеют далеко идущие социальные, экономические, политические и технологические последствия. Нынешние различия в стадиях развития и существующих социальных и политических силах будут усиливать эти различия в будущем при отсутствии сознательных, обдуманных и эффективных действий по устранению или противодействию этим силам;

– культурные различия внутри экономики и между странами открывают новые возможности. Понимание того, как использовать способности и сильные стороны отдельных людей, независимо от культурных сходств и различий, приведет к увеличению инвестиций в человеческий капитал и отдачи от него. Успех в межкультурном объединении способностей и талантов (не то же самое, что культурная ассимиляция) также повысит терпимость и уменьшит культурный конфликт. Некоторые – к сожалению, относительно немногие – признают

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

и используют преимущества того, что люди из разных культур открывают большие перспективы;

– общества, страны, экономики, в которых люди сегрегированы в соответствии с некоторой социальной схемой (например, кастовая система) или принудительная экономическая сегментация, будут находиться в относительном невыгодном положении по сравнению со средой, которая обеспечивает открытый доступ к полным экономическим, социальным и политическим возможностям. Неблагоприятные последствия обусловлены множеством факторов, суммируемых следующим образом: экспорт интеллектуального капитала и/или продуктов интеллектуального капитала; неэффективное использование физического капитала; относительно непривлекательная отдача от инвестиций в человеческий капитал с сопутствующим уменьшением инвестиций в человеческий капитал;

– условия для человеческого капитала будут определять инвестиции в человеческий капитал и отдачу от человеческого капитала. Вклад человеческого капитала в конкретные экономики будет значительно различаться по целому ряду причин. В простой характеристике среда, варьирующаяся от благоприятной, дружественной, безразличной до враждебной, определяет относительную отдачу от человеческого капитала и развитие экономик и регионов, а также оказывает другие важные и производные эффекты на политический риск, социальную удовлетворенность или разногласия. Конечно, на развитие влияет множество других факторов;

– экономические возможности для отдельных лиц стимулируют и поддерживают приток. Повышенная мобильность человеческого капитала – в частности, разума капитал и его продукты – подчеркивает взаимосвязь между развитием экономики и развитием/сохранением окружающей среды, благоприятной для человеческого капитала. Неспособность страны обеспечить и защитить права личности приведет к выраженным долгосрочным негативным последствиям для страны. Отсутствие угнетения, наличие возможностей и поощрение индивидуального развития окажутся наиболее важными факторами в сдерживании оттока интеллектуального капитала страны;

– относительно свободное движение интеллектуального капитала и/или продуктов интеллектуального капитала будет приведет к увеличению экспорта интеллектуального капитала и его продуктов из стран, предлагающих менее гостеприимные условия;

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

– экономики, экспортирующие человеческий капитал, пострадают из-за относительной мобильности своего человеческого капитала. «Лучший» человеческий капитал с точки зрения потенциала, развитости и других поведенческих факторов человека обладает наибольшей мобильностью.

– человеческий талант и развитые таланты потекут в экономики, которые предлагают подходящий климат для человеческого капитала. Эти потоки будут принимать форму физических потоков для физического и интеллектуального капитала, потоков продукта труда для выпуска физического труда и потока из продуктов труда интеллектуального капитала;

– инвестиционные потоки в страну (или экспорт капитала из страны) будут все более чувствительны к инвестициям страны в человеческий капитал и к «климату для человеческого капитала»;

– страны-импортеры/экономики человеческих талантов получат наибольшую выгоду от импорта интеллектуального капитала;

– интеллектуальный капитал оказывает и будет продолжать оказывать большее влияние, чем физический капитал. Страны, которые препятствуют импорту интеллектуального капитала и вместо этого ограничивают импорт физическим капиталом, столкнутся с местной нехваткой физической рабочей силы, столкнутся более медленное экономическое развитие по сравнению с более открытыми экономиками, которые приветствуют импорт интеллектуального капитала;

– экономические дисбалансы между экономиками имеют серьезные экономические, социальные и политические последствия. Дисбалансы уменьшатся, а не увеличатся только в том случае, если в отстающих экономиках к человеческому капиталу будут относиться с уважением, при условии отсутствия враждебной среды и в сочетании с обязательством инвестировать в человеческий капитал;

– неравномерный уровень развития человеческого капитала в разных странах порождает множество неблагоприятных последствий, включая различия в уровне жизни и политической риски. Такие различия в уровне жизни и политическом риске и вытекающие из них социальные силы, которые значительно различаются в разных экономиках (странах), ускоряют негативные последствия, такие как беспорядки, войны, различия в доступности и стоимости капитала. Такие различия влияют на будущее развитие одной экономики по отношению к другой;

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

В некоторых странах/регионах будет увеличиваться экспорт человеческого капитала с долгосрочными неблагоприятными последствиями. Усилия по использованию талантов и результатов труда экспатриантов потерпят неудачу, если страна не устранит силы и обстоятельства это побудило к экспорту человеческого капитала.

Мотивы для перемещения человеческого капитала из одной экономики в другую будут сохраняться, а в некоторых странах – усиливаться. Чем дольше страна медлит с созданием благоприятных условий для человеческого капитала, тем больше разрыв между альтернативными возможностями и этой страной. Наибольшие экономические потери/выигрыши в человеческом капитале будут связаны с экспортом/импортом интеллектуального капитала.

Некоторые страны будут нетто-импортерами человеческого капитала, причем наибольший прирост в их экономику будет происходить за счет интеллектуального капитала.

Взаимосвязь между базовым питанием, образованием, инвестициями в человеческий капитал и отдачей от него будет приобретать все большее значение в усилиях по развитию экономики и повышению уровня жизни.

Потеря капитала в результате высокого уровня младенческой смертности и связанного с этим поведения окажет значительное влияние на экономическое развитие и уровень жизни в этих странах.

Влияние остатков человеческого капитала на экономический рост будет по-прежнему сказываться на странах, которые не смогли успешно увеличить ожидаемую продолжительность жизни младенцев, детей и взрослых.

Страны, которые уважают и защищают права на человеческий капитал, получат долгосрочные выгоды.

Некоторые хорошо развитые экономики не смогут приспособиться и обеспечить культурную ассимиляцию в своей экономике, что приведет к разногласиям и последующей реакции со стороны «аборигенов» родной страны. В этих условиях социальные силы будут призывать к созданию барьеров на пути импортируемого человеческого капитала. В долгосрочной перспективе эти экономики будут страдать от неспособности обеспечить благоприятную атмосферу для импортируемого человеческого капитала.

«Культурные» и социальные барьеры и предубеждения будут препятствовать притоку добавленной стоимости человеческий капитал в регион.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Страны, которые справедливо относятся к импортируемому капиталу, получат наибольшие выгоды от человеческого капитала, как от первоначального резидента, так и от импортированного человеческого капитала.

Относительная роль материального и финансового капитала в развитых экономиках будет снижаться, компенсируясь растущей важностью интеллектуального капитала. Соотношение интеллектуального и физического капитала в этих экономиках увеличится. Взаимосвязь между человеческим капиталом и возможностями приобретет все большее значение.

Различия между странами в соотношении прожиточного минимума и индивидуальных ресурсов ускорит расхождение экономик. Эти различия будут продолжать приводить к различиям в личных инвестициях в человеческий капитал и отдаче от него в разных странах, а также буду влиять на потоки капитала в экономику и из нее.

Страны, которые предоставляют возможности с учетом гендерных факторов, будут развивать экономику, которая доминирует в других экономиках.

Доступность здравоохранения и образования как для мужского, так и для женского человеческого капитала принесет богатые выгоды экономике принимающей страны. Увеличение инвестиций в образование и повышение уровня здоровья младенцев, детей и взрослых являются сопутствующими условиями для увеличения инвестиций в человеческий капитал и отдачи от него.

Увеличение ожидаемой продолжительности жизни младенца/ребенка кардинально изменит отдача от инвестиций в человеческий капитал. Увеличение продолжительности жизни также сократит потерю человеческого капитала. Кроме того, в этих странах увеличение ожидаемой продолжительности жизни также приведет к сокращению потерь материального и ограниченного финансового капитала, которые происходят в связи с потерей человеческого капитала.

Увеличение продолжительности жизни младенцев, детей и взрослых увеличивает остатки человеческого капитала, которые поддерживают рост экономики. Увеличение ожидаемой продолжительности жизни также удлиняет период накопления инвестиций в человеческий капитал и способствует «семейной ассимиляции» и стабильности семьи.

Изменение отдачи от человеческого капитала изменит человеческое поведение. Наибольшие изменения произойдут в странах/регионах

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

и внутри сегментов населения, в которых «личные инвестиции» в зачатие, вынашивание и воспитание детей составляют наибольшую долю от общего доступного личного капитала.

Изменения в ожидаемой продолжительности жизни детей окажут наибольшее влияние на поведение людей в странах и регионах, в которых инвестиции в человеческий капитал представляет наибольшую долю от общего доступного «капитала» – в бедных и менее развитых странах, которые страдают от самой высокой младенческой смертности и короткой продолжительности жизни детей.

Человеческий капитал предлагает богатые возможности для исследований. Огромные и далеко идущие последствия человеческого капитала подчеркивают важность исследований в этих областях. Мы составили наш список вопросов для исследований на основе текущих, а также предлагаемых усилий. Некоторые вопросы отражают область, которая предлагает большие перспективы, а не конкретную проблему. Проблемы для исследования включают:

– мотивирующие факторы для повышения творческой готовности;

– критические факторы окружающей среды для сохранения интеллектуального капитала «в стране»;

– экспорт человеческих талантов: управляемый или заманиваемый;

– факторы удовлетворенности работой для стареющего населения;

– важнейшие вопросы продления срока добровольного взноса;

– влияние налогового законодательства на продление срока добровольного взноса;

– смерть и остатки человеческого капитала;

– детская смертность и потерянный капитал;

– социально-экономические последствия утраты человеческого капитала;

– налоговые льготы для продления срока выплаты взносов;

– сохранение интеллектуального капитала и продукта труда в экономике;

– последствия сокращения/удлинения накопительной жизни, например, снижение/обязательный пенсионный возраст;

– относительные инвестиции в человеческий капитал (человеческий/общий капитал);

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

– скорректированная доходность инвестиций в человеческий капитал (RIHC);

– социальные факторы и решения об инвестициях в человеческий капитал;

– физический экспорт человеческого капитала: внутренние и международные последствия;

– разнообразие капитала, человеческий капитал и капитальные вложения;

– влияние культуры на инвестиции в человеческий капитал;

– гендерный уклон в инвестициях в человеческий капита.

Согласно отчету Всемирного банка, Россия занимает 34-е место в мире по индексу человеческого капитала. Этот индекс учитывает такие факторы, как продолжительность образования, качество образования, здоровье и доходы на душу населения. Однако, несмотря на относительно высокий индекс, ситуация с человеческим капиталом в России остается сложной.

Одной из основных проблем является низкий уровень качества образования. Согласно исследованию PISA, проведенному в 2018 году, Россия занимает 31-е место по качеству образования среди 79 стран-участниц. Это говорит о том, что многие выпускники школ и вузов не обладают необходимыми знаниями и навыками для успешной карьеры в современном мире.

Еще одной проблемой является низкий уровень здоровья населения. Согласно отчету Всемирной организации здравоохранения, Россия занимает 130-е место по уровню здоровья населения среди 190 стран-участниц. Это связано с низким уровнем медицинского обслуживания, недостаточным финансированием здравоохранения и низкой культурой здорового образа жизни.

Кроме того, в России существует проблема низкой занятости и низких доходов населения. Согласно отчету Международной организации труда, уровень безработицы в России составляет около 4,6%, что является относительно низким показателем. Однако, многие люди работают на низкооплачиваемых работах и не могут обеспечить себе и своим семьям достойный уровень жизни.

В целом, ситуация с человеческим капиталом в России остается сложной. Несмотря на некоторые достижения, такие как высокий индекс человеческого капитала, многие проблемы остаются нерешенными.

Человеческий капитал является важным фактором экономического развития. В России существуют проблемы с качеством образования, уровнем здоровья населения и доходами. Для улучшения ситуации необходимо улучшить качество образования, увеличить финансирование здравоохранения и создать условия для создания высокооплачиваемых рабочих мест. Только тогда Россия сможет достичь высокого уровня человеческого капитала и обеспечить устойчивое экономическое развитие.

Связь между рабочими местами и эффективностью бизнеса стала очевидной за последние годы. Кризис COVID-19 подтолкнул компании к поддержке своих работников новыми и беспрецедентными способами. И сейчас страна переживает стремительно меняющийся рынок труда – от гостиничного бизнеса до консалтинга. Работники волнами покидают рабочие места, и компании разрабатывают новые стратегии в отношении работников, стремясь продолжать предоставлять услуги и объем продаж на уровне, необходимом для того, чтобы превзойти своих конкурентов.

Аналогичным образом, инвесторы, даже до пандемии, начинали признавать связь между практикой использования человеческого капитала и эффективностью бизнеса.

В настоящее время можно выявить шесть ключевых тем, которые в целом определяют различные аспекты человеческого капитала в современных условиях: занятость и тип рабочей силы; стабильность работы; заработная плата, компенсации и льготы; разнообразие рабочей силы, равенство и инклюзивность; охрана труда и техника безопасности; профессиональная подготовка и просвещение.

Человеческий капитал и экономический рост связаны друг с другом. Человеческий капитал влияет на экономический рост, и он может генерировать экономику благодаря знаниям и способностям.

Нации нуждаются в достаточном человеческом капитале, обладающем образованием и квалификацией педагогов и других специалистов. Другими словами, нам нужен большой человеческий капитал, чтобы создать другой человеческий капитал, такой как врачи, инженеры, профессора и т.д., который впоследствии станет человеческим активом и внесет свой вклад в экономику страны.

Когда мы говорим об экономическом росте, человеческий капитал является основной причиной ускоренного роста и экспансии для многих стран, которые обеспечивают инвестиции в человеческий капитал.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Это дает этим странам наилучшие преимущества в плане обеспечения наилучших условий для работы и образа жизни.

Значительным преимуществом в создании стабильной среды для роста является то, что страна обладает расширенным высококачественным человеческим капиталом в таких областях, как здравоохранение, наука, менеджмент, образование и других областях. Здесь основными компонентами человеческого капитала, безусловно, являются люди, но в настоящее время главным компонентом является творческий, образованный и предприимчивый человек с высоким уровнем профессионализма.

Человеческий капитал приводит к большему количеству инноваций в сферах производства и других смежных видах деятельности. Человеческий капитал также создает способность осваивать новые технологии. Человеческий капитал также повышает производительность труда. Обученные работники будут более эффективно использовать физический капитал (например, машины). Формирование человеческого капитала повышает уровень производства и приводит к экономическому росту за счет увеличения ВВП. Знающие и квалифицированные работники могут лучше использовать имеющиеся в их распоряжении ресурсы. Улучшая производственные показатели рабочей силы, формирование человеческого капитала способствует повышению уровня занятости. Это приводит к высокому уровню участия в рабочей силе.

Качество жизни определяется доходом и состоянием здоровья. Доход и здоровье зависят от уровня образования, сформированности навыков и т.д. Формирование человеческого капитала повышает эти навыки и улучшает качество жизни широких масс. Лучшее качество населения означает больший экономический рост.

Изучая труды Е.А. Ярушкиной встречаем мнение, что «человеческий капитал может выступать не только в роли объекта управления, но и средством».

На основе недавних статистических данных, отражающих состояние трудовых ресурсов в России, можно заметить, что этот показатель постоянно меняется. В течение периода с 2017 по 2021 годы средняя численность трудовых ресурсов составляла 907550,4 тыс. человек (см. таблица 3).

Доступные данные о числе трудоспособных лиц, занятых в различных регионах Российской Федерации, представлены в таблице 4.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Таблица 3. Динамика численности рабочей силы России в возрасте 15 лет и старше, 2017-2021 гг.

Год	Рабочая сила, тыс. чел.	В том числе	
		занятые, тыс. чел.	безработные, тыс. чел.
2017	915425	867791	47634
2018	914281	870380	43902
2019	904775	863197	41578
2020	899072	847217	47423
2021	904199	860633	43566

Таблица 4. Динамика численности занятых в возрасте 15 лет и старше по субъектам России, 2017-2021 гг.

	2017	2018	2019	2020	2021
	тыс. чел.				
Центральный федеральный округ	20640,7	20769,0	20723,6	20403,0	20549,4
Северо-Западный федеральный округ	7254,2	7222,6	7212,1	7064,9	7484,2
Южный федеральный округ	7703,4	7762,4	7696,4	7662,9	7781,5
Северо-Кавказский федеральный округ	4075,7	4173,9	4109,2	3889,1	4064,7
Приволжский федеральный округ	14502,9	14405,0	14152,6	13889,9	14142,9
Уральский федеральный округ	6037,3	6065,8	6050,6	5938,5	6034,9
Сибирский федеральный округ	8063,6	8085,5	8023,1	7795,8	7966,6
Дальневосточный федеральный округ	4038,1	4047,5	3965,4	3957,3	3984,1
Российская Федерация	72315,9	72531,6	71933,1	70601,4	71719,4

Из анализа таблицы можно сделать вывод о снижении общего числа занятых лиц по всей России к 2020 году (70601,4 тыс. человек), однако в 2021 году этот показатель вырос и составил 71719,4 тыс.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

человек. Наиболее высокая численность занятых лиц наблюдается в Центральном и Приволжском федеральных округах.

Важно отметить, что существует увеличение числа занятых людей в период с 2020 по 2021 годы по различным группам, классифицирующимся по основному месту работы (см. таблица 5). Этот показатель свидетельствует о росте общего числа занятых на 1258 тыс. человек.

Таблица 5. Численность занятого населения в возрасте 15-72 лет по группам занятия по основному месту работы в 2020-2021 гг.

Группа занятия по основному месту работы	2020			2021		
	тыс. чел.			тыс. чел.		
	Всего	Мужчин	Женщин	Всего	Мужчин	Женщин
Всего	70461	36154	34306	71719	36891	34829
Руководитель	18558	6907	11651	3946	2124	11651
Специалисты высшей категории	4090	2219	1872	18774	7123	5807
Специалисты средней квалификации	9697	3974	5723	9895	4088	1589
Служащие, занятые в оформлении документации и учете	1944	348	1597	1904	316	1589
Работники сферы обслуживания и торговли	10716	3249	7467	11155	3326	7829
Квалифицированные работники сельского и лесного хозяйства	1719	893	826	1708	895	812
Квалифицированные работники сферы строительства и транспорта	9212	7594	1618	9549	7840	1708
Операторы производственных установок и машин	9194	8129	1065	9224	8160	1063
Неквалифицированные рабочие	5331	2615	2489	5565	3019	2546

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Данные о доле населения, обладающего средним профессиональным и высшим образованием в разных регионах Российской Федерации в 2019 и 2020 годах представлены на рисунке 4.

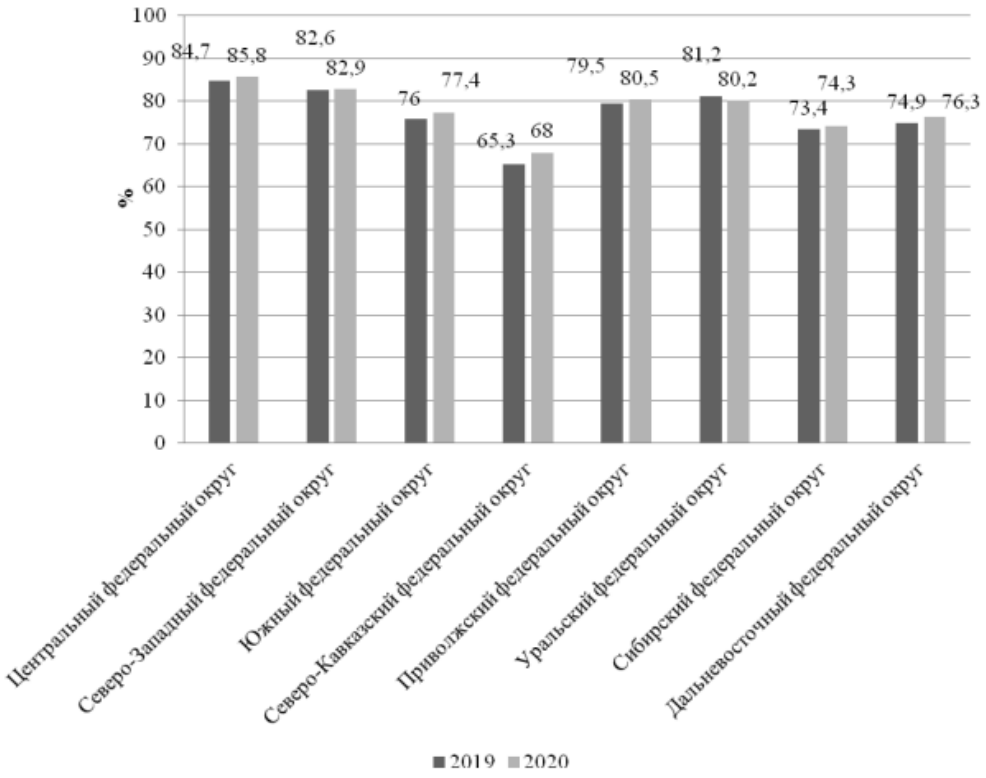

Рис. 4. Доля населения РФ, имеющая среднее профессиональное и высшее образование, 2019-2021 гг.

Из рисунка видно, что Центральный федеральный округ занимает лидирующую позицию по этому показателю (85,8% в 2020 году), в то время как наименьшая доля наблюдается в Северо-Кавказском федеральном округе (68% в 2020 году).

Многие предприятия в различных секторах российской экономики проявляют интерес к развитию человеческого капитала своего персонала. В современной литературе существует множество определений затрат на персонал. Мы остановимся на определении, предложенном О.А. Гладковой и упомянутом в работах А.О. Суханиной. Согласно данному определению, затраты на персонал представляют собой совокупность расходов, оцененных в денежной форме, которые обеспечивают функционирование подсистемы управления персоналом с целью достижения будущих экономических и социальных выгод.

Можно отметить, что ВТБ, Роснефть и Лукойл продемонстрировали увеличение своих расходов на персонал в период с 2017 по 2021 год. ВТБ увеличил свои затраты на персонал на 16,9%, Роснефть – на 36,3%, а Лукойл – на 43,2%. Подробные данные отражены в таблице 6.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Таблица 6. Затраты на персонал некоторых российских компаний из разных секторов экономики, млрд. руб.

Компания	2017	2018	2019	2020	2021
ВТБ	155,2	143,2	157,8	165,1	181,4
Банк Возрождение	5,44	5,57	6,39	6,68	н.д.
Газпром	682,1	644,0	795,0	848,0	878,6
Лукойл	164,4	199,5	208,4	223,0	235,5
НОВАТЭК	20,1	25,6	29,2	31,9	43,2

ВТБ активно развивает и улучшает существующие системы вознаграждения и мотивации своих сотрудников. Банк Возрождение придает высокое значение постоянному профессиональному развитию своих сотрудников и активно обновляет системы обучения. Газпром рассматривает свой персонал как один из ключевых стратегических активов. Лукойл также внедряет систему непрерывного развития интеллектуального потенциала своих сотрудников, придавая ему значительное значение Для компании НОВАТЭК персонал является ценным активом, обеспечивающим активное и успешное развитие организации.

Таким образом, проведенный анализ показывает, что большинство исследователей признают человеческий капитал наиболее ценным ресурсом, который способствует экономическому развитию и конкурентным преимуществам не только отдельных хозяйствующих субъектов, но и всей страны в целом. Статистические данные свидетельствуют о постоянной динамике численности рабочей силы в России. Центральный и Приволжский федеральные округа занимают лидирующие позиции по числу занятых в трудоспособном возрасте. Россия занимает 39-е место в мировом рейтинге по Индексу уровня образования в текущем году. Кроме того, стоит отметить, что многие российские компании активно вкладываются в развитие человеческого капитала своих сотрудников, увеличивая затраты на персонал, предлагая программы профессионального роста, обеспечивая бесплатное медицинское обслуживание и другие льготы.

2.3. Управление человеческим капиталом в аграрном секторе экономике

Фирмы агробизнеса сталкиваются с рядом проблем, таких как изменения, вызванные глобализацией, интернационализацией бизнеса,

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

внедрением новых технологий, особенно процесса цифровизации, повышением конкурентоспособности иностранных фирм агробизнеса, стратегической интеграцией и т.д. Новые условия ведения бизнеса и вызовы положили начало новым моделям в области сельскохозяйственной политики, стратегий развития сельских районов и практики управления компаниями агробизнеса. Одной из очень важных задач является эффективное управление человеческим капиталом, привлечение, мотивация и удержание человеческого потенциала, который используется на предприятиях агробизнеса. Хотя это одна из наиболее важных областей в каждой фирме, управление человеческими ресурсами в секторе агробизнеса все еще остается неизученным с точки зрения научных исследований и практического внедрения. Это важно, поскольку управление персоналом рассматривается как один из важнейших факторов получения устойчивого конкурентного преимущества и успеха в долгосрочной перспективе для каждой организации. Как управленческая концепция, так и процесс эффективного управления человеческим капиталом в организации состоит из нескольких взаимосвязанных видов деятельности, таких как кадровое планирование, набор и отборочный процесс, социализация, обучение и развитие, служебная аттестация, компенсации и льготы, взаимоотношения с сотрудниками, удержание, здоровье и безопасность и т.д.

По нашему мнению, человеческие ресурсы очень важны для успеха агробизнеса. Помимо технологий, природных ресурсов, государственной политики и законов, касающихся агробизнеса, человеческий капитал напрямую влияет на производительность сельского хозяйства, влияя на то, как фермеры используют и комбинируют ресурсы. Улучшение человеческого капитала влияет на приобретение, ассимиляцию и внедрение информации и технологий. Человеческий капитал также влияет на способность человека адаптировать технологию к конкретной ситуации или изменяющимся потребностям.

Управление человеческими ресурсами играет важную роль в сельском хозяйстве и пищевой промышленности и представляет собой одну из самых сложных проблем в агропродовольственных компаниях, на которую больше влияют социальные, чем экономические детерминанты.

По сравнению с другими «капиталами» (например, физическим, социальным или природным) человеческий капитал является неотъемлемым активом, привязанным к отдельным людям. Его нелегко подорвать или разрушить, как другие. Это способствует автономии,

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

расширению прав и возможностей и экономическому развитию и является ключом к успешной политике в области сельского хозяйства и развития сельских районов. Однако за последнее десятилетие или около того инвестициям в человеческий капитал в сельском хозяйстве уделялось мало внимания.

Наши наблюдения показывают, что инвестиции в развитие человеческого капитала мелких производителей привели к появлению новых технических и деловых возможностей и навыков, а также расширению прав и возможностей фермеров. Это привело к увеличению доходов, урожайности и вовлечению маргинализированных групп. Поскольку мы сталкиваемся с будущими сбоями, вызовами и возможностями, человеческий потребности в капитале будут продолжать меняться. Нам нужны большие инвестиции в инновационные и экономически эффективные программы, которые укрепляют развитие человеческого капитала и измеряют его.

Кроме того, человеческие ресурсы делают фирмы агробизнеса успешными, а управление человеческими ресурсами – это инструмент, который помогает фирмам достичь устойчивого конкурентного преимущества. Хотя это считается важным фактором для получения конкурентных преимуществ в агробизнесе, все еще существует лишь несколько исследований, которые вносят значительный вклад в эту область. Большинство из них сосредоточены на макроэкономическом уровне, исследуя занятость и безработицу в сфере агробизнеса, но есть небольшое количество исследований, основанных на выборках или кейсах компаний агробизнеса, в которых управление персоналом рассматривается более подробно.

Учитывая сложность вопросов, касающихся рабочей силы, навыков и профессиональной подготовки в сельском хозяйстве, стратегический и комплексный подход между правительством и промышленностью имеет решающее значение для решения этих проблем. Такие вызовы, как глобальный финансовый кризис, продовольственная безопасность и изменение климата, создали некоторую неопределенность в отношении будущих тенденций на рынке труда, но ожидается, что требования к навыкам и рабочей силе в сельскохозяйственной отрасли будут расти, особенно с учетом долгосрочных демографических тенденций. Обучение рабочей силы в сельскохозяйственном секторе направлено на изменение поведения на рабочем месте с целью стимулирования эффективности и повышения стандартов работы. Это связано с обучением на рабочем месте.

В свою очередь, обучение рассматривается как форма изменения поведения. Обучение было с пользой определено как систематическое развитие отношения, знаний, навыков и модели поведения, необходимых индивиду для адекватного выполнения данной задачи или порученной работы. Партисипативное управление – один из самых популярных и наиболее часто практикуемых стилей управления в современных организациях.

В каждой организации есть лидеры, которые ведут организацию к ее конечным целям, определяя видение и миссию и следя за тем, чтобы они были реализованы. Роль лидеров включает в себя не только выполнение всех этих обязанностей, но и необходимость поддерживать связь со своими сотрудниками и оставлять след в их сердцах. Это необходимо для того, чтобы сотрудники были готовы следовать за своими руководителями в любом желаемом направлении. Специалисты по развитию человеческих ресурсов (HRD) также играют решающую роль с точки зрения управления лидерством в каждой организации. В их обязанности входит не только набор персонала, ориентация, проведение учебных курсов, коучинг, обеспечение соблюдения правил и предписаний организации и, наконец, устранение нежелательных сотрудников, но также основные обязанности, особенно в инновационных организациях, сосредоточены на стратегическом планировании для создания обучающихся организаций и развития сотрудников, обладающих большим потенциалом и компетенциями.

Развитие навыков кадрового планирования и управления человеческими ресурсами в отрасли необходимо для повышения эффективности бизнеса, лучшего оснащения отрасли для реагирования на изменения и адаптации к ним, а также для повышения способности отрасли поддерживать рост производительности. У работодателей в сельском хозяйстве растет потребность в разработке и внедрении соответствующих стратегий кадрового планирования. Эти стратегии помогут работодателям создавать рабочие места, которые привлекают и удерживают персонал, а также лучше справляются с проблемами, связанными с нехваткой квалифицированных кадров, старением рабочей силы, меняющимися требованиями к услугам и меняющимися рыночными и климатическими условиями. В настоящее время управление человеческими ресурсами (HRM) является одним из ключевых факторов успеха, используемых для анализа внутренней среды организаций, поскольку оно выступает чем-то вроде индикатора для измерения конкурентных преимуществ, которыми могут обладать организации, особенно

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

в зарождающемся мире эпохи информации или знаний. Основная цель анализа человеческих ресурсов в организации – рассмотреть их слабые и сильные стороны и сравнить их с конкурентами по бизнесу. Следовательно, управление персоналом в настоящее время представлено на самом высоком уровне управления. Кроме того, необходимо учитывать, что данные процессы предполагают преднамеренную и запланированную попытку улучшить качество человеческих ресурсов в отношении их способности быть продуктивными на работе и выполнять определенные организационные цели. Следовательно, как HRM, так и специалисты по HRD все чаще участвуют в планировании и реализации корпоративных стратегий. Это связано с тем, что в мире, в котором предложение многих основных продуктов либо превратилось в товар, либо предложение на которые превышает спрос, главным образом, за счет способности людей создавать добавленную стоимость тем или иным способом. Основными функциями HRD являются обучение и развитие, организационное развитие и карьерный рост. Тем не менее, специалисты по HRD также выполняют функции, аналогичные сотрудникам по связям с общественностью, которые связывают владельцев, членов правления и комитетов, работодателей и наемных работников. Учитывая эти отличительные роли и обязанности, специалисты по HRD в настоящее время должны повышать свои компетенции и использовать их в надлежащих направлениях, а также способствовать устойчивому развитию. Поэтому, как правило, специалисты по HRD располагают мощными инструментами, позволяющими побудить сотрудников мыслить творчески, принимать ситуации и действовать соответствующим образом. Этическая проблема заключается в том, что эти инструменты используются не для эксплуатации, а скорее на благо организации. Следовательно, целью HRD является повышение уровня человеческого обучения, человеческого потенциала и высокой производительности в системах, связанных с работой.

Развитие человеческого потенциала, в свою очередь, оказывает важное влияние на экономический рост. Если центральным элементом экономического роста является предоставление агентам возможности обнаружить и развить свои сравнительные преимущества, то расширение возможностей и функций, доступных отдельным лицам, должно позволить большему числу из них заниматься профессиями, в которых они наиболее продуктивны. В этом смысле развитие человеческого потенциала можно рассматривать как ослабление ограничений, которые, возможно, мешали максимизации прибыли. Более того, хотя развитие

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

человеческого потенциала представляет собой более широкую концепцию, многие из его элементов существенно пересекаются с более традиционным понятием человеческого капитала. Таким образом, «в той мере, в какой развитие человеческого потенциала обязательно коррелирует с человеческим капиталом, а человеческий капитал влияет на экономический рост нации, развитие человеческого потенциала неизбежно оказывает влияние на экономический рост».

Концепция формирования человеческого капитала относится к сознательному и непрерывному процессу приобретения и увеличения числа людей, обладающих необходимыми знаниями, образованием, навыками и опытом, которые имеют решающее значение для экономического и политического развития страны, так как инвестиции в образование повышают ВНП на душу населения, сокращают бедность и поддерживают расширение знаний. Считается, что образование уменьшает неравенство. Мы согласны с тем, что неравенство негативно связано с экономическим ростом. Природа параллельного воздействия как на физический, так и на человеческий капитал обусловлена влиянием физического капитала на заработную плату за человеческий капитал или альтернативные издержки человеческого капитала, которые распределяются на сектор образования. Производство человеческого капитала является хорошей заменой технологическим разработкам, а также подходящей сделкой для долгосрочного развития.

Для достижения развития человеческого капитала в сельскохозяйственном секторе необходимо установить эффективный механизм, основанный на применении системных, программно-целевых и проектных подходов.

Согласно Федеральному закону, применение программно-целевого подхода в аграрной сфере предполагает последовательное определение целей и задач для развития различных факторов, которые влияют на качественный и количественный состав общественного человеческого капитала. Этот подход также включает разработку механизмов для достижения установленных целей, обеспечение рационального использования необходимых ресурсов и организацию эффективного управления и контроля за всеми процессами.

По словам Громова Е.И., использование системного подхода предоставляет возможность эффективно решать сложные управленческие задачи, связанные с развитием человеческого капитала в условиях быстро изменяющейся среды и ограниченности ресурсов. Применение

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

проектного подхода отличается от других подходов тем, что он обеспечивает возможность сокращения времени, необходимого для осуществления стратегии, путем оперативного решения возникающих проблем и рационального использования ресурсов, что ведет к значительным экономическим выгодам.

В Российской Федерации длительное время отсутствовали соответствующие нормативно-правовые акты, которые бы регулировали стратегическое планирование. Регулирование осуществлялось исключительно на основе федерального закона № 115-ФЗ от 20 июля 1995 года, который касался государственного прогнозирования и программ социально-экономического развития Российской Федерации. Был принят обширный набор законодательных актов, которые определяют важные стратегические цели и регулируют различные аспекты общественной деятельности.

Среди основных из них следует выделить:

– Федеральный закон «О безопасности» от 28 декабря 2010 г. № 390-ФЗ;

– Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28.06.2014 г. № 172-ФЗ;

– Указ Президента РФ от 31.12.2015 г. № 683 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации»;

– Указ Президента РФ от 13 мая 2017 г. № 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года».

Особые функции предопределяет Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ.

Стремительное развитие российского законодательства свидетельствует о значительном прогрессе в создании правового фундамента для регулирования основных аспектов развития человеческого капитала.

Сельское хозяйство приобретает все большее значение как ключевая сфера для внедрения инноваций, что подтверждается принятием целого ряда нормативных актов, которые формируют научно-технологическую политику в аграрном секторе экономики. Среди этих актов можно выделить следующие.:

– указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2016 года под номером 350, который содержит набор мер для осуществления государственной научно-технической политики в целях развития

сельского хозяйства. В дальнейшем тексте он будет обозначаться как «Указ № 350»;

– Разработана и утверждена Федеральная научно-техническая программа развития сельского хозяйства на период с 2017 по 2025 годы (далее – ФНТП), в соответствии с Указом № 350, и ее принятие было подтверждено Постановлением Правительства Российской Федерации от 25 августа 2017 года под номером 996;

– Утвержден прогноз научно-технологического развития агропромышленного комплекса Российской Федерации на период до 2030 года, в соответствии с приказом Министерства сельского хозяйства Российской Федерации от 12 января 2017 года под номером 3.

Указом № 350 были определены цели, направленные на достижение технологической независимости в сельском хозяйстве. Однако, для достижения этих целей требуется наличие кадрового потенциала, обладающего необходимыми навыками и качествами, соответствующими требованиям данного запроса.

Уже в течение двух лет Доктрина продовольственной безопасности определяет направления развития отечественного сельского хозяйства и выделяет приоритетные отрасли, которым оказывается государственная поддержка.

В текущем 2023 году, государство выделяет около 475,7 млрд рублей на поддержку агропромышленного комплекса (АПК) России. Из этой суммы, 30 млрд рублей будут поступать в отрасль в виде дополнительных доходов от экспортных пошлин. Важно отметить, что указанная сумма не является жесткой и может изменяться: например, в начале 2022 года сельскому хозяйству было выделено 355,5 млрд рублей, а позже было добавлено еще 240 млрд рублей со стороны государственных органов.

Сейчас в нашей стране действуют три основные государственные программы, направленные на развитие АПК:

1. Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия

В рамках данной программы, особое внимание будет уделено инвесторам: в 2023 году на данное направление будет выделено 173,4 млрд рублей, при этом 158 млрд рублей будет предоставлено в виде льготных кредитов. Федеральные проекты, связанные с развитием отраслей и технической модернизацией агропромышленного комплекса,

получат 81,9 млрд рублей. Также будет выделено 41,4 млрд рублей на поддержку экспорта.

В следующем году планируется выделить около 475,7 млрд рублей на господдержку агропромышленного комплекса (АПК). Эта сумма включает 30 млрд рублей, полученных от дополнительных доходов от экспортных пошлин. Важно отметить, что предусмотренная сумма не является жесткой: например, в начале 2022 года сельскому хозяйству было выделено 355,5 млрд рублей, а затем правительство добавило еще 240 млрд рублей.

С началом 2023 года начинается реализация нового федерального проекта «Развитие овощеводства и картофелеводства». Эта отрасль, являющаяся наиболее важной для обеспечения продовольственной безопасности, выделена из общей программы развития сельского хозяйства. В рамках проекта будут субсидироваться не только производство овощей в теплицах и на открытом грунте, но и агротехнологические работы, строительство и модернизация хранилищ. Поддержка будет оказана как крупным и средним предприятиям, так и самозанятым. Проект рассчитан на семь лет, и ежегодно будет выделяться примерно пять миллиардов рублей.

2. Комплексное развитие сельских территорий

Финансирование развития сельских территорий будет незначительно изменено: если в 2022 году на эти цели было выделено 36,2 млрд рублей, то в 2023 году сумма составит 40,4 млрд рублей. Известна также сумма на 2024 год, которая составит 40,8 млрд рублей. Важнейшим направлением получения поддержки будет сфера жилищного строительства. Дополнительные доходы государства от уплаты вывозных таможенных пошлин на зерно будут направлены именно в эту область.

3. Комплексное развитие сельских территорий

Финансирование развития сельских районов останется почти неизменным: в 2023 году средства на эти цели составят 40,4 млрд рублей по сравнению с 36,2 млрд рублей в 2022 году. Известно, что на 2024 год выделено 40,8 млрд рублей. Особое внимание будет уделено жилищному сектору, который получит наибольшую поддержку. Дополнительные доходы государства от взимания вывозных таможенных пошлин на зерновые будут направлены именно в эту сферу.

По состоянию на сегодняшний день достаточно остро стоит проблема кадрового обеспечения агропромышленного комплекса России,

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

и сельского хозяйства в частности, при этом можно выделить ряд причин такого положения дел (рисунок 5).

Характеризуя систему управления человеческим капиталом, целесообразно рассмотреть группы факторов, оказывающих влияние на исследуемую категорию (рисунок 6).

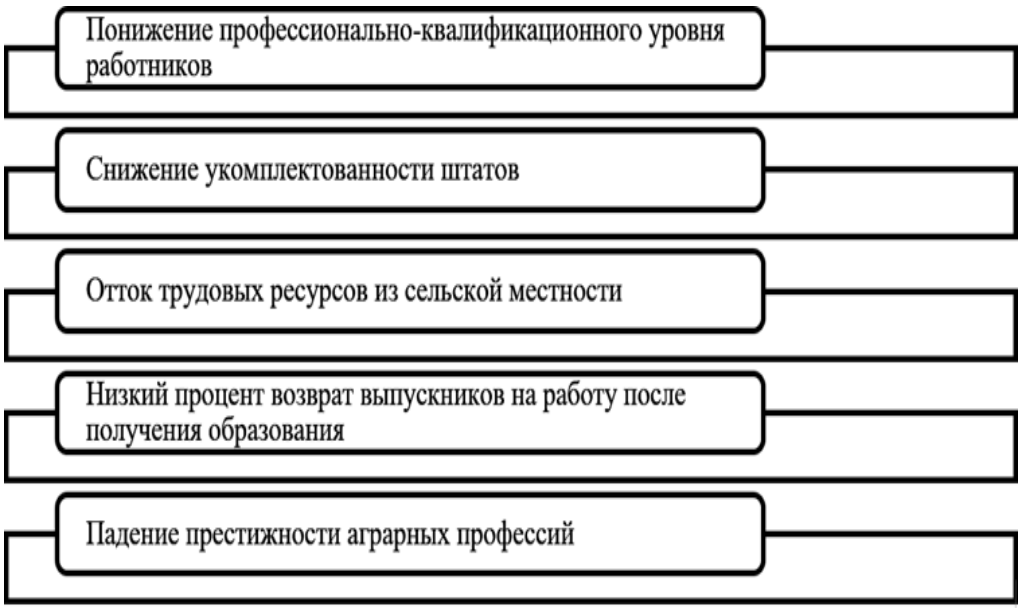

Рис. 5. Основные причины слабого кадрового обеспечения агропромышленного комплекса России

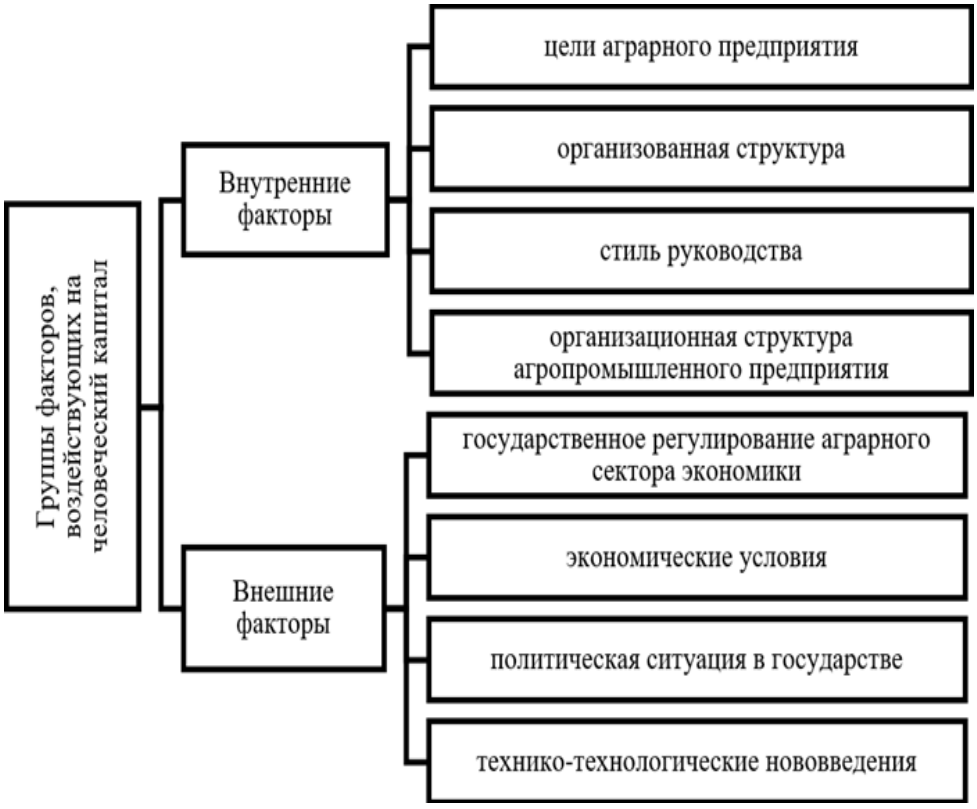

Рис. 6. Факторы, воздействующие на человеческий капитал в аграрной сфере

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Таким образом, в современных условиях аграрный сектор страны развивается стремительными темпами. Для внедрения новых технологий, увеличения объёмов производства, развития рыночных отношений, расширения рынков сбыта продукции, необходим качественный ресурс, которым является человеческий капитал. Для решения стратегических задач нужен новый, комплексный подход к процессу формирования, развития и использования человеческого капитала. Одним из инструментов решения задачи является тесное взаимодействие всех заинтересованных субъектов, которым необходимо учитывать потребность обеспечения кадрами и при этом комплексно решать текущие экономические и социальные вопросы, возникающие в деятельности предприятий аграрного сектора.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

3. Направления повышения эффективности управления человеческими ресурсами

3.1. Разработка стратегии управления человеческими ресурсами

Организации – это не просто кирпичи, растворы, механизмы или инвентарь. Это люди, которые укомплектовывают и управляют организацией. Цели организации могут быть достигнуты самостоятельно, несмотря на максимально возможное накопление технологических, финансовых и человеческих усилий, работающих как высокомотивированная команда для достижения краткосрочных и долгосрочных целей организации.

Человеческие ресурсы – это человеческое богатство или средства, которые можно использовать. Человеческое богатство или человеческий капитал организации можно рассматривать как ее человеческие ресурсы. Стало более широко осознаваться тот факт, что чем больше организация инвестирует в свои человеческие ресурсы, тем выше, вероятно, будет отдача от инвестиций.

В современном мире бизнеса любая система, которая не добавляет реальной, измеримой ценности к функциям бизнесорганизации, не имеет права существовать внутри организации. То же самое относится и к функции управления персоналом. Этот функциональный отдел бизнес-организации должен попытаться внести реальную добавленную стоимость в общее функционирование организации.

Глобализация, прибыльность за счет технологий роста, интеллектуальный капитал и продолжающиеся изменения приводят к значительным изменениям в роли и требованиях HR. На глобализированном рынке, где усиливается конкуренция за завоевание большей доли рынка, каждой организации необходимо быстро адаптироваться к международной культуре, а обучающаяся организация является потребностью времени.

Для эффективного функционирования организации необходимы сотрудники, обладающие высокой квалификацией в своей конкретной области, – работники умственного труда. Интеллектуальный капитал, знания, являются единственным фактором, определяющим конкурентное преимущество.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

По мнению Ганнигла и др., люди являются жизненной силой организаций. Персонал компании представляет собой один из ее наиболее мощных и ценных ресурсов. Следовательно, степень, в которой рабочая сила Эффективное управление является важнейшим элементом улучшения и поддержания эффективности деятельности организации. По своей сути HRM – это качественное улучшение людей, которые считаются ценным активом организации – источником, ресурсами и конечным пользователем всех продуктов и услуг. Управление человеческими ресурсами, очевидно, является результатом более старых процессов и подходов, но это гораздо больше, чем просто родительские дисциплины , то есть управление персоналом и поведенческие науки. Это также имеет глубокие корни в обучении и развитии, а подход является междисциплинарным. Это научный процесс, позволяющий сотрудникам постоянно осуществлять управление людьми – один из самых сложных аспектов управления организацией: оно означает работу с людьми, которые отличаются физически и психологически. Сущность управления персоналом – это тот аспект организационного управления, который связан с управлением персоналом организации.

Во всех организациях существует множество ресурсов, которые влияют на эффективность организации. Организации должны управлять четырьмя типами активов:

– Физическими: зданиями, землей, мебелью, компьютерами, транспортными средствами, оборудованием и т.д.

– Финансовыми: Наличные деньги, финансовые ресурсы, акции, финансовые ценные бумаги и т.д.

– Нематериальными: специализированные исследовательские возможности, патенты, информационные системы, конструкции, операционные процессы и т.д.

– Человеческими: люди с талантами, способностями, опытом, профессиональной практикой, отношениями и т.д.

Все перечисленные выше активы в разной степени имеют решающее значение в разных организациях.

Человеческие ресурсы – это «цемент», который скрепляет все остальные активы и направляет их использование для достижения результатов. Эффективное использование человеческого капитала фирмы может объяснить до 43% разницы в более высокой рыночной стоимости между одной компанией и другой. Исследование позволяет сделать вывод о том, что лучшие методы управления человеческим капиталом являются ведущим показателем увеличения акционерной

стоимости, а не наоборот. Наем нужных людей, поддержка их творческого мышления и продуктивности, а также использование правильных технологий, по-видимому, способствуют повышению эффективности бизнеса и акционерной стоимости.

Понятие управления человеческими ресурсами (HRM) используется в данной монографии для обозначения всех видов деятельности, связанных с управлением трудовыми отношениями в фирме. Термин «отношения с сотрудниками» будет использоваться в качестве эквивалентного термина как и термин «управление трудовыми ресурсами».

Термин «управление человеческими ресурсами» пересек Атлантику в 1980-х годах, и дебаты по всему миру во многом были сформированы его американским наследием.

Со стратегической ролью HR тесно связано то, как специалисты по управлению персоналом влияют на организационную этику, практикуемую руководителями, менеджерами и сотрудниками. На стратегическом уровне организации с высокими этическими стандартами с большей вероятностью достигнут долгосрочных стратегических целей и целей получения прибыли.

Организации, которые считаются добросовестно работающими, воспринимаются более позитивно отдельными лицами в сообществе иотрасли, а также потребителями и сотрудниками. Этот позитивный взгляд часто выражается в конечных финансовых результатах и способности привлекать и удерживать человеческие ресурсы.

Различия в правовых, политических и культурных ценностях и практиках в разных странах часто поднимают этические проблемы для глобальных работодателей. Многочисленные авторы по деловой этике постоянно подчеркивают, что основным определяющим фактором этического поведения является организационная культура, которая представляет собой общие ценности и убеждения в организации. У каждой организации есть культура, и эта культура влияет на то, как руководители, распорядители и сотрудники действуют при принятии организационных решений. Например, чем чаще сотрудники лгут о том, почему они пропустили работу, чтобы воспользоваться отпуском по болезни, тем больше вероятность того, что новые сотрудники примут такое поведение. Или, если подчеркивается важность достижения целей и финансовых показателей, то не должно вызывать удивления, когда руководители и распорядители подтасовывают цифры или фальсифицируют отчеты о расходах. Финансовые скандалы во многих фирмах в последние годы иллюстрируют последствия организационной культуры

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

«все идет своим чередом». Однако во многих организациях существует позитивная этическая культура, как описано в руководстве по работе с персоналом.

Отдел кадров играет ключевую роль в обеспечении этического поведения в организациях.

Число случаев, когда сотрудники сообщали о нарушениях этических норм, выросло за последнее десятилетие.

Существует ряд различных мнений о важности управления персоналом в обеспечении того, чтобы этические нормы, справедливость и непредвзятость присутствовали во всей кадровой практике.

Одним из направлений повышения эффективности управления человескими ресурсами является разработка стратегии управления персоналом.

Стратегия, которой следует организация – это ее предложение о том, как успешно конкурировать и тем самым выживать и расти. Существует несколько различных подходов к формированию стратегии. Например, организация может иметь официальную письменную стратегию, охватывающую пятилетний период, с целями и задачами для каждого подразделения. В качестве альтернативы стратегия может быть определена генеральным директором менее формально и изменена только решениями этого человека.

Стратегия управления на предприятии представляет собой направления действий менеджера:

– мониторинг, раннее диагностирование кризисных явлений;

– оценка перспектив возможности избежать угроз;

– разработка перечня мер по избежанию угроз;

– оценка эффективности плановых мероприятий для нейтрализации угроз.

Производствнный и организационный менеджмент – это использование информации, навыков и методов для наилучшего использования ресурсов организации. Менеджмент означает планирование, организацию, руководство, мониторинг и контроль финансово-хозяйственной деятельности организации.

Менеджмент основан на трех основных принципах:

– разница между истинной и будущей стоимостью денежных средств, т. е. дисконтирование денежных потоков. Для этого применяются расчеты дисконтирования денежных потоков, которые приходят и уходят из организации. Без такого расчета ясного понимания, насколько успешно работает компания, не будет;

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

– сочетание риска и прибыльности и поддержание их баланса;

– контроль и измерение бизнес-процессов, определение центров прибыли и расходов, формирование баланса между ними.

Идеальной формулой организации является распределение задач бухгалтерского учета, отчетности и налогов с финансовой деятельностью, управленческим учетом, контролем бизнес-процессов. Взаимодействие бухгалтера и менеджера очень активное, но такая распределенность позволяет более четко найти возможности роста капитала по счет оптимизации финансовых потоков.

Известные исследователи в области финансового менеджмента, в своих трудах рассамтривают формирование стратегии предприятия и ее влияние на эффективность управления его финансово-хозяйственным потенциалом. Управление финансово-хозяйственным потенциалом предприятий является важной и приоритетной задачей отечественной науки. Согласно условиям экономической системы государства, предприятиям следует уделять особое внимание управле-нию существующим финансов потенциалом и увеличивать его объем. По своей сути финансово-хозяйственный потенциал, помимо прочего, отражает состояние финансово-хозяйственной поддержки предприятия, которое страдает от высокой рискованности деятельности и нестабильности макроэкономических факторов.

Рассмотрим внешние факторы бизнес-среды должны быть учтены менеджером. Он и его специалисты отслеживают конкурентный рынок, уровень инфляции, неустойчивость валютных курсов, возможности использования различных видов активов.

Внутренние факторы учитываются, как правило, за счет внедрения системы составление бюджета и четкое измерение стоимости бизнес-процессов. Среди направлений, в каких менеджер принимает решения можно выделить такие как: управление активами; инвестиционные решения; финансирование бизнеса; использование разнообразных финансовых инструментов. Все это основано на разумной экономической политике предприятия. Особенно важным направлением является выбор соотношения между собственными и заемными средствами, рациональной дивидендной политики. Такие сложные управленческие решения должны быть обоснованы с использованием современных инструментов математического анализа, экономико-математического моделирования и прогнозирования.

Макроэкономические и управленческие проблемы, стоящие перед современной экономикой, заключаются в устранении двойной

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

проблемы занятости и бедности. Как способствовать оптимальному использованию человеческого потенциала будет являться серьезной заботой не только государства, но и бизнеса. Кроме того, следующие основные макро- и микропроблемы создают серьезные проблемы для менеджмента:

1. Использование мощностей как машины, так и человека.
2. Борьба с инфляцией и удержание ценовой линии.
3. Проблема народонаселения.
4. Мотивация, вовлечение и консультации.
5. Удовлетворение основных физиологических и других потребностей.
6. Сокращение прогулов, несчастных случаев, потерь и ущерба.
7. Создание возможностей трудоустройства практически до уровня полной занятости.
8. Учет человеческого капитала, прибыли и роста.
9. Прекращение забастовок и локаутов путем добровольных мер.
10. Редизайн, расширение, обогащение должностей.
11. Содействие здоровью, самообновлению и творчеству.
12. Содействие экспорту и экономическому росту.
13. Сохранение ресурсов (возобновление и невозобновление.)
14. Повышение производительности финансов.
15. Сокращение отходов и затрат.
16. Популяризация искусства и культуры, религии, спорта, досуга.
17. Принятие деревни и сообществ.
18. Содействие предпринимательству, босоногим предпринимателям и менеджерам.
19. Устранение дискриминации всех видов.
20. Продвижение чувства национальной идентичности, осведомленности и вклада.
21. Содействие промышленной и национальной безопасности.
22. Полная ликвидация бедности.
23. Улучшение качества трудовой жизни.
24. Улучшение качества жизни.

Стратегическое управление человеческим капиталом предполагает не только внесение вклада в стратегическое планирование организации, но и ряд «схем» относительно того, как отдел кадров поможет достичь необходимой эффективности от людей в операциях, имеющих решающее значение для достижения ключевых целей организации.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Кадровое прогнозирование должно осуществляться в течение трех периодов планирования: краткосрочного, промежуточного и долгосрочного. Наиболее часто используемый период планирования от шести месяцев до одного года фокусируется на краткосрочных прогнозах для непосредственных кадровых потребностей организации.

Среднесрочное и долгосрочное прогнозирование – гораздо более сложные процессы. Планы средней дальности обычно рассчитаны на один-три года в будущее, а долгосрочные планы простираются более чем на три года

Потребность в сотрудниках может быть рассчитана для всей организации и/или для отдельных подразделений организации. Например, прогноз может указывать на то, что в следующем году фирме потребуется 125 новых сотрудников или что ей потребуется 25 новых сотрудников в сфере продаж и обслуживания клиентов, 45 в производстве, 20 в бухгалтерии и информационных системах, 2 в отделе кадров и 33 на складе. Очевидно, что разбивка по подразделениям позволяет специалистам по планированию персонала лучше определить конкретные необходимые навыки, чем агрегированный метод.

Спрос на человеческие ресурсы можно спрогнозировать, рассмотрев конкретные вакансии, которые, вероятно, произойдут.

Вакансии (или требования) создаются, когда создаются новые рабочие места или сокращаются текущие рабочие места. Кроме того, руководители должны учитывать, когда сотрудники покидают должности из-за продвижения по службе, переводов, переворотов и увольнений.

Базы данных о навыках становятся все более популярным инструментом, который работодатели используют для отслеживания талантов сотрудников. Концепция проста: поместите навыки и технический опыт сотрудников, предыдущие места работы, обучение, тренерские способности, сертификаты, географический опыт, языки, карьерные устремления и т.д. в базу данных.

Готовый продукт может быть запрошен для заполнения вакансий или проанализирован для выявления сильных и слабых сторон подразделения или всей компании. Это отличная концепция, но, как оказалось, ее трудно реализовать на практике.

Некоторые системы полагаются на то, что менеджеры вводят и обновляют информацию о сотрудниках в базе данных. Руководители могут не сделать этого или утаить информацию, опасаясь, что они могут потерять своих самых квалифицированных сотрудников из-за кого-

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

то другого в компании. Другие подходы требуют, чтобы сотрудники указывали свои навыки и уровни профессионализма, а менеджеры просматривали отчеты. Но перегруженные работой менеджеры могут грубо завышать квалификацию, и в результате получаются скудные данные.

Одним из важных результатов кадрового планирования является планирование преемственности, которое представляет собой процесс определения долгосрочного плана упорядоченной замены ключевых сотрудников. В более крупных организациях старение рабочей силы имеет значительные последствия для кадрового планирования и преемственности.

Управление излишком людских ресурсов при планировании имеет мало значения, если не предпринимается никаких последующих действий. Принимаемые меры зависят от вероятности избытка или нехватки людских ресурсов. Избытком работников можно управлять в рамках кадрового плана различными способами. Независимо от средств, действия являются сложными, поскольку сокращение рабочей силы часто в конечном счете необходимо.

В эту эпоху слияний, поглощений и сокращений многие работники были уволены или их рабочие места были ликвидированы из-за закрытия отдельных офисов, заводов и операций. Этому было дано много названий, в том числе сокращение штатов, корректировка размеров и сокращение штата, но это почти всегда означает сокращение сотрудников. Сосредоточение внимания на сокращении неэффективных подразделений или сотрудников в рамках плана, основанного на разумных организационных стратегиях, может иметь смысл.

Управление нехваткой сотрудников кажется достаточно простым – просто необходимо нанять больше людей. Среди профессий, которые в настоящее время испытывают дефицит, – медсестры, шахтеры, водители грузовиков и сварщики. Однако наем сотрудников на полный рабочий день имеет последствия с точки зрения затрат, выгод и других факторов. Доступны и другие варианты, которые следует рассмотреть перед набором персонала и наймом на работу для восполнения дефицита:

– используйте сверхурочную работу;
– добавьте условных работников;
– верните недавних пенсионеров;
– передайте работу на аутсорсинг;
– сократите текучесть кадров.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Там, где это возможно, возможно использование временных работников или недавних пенсионеров, хотя с вариантами могут быть Если это невозможно, есть две более долгосрочные возможности – передать часть работы на аутсорсинг или попытаться сократить текучесть кадров, что также уменьшит дефицит.

После завершения оценок необходимо разработать прогнозы для определения взаимосвязи между предложением и спросом на людские ресурсы. Затем руководство формулирует кадровые стратегии и планы по устранению дисбалансов, как краткосрочных, так и долгосрочных.

Наконец, разрабатываются конкретные планы управления персоналом, чтобы обеспечить более конкретное направление для управления кадровой деятельностью. Наиболее красноречивым свидетельством успешного кадрового планирования является последовательное согласование наличия и возможностей человеческих ресурсов с потребностями организации в течение определенного периода времени.

Налоговое законодательство на местном, государственном и федеральном уровнях также влияет на кадровое планирование. Пенсионные положения и законодательство о социальном обеспечении могут изменить структуру выхода на пенсию и варианты финансирования. Отмена или расширение налоговых льгот для покрытия расходов на профессиональную подготовку может изменить некоторые мероприятия по профессиональной подготовке, связанные с расширением штата. Таким образом, организация должна учитывать широкий спектр государственной политики, нормативных актов и законов в процессе кадрового планирования.

Также при составлении кадровых планов работодатели должны учитывать ряд географических проблем и проблем конкуренции. Чистая миграция в конкретный регион имеет важное значение.

Прямые конкуренты являются еще одной важной внешней силой в кадровом планировании. Неспособность учитывать конкурентный рынок труда и предлагать шкалы оплаты труда и льготы, сопоставимые с таковыми в организациях той же отрасли и географического положения, может дорого обойтись компании в долгосрочной перспективе. Наконец, влияние международной конкуренции должно рассматриваться как часть экологического сканирования. Глобальная конкуренция за рабочую силу усиливается по мере того, как глобальные конкуренты перемещают рабочие места и работников по всему миру.

Изменения в составе рабочей силы в сочетании с использованием различных моделей работы привели к созданию рабочих мест и

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

организаций, которые заметно отличаются от тех, что были десять лет назад. Многие организации сталкиваются с серьезными проблемами, связанными с наличием достаточного количества работников, обладающих необходимыми способностями. При сканировании рабочей силы важно учитывать ряд переменных, в том числе следующие:

– старение рабочей силы;

– растущее разнообразие работников;

– работающие женщины и проблемы баланса между работой и личной жизнью;

– наличие «условных работников»;

– возможности аутсорсинга.

Сам процесс формулирования и реализации стратегии как единство взаимосвязанных решений хорошо обоснован и представлен Ф. Аналоуи и А. Карами. Факторы, влияющие на стратегии управления персоналом представлены на рисунке 7.



Рис. 7. Факторы, влияющие на стратегии управления персоналом

Поскольку бизнес-стратегии влияют на кадровые планы и политику, рассмотрение вопросов человеческих ресурсов должно быть

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

частью процесса разработки стратегии. Может оказаться важным определить возможности конкурентного преимущества, которые предоставляют существующие сотрудники, или оценить стратегические альтернативы с учетом текущих возможностей человеческих ресурсов организации. Менеджеры по персоналу должны сканировать окружающую среду, чтобы точно определить, какие навыки у рабочей силы есть, а какие нет. Специалисты по персоналу также должны уметь оценивать сроки выполнения заказа для адаптации к нехватке или избытку рабочей силы. Подводя итог, отдел кадров должен быть вовлечен в реализацию стратегий, которые затрагивают людей и на которые они влияют.

Эффективность управления персоналом для организаций определяется как степень достижения целей. Эффективность – это степень, в которой операции выполняются экономичным образом. Эффективность также можно рассматривать как краткосрочный показатель, который напрямую сравнивает вводимые ресурсы и затраты с результатами и выгодами. В течение последних нескольких лет управление персоналом уделяло значительное внимание более эффективной работе с финансовыми руководителями, чтобы убедиться, что отдел кадров вносит финансовый вклад в эффективность организации.

Таким образом, глобализация бизнеса привела к тому, что все больше организаций работают в нескольких странах или имеют зарубежные операционные связи с международными поставщиками и аутсорсинговыми партнерами. Быстрый рост международного аутсорсинга также указывает на связь между глобальной конкурентоспособностью и управлением персоналом

Растущее число организаций, которые традиционно работали только в одной стране, осознали необходимость развития более глобальных операций.

Тематические исследования остаются важными для освещения понимания современной практики управления персоналом, но существует много трудностей в получении доступа к высококачественным исследованиям.

Ресурсоемкий характер тематических исследований и склонность многих ведущих академических журналов публиковать преимущественно узкие, высоко количественные исследования, основанные на обзорах, привели к сокращению доступности высококачественных тематических исследований. Однако, как отмечают Барли и Кунда, наше понимание современного мира труда может быть улучшено только

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

путем детального наблюдения за рабочим местом, и этот тип материала также необходим в учебных целях для стимулирования интереса студентов к практике управления персоналом.

Тематические исследования остаются важными для освещения понимания современной практики управления персоналом, но существует много трудностей в получении доступа к высококачественным исследованиям. Ресурсоемкий характер тематических исследований и склонность многих ведущих академических журналов публиковать преимущественно узкие, высоко количественные исследования, основанные на обзорах, привели к сокращению доступности высококачественных тематических исследований. Однако, как отмечают Барли и Кунда, наше понимание современного мира труда может быть улучшено только путем детального наблюдения за рабочим местом, и этот тип материала также необходим в учебных целях для стимулирования интереса студентов к практике управления персоналом.

За последние два десятилетия произошла очень значительная реструктуризация кадровой практики, и многие из давних особенностей ландшафта трудовых отношений были преобразованы. Наблюдается рост прямых коммуникаций, вовлеченности сотрудников и расширение охвата служебной аттестации. Практики управления персоналом объединяются вместе, чтобы сформировать согласованную и интегрированную архитектуру управления персоналом, и, что наиболее спорно, сохраняются различия в интерпретации опыта работы сотрудников.

Основные тенденции в кадровой практике можно резюмировать довольно кратко. Первая заключается в том, что произошло значительное сокращение традиционных институтов трудовых отношений с уменьшением совместного регулирования посредством коллективных переговоров. Наиболее очевидной тенденцией стало расширение прямого общения с персоналом, в частности, в таких форматах как командные брифинги и встречи между старшими менеджерами и персоналом.

Следующим важным изменением является рост различных так называемых «нестандартных форм занятости». Наиболее важным является рост занятости неполный рабочий день, который связан с увеличением доли женщин на рынке труда. Работники, занятые неполный рабочий день, составляют около четверти рабочей силы, и они составляют большинство рабочей силы на аналогичной доле рабочих мест. Примечательно, что этот показатель вырос с 16 процентов в 1990 году. Основным стимулом для этого увеличения, на наш взгляд, является

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

рост услуг частного сектора, которые широко используют работу неполный рабочий день.

Также имело место значительное экспериментирование с новыми методами управления, но общий рост ряда так называемых «новых» методов управления был незначительным.

На первый взгляд, доказательства распространенности командной работы выглядят довольно убедительными: примерно две трети рабочих мест (65%) работали в официально назначенных командах, и только у малого количества (5% из тех, у кого были команды) было что-то похожее на полуавтономную командную работу. Исследование респондентов показало, что члены команды должны работать вместе, нести ответственность за конкретные продукты или услуги, совместно решать, как должна быть выполнена работа, и назначать руководителей своих собственных команд.

Общая картина во многих отношениях еще менее обнадеживающая, если мы посмотрим на результаты исследований. Руководство не очень хорошо справляется с управлением человеческими ресурсами. Популярное клише о том, что «люди – наше самое важное достояние», явно не соответствует действительности.

Поэтому необходимо учитывать изменения на рынке труда и развивающиеся бизнес-структуры/механизмы корпоративного управления, чтобы объяснить разнообразие практики трудоустройства.

С точки зрения реструктуризации занятости изменения в составе рабочей силы связаны, во-первых, с переходом от производства к услугам и, во-вторых, с поляризацией профессиональной структуры. Эти тенденции привлекли внимание к последствиям работы для персонала, которая сосредоточена на взаимодействии с клиентами, использует эмоциональный труд и часто связана с ростом колл-центров.

На долю сферы услуг приходится более 70% ВВП, на их долю приходится 8 из каждых 10 рабочих мест, и только с 1997 года занятость в сфере услуг увеличилась более чем на 2 миллиона человек.

Наряду с массовым увеличением числа рабочих мест в секторе услуг наблюдается быстрое сокращение занятости в обрабатывающей промышленности. Мы предполагаем, что сыграла свою роль глобализация, причем наибольший спад произошел в отраслях, наиболее уязвимых к конкуренции со стороны производителей с низкими издержками. Рост услуг здравоохранения и образования, а также услуг досуга и розничной торговли свидетельствует о возросшем спросе, обусловленном вековыми изменениями в обществе – старением населения и

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

возникновением общества «временной бедности», в котором люди используют возросшее богатство для приобретения более широкого спектра услуг.

Рост частного сектора услуг оказал решающее влияние на возрастную структуру рабочей силы. Отрасли с самой молодой рабочей силой включали дистрибуцию, отели и рестораны, банковское дело, финансы и страхование, в которых по крайней мере 40 процентов рабочей силы составляли люди в возрасте от 16 до 34 лет, в то время как в государственном управлении, образовании и здравоохранении, напротив, почти 40 процентов рабочей силы были в возрасте от 45 до пенсионного возраста. Профсоюзы сталкиваются с особыми трудностями в поощрении молодых работников к вступлению в профсоюз. Многие исследователи предполагали, что ценности молодых работников и стремления, которые они привносят в работу, отличаются от работников старшего возраста и что они с меньшей вероятностью будут доверять им

Еще один компонент связан с увеличением числа работников, занятых неполный рабочий день. Меняющийся баланс между стандартной и нестандартной занятостью подпитывается переходом к обществу 24/7, в котором потребители ожидают доступа к услугам в удобное для них время. Однако не весь рост нестандартной занятости обусловлен исключительно предпочтениями работодателей в отношении более гибкого графика работы. Большинство работников, занятых неполный рабочий день, составляют женщины, и решения внутри домашних хозяйств по управлению работой и обязанности по уходу за детьми доступным способом формируют рабочие модели.

Еще одним следствием перехода от производства к услугам стало сокращение размеров рабочих мест. Существует давняя связь между размером рабочего места и целым рядом методов работы персонала. На небольших рабочих местах менее вероятно наличие специализированного менеджера по персоналу, менее вероятно признание профсоюзов, а также менее распространено внедрение «новых» методов управления.

Следующее изменение на рынке труда связано с профессиональной структурой рабочей силы, в которой очевидна растущая поляризация. За последние 25 лет наблюдается значительный рост числа хорошо оплачиваемых рабочих мест и увеличение числа низкооплачиваемых рабочих мест при сокращении числа рабочих мест в среднем звене. Это было описано как возникновение экономики «песочных

часов», в которой слои высокооплачиваемых семей с двумя доходами можно противопоставить росту низшего класса низкооплачиваемых работников, преимущественно женщин.

Эти тенденции поднимают острые вопросы о том, в какой степени сотрудники считают распределение вознаграждений справедливым и прозрачным, поскольку большие различия в оплате труда обычно рассматриваются в литературе по кадрам как вредные для командной работы и единого чувства организационной цели.

Подводя итог, можно сказать, что в структуре занятости произошли фундаментальные и взаимосвязанные изменения, которые помогают во многом объяснить как реструктуризацию, так и разнообразие кадровой практики, наблюдаемое в нашей стране.

Роль отдела кадров как стратегического делового партнера часто описывается как «сидение за столом» и вклад в стратегические направления и успех организации. Эта фраза означает, что отдел кадров участвует в разработке стратегии в дополнение к ее реализации. Например, в крупных ритейлерах отдел кадров отвечает за кадровое планирование, укомплектование штатов и удержание сотрудников, все это влияет на обслуживание клиентов в магазинах. Однако, несмотря на то, что эта роль HR признана, многим организациям все еще необходимо добиться значительного прогресса в операционной (ориентация на сотрудников), стратегической (организационная направленность), реактивной работе по сбору кадровых данных в соответствии с целями и задачами, установленными руководителями, в соответствии с законами, политики и процедуры администрирование программ повышения квалификации сотрудников.

По мере того, как меняется способ управления персоналом в организациях, некоторые проблемы затрагивают всех работодателей. Среда, с которой сталкиваются организации и их руководители, также меняется. Фактором, влияющим на управление человеческими ресурсами, является глобализация бизнеса, о чем свидетельствует международный аутсорсинг и глобальное конкурентное давление.

Другие проблемы включают значительные изменения в экономических силах и быстрый рост технологий, которые изменили характер работы людей. Изменение демографических характеристик рабочей силы оказывает существенное влияние на управление, особенно в связи с увеличением разнообразия сотрудников и старением рабочей силы во многих странах. Все эти и другие факторы в совокупности оказывают большее давление на организации с точки зрения затрат.

Следовательно, работодатели во многих отраслях сократили количество рабочих мест и наемных работников в рамках организационной реструктуризаци.

Глобализация бизнеса переместилась с торговли и инвестиций на интеграцию глобальных операций, управления и стратегических альянсов, что существенно повлияло на управление человеческими ресурсами. Профессия HR меняется под воздействием глобализации.

Изучая и анализируя исследования А.Л. Софронова, приходим к выводу, что необходим научный подход к формированию и развитию человеческого капитала. В то же время присутствует ряд основных факторов, которые непосредственно влияют на привлечение специалистов в аграрный сектор и дальнейшее его развитие

Представим схему управления человеческим капиталом в аграрном секторе на рисунке 8.

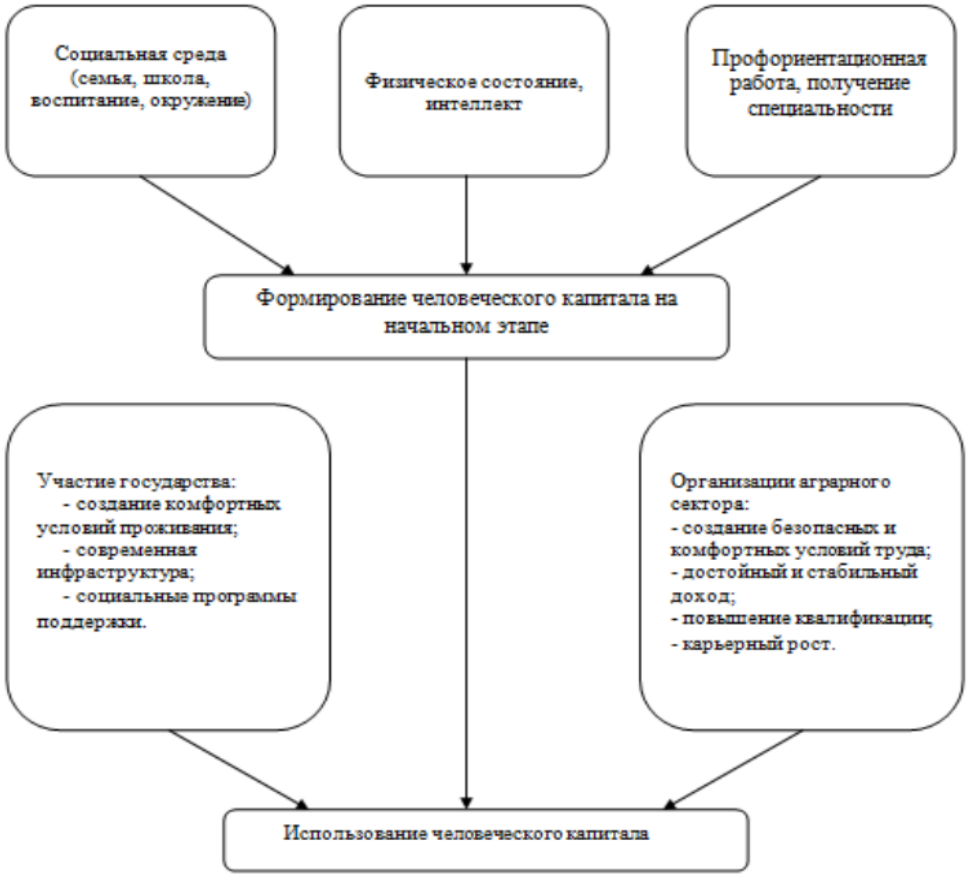

Рис. 8. Управление человеческим капиталом в аграрном секторе

Мы согласны с Каменевой К.П. в том, что «система управления человеческим капиталом должна включать в себя «систему мониторинга состояния, развития и использования человеческого капитала».

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Авторская структурная схема механизма управления человеческим капиталом в аграрном секторе экономики представлена на рисунке 9.

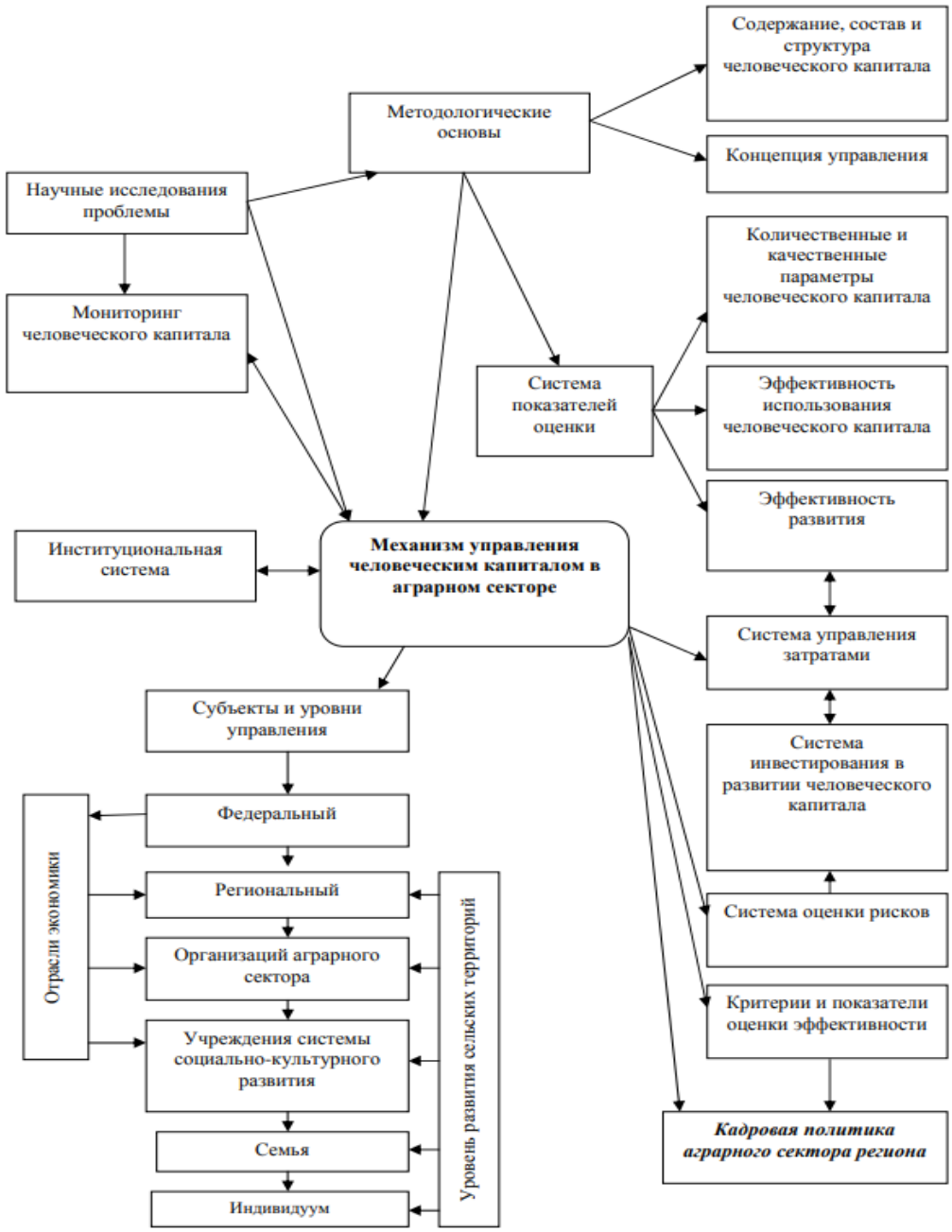

Рис. 9. Структурная схема механизма управления человеческим капиталом аграрного сектора экономики

С нашей точки зрения, механизм управления человеческим капиталом должен основываться на результатах мониторинга человеческого капитала аграрного сектора.

Таким образом, стратегия управления персоналом включает ряд схем относительно того, как отдел кадров может помочь достичь необходимой эффективности от людей в различных операциях. Многие

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

стратегические усилия должны быть направлены на повышение производительности организации.

В условиях глобализации бизнеса организации работают в нескольких странах, имеют зарубежных партнеров, поэтому стратегия управления персоналом должна учитывать связь между глобальной конкурентоспособностью и управлением персоналом.

На стратегию управления персоналом в аграрном секторе влияют определенные факторы. С учетом этого мы сформировали схему управления человеческим капиталом в этом секторе, а также разработали схему механизма управления человеческим капиталом.

3.2. Инструменты увеличения производительности труда в системе управления человеческими ресурсами

Повышение эффективности аграрного сектора, переход на инновационный путь развития для повышения конкурентоспособности отечественного сельского хозяйства в современных условиях возможно только при росте производительности труда.

Рассмотрим мнение ряда авторов, чтобы скорректировать их.

По мнению некоторых исследователей (Лытнева Н.А., Парушина Н.В., Каштымова Е.А.), современная стратегия развития сельскохозяйственного сектора обусловлена рядом факторов, таких как изменение политической ситуации и введение санкций, а также влияние внутренних факторов. Один из основных факторов состоит в состоянии кадрового потенциала сельскохозяйственных предприятий, обеспеченности кадрами, соответствующими специфике отрасли, и эффективности использования персонала, способного приносить экономическую выгоду предприятию.

Федеральное правительство Российской Федерации установило стратегическое направление развития аграрного сектора через стратегический документ под названием «Стратегия развития агропромышленного и рыбохозяйственного комплексов Российской Федерации на период до 2030 года».

В трудах С.Д. Оголихиной и Е.В. Стрельникова отмечено, что «становится все более актуальной проблема определения наиболее выгодных отраслей российской экономики в целях эффективной реализации политики импортозамещения и развития роста экономики в целом».

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

По мнению Анцеперова Е.В. и Степановой Э.В «на современном этапе развития агарного производства ключевая роль повышения эффективности отводится производительности труда в сельском хозяйстве».

Ю.В. Борисенко указывает, что «производительность труда позволяет определить уровень эффективности сельскохозяйственного труда».

Э.В. Степанова также отмечает, что «изменение в процессе сельскохозяйственного труда способствует сокращению рабочего времени и трудовых затрат на производство сельскохозяйственной продукции, а экономия труда, овеществленного в сырье, материалах рассматривается как показатель при оценке производительности труда важно учитывать».

Проведем анализ производительности труда. По данным Минэкономразвития России на сегодняшний день по российским функционирующим организациям наблюдается существенное отставание по показателю уровня производительности труда работников от иностранных компаний практически в два-три раза. Несмотря на то, что российские работники задействованы в выполнении работ гораздо больше, выпуск продукции у них также в два-три раза меньше.

В 2019 году производительность труда в России выросла на 102,6% по сравнению с предыдущим годом, в то время как в аграрном секторе этот показатель составил 106,7%. В сельскохозяйственной отрасли было зарегистрировано увеличение производительности труда на 106,6%, что является значительно более высоким показателем по сравнению с другими отраслями экономики. Интересно отметить, что в аграрном секторе наблюдается постоянный рост темпов производительности труда, как показано на рисунке 10.

Рост производительности труда в сельскохозяйственной отрасли и ее подотраслях обусловлен несколькими факторами. Один из них – развитие интенсификации производства, то есть увеличение результативности при использовании ресурсов. Также важным фактором является внедрение достижений, полученных благодаря национальному проекту по цифровизации, что позволяет применять современные технологии и методы в сельском хозяйстве. И наконец, инновационные технологии, внедрение которых способствует повышению эффективности и результативности труда в отрасли.

Актуальным фактором является развитие человеческого капитала, повышение профессиональных компетенций персонала.

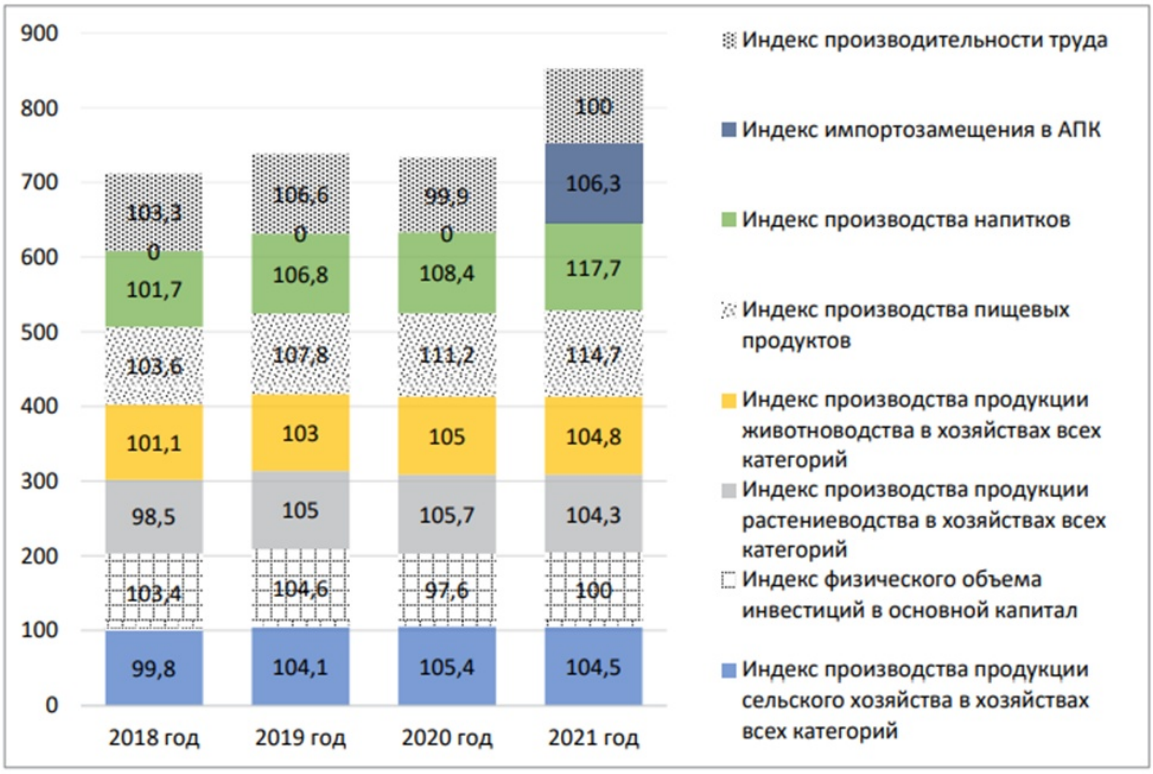

Рис. 10. Динамика показателей развития аграрного производства

Мы считаем, что сокращение численности работающего населения в сельскохозяйственном секторе экономики является одним из негативных факторов, оказывающих влияние на производительность труда.

При планировании стратегии управления кадрами необходимо учитывать все аспекты деятельности предприятий и основываться на подробном и динамическом анализе производственных результатов различных отраслей и подотраслей сельскохозяйственного сектора. Например, исследование производства сельскохозяйственной продукции во всех категориях хозяйств показывает, что наблюдается положительная тенденция роста (см. таблицу 7).

Однако за последние годы наблюдался рост показателя индекса производства сельскохозяйственной продукции во всех категориях хозяйств. В подотраслях растениеводства величина индекса достигла 98,60% по отношению к показателю 2017 года.

Анализ изменений индексов сельскохозяйственного производства показывает нестабильную динамику. Например, общий индекс производства продукции в аграрном секторе снизился по сравнению с 2020 годом.

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Таблица 7. Динамика производства продукции по категориям хозяйств в РФ, млрд руб.

Показатели, данные	2016 год	2017 год	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год
По хозяйствам разных категорий	2462,2	5112,3	5109,5	5348,8	5801,4	6468,8
По сельскохозяйственным организациям	1102,9	2818,4	2818,5	3022,1	3348,4	3787,0
По хозяйствам населения	1182,5	1659,2	1655,4	1656,7	1659,7	1717,6
По крестьянским (фермерским) хозяйствам	176,80	634,70	635,60	670,00	793,30	964,20

В то же время, индекс, отражающий физический объем инвестиций в основной капитал аграрного сектора, увеличился по сравнению с 2020 годом, но снизился по сравнению с 2018-2019 годами.

По разным видам продукции наблюдаются различные и противоречивыетенденции изменений. В процессе развития отрасли возникает нестабильность в производстве фруктов и овощей, картофеля, а также зерновых и зернобобовых культур.

Согласно данным от всех хозяйственных предприятий, объем собранного картофеля составляет 18,30 млн. тонн. Однако, в сравнении с предыдущим годом, в 2020 году было собрано больше картофеля – 19,60 млн. тонн. В отношении группы овощей, выращиваемых на открытом грунте, наблюдается снижение производства, прирост составил 93,0% по сравнению с прошлым годом.

В течение нескольких последних лет урожайность овощей постепенно снижается, и это снижение становится все более значительным.

Одним из значимых аспектов растениеводства является занятие семеноводства разнообразных культур и создание новых сортов, включая элитные, что способствует повышению урожайности, морозоустойчивости и других характеристик культур.

Виноградарство проявляет значительный прогресс, отражающийся в увеличении площади виноградников на 4,8 тыс. га. Это является результатом динамического развития данной отрасли.

Животноводство, аналогично растениеводству, испытывает нестабильность, однако данные из Национального доклада указывают на производство животноводческой и птицеводческой продукции в текущем году 2021. Общий объем достигает 15 675,3 тысяч тонн в живом

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

весе. Приятным фактом является увеличение этого показателя на 0,3% по сравнению с предыдущим годом.

Проведенное исследование в области сельского хозяйства выявило нестабильное состояние отрасли и негативное влияние на производительность труда. Эта ситуация подчеркивает необходимость улучшения системы управления персоналом, учитывая внутренние и внешние факторы, которые оказывают влияние на эффективное использование рабочей силы.

Таким образом, проблема совершенствования системы управления ростом производительности труда характерна не только для сельскохозяйственной отрасли, ее решение является глобальной задачей федерального уровня посредством реализации программ и проектов государственного масштаба.

В настоящее время производительность труда хорошо изучена, проанализированы методы ее оценки и факторы, влияющие на ее рост, остается вопрос, является ли производительность труда источником или, наоборот, возникает как следствие структурных изменений в экономике.

Одним из наиболее широко используемых подходов на страновом уровне является измерение производительности труда в виде валового внутреннего продукта (ВВП) в расчете на час работы. Производительность, учитывающая количество часов работы, является более показательной с точки зрения отражения затрат на рабочую силу, чем та, которая учитывает количество работников. Если вы будете полагаться на количество сотрудников, в исследовании будет упущено влияние развития неполной занятости и сверхурочной работы.

В Российской Федерации, в соответствии с приказом Министерства экономического развития № 748 от 28 декабря 2018 года, производительность предприятия определяется как добавленная стоимость на единицу затрат на рабочую силу, где затраты на рабочую силу представляют собой среднемесячное количество застрахованных лиц. Для отрасли или субъекта Российской Федерации расчет основан на данных по отдельным предприятиям.

Мы считаем, что производительность труда является ключевым показателем экономической эффективности современных предприятий в условиях рыночной экономики, а также важным фактором для повышения их конкурентоспособности. На сегодняшний день существуют несколько причин, почему необходимо искать способы повышения производительности труда в сельском хозяйстве.

Во-первых, в сельском хозяйстве все еще широко применяются административные и «ручные» методы оплаты и нормирования труда, которые не способствуют стимулированию роста производительности.

Во-вторых, сельскохозяйственным предприятиям часто не удается оптимизировать бизнес-процессы и регулировать численность персонала.

В-третьих, отсутствует единая и комплексная система управления производительностью труда в сельском хозяйстве. Более того, для многих сельскохозяйственных предприятий, которые стремятся повысить свою эффективность и укрепить свои позиции на рынке, вопрос эффективности персонала зачастую не является приоритетным, так как объемы производства в большей степени зависят от других факторов, таких как погодные условия.

Например, если в 2019 году урожайность овощей составляла 303,70 центнера на гектар, то в 2021 году она сократилась до 284,10 центнера на гектар.

По нашему мнению, концепция управления развитием человеческого капитала на основе индикаторов производительности труда должна включать в себя следующие элементы: анализ факторов, которые влияют на уровень производительности труда в организации; объективную оценку производительности с использованием системы показателей; регулирование качества и интенсивности труда; стимулирование трудовой активности; разработку и реализацию мероприятий по увеличению эффективности производства.

В основе концепции должна находится система управления производительностью труда (рисунок 11).

Мы считаем, что в сельском хозяйстве использование трудовых ресурсов сопровождается особенностью – сезонностью труда, которая характеризуется неравномерными трудозатратами в течение года. Сезонность является главной причиной неэффективного использования трудовых ресурсов на сельскохозяйственных предприятиях. Для смягчения этой проблемы следует применять следующие подходы:

– Максимально автоматизировать трудоемкие процессы и использовать современное высокопроизводительное оборудование в периоды повышенной нагрузки.

– Использовать разнообразные сорта и культуры с различными сроками выполнения работ.

– Развивать дополнительные виды деятельности, которые позволят занять персонал в зимний период.

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

– Обеспечить условия для обработки и хранения продукции на месте производства.



Рис. 11. Система управления производительностью труда

Таким образом, на основе проведенного исследования и изучения мнения различных авторов, нами сделан вывод о понятии производительности труда в сельском хозяйстве. Выявлены факторы, влияющие на производительность труда в аграрном секторе. Предложена система управления производительностью труда в рамках концепции. Ее использование позволит поэтапно измерять производительность труда, проводить ее факторный анализ, планировать, организовывать, мотивировать персонал для повышения производительности и контролировать проводимые мероприятия.

Методика совершенствования управления развитием человеческого капитала в сельском хозяйстве должна включать методику управления персоналом.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Оптимизация методики управления персоналом в сельском хозяйстве начинается с анализа текущей ситуации на предприятии. Необходимо определить количество сотрудников, их квалификацию, оплату труда, степень удовлетворенности работой и другие факторы, влияющие на работу персонала. Для этого можно использовать различные методы, например, анкетирование сотрудников, анализ отчетности и т.д.

После анализа текущей ситуации необходимо определить цели и задачи, которые должны быть достигнуты в результате оптимизации методики управления персоналом. Например, это может быть увеличение производительности труда, снижение затрат на оплату труда, улучшение условий труда и т.д.

Далее необходимо выбрать методы и методики, которые будут использоваться для достижения поставленных целей и задач.

Мы приведем практику оптимизации методики управления персоналом на конкретном сельскохозяйственном предприятии «Альфа». Предприятие занимается выращиванием овощей и фруктов зерновых культур. В результате анализа текущей ситуации было выявлено, что производительность труда ниже средней по отрасли, а затраты на оплату труда составляют значительную часть издержек предприятия.

Для достижения поставленных целей и задач были выбраны следующие методы и методики:

1. Внедрение системы мотивации персонала. Была разработана система премирования за достижение определенных показателей производительности труда. Например, за увеличение урожайности на определенный процент, сотрудник получает премию.

2. Обучение сотрудников новым технологиям. Были проведены тренинги по применению новых сортов овощей и фруктов, а также по использованию новых технологий выращивания.

3. Оптимизация рабочих процессов. Были внедрены новые методы обработки почвы и ухода за растениями, что позволило сократить время на выполнение работ и увеличить производительность труда.

В результате внедрения данных методов и методик удалось достичь следующих результатов:

– Увеличение производительности труда на 20% за год.

– Снижение затрат на оплату труда на 15% за год.

– Улучшение условий труда и удовлетворенности сотрудников работой.

Таким образом, оптимизация методики управления персоналом в сельском хозяйстве является важным фактором для повышения

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

эффективности работы предприятий. Для достижения поставленных целей и задач необходимо провести анализ текущей ситуации, определить цели и задачи, выбрать методы и методики и провести их внедрение. Результаты оптимизации можно оценить по показателям производительности труда, затрат на оплату труда и удовлетворенности сотрудников работой.

Производительность труда является одним из ключевых показателей эффективности работы предприятия. Повышение производительности труда позволяет увеличить объем производства, снизить затраты на производство и улучшить качество продукции.

По нашему мнению, методика совершенствования управления развитием человеческого капитала, способствующая повышению производительности труда должна включать следующие этапы:

1 этап. Анализ производственных процессов Первым шагом к повышению производительности труда является анализ производственных процессов. Необходимо выявить узкие места в производственной цепочке, определить причины задержек и простоев, а также оценить эффективность использования оборудования и трудовых ресурсов. Для этого можно использовать методы бенчмаркинга, SWOT-анализа и другие инструменты управления качеством.

2 этап. Оптимизация рабочих мест. Оптимизация рабочих мест является важным фактором повышения производительности труда. Необходимо обеспечить оптимальные условия труда для сотрудников, установить эргономичное оборудование и инструменты, а также организовать правильную последовательность операций на рабочем месте. Это позволит сократить время на выполнение задач и уменьшить вероятность ошибок.

Оптимизация рабочих мест в аграрном секторе – это процесс, направленный на улучшение условий труда и повышение эффективности работы сотрудников в сельском хозяйстве.

Оптимизация рабочих мест может включать в себя изменение расположения оборудования, перераспределение обязанностей, улучшение освещения и вентиляции, а также внедрение новых технологий и методов работы.

Оптимизация рабочих мест имеет множество преимуществ.

Во-первых, она позволяет улучшить условия труда и повысить комфортность работы сотрудников. Это может привести к улучшению здоровья и настроения сотрудников, а также снижению уровня стрессаи усталости.

Во-вторых, оптимизация рабочих мест может повысить эффективность работы сотрудников. Улучшение условий труда может привести к увеличению скорости и точности выполнения задач, а также снижению количества ошибок и несоответствий.

Существует множество методов оптимизации рабочих мест.

Один из наиболее распространенных методов – это анализ рабочих мест.

Анализ рабочих мест позволяет выявить проблемы и недостатки в условиях труда и разработать планы по их устранению. Анализ рабочих мест может включать в себя изучение рабочих процессов, наблюдение за работой сотрудников, анализ статистических данных и опросы сотрудников.

Еще один метод оптимизации рабочих мест – это перераспределение обязанностей. Перераспределение обязанностей может помочь снизить нагрузку на отдельных сотрудников и улучшить равномерность распределения работы. Это может привести к увеличению производительности и снижению уровня стресса у сотрудников.

Улучшение освещения и вентиляции – это еще один метод оптимизации рабочих мест. Улучшение освещения может помочь сотрудникам лучше видеть и выполнять свою работу, а также снизить уровень усталости глаз. Улучшение вентиляции может помочь сотрудникам дышать чистым воздухом и снизить уровень усталости и стресса.

Внедрение новых технологий и методов работы – это еще один метод оптимизации рабочих мест. Новые технологии и методы работы могут помочь сотрудникам выполнять свою работу более эффективно и быстро, а также снизить уровень ошибок и несоответствий.

Оптимизация рабочих мест в аграрном секторе – это важный процесс, который может привести к улучшению условий труда и повышению эффективности работы сотрудников. Существует множество методов оптимизации рабочих мест, и каждый из них может быть эффективным в зависимости от конкретных условий и потребностей организации.

3 этап. Обучение и развитие персонала

Обучение и развитие персонала являются ключевыми факторами повышения производительности труда. Необходимо обеспечить сотрудникам доступ к обучающим программам и тренингам, которые помогут им улучшить свои профессиональные навыки и повысить квалификацию. Также важно организовать систему мотивации и поощрения, которая будет стимулировать сотрудников к более эффективной работе.

В современном мире, где технологии и бизнес-процессы постоянно меняются, обучение и развитие персонала становятся ключевыми факторами успеха любой компании. Каждый работник должен иметь возможность развиваться и улучшать свои навыки, чтобы быть конкурентоспособным на рынке труда.

Мы рассмотрели, почему обучение и развитие персонала являются важными в аграрной сфере и какие методы обучения наиболее эффективны:

– увеличение производительности. Обученный и развитый персонал работает более эффективно и производительно, что приводит к увеличению прибыли компании;

– улучшение качества продукции и услуг. Обученный персонал может производить более качественную продукцию и предоставлять более высокий уровень услуг, что повышает удовлетворенность клиентов;

– снижение затрат на обучение новых сотрудников. Если компания инвестирует в обучение и развитие своих сотрудников, то она может снизить затраты на найм новых сотрудников и их обучение;

– улучшение имиджа компании. Компании, которые инвестируют в обучение и развитие своих сотрудников, считаются более привлекательными для потенциальных сотрудников и клиентов.

По нашему мнению, наиболее эффективными методами обучения являются

1. Курсы и тренинги. Курсы и тренинги являются наиболее распространенным методом обучения. Они могут проводиться как внутри компании, так и внешними тренерами. Курсы и тренинги могут быть организованы как для группы сотрудников, так и для отдельных сотрудников.

2. Менторинг. Менторинг – это процесс, при котором опытный сотрудник помогает новому сотруднику освоиться в компании и научиться выполнять свои обязанности. Ментор может быть как внутренним сотрудником, так и внешним консультантом.

3. Онлайн-курсы. Онлайн-курсы становятся все более популярными в современном мире. Они позволяют сотрудникам обучаться в удобное для них время и место, а также экономят время и деньги компании на организацию курсов и тренингов.

4. Внутренние семинары и конференции. Внутренние семинары и конференции позволяют сотрудникам обмениваться опытом и знаниями, а также узнавать о новых технологиях и бизнес-процессах.

5. Ротация сотрудников. Ротация сотрудников – это процесс, при котором сотрудники переводятся на другие должности внутри компании. Этот метод позволяет сотрудникам получить новый опыт и навыки, а также узнать о работе других отделов компании.

Обучение и развитие персонала являются важными факторами успеха любой компании. Компании, которые инвестируют в обучение и развитие своих сотрудников, получают множество преимуществ, таких как увеличение производительности, улучшение качества продукции и услуг, снижение затрат на обучение новых сотрудников и улучшение имиджа компании. Для достижения этих целей компании могут использовать различные методы обучения, такие как курсы и тренинги, менторинг, онлайн-курсы, внутренние семинары и конференции, а также ротацию сотрудников.

4 этап. Внедрение новых технологий Внедрение новых технологий является одним из наиболее эффективных способов повышения производительности труда. Новые технологии позволяют автоматизировать производственные процессы, сократить время на выполнение задач и уменьшить вероятностьошибок. Однако необходимо учитывать, что внедрение новых технологий требует значительных затрат на оборудование и обучение персонала.

Современный бизнес не может существовать без использования новых технологий. Внедрение новых технологий позволяет повысить эффективность работы предприятия, улучшить качество продукции и услуг, сократить затраты на производство и управление. Однако, внедрение новых технологий может быть сложным и рискованным процессом, который требует тщательной подготовки и планирования.

По нашему мнению, внедрение новых технологий в аграрном секторе должно включать следующие шаги.

Первым шагом внедрения новых технологий является анализ текущей ситуации на предприятии. Необходимо определить, какие технологии уже используются, какие проблемы существуют и какие цели ставятся перед предприятием. На основе этого анализа можно выбрать наиболее подходящие технологии и разработать план их внедрения.

Вторым шагом является выбор поставщика технологий.

Необходимо выбрать надежного и опытного поставщика, который сможет предоставить не только технологии, но и квалифицированную поддержку и обучение персонала. Важно также учитывать стоимость технологий и сроки их внедрения.

Третьим шагом является подготовка персонала к работе с новыми технологиями. Необходимо провести обучение и тренинги для персонала, чтобы они могли эффективно использовать новые технологии. Важно также обеспечить поддержку и консультации для персонала в процессе работы с новыми технологиями.

Четвертым шагом является тестирование новых технологий.

Необходимо провести тестирование новых технологий на небольшой группе пользователей, чтобы выявить возможные проблемы и недостатки. На основе результатов тестирования можно внести необходимые изменения и улучшения.

Пятый шаг – это внедрение новых технологий на всем предприятии. Необходимо провести обучение и тренинги для всех сотрудников, а также обеспечить поддержку и консультации в процессе работы с новыми технологиями. Важно также провести мониторинг и оценку эффективности новых технологий, чтобы внести необходимые изменения и улучшения.

Внедрение новых технологий может быть сложным и рискованным процессом, но при правильной подготовке и планировании он может принести значительные выгоды для предприятия. Внедрение новых технологий позволяет повысить эффективность работы, улучшить качество продукции и услуг, сократить затраты на производство и управление. Важно также помнить, что внедрение новых технологий – это не конечная цель, а постоянный процесс, который требует постоянного обновления и улучшения.

5 этап. Организация эффективной системы управления

Организация эффективной системы управления является важным фактором повышения производительности труда. Необходимо определить четкие цели и задачи, разработать планы и стратегии, а также организовать систему контроля и отчетности. Это позволит улучшить координацию работы сотрудников и повысить эффективность использования ресурсов.

Таким образом, повышение производительности труда является сложным и многогранным процессом, который требует комплексного подхода и использования различных методик. Однако, правильно организованный процесс повышения производительности труда позволит улучшить эффективность работы предприятия и повысить его конкурентоспособность на рынке.

Сельское хозяйство является одной из важнейших отраслей экономики многих стран мира. Однако, как и в любой другой отрасли, в

сельском хозяйстве существует проблема низкой производительности труда. Низкая производительность труда ведет к увеличению затрат на производство и снижению конкурентоспособности продукции на мировом рынке. В данной статье мы рассмотрим методы и методики повышения производительности труда в сельском хозяйстве на реальных примерах с расчетами.

В сельском хозяйстве одним из способов повышения производительности труда является автоматизация производственных процессов. Современные технологии позволяют создавать механизмы и оборудование, которые значительно ускоряют процесс производства.

Например, использование тракторов и комбайнов позволяет быстро и эффективно обрабатывать поля и собирать урожай. Также, автоматизация позволяет сократить количество рабочих мест и уменьшить затраты на оплату труда.

Еще одним способом повышения производительности труда является использование современных сортов растений и животных.

Селекционеры постоянно работают над созданием новых сортов, которые обладают высокой урожайностью и устойчивостью к болезням и вредителям. Также, использование генетически модифицированных организмов позволяет получать более качественный и высокоурожайный продукт.

Еще одним важным фактором повышения производительности труда является обучение и повышение квалификации работников.

Современные технологии требуют от работников знания и умения работать с новым оборудованием и программным обеспечением.

Поэтому, необходимо проводить регулярные тренинги и курсы повышения квалификации для работников сельского хозяйства.

Также, важным фактором повышения производительности труда является использование современных информационных технологий. Например, использование специальных программ для учета урожая и расчета затрат позволяет управлять производственными процессами более эффективно. Также, использование интернета позволяет быстро получать информацию о новых технологиях и методах производства.

Повышение производительности труда в сельском хозяйстве является важной задачей для развития данной отрасли экономики. Для этого необходимо использовать современные технологии и оборудование, обучать и повышать квалификацию работников, а также использовать информационные технологии для управления производственными процессами. Только таким образом можно достичь высоких

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

результатов в сельском хозяйстве и обеспечить население качественной и доступной пищей.

Одним из методов повышения производительности труда является автоматизация производственных процессов. Автоматизация позволяет сократить время на выполнение работ и уменьшить количество ошибок, связанных с человеческим фактором. Например, в сельском хозяйстве автоматизация может быть применена при уборке урожая. Вместо того, чтобы использовать ручные инструменты, такие как косы и серпы, можно использовать комбайны, которые смогут выполнить работу быстрее и более эффективно.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

4. Теоретические аспекты управления персоналом коммерческого предприятия

4.1. Основные подходы к управлению персоналом коммерческого предприятия

Теоретической основой построения эффективного механизма управления персоналом является необходимость учитывать мотивацию сотрудников к высокопроизводительной и качественной работе и необходимость ее соответствия определенным стимулам.

Преимущества и недостатки системы управления персоналом коммерческим предприятием представлены в таблице 8.

Таблица 8. Преимущества и недостатки системы управления персоналом

Преимущества	Недостатки
1. Подготовка кадров перед принятием должностных обязательств	1. Отсутствие долгосрочного планирования кадров
2. При найме предпочтение отдается кандидату с опытом, что позволяет не тратить средства на обучение	2. Отсутствие передвижения кадров для обеспечения взаимозаменяемости на рабочих местах
3. Быстрая адаптация персонала в неформальной обстановке	3. Относительно низкая заработная плата у рабочих при длительном рабочем дне, равном 12 часам
4. Поощрение инициативы персонала	4. Отсутствие кадрового резерва
5. Материальное и нематериальное поощрение персонала	5. Отсутствует обновление персонала
	6. Отсутствие четкой кадровой политики

Перечисленные недостатки в таблице 8 являются минусом организации системы управления персоналом предприятия. Предотвращениеданных минусов могло бы привести к исправлению многих проблем, таких как поиск кадров в короткие сроки. Руководству необходимо уделять внимание приведенным выше недостаткам, т.к. в итоге

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

они оказывают действие на конечный результат деятельности предприятия.

Отсутствие четкой кадровой политики может негативно сказаться на эффективности работы. Для оптимального использования трудового резерва, для оперативного обеспечения организации персоналом, для эффективности работы кадров нужно четко определить основные направления работы с персоналом (требования к персоналу, оплата труда, материальное стимулирование).

Отсутствие долгосрочного планирования, ведет к тому, что подбор кадров осуществляется лишь тогда, когда возникает срочная необходимость в нем.

И это несет за собой ряд последствий: запаздывание в обеспечении торгового процесса необходимыми кадрами, прием персонала не совсем подходящего под требования из-за срочной потребности в приеме.

Отсутствие кадрового резерва заключается в нехватке работников.

В особенностиэто ощутимо во время отпусков и болезни персонала. Это отражается, непосредственно, на конечном результате деятельности предприятия в этот период времени (могут происходить сбои в работе, а так же имеющемуся персоналу приходится выполнять сверхурочную работу).

Из-за отсутствия опыта работодатель не принимает на какую-либо должность нового сотрудника. Обновления персонала затруднено. Из-за этого на предприятии достаточно мало молодых специалистов.

4.2. Современные концепции управления персоналом на предприятии

В современной системе управления и производственно-экономических отношениях анализ деятельности персонала и построение эффективных систем управления человеческими ресурсами являются основными основами инновационности и конкурентоспособности бизнеса предприятий, компаний, фирм.

Обеспечение эффективного функционирования и конкурентоспособности предприятия в условиях неопределенности условий функционирования предприятий, повышенного динамизма маркетинговой

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

среды, непредсказуемости действий конкурентов требует использования стратегического подхода к управлению и внедрению и использования механизма управления персоналом, который позволит усовершенствовать этот процесс и гарантировать социальный и экономический эффект.

Актуальность и необходимость выбора приоритетных направлений для решения задач в области построения эффективных систем управления персоналом организации на основе методов его анализа и использования мировых тенденций управления персоналом предопределили тематику многих исследований.

Несмотря на широкое освещение в литературе теоретических и практических вопросов кадрового анализа и управления на предприятиях, относительно мало исследований посвящено оптимизации организационных структур управления персоналом в соответствии с мировыми тенденциями управления персоналом.

Теоретико-методологической основой научных исследований служит общая теория управления персоналом, научные изыскания ученых в области оптимизации систем управления персоналом в рыночных условиях.

Основоположниками научной теории менеджмента считаются Фредерик У. Тейлор, чьи идеи сосредоточены на том факте, что «менеджмент – это подлинная наука, основанная на точно определенных законах, правилах и принципах».

Все организации, будь то деловые, образовательные или правительственные, по своей сути являются социальной системой. Ими управляют люди. Функционирование этих организаций зависит от того, как люди работают или находятся в организации. Поведение человека обусловлено и в высшей степени непредсказуемо. Люди в организациях должны руководить в направлениях, которые позволяют успешно достигать организационных целей. Человеческие ресурсы организации составляют всю ее рабочую силу. Управление человеческими ресурсами отвечает за выявление, отбор и привлечение компетентных людей, их обучение, содействие и мотивацию к работе на высоком уровне эффективности и предоставление механизма, гарантирующего, что они сохранят свою принадлежность к своей организации.

Исходя из вышеизложенного, создание проекта системы управления персоналом неотделимо от проекта системы управления всей организацией. Это объясняется необходимостью включать при проектировании системы управления персоналом и функциональные подраз-

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

деления, которые заняты работой с персоналом, и всех линейных и функциональных менеджеров, занятых научно-техническим, производственным, экономическим руководством, управлением внешними связями.

В общем виде проектирования системы управление организации включает:

1) технико-экономическое обоснование потребности в совершенствовании системы управления;

2) задачи по оргпроектированию;

3) организацию совместного проекта;

4) организацию рабочего проекта.

5) внедрение.

Методические подходы к проектированию системы управления персоналом несколько отличаются на разных этапах «жизненного цикла» предприятия. Для предприятий, которые уже действуют, работа в этом направлении фокусируется на решение таких вопросов как совершенствование системы управления персоналом, которая существует, формирование системы непрерывного образования сотрудников и системы стимулирования труда. При этом возможно использовать имеющиеся материальные, финансовые и человеческие ресурсы для проектирования и реализации проекта, что позволит снизить финансовые вложения.

С точки зрения проектирования системы управления персоналом современного предприятия или организации, интересными являются рекомендации Enterprise Project Management Methodology предложены Пенсильванским агентством по делопроизводству. Так, в них предлагается осуществлять проектирование управления предприятием применяя следующие шесть основных процессов: предварительное инициирование и собственное инициирование; планирование; проведение; мониторинг и наблюдение; завершение проектирования.

Если после реализации проекта увеличивается результативность использования человеческих ресурсов предприятия достигается основная цель повышения эффективности системы управления персоналом предприятия.

Хотя технические аспекты традиционного кадрового администрирования по-прежнему являются неотъемлемым компонентом управления персоналом, разработка и реализация стратегии стали его доминирующей и интегрирующей парадигмой. Менеджеры по персоналу (HR) занимаются разработкой общих систем найма, которые

являются внутренними взаимодополняющими и в конечном итоге способствуют достижению фирмой ее основных целей. Также считается, что эта функция гораздо ближе к стратегической вершине фирмы, чем управление персоналом. Стратегический отдел кадров описывает менеджеров по персоналу как использующих, по сути, своего рода инструментарий методов управления персоналом, который может быть встроен в общую организационную систему управления персоналом.

По своей сути управление персоналом – это качественное совершенствование людей, которые рассматриваются как ценные активы организации – источник, ресурсы и конечный пользователь всех продуктов и услуг. Управление персоналом, несомненно, является развитием более старых процессов и подходов, но это гораздо больше, чем родительские дисциплины, такие как управление персоналом и поведенческие науки. Оно также имеет более глубокие корни, чем обучение и развитие, и подход является междисциплинарным. Это научный процесс последовательного включения сотрудников повышать уровень своей компетенции. Компетенций человеческих ресурсов играют важную роль в формировании настоящие и будущие социальные роли так, что цели организации не будут достигнуты и то же время потребности работника, также соблюдены.

Некоторые базовые предположения о человеческих ресурсах также отличаютсяот традиционного подхода:

– Члены организации являются хранилищами неиспользованных ресурсов.

– Существует возможность неограниченного развития этих ресурсов.

– По своей природе саморазвитие больше похоже на то, что развитие подталкивается извне.

– Организация также развивается с общей выгодой наряду с развитием ее членов.

– Организация продолжает развиваться как культура, в которой первостепенное внимание уделяется гармоничным отношениям между начальником и подчиненным, командной работе, сотрудничеству отдельных лиц, открытому общению, интеграции общих целей организации.

– Высшее руководство берет на себя инициативу в области управления персоналом в форме планов, стратегий и создает общий климат и механизм поддержки для их реализации.

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Согласно Gunnigle etal. основные виды деятельности по управлению персоналом включают:

1. Стратегия и организация: Внесение вклада в организационную стратегию, организационную структуру и процессы; влияние на культуру и ценности и разработка кадровых стратегий и политики.

2. Кадровое обеспечение: включает планирование людских ресурсов, набор и селекцию, развертывание и увольнение с работы.

3. Развитие персонала: Включает обучение и повышение квалификации, развитие менеджмента, карьерный рост и управление производительностью.

4. Управление вознаграждением: включает в себя выбор стратегий вознаграждения и администрирование систем выплат и льгот.

5. Отношения с работниками: включая производственные отношения, вовлечение и участие сотрудников, коммуникацию, охрану здоровья и социальное обеспечение, а также услуги сотрудникам.

6. Трудоустройство и кадровое администрирование: Включая ведение записей сотрудников, политики и практики трудоустройства, условий труда и информационных систем о персонале.

Существуют «вызовы внешней среды», влияющие на управление персоналом – это внешние по отношению к фирме силы, которые влияют на результаты деятельностивне контроля руководства. Стратег должен постоянно отслеживать внешнюю среду на предмет возможностей и угроз. Организация должна процветать и выживать в изменчивой среде. Быстрые изменения могут подвергнуть сотрудников сильному стрессу, если только фирме не придется разработать механизм поддержки, позволяющий поддерживать управляемость, и организации, и сотрудникам, возможно, придется заплатить высокую цену. Развитие Интернета в последние годы представляет собой наиболее важный фактор, влияющий на организации и их практику работы с персоналом. Интернет делает мир открытым и нарушает эффективность рынка труда, отдавая таланты конкурентам.

4.3. Функциональные особенности деятельности отдела кадров на предприятии

Менеджеры по персоналу (HR) занимаются разработкой общих систем занятости, которые дополняют друг друга и в конечном итоге способствуют достижению фирмой ее основных целей.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Также считается, что эта функция гораздо ближе к стратегической вершине фирмы, чем управление персоналом. Литература по стратегическому управлению человеческими ресурсами (SHRM) предполагает, что менеджеры по персоналу, по сути, используют своего рода набор инструментов методов управления персоналом, которые могут быть включены в общую организационную систему управления персоналом.

HRM – это стратегический подход к привлечению, мотивации и развитию, а также управлению человеческими ресурсами. Это специализированная область, которая пытается развивать корпоративную культуру организации, реализует программы, которые отражают ценности организации и обеспечивают ее успех. Управление человеческими ресурсами является скорее проактивным, чем реактивным , т.е. предвидит, что нужно сделать, и затем делает это, вместо того, чтобы ждать, пока вам скажут, что делать с набором, оплатой и обучением людей или решать проблемы взаимоотношений с сотрудниками по мере их возникновения. Методы применения HRM будут включать в себя многие знакомые функции менеджеров по персоналу, такие как планирование рабочей силы, отбор, аттестация, управление заработной платой, обучение и развитие управления, а также улучшение систем коммуникации, вовлеченности, приверженности и производительности.

В широком смысле понятие HRM имеет три значения.

Прежде всего, люди, работающие в организации, рассматриваются как ценный источник, подразумевающий необходимость вкладывать время и усилия в их развитие.

Во-вторых, человеческие ресурсы имеют свои особые характеристики и не могут рассматриваться как другие ресурсы.

И в-третьих, человеческие ресурсы на самом деле ориентированы не на сотрудников как на отдельных лиц, а на другие социальные реальности, подразделения и процессы в организациях.

По своей сути HRM – это качественное улучшение людей, которые считаются ценным активом организации – источником, ресурсами и конечным пользователем всех продуктов и услуг. Управление человеческими ресурсами, очевидно, является результатом более старых процессов и подходов, но это гораздо больше, чем просто родительские дисциплины , то есть управление персоналом и поведенческие науки. Это также имеет глубокие корни в обучении и развитии, а подход является междисциплинарным. Это научный процесс, позволяющий сотрудникам постоянно совершенствовать свои компетенции. Компетенции человеческих ресурсов играют важную роль в формировании тем

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

ожидаемые роли в настоящем и будущем, чтобы цели организации были достигнуты, и в то же потребности сотрудников также удовлетворяются. Некоторые базовые предположения о человеческих ресурсах также различаются. от традиционного подхода.

Члены организации являются резервуарами неиспользованных ресурсов. И существует возможность неограниченного освоения этих ресурсов.

Саморазвитие скорее связано с тем, что развитие осуществляется извне. Организация также подвергается развитию с общими преимуществами наряду с развитием ее членов.

Организация в дальнейшем развивается как культура, в которой максимальный упор делается на гармоничные отношения между начальником и подчиненным, командная работа, сотрудничество отдельных лиц, открытое общение, интеграцию общих целей организации.

Высшее руководство берет на себя инициативу в области управления человеческими ресурсами в форме планов, стратегий и создает общий климат и механизм поддержки его реализации.

Рассмотрим традиционные функции персонала (TPF) и развитие человеческих ресурсов (HRD).

Традиционные кадровые функции (TPF):

1. TPF – это независимые функции.

2. В TPF есть несколько подфункций.

3. Основная задача TPF – эффективное реагирование к требованиям.

4. TPF несет основную ответственность за кадровый вопрос.

5. Основные обязанности связаны с заработной платой и управлением должностями, а также управлением людьми и их развитие.

6. Основное внимание уделяется управлению персоналом.

7. Кадровая система и процедуры должны быть разработаны для достижения максимальной эффективности.

8. Людей в организации мотивируют главным образом зарплата и вознаграждения.

Развитие человеческих ресурсов (HRD):

1. Это подсистема более крупной системы (организация).

2. Основная задача HRD – развитие возможностей персонала

3. Все менеджеры, независимо от функций, разделяют обязанности функций управления персоналом

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

4. Обязанности HRS касаются HRS, людей, системы и процессов всей организации.

5. Основное внимание HRS уделяется развитию персонала и их компетенции

6. Системы и процедуры управления персоналом должны быть разработаны на основе значений процесса для сокращения человеческих трат.

7. Людей в первую очередь мотивируют проблемы и возможности для развития и творчества.

По данным Gunnigle и др. к основной деятельности управления персоналом относятся:

1. Стратегия и организация: вклад в организационную стратегию, организационную структуру и процесс; влияние на культуру и ценности и разработку кадровых стратегий и политики

2. Ресурсы сотрудников: включение планирования, найма и отбора человеческих ресурсов, трудоустройство и прекращение трудовых отношений

3. Развитие сотрудников: включение обучения и развития, развития менеджмента, карьерный рост и управление эффективностью

4. Управление вознаграждениями: включение выбора стратегий вознаграждения и управления систем оплаты и льгот

5. Отношения с работниками: включение трудовых отношений, вовлеченности и участия сотрудников, связь, безопасность и охрана здоровья, а также услуги для сотрудников.

6. Управление трудоустройством и персоналом: включение управления учетными записями сотрудников, политикой и практикой трудоустройства, условиями труда и информационными системами персонала.

В нынешнем сценарии управления персоналом организациям придется столкнуться с множеством проблем. Эти проблемы можно классифицировать в соответствии с их основной направленностью; окружающей средой, организацией или людьми:

1. Экологические проблемы – это внешние по отношению к фирме силы, которые влияют на результаты деятельности, находящиеся вне контроля руководства. Стратег должен постоянно следить за внешней средой на предмет возможностей и угроз. Организация должна процветать и выживать в нестабильной среде перемен. Быстрые изменения могут подвергнуть сотрудников сильному стрессу, если только фирме не придется разработать механизм поддержки, чтобы поддерживать

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

управляемость, и организации, и сотрудникам, возможно, придется столкнуться с высокой ценой. Рост Интернета в последние годы представляет собой наиболее важный фактор, влияющий на организации и их практику работы с персоналом. Интернет делает мир открытым и нарушает эффективный рынок труда, уступая таланты конкурентам. Что приводит к разнообразию рабочей силы? В будущем эти тенденции, вероятно, будут усиливаться. Глобализация является одной из наиболее важных проблем, с которыми сталкиваются организации, конкурируя с иностранными фирмами как внутри страны, так и за рубежом. У организаций всегда проблемы с международным правом. Эффективность человеческих ресурсов во многом зависит от того, насколько эффективно они справляются с международным правом. Расширение занятости в сфере услуг связано с рядом факторов, в том числе с изменением потребительских вкусов и предпочтений, правовыми и нормативными изменениями в способах организации и управления бизнесом.

2. Организационные проблемы касаются или являются внутренними для фирмы и являются побочным продуктом сил окружающей среды, поскольку организации не могут работать в вакууме. Вызовы включают потребность в конкурентной позиции и гибкости, проблемы сокращения штатов и организационной реструктуризации, использование самоуправляемых рабочих групп, рост малого бизнеса, необходимость создания сильной культуры, роль технологий и рост аутсорсинг. Передача ответственности и полномочий по принятию решений от центрального офиса к людям и местам, расположенным ближе к ситуации, требующей внимания. Сокращение штата приводит к эмоциональному дисбалансу. Что должно создать и преобразовать новый комплекс задач для сотрудников, конкурирующих на рынке труда, а также для государственных учреждений, которым приходится заниматься социальными проблемами, связанными с отсутствием гарантий занятости? Драматические преобразования наблюдаются в фирмах в связи с организационной реструктуризацией.

Более новая и быстро растущая форма межорганизационных связей проявляется в форме совместных предприятий, союзов и сотрудничества между фирмами, которые остаются независимыми, но вместе работают над конкретными продуктами для распределения затрат и рисков. Уравнивание организаций требует тщательной оценки кадрового обеспечения, рабочих процессов, каналов связи, потребностей в обучении и их успешного объединения. Дни боссов сочтены. Фирма

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

должна развивать самоуправляемые команды. В системе сотрудники распределяются по группам коллег и вместе отвечают за определенную область или задачу. Технологические достижения постоянно внедряются в организации. увеличивающийся темп. Развитие телекоммуникаций и информационных технологий оказывает большее влияние на общий механизм работы организации.

Цели – это заранее определенные цели, на достижение которых направлена индивидуальная или групповая деятельность в организации. Долгосрочные проблемы, с которыми сталкивается большинство специалистов по управлению персоналом, связаны со стратегической ролью человеческих ресурсов. Это так называемая роль «стратегического партнера». Служба управления персоналом должна иметь полное понимание различных функций и бизнес-целей. Также необходимо сформулировать бизнес-стратегии в соответствии со стратегиями управления персоналом, которые помогут в достижении бизнес-целей посредством существующей корпоративной стратегии. Учитывая эти моменты, можно утверждать, что стратегии управления персоналом играют важную роль в конкурентном позиционировании организации. Их мотивация очень проста: аутсорсинг экономит деньги. Это создает ряд HR-проблем для компаний.

Сотрудникам может грозить увольнение, а также фирма должна продолжать нести ответственность за действия своих субподрядчиков. Субподрядчиков необходимо тщательно оценивать и контролировать.

3. Проблемы человеческих ресурсов на индивидуальном уровне касаются решений, наиболее важных для конкурентной позиции организации, которая, вероятно, затронет большинство сотрудников. Это оказывает большое влияние на окружающую среду. Наиболее важные индивидуальные проблемы сегодня связаны с подбором людей и организаций, этикой и социальной ответственностью, производительностью, расширением прав и возможностей, утечкой мозгов и гарантиями занятости. Это может в наибольшей степени способствовать повышению эффективности компании, когда фирма использует эти стратегии для привлечения и удержания потенциальных сотрудников, которые лучше всего соответствуют культуре компании и общим бизнес-целям. Ожидания сотрудников, что организация должна вести себя максимально этично, растут. Стратегии управления персоналом должны обеспечивать баланс между ожиданиями сотрудников этического поведения от работодателя и в бизнесе.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Концепция социальной ответственности часто выставлялась как аналог этики. Он пытается создать баланс своих обязательств не только перед инвесторами, сотрудниками, клиентами, другими предприятиями и сообществами, в которых он работает. Мы считаем, что чем выше производительность на одного человека, тем выше производительность организации. В экономике, основанной на знаниях и движимой технологиями, успех организаций все больше и больше зависит от стоимости нематериального человеческого капитала. Способности работника, его компетентность в выполнении работы, желание человека выполнять работу как можно лучше должны поддерживаться в фирме. В настоящее время удержание сотрудников во многом зависит от того, насколько фирма обеспечивает качество трудовой жизни. Высокое качество трудовой жизни связано с удовлетворением от работы, которое должно поддерживаться фирмой. Работники, обладающие навыками и полномочиями принимать решения. Фирма должна развивать преданных своему делу, полных энтузиазма сотрудников, реализуя процесс расширения прав и возможностей. Это побуждает сотрудников проявлять творческий подход и идти на риск, что дает организациям конкурентное преимущество в быстро меняющейся среде. Утечка мозгов, отсутствие гарантий занятости – обычное явление в нынешней организационной ситуации.

Долгосрочные проблемы, с которыми сталкивается большинство специалистов по управлению персоналом, связаны со стратегической ролью человеческих ресурсов. Это так называемая роль «стратегического партнера». Служба управления персоналом должна иметь полное понимание различных функций и бизнес-целей. Также необходимо сформулировать бизнес-стратегии в соответствии со стратегиями управления персоналом, которые помогут в достижении бизнес-целей посредством существующей корпоративной стратегии. Учитывая эти моменты, можно утверждать, что стратегии управления персоналом играют важную роль в конкурентном позиционировании организации.

Новая роль отдела кадров позволит быстро претворять стратегию в действие; разумно и эффективно управлять процессами; максимизировать вклад и приверженность сотрудников; и создавать условия для плавных изменений. Отдел кадров должен нести ответственность за то, чтобы сотрудники чувствовали приверженность организации и вносить в нее полный вклад. Они должны взять на себя ответственность за ориентирование и обучение линейного руководства важности высокого морального духа сотрудников и способам его достижения. Новый

отдел кадров должен быть голосом сотрудников в дискуссиях с руководством. Новая роль HR может также предполагать использование большего количества команд в некоторых проектах или предоставление сотрудникам большего контроля над их собственным рабочим графиком.

Новый HR должен стать агентом изменений, что повышает способность организации принимать и извлекать выгоду из изменений. Они не осуществляют изменения, но следят за тем, чтобы они осуществлялись. Новый мандат HR требует кардинальных изменений в том, как думают и ведут себя специалисты по персоналу. Инвестирование в новые методы работы с персоналом – это еще один способ дать организации понять, что отдел кадров достоин денег и внимания компании. Наконец, самое важное, что могут сделать менеджеры для реализации новых полномочий в области управления персоналом HR – это повысить качество работы самого персонала. Руководители высшего звена должны выйти за рамки стереотипов о специалистах по персоналу как о некомпетентном вспомогательном персонале и полностью раскрыть потенциал отдела кадров.

Новая роль HR очевидна в компании. Они присутствуют на любом собрании команды или компании, чтобы убедиться, что любые проблемы, возникающие у сотрудников, решаются. Они являются голосом сотрудников. Они отвечают за обучение линейных менеджеров тому, как поддерживать моральный дух сотрудников. Они заботятся о любых изменениях, которые необходимо внести, а у нас изменения происходят каждые 6 месяцев.

Будь то планирование или расстановка мест, они всегда готовы помочь. Часто отдел кадров место, где я работаю, тесно связано с аспектами повседневной деятельности, которыми традиционно отдел кадров никогда не занимался. В частности, отдел кадров и высшее руководство регулярно проводят обучающие семинары для команды менеджеров среднего звена. Они обсуждают способы улучшения отношения сотрудников и производительности. Они очень активны в нашей повседневной деятельности, и сотрудники знают, что, хотя отдел кадров является инструментом компании, они также служат сотрудникам. Мы также проводим сенсорные сессии, которые дают сотрудникам возможность обсудить проблемы, связанные с компанией, и кадровые проблемы. Человек управление ресурсами также будет заключаться в том, чтобы направлять сотрудников по их карьерному пути и в изучении определенных курсов и учебных заведений, наиболее подходящих для

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

их работы, с целью развития всех необходимых навыков для достижения высоких результатов на рабочем месте. Поощрение является важным фактором в профессиональной подготовке и карьерных курсах для стимулирования сотрудников в их текущей роли или для расширения их возможностей карьерного роста в компании. Поскольку сегодняшняя рабочая сила становится все более разнообразной, а организации делают больше для максимизации преимуществ различия в сотрудниках. Менеджеры по персоналу эволюционируют от второстепенных игроков “старой школы” к бойцам на передовой. Лично у меня каждый раз, когда возникали вопросы о моем будущем в компании, отдел кадров был рядом, чтобы дать мне ответы и рекомендации, чтобы я лучше осознал весь свой потенциал. Теперь я понимаю, какой объем работы есть у отдела кадров. Это не просто расчет заработной платы.

Отдел кадров – функциональное подразделение предприятия. Штатным расписанием в отделе кадров предусмотрены две должности: начальник отдела кадров и менеджер по персоналу.

Основной целью отдела кадров на предприятии является создание системы управления персоналом, ориентированной на выполнение всех основных функций, присущих управлению кадрами. К ним относятся:

– формирование системы управления персоналом, учитывающей кадровые особенности предприятия;

– планирование кадровой деятельности;

– оценка кадрового потенциала;

– определение потребности в кадрах;

– содействие адаптации работников;

– профессиональное обучение, переподготовка и повышение квалификации работников;

– деловая карьера;

– набор и отбор кадров и т. д.

Выполнение перечисленных функций возможно только при наличии необходимых специалистов, следовательно, должна быть разработана штатная структура с указанием выполняемых сотрудниками функций.

Основными задачами отдела кадров являются:

1) подбор, отбор, расстановка, изучение и использование рабочих кадров, специалистов;

2) участие в формировании стабильного коллектива;

3) организация учета кадров;

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

4) формирование кадровой политики организации;

5) организация увольнения сотрудников.

Отдел кадров организует процесс набора и отбора персонала.

Начальник отдела кадров придерживается самостоятельного поиска кандидатов на вакантную должность и в этом видит ряд преимуществ, например:

– возможность применить творческий подход к размещению информации о вакансии;

– невысокие финансовые затраты.

Если на предприятии применяется «формальная» стратегия планирования и найма персонала, т.к. отбираются кандидаты на вакантную должность по четким критериям. В организации, как правило, прописаны четкие бизнес-процессы, четкие должностные инструкции, оформленные взаимоотношения и зоны ответственности между отделами. Поиск кандидата производится в точном соответствии со всеми регламентами, с должностной инструкцией валификационными требованиями. Как правило, к моменту начала поиска назначается лицо, ответственное за его выполнение. В качестве ответственного лица выступает либо менеджер по персоналу, либо начальник отдела, в который требуется специалист.

Основными критериями при подборе кадров выступают: возраст, образование, стаж работы, предыдущее место работы. К проведению предварительного собеседования с кандидатами подготавливается должностная инструкция, квалификационная карта, карта компетенций, вопросы для проведения собеседования, тестовые задания.

Информационный век кардинально изменил способы подбора сотрудников компаниями. Интернет делает огромное количество соискателей работы доступными для любой фирмы, имеющей доступ к Интернету. В то же время многие компании все чаще полагаются на фирмы по подбору руководителей для поиска хороших кандидатов на важные должности. Но традиционные методы подбора персонала – от устной рекламы до объявлений в газетах – по-прежнему работают лучше всего для некоторых фирм.

Интернет, в настоящее время, возможно, это лучший ресурс по подбору персонала. По оценкам, последнее время 96 процентов американских компаний нанимают сотрудников через Интернет. Уже более двух третей специалистов по кадрам используют Интернет для найма персонала.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Миллионы соискателей работы каждую неделю просматривают Интернет, публикуют свои резюме, заполняют онлайн-заявки и даже проводят собеседования по электронной почте. Одна онлайн-поисковая фирма сообщает, что компьютерный поиск кандидатов занимает в три раза меньше времени, чем традиционный поиск. Более того, некоторые данные указывают на то, что заявители более правдивы через Интернет.

Но выяснить, как набирать сотрудников через Интернет, может быть непросто. Недавний поиск по фразе «Набор сотрудников» обнаружил более 1 миллиона веб-страниц.

Существуют фирмы по подбору руководителей. Индустрия поиска руководителей быстро выросла в последние годы благодаря быстрому экономическому росту и, как следствие, нехватке рабочей силы. Крупные корпорации составляют большую часть бизнеса поисковых фирм. Но небольшие компании, которым не хватает ресурсов или опыта в подборе персонала, как у более крупных конкурентов, могут получить еще больше, наняв поисковую фирму. Поскольку в стартапах и развивающихся компаниях меньше сотрудников, чем в крупных корпорациях, плохой найм наносит больше вреда растущему бизнесу, чем большой, авторитетной компании.

Фирмы по подбору руководителей делятся на две разновидности: фирмы по аренде и фирмы на случай непредвиденных обстоятельств. Фирмы-референты выступают в качестве постоянных консультантов бизнеса. Они дороже, чем фирмы, работающие на случай непредвиденных обстоятельств, но они отдают вашей фирме больше времени и усилий. Фирмы по поиску сотрудников обычно используются для поиска претендентов на руководящие должности. Фирмы на случай непредвиденных обстоятельств получают оплату только после заполнения позиции. Они больше подходят для заполнения вакансий среднего уровня.

Традиционные методы подбора персонала используются вместе с модными технологиями и хедхантерами. Зачастую лучшими перспективными сотрудниками являются люди, о которых руководители слышат от доверенных друзей или коллег.

Точно так же недорогая реклама в отраслевом издании или на тематических страницах газеты может привлечь квалифицированных кандидатов. В рекламе должна быть подробно описана работа, которую необходимо выполнить, и требуемая квалификация.

Таким образом, основные взаимосвязи между культурой и рекрутингом связаны с привлечением, отбором и удержанием сотрудников. С точки зрения привлекательности, культура – это, прежде всего, имидж бренда, который проектирует компания. Компании, которые серьезно относятся к культуре, активно продвигают свою культуру кандидатам.

Это привлекает людей, которые будут преуспевать в организации, и отталкивает людей, которые были бы более эффективны, работая в другом месте. Такие усилия окупаются прямо и косвенно. Люди, казалось, приходили в компанию, ожидая определенной культуры, и, если их ожидания не оправдывались, они уходили. Еще одна причина, по которой следует нанимать людей, ориентированных на культуру, заключается в том, что, хотя требования и требования к работе постоянно меняются, определяющей характеристикой культуры является то, что она остается постоянной перед лицом изменений. Человек, нанятый частично на основании его соответствия культуре организации, с большей вероятностью продолжит оставаться ценным ресурсом компании, даже если должность, на которую он был первоначально нанят, перестанет существовать. Фактически эффективная организационная культура помогает людям работать вместе, чтобы адаптироваться к изменениям в бизнесе.

Проблемы привлечения и удержания талантливой рабочей силы существуют во всех секторах деловой активности, будь то консалтинг, производство или сектор услуг, причем каждый сектор развивает свои собственные перспективы, основанные на своем опыте. Обмен опытом компаний в машиностроительном, химическом, фармацевтическом секторах, потребительских товарах, консалтинге и информационных технологиях показал, что, хотя проблемы привлечения и удержания талантов в таком диапазоне компаний различаются по интенсивности и типу, кажется, что есть общая нить. связать расходящийся спектр. Влияние стратегий привлечения/удержания можно представить в виде восьми вершин , т.е. трудовой культуры, работы/карьеры, команды, вознаграждения, титулов, личности, ценностей и т. д. Не существует мантры для сохранения таланта. Важно зафиксировать знания и таланты в организации с помощью систем документирования. Организация должна использовать стремление сотрудников к обучение как мощный инструмент удержания сотрудника. Компенсация не всегда является проблемой в терминологии удержания.

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Культура труда, планирование карьеры и дизайн должностей играют ключевую роль в привлечении и удержании сотрудников в организации. Рабочее место должно приносить сотруднику удовольствие и радость, а не место, где из него будут выжимать все, что может получить работодатель, с минимально возможной отдачей. Очень важно различать высокопроизводительных сотрудников, высокий потенциал и большие усилия при разработке стратегий по привлечению и удержанию сотрудников. Стратегии, намеченные и используемые каждой компанией для удержания и привлечения талантов, также будут зависеть от этапов развития и роста компании.

Далее исследуем процесс адаптации новых сотрудников.

Процесс адаптации нового кандидата происходит по следующим этапам:

– представление нового сотрудника отделу, в котором непосредственно будет работать, и всему коллективу в целом;

– проведение индивидуальной консультации с новым сотрудником.

Менеджер по персоналу помогает разобраться в особенностях корпоративной культуры и нюансах взаимодействия между некоторыми отделами и людьми;

– процедура введения в должность;

– снабжение нового сотрудника информацией о предприятии.

При адаптации нового сотрудника менеджер по персоналу:

1. проводит семинары по адаптации сотрудников;

2. проводит индивидуальные беседы с новым сотрудником;

3. поручает выполнять разовые общественные поручения вновь принятым на работу сотрудникам для установления контактов нового сотрудника с коллективом предприятия;

4. проводит процедуру введения нового сотрудника в должность, чтобы помочь сотруднику адаптироваться в новой обстановке и достичь необходимой эффективности в работе в наиболее короткий срок.

Чтобы адаптация нового сотрудника прошла успешно, менеджер по персоналу основное внимание обращает на такие детали как:

– своевременно сообщает коллективу о приходе нового сотрудника;

– подбирает и доводит до сведения нового работника необходимую информацию: сведения о структуре и деятельности предприятия, перечень его служебных обязанностей, правила внутреннего распорядка;

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

– намечает сроки проведения обучения и аттестации нового сотрудника.

Менеджер по персоналу при первой встрече с новым сотрудником в первую очередь старается выяснить, что волнует новичка и, исходя из этого, старается ему всячески помочь.

Не зависимо от ситуации, предприятие постоянно оценивает своих сотрудников например, как час назад подчиненный поприветствовал клиента, насколько он хорошо понял задание, каковы результаты его работы за прошедшую неделю, можем ли мы его отправить учиться, какую премию он заслужил и многое другое.

В оценку персонала входят:

1) запланированная, формализированная и стандартизированная оценка сотрудников как членов предприятия;

2) оценка определенной, вытекающей из деятельности предприятия цели;

3) оценка с учетом определенных критериев;

4) оценка определенными и объявленными руководством предприятиями людьми.

Как правило руководство организации использует самую простую технологию оценки должностей, которая основана на методе сравнения. Такой метод применяется при составлении штатного расписания, но не позволяет раскрыть суть должностей и те полномочия, которые ей делегируются. С этой целью используется метод фактора работ, предполагающий оценку:

1. Необходимости выполнения соответствующих работ или решения задач.

2. Требуемых качеств исполнителей работ.

3. Степени ответственности и подчиненности (права и обязанности).

На обязательной ежегодной аттестации оценка каждого человека в значительной мере зависела от субъективных представлений руководства о влиянии деятельности сотрудника на конечный результат работы предприятия. Поэтому в процессе работы перед менеджером по персоналу была поставлена задача разработать и внедрить более объективную систему оценки, учитывающую индивидуальный вклад каждого сотрудника, а также позволяющую отделу кадров решать широкий круг задач: выполнение планов, наиболее эффективное использование потенциала работников, обеспечение нормального функционирования производственных подразделений и всего предприятия.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Таким образом, предприятие, имея опытных и квалифицированных работников в сфере непосредственного производства инновационной техники, обладает на самом деле недостаточными интеллектуальными ресурсами для продвижения и реализации производимой продукции.

Процесс управления персоналом объединяет такие подпроцессы, как: подбор и расстановка персонала, Ведение кадрового делопроизводства, оценка сотрудников, управление знаниями, мотивация и т.д. Для каждого из таких подпроцессов должны быть разработаны измеримые и контролируемые показатели, например, коэффициент текучести кадров, средний период, необходимый для закрытия вакантной должности, процент сотрудников, прошедших обучение в течение года, процент затрат на обучение, понесенных фондом заработной платы; степень удовлетворенности персонала своей работой и т.д.

Все перечисленные показатели имеют фиксированные числовые значения – нормы, определенные с учетом специфики компании. Полученные фактические показатели эффективности необходимо сравнить с нормами или показателями лучших мировых практик. Если показатели снижаются, разрабатываются меры для достижения установленных значений.

Анализ и оценка эффективности процессов по таким критериям, а также подготовка отчетных данных, предложений и рекомендаций, как правило, осуществляются руководителями кадрового подразделения компании.

В качестве инструментов оценки могут быть использованы следующие: метод "360 градусов", опросы, аттестация и различные аналитические инструменты. Интеллектуальный и четко структурированный процесс оценки позволяет принимать объективные управленческие решения, мотивирует сотрудников развивать свои компетенции и повышать индивидуальную эффективность, способствует лучшей организации и повышает чувство ответственности перед своей компанией.

Компании часто применяется определенная шкала оценки, т. е. степень деятельности соответствие определенным критериям, которые подразделяется на пять уровней. Такие уровни зависят от производительность каждого работника от его/ее должностной инструкции. Критерии оценки важны при определении компетенций и помогают ответить на множество вопросов.

Основные цели аттестации сотрудников:

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

– определение соответствия профессиональных знаний и умений сотрудника требованиям его должности;

– выявление личностного потенциала сотрудника, необходимого для эффективной работы на текущей или потенциальной должности;

– планирование карьерного роста и ротации сотрудников внутри компании;

– определение перспектив развития и обучения сотрудников.

При поиске кандидатов предприятия могут иметь в своем распоряжении специальные базы данных возможных кандидатов, которые были сформированы ранее и постоянно корректировались.

В современных рыночных условиях актуальным и приоритетным направлением подбора персонала является обращение в профессиональные рекрутинговые организации (HR или консалтинговые агентства).

Традиционные формы найма сотрудников, которые были приняты в эпоху функционирования предприятий в командно-административной экономике, утратили свою силу.

Целью современных и успешных рекрутинговых агентств является «предоставление организациям-клиентам (бизнес-структурам) максимально возможного количества квалифицированных сотрудников».

В современном мире существует конкуренция за каждую вакантную должность, поэтому HR-менеджеры должны проводить собеседования таким образом, чтобы из всех претендентов на должность выбрать лучших. В настоящее время на одну должность соискателей много, поэтому современному HR-менеджеру важно владеть несколькими техниками собеседования и уметь быстро выбрать наиболее подходящего кандидата.

Чтобы решить, какой тип собеседования необходим, существует несколько типов:

– Структурированное собеседование – самый популярный метод: придерживайтесь четкой структуры, используйте заранее подготовленные вопросы и точные формулировки.

– Стрессовое собеседование: соискателя намеренно ставят в стрессовую ситуацию, например, кандидатам задают личные вопросы или ставят в любопытное положение и так далее.

– Ситуационное собеседование («кейс»): оно похоже на типичную рабочую ситуацию, в которой соискателю необходимо принять решение и проявить свои качества.

– Собеседования по выявлению компетенций: один из наиболее эффективных методов при правильном использовании: интервьюер составляет список необходимых компетенций для должности и оценивает эти компетенции у собеседника по 5-балльной шкале.

– Скайп-собеседование: часто используется для первого визуального собеседования с соискателем.

– Проектное собеседование: соискателю задаются общие вопросы, например, что побуждает сотрудника оставаться на работе и т.д. Хитрость этого метода заключается в том, что респондент отвечает на вопрос, говоря о себе, даже не замечая этого.

Формирование представления о компании занимает 3-4 минуты. Поэтому важно не разочаровать кандидата в это время. Многие HR-менеджеры пришли к единому мнению о том, как начинать собеседование. Вот их советы:

1. Подготовьте помещение, где будет проходить собеседование: вам нужен порядок в помещении, размещение резюме кандидата на столе и т.д.

2. Необходимо избегать напряженности в начале общения: чтобыснять барьер недоверия, желательно спросить или рассказать что-нибудь, чтобы «растопить лед».

3. Начало собеседования должно быть в точно указанное время: это необходимо для подтверждения вашего личного авторитета как лидера.

4. Начальным этапом собеседования является самопрезентация соискателя: может использоваться клише («Не могли бы вы рассказать о себе? Где вы учились? Где вы работали? А потом я подробно расскажу вам о нашей вакансии »).

Теперь, когда «лед растаял», пора переходить к вопросам для соискателя. Помимо вопросов, необходима также их последовательность:

1. Не могли бы вы рассказать о себе? – Важно оценить речь собеседника и учесть факты, которые он/она расскажет, это будут биографические факты или «козырные карты».

2. Каковы ваши взгляды на жизнь? – Этот вопрос помогает оценить, что это за человек по натуре: «в нашей жизни много проблем» или «в нашей жизни много позитива».

3. Что вам интересно в этой работе? – Лучше, если соискатель конкретизирует свои фразы.

4. Не могли бы вы рассказать о своих преимуществах? – Этот вопрос является одним из ключевых, поскольку важно оценить, подкрепляет

ли сотрудник свои аргументы какими-то фактами или высказывается абстрактно.

5. Каковы ваши слабые стороны? – Собеседник не будет честно признаваться в своих минусах, он попытается выдать их за достоинства.

6. Почему вы сменили место работы? – Необходимо оценить, в какой манере человек отзывается о своей предыдущей работе: с негативом, конфликтностью и т.д.

7. Кем вы представляете себя через 5-10 лет? – Люди, которые предпочитают плыть по течению, не очень востребованы, предпочтение отдается кандидатам, ориентированным на свой личный успех и профессиональный рост.

8. Какие изменения вы хотели бы внести в нашу организацию? – Естественно, собеседник мало осведомлен о нюансах работы компании, но оценить инициативу необходимо.

9. У кого можно получить отзыв о вашей предыдущей работе? – Этот вопрос ставит под сомнение всю информацию, полученную от соискателя, лучший вариант – когда собеседник уверенно предоставляет данные.

10. Расскажите о своих зарплатных ожиданиях. – Хороший специалист знает себе цену, однако, если это блеф, вы можете резко снизить заработнуюплату или льготы.

11. Есть ли у вас хобби? – Хороший вопрос в конце опроса, который позволяет произвести хорошее впечатление.

Не лишним будет задать один каверзный вопрос: «Какие три факта, которые вы можете подтвердить, стали главными причинами вашей гордости за последние три года?», – этот вопрос позволяет выявить ряд важных данных о претенденте на должность.

На этом этапе от соискателя можно получить следующую информацию: система приоритетов; ответственность кандидата; уровень достижений; процесс и результаты; факты или просто слова; оценка степени компетентности; анализ способностей к нестандартному мышлению и т.д

После опроса кандидата желательно перейти к презентации вакансии. Презентацию необходимо подготовить заранее. Обязательно рассказать кандидату о его обязанностях, заработной плате, льготах, бонусах, социальном пакете, испытательном сроке и т.д. После презентации, если человек заинтересован в работе, у него возникнут уточняющие вопросы, и HR-менеджер должен быть к ним готов.

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

В конце собеседования менеджер по персоналу должен сообщить кандидату, где он/она сможет узнать результаты собеседования, и каковы будут дальнейшие действия в случае положительного результата.

Самое главное после проведения собеседования – это сформулировать тезис о том, какой кандидат выбран или не выбран, потому что их будет много. Если есть подходящий кандидат, менеджер по персоналу должен без колебаний принять решение.

В заключение важно отметить, что каждому HR-менеджеру необходимо подготовиться к собеседованию, каким бы оно ни было, а также кратко зафиксировать результаты собеседования.

4.4. Кадровая политика предприятия и направления ее реализации

Управление персоналом предприятия в настоящее время становится важным направлением деятельности руководства организации. Это обусловлено изменением общества к защите интересов работников, повышением заинтересованности работников в личном развитии, понимании руководителей важности человеческого фактора в успешной деятельности предприятий.

Управление персоналом начинает осознаваться как сложная система, требующая специальных знаний, подходов и методик для управления. Кроме того, в современной ситуации значительную роль в развитии данной сферы играет активное использование цифровых технологий в подборе, обучении, организации труда и, в целом, выстраивании взаимоотношений работника и работодателя.

Однако не все отечественные руководители признают значимость управления персоналом в эффективности деятельности предприятия. В такой ситуации кадровые службы выполняют только функции учета и документооборота и не развивают кадровый потенциал предприятия.

Наблюдая опыт крупных промышленных успешных предприятий становится очевидно, что деятельность кадровой службы должна отвечать общей стратегии предприятия, а также обеспечивать предприятия качественными кадровыми ресурсами для обеспечения непрерывной успешной деятельности.

Разработка и реализация целей функционирования и развития предприятий осуществляется через управление персоналом.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

В свою очередь управление персоналом проводится на основе кадровой политики. Если кадровая политика предприятия хорошо организованна и проводится эффективно, то это приводит к:

– повышению производительности труда,

– эффективности производственной деятельности,

– экономии материальных ресурсов в процессе производства;

– совершенствованию определенных характеристик персонала предприятия.

На предприятии кадровую политику понимают как комплекс работ с работниками в виде набора основополагающих принципов и подходов, реализуемых руководством организации.

При выборе кадровой политики необходимо учитывать как внешние, так и внутренние факторы, оказывающие влияние на функционирование предприятия. Они представлены схематически на рис. 12.



Рис. 12. Влияние факторов внешней и внутренней среды на кадровую политику предприятия

К элементам кадровой политики предприятия относятся следующие:

1. Политика оплаты труда –обеспечение более высокой заработной платы, по сравнению с другими компаниями, в соответствии с возможностями, навыками, ответственностью сотрудника.

2. Обучение кадров – процесс усвоения теоретических знаний, практических способностей и мастерства в объеме требований квалификационной характеристики начального уровня квалификации.

3. Политика занятости – снабжение высокой квалификации персонала и формированиезаманчивых условий труда, и предоставление его безопасности, а так же возможностей для продвижения работников с целью увеличенияуровня их удовлетворенности работой.

4. Политика трудовых отношений –формирование конкретных операций с целью разрешения рабочих конфликтов.

Важным компонентом кадровой политики предприятия, устремление мединой стратегии его формирования считается организация персонала, так как реализацию и результат различных тактических и стратегических целей фирмы могут гарантировать лишь грамотные, осведомленные, высококвалифицированные кадры.

Подготовка кадров ведется на основе расчетов потребности в кадрах конкретной специальности и квалификации. Подготовка кадров в конечном итоге сводится к обеспечению всех рабочих мест компании квалифицированными работниками в соответствии с профилем и сложностью выполняемых работ.

Подготовка кадров для предприятий включает два направления реализации:

1. обучение персонала трудовым навыкам, необходимым для действенного выполнения работы;

2. повышение квалификации, которое должно представлять непрерывный процесс развития способностей и имеющихся навыков и умений работника.

Итог длительных и краткосрочных проектов, необходимость усиления конкурентоспособности и исполнение координационных перемен нуждаются в опоре на чётко спланированную и конкретно сконцентрированную работу по обучению персонала. При этом дело не должно ограничиваться передачей сотрудникам тех или иных знаний и формированием у них требуемых навыков. В процессе обучения необходимо передавать информацию о нынешнем состоянии и перспективах развития компании. Помимо этого, обучение призвано увеличить степень трудовой мотивации, приверженности персонала своей организации и включённости в её дела.

Таким образом, основной составляющей административной работы и производственной политики компании является кадровая политика. Главной целью, которой считается создание сплоченной, ответственной, нацеленной на достижение результата, высокопроизводительной рабочей силы.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

5. Способы повышения эффективности управления персоналом коммерческого предприятия

5.1. Совершенствование методов отбора персонала

Понятие отбор персонала рассматривают с разных точек зрения многие авторы. Отбор персонала представляет собой процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам как организации, так и его самого.

Основой для отбора персонала в организации должен выступать перечень определенных качеств. Для каждого предприятия они могут быть различными и иметь свою специфику, но можо выделить общие перечень качеств при отборе персонала:

1) наличие образования и профессиональной квалификации, которые необходимы для вакантной должности;

2) уровень производительности и качество труда;

3) адаптивность;

4) готовность к сотрудничеству;

5) отношение к работе;

6) наличие лидерских качеств;

7) способность воспринимать критику;

8) умение решать проблемы в различных ситуациях;

9) поддерживать диалог с коллегами, клиентами, руководством;

10) заблаговременно распозновать и решать конфликты;

11) мотивировать коллег;

12) передавать свои знания другим.

В практике выделяют шесть уровней в процессе отбора и оценки персонала:

1. Определение потребности в персонале с учетом основных целей организации.

2. Получение точной информации о том, какие требования к работнику предъявляет вакантная должность.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

3. Установление квалификационных требований, необходимых для успешного выполнения работы.

4. Определение личностных и деловых качеств, необходимых для эффективного выполнения работы. Поиск возможных источников кадрового выполнения и выбор адекватных методов привлечения подходящих кандидатов.

5. Определение подходящих методов отбора кадров, позволяющих лучше всего оценить пригодность кандидатов к работе в данной должности.

6. Обеспечение наилучших условий для адаптации новых работников к работе в организации.

Использование комплекса различных методов при отборе даст предприятию возможность получить исчерпывающую информацию, на основании которой можно принять верное решение. Вместе с тем, использование каждого метода в отдельности не даст столь цельной картинки. Дополняя результаты, полученные с помощью одного метода, результатами других методов, можно быть уверенными, что отобранные работники будут максимально соответствовать установленным требованиям, предъявляемым на вакантную должность и критериям отбора.

Рассмотрим существующие методы отбора подробнее. В зарежной и отечественной теории управления персоналом нет единых подходов, несмотря на это можно выделить следующие основные виды методов отбора персонала:

1) по предмету – оценка профессиональных и психологических особенностей кандидата;

2) по субъекту – индивидуальные и групповые;

3) по целям – практические и прогностические;

4) по каналу передачи информации – вербальные и невербальные;

5) по результатам – качественные, количественные, комбинированные;

6) по объекту оценки – управленческий, исполняющий и младший обслуживающий персонал;

7) по сущности – традиционные и нетрадиционные методы оценки.

Данное деление методов отбора весьма условное. На практике чаще всего их подразделяют на более традиционные методы отбора персонала:

1) анкетирование;

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

2) тестирование;

3) метод описания;

4) метод ранжирования

Если говорить о нетрадиционных методах, то в их список будут включены следующие:

1) деловые игры;

2) метод экспертных оценок;

3) тренинговая или групповая работа;

4) метод анализа конкретных ситуаций;

5) конкурс;

6) самооценка кандидата.

Для оценки и выявления необходимыхсредств при выборе метода, особое внимание обращают на сопоставление ресурсов. Что позволит четко оценить финансово-экономическую обоснованность применения установленного метода отбора.

Процесс отбора персонала состоит из этапов, связанных между собой, которые позволят как можно вероятнее подобрать квалифицированного специалиста.

1) Предварительный отбор заключается в том, что из общего числа кандидатов выбирается число более подходящих, с целью уменьшения их количества. Данный вид отбора чаще всего может проводиться по телефону, что значительно экономит ресурсы, используемые для отбора персонала.

После отсеивания неподходящих кандидатов, с оставшимся количеством назначаются личные встречи – собеседование;

2) Сбор информации о кандидатах подразумевает анкету соискателя, резюме и рекомендации;

3) Собеседование один из важных и сложных этапов отбора. Существуют различные формы проведения собеседования;

4) Конкурс документов позволяет по определенным критерия оценить и убрать неподходящих кандидатов на вакантную должность.

Основными параметрами могут являться: опыт работы, возраст и т.д.;

5) Анализ и сопоставление полученных данных. Результатами данного этапа является составление полномерной картинки каждого отобранного кандидата и сортировка их на подходящих и менее подходящих;

6) Проверка рекомендаций, предоставленных кандидатами;

7) Принятие окончательного решения и выставление одного или нескольких кандидатов на выбор;

8) Согласование будущей кандидатуры с руководителем. Данный этап необходим, т.к. специалист по управлению персоналом не может в полной мере оценить и принять на должность кандидата.

Окончательное решение остается за будущем руководителем, который ознакомится с проведенным анализом предыдущих этапов;

9) Проверка кандидата службой безопасности организации необходима для выявления различного рода недоразумений (наличие судимостей, скрытие какой-либо информации, способной повлиять на решение, предоставление ложной информации относительно опыта работы или места предыдущей работы и т.д.);

10) Выбор кандидата.

На рисунке 13 представлены методы отбора персонала.

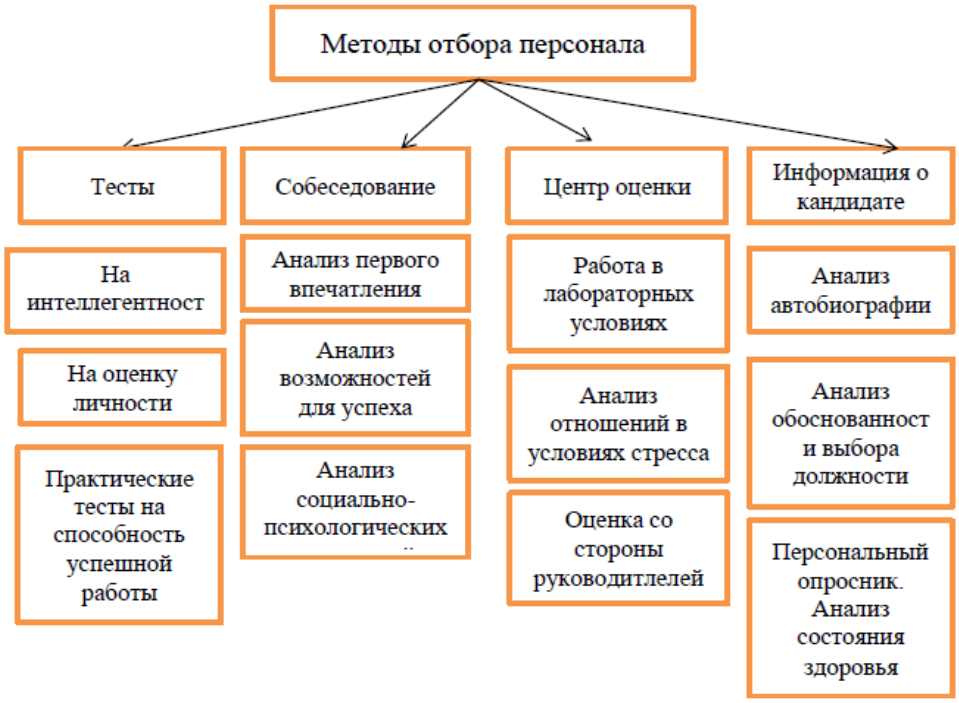

Рис. 13. Методы отбора персонала

На рисунке 13 приведена развивающаяся единая система отбора персонала, которая включает в себя взаимосвязанные методы. К решению вопроса об отборе персонала необходим объективный подход. Просто разговора для этого недостаточно. На рисунке мы видим минимальный перечень критериев отбора. При негативной оценке хотя бы по одному основному критерию стоит поставит эту кандидатуру уже под вопрос.

Можно сделать вывод, что отбор персонала важен для любой организации, которая осуществляет поиск кандидатов на вакантную должность. Правильное сочетание методов отбора персонала позволит быстрее и качественнее отобрать из большого количества кандидатов более подходящих требованиям организации и в дальнейшем выбрать высококвалифицированного специалиста.

Например, в ходе исследования, проведенного на кондитерской фабрике, было выявлено, что при отборе кандидатов на должность кондитера, учитываются только квалификационные критерии. При поиске кандидатов на должность кондитера, организация использует только внешние источники отбора персонала. А при отборе сотрудников применяется только один метод – тестирование, который выявляет только профессиональные качества кандидата. Поэтому для решения данных проблем необходимы рекомендации, которые усовершенствуют систему отбора персонала напредприятии:

1. При формировании профиля должности кондитера, необходимо также указывать профессиональные и личностные критерии. Главное свойство повара кондитера – это ответственность. Второй наиболее важной чертой является честолюбие. Это качество кондитера, чья самооценка неразрывно связана с успешным завершением порученного задания или выполнением конкретного дополнительного задания. Определяющим является сила духа или жизнестойкость, то есть способность кондитера быстро восстанавливаться после неудачи.

Важное значение для должности кондитера имеют такие характерные качества как: самодисциплина, творческие способности, гибкость, самостоятельность, настойчивость, представительность, надежность.

Отмечая наличие вышеназванных отличительных свойств, следует признать, что для результативной работы кондитера только личностных качеств недостаточно – необходимо иметь еще и дополнительные способности – это способность к общению, аналитические и организационные способности, способность управлять своим временем, и которые облегчат ему реализацию нужных качеств и помогут достичь успеха.

Наличие организационных способностей и умение управлять собственным временем также входят в перечень требований, предъявляемых к кондитерам. Более того, они являются взаимосвязанными. Поэтому для планирования рабочего дня ему требуются, с одной стороны,

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

организационные способности, с другой, умение рационально управлять временем с тем, чтобы выполнить стоящие перед ним задачи.

Эрудиция – обладание специфической информацией, знаниями.

Кондитеры должны иметь знания об инновационных технологиях, потенциальных клиентах, о своей организации и подразделениях.

2. Использование внутренних источников отбора персонала.

Внутренние источники отбора персонала – это люди, работающие в самой организации. Внутренние источники подбора персонала используются в том случае, когда руководство организации не намерено расширять ее штат и ротация кадров происходит только за счет перераспределения уже имеющегося персонала по горизонтали.

Их целесообразно использовать и для вертикального перемещения, когда сотрудника, идущего на повышение, заменяет тот, кто следует за ним по иерархической служебной лестнице.

Сюда можно отнести следующие:

1) проводить конкурс среди своих работников;

2) совмещение профессий сотрудниками организации;

3) ротация кадров;

4) размещать объявления в цехах, где работает основной персонал;

5) размещать объявление на официальном сайте организации;

6) дать возможность своим сотрудникам совмещать ни одну работу.

Данные рекомендации помогут организации подобрать персонал за короткий срок. Но специалисты отдела кадров должны учитывать, что у внутренних источников есть свои недостатки.

К ним относятся: ограничение возможности для выбора кадров, возможны напряженность или соперничество в коллективе в случае появления нескольких претендентов на должность руководителя, вызывает проблемы у тех работников, которых обошли с повышением и нежелание отказать в чем-либо сотруднику, имеющему большой стаж работы в данной организации. Данные недостатки необходимо учитывать, но внутренние источники эффективно повлияю на дальнейшее развитие всей системы отбора персонала.

3. Наиболее важной рекомендацией для совершенствования системы отбора персонала является применение дополнительных методов, для выявления личных качеств кандидатов. Здесь можно предложить тест-опросник на стрессоустойчивость. Рассмотрим методику

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

определения стрессоустойчивости Холмса и Раге. Данный тест-опросник направлен на выявление стрессоустойчивости у людей.

Суть теста заключается в том, что кандидат должен ответить на следующие вопросы, после чего он должен подсчитать баллы, которые в конце покажут определенный результат. Данный тест-опросник выглядит следующим образом (таблица 9).

Таблица 9. Тест-опросник. Тестовый материал

Жизненные события	Баллы
Развод	
Увольнение с работы	
Проблемы в личной жизни	
Проблемы с финансами	
Изменение должности, повышение служебной ответственности	
Изменение условий жизни	
Переезд в другой город	
Отпуск	
Изменение привычек, связанных с питанием	
Изменение социального статуса	

В колонке «Жизненные события» представлены наиболее распространенные жизненные ситуации или изменения, которые чаще всего приводят к дополнительному стрессу и переживаниям. А в колонке «Баллы» кандидаты должны оценить от 10 до 100 баллов.

В конечно итоге, подсчитывается количество баллов, после чего кандидату говорят, к какой группе он относится. Выделяют следующие группы:

1. Большая степень сопротивляемости стрессу. Вы выявляете очень высокую степень стрессоустойчивости. Для Вас характерна минимальная степень стрессовой нагрузки. Любая деятельностьличности, независимо от ее направленности и характера тем эффективнее, чем выше уровень стрессоустойчивости. Это дает возможность говорить про управленческую деятельность как такую, которая имеет сильный стрессогенный характер. Повышение уровня стрессоустойчивости личности прямо и непосредственно ведет к продлению жизни.

2. Высокая степень сопротивляемости стрессу Вы выявляете высокую степень стрессоустойчивости. Ваши энергию и ресурсы Вы не тратите на борьбу с негативными психологическими состояниями, возникающими в процессе стресса. Поэтому любая Ваша деятельность,

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

независимо от ее направленности и характера становится эффективнее. Это дает возможность говорить про управленческую деятельность как такую, которая имеет стрессогенный характер.

3. Пороговая (средняя) степень сопротивляемости стресса. Для Вас характерна средняя степень стрессовой нагрузки. Ваша стрессоустойчивость снижается с увеличением стрессовых ситуаций в Вашей жизни. Это приводит к тому, что личность вынуждена львиную долю своей энергии и ресурсов вообще тратить на борьбу с негативными психологическими состояниями, возникающими в процессе стресса. Это дает возможность говорить про управленческую деятельность как такую, которая в малой степени носит стрессогенный характер. Верующий человек, как правило, более стрессоустойчив, благодаря своей внутренней способности к духовному самоограничению и смирению.

4. Низкая степень сопротивляемости стресса. Для Вас характерна высокая степень стрессовой нагрузки. Вы выявляете низкую степень стрессоустойчивости (ранимость). Это приводит к тому, что личность вынуждена львиную долю своей энергии и ресурсов вообще тратить на борьбу с негативными психологическими состояниями, возникающими в процессе стресса. Большое количество баллов (больше 300) – это сигнал тревоги, предупреждающий вас об опасности.

Следовательно, вам необходимо срочно что-либо предпринять, чтобы ликвидировать стресс. Если сумма баллов свыше 300, то вам грозит психосоматическое заболевание, поскольку вы близки к фазе нервного истощения.

5.2. Новые тенденции в обучении кадров

Основные цели обучения персонала: формирование новых знаний и освоения новых методов в области реализации и продвижения товара, приобретение практических навыков их использования. Формирование полных, достоверных знаний о выпускаемом продукте и их пополнение и обновление в ходе изменения, усовершенствования товара.

Система обучения – это основа с учетом перспектив развития предприятия. Предприятие ориентируется на развитие и «выращивание» собственных кадров. Курс обучения должен проходить и управленческий персонал. В обучении сотрудников применяются следующие методы: стажировки, ролевые игры, тренинги, лекции.

Существуют три вида обучения: подготовка, повышение квалификации и переподготовка кадров.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Всё обучение в целом разделяется на краткосрочное и долгосрочное, поскольку для разных видов обучения целесообразно использовать различные методики оценки результативности обучения.

Краткосрочное обучение: от 1 до 5 дней. Долгосрочное – более 5 дней. Так же существует модульное обучение, которое включает в себя обучение по 3 дня, но несколько модулей, оно рассматривается как долгосрочное.

Методы измерения результативности краткосрочного и долгосрочного обучения различны. При краткосрочной схеме обучения оценка базируется на информации по обратной связи, касающейся знаний и навыков, приобретаемых в результате обучения, методик обучения, полученных от сотрудника, прошедшего обучение и непосредственного руководителя, а при долгосрочной схеме обязательно оценивается эффективность или результативность деятельности сотрудника, прошедшего обучения.

Основной инструмент развития кадрового потенциала – внутрифирменное обучение. С этой целью руководством предприятия принимается решение о создании своего внутрикорпоративного учебного центра. Этот центр привлекает профессионалов, которые проводят обучение для сотрудников, сами сотрудники компании из разных подразделений принимают участие в обучении и развитии своих коллег, используются различные программы в сфере профессионального и управленческого обучения.

Предприятие использует инновационные технологии развития – коучинг, обучение действием, открытое пространство и др., внедрённые и адаптированные к российским условиям.

Концепция обучения и развития:

1. Обеспечивать сотрудников компании самыми качественными технологиями обучения и развития для того, чтобы профессионализм сотрудников полностью соответствовал высоким стандартам деятельности и темпам развития компании.

2. Формировать в компании культуру самообучающейся организации, – то есть, вовлечь всех сотрудников в процесс постоянного саморазвития, обмена опытом и взаимной поддержки в вопросах обучения.

3 Работать в партнёрстве с правлением, директорами, а также линейным менеджментом компании для того, чтобы все активности по обучению и развитию поддерживали стратегические цели компаний и ее подразделений.

Основные направления обучения на предприятии могут быть: техническое и ИТ-обучение, развитие управленческих компетенций, развитие личной эффективности, электронное обучение, а также профессиональное обучение по всем направлениям деятельности сотрудников. Обучение осуществляется как с помощью традиционных методов, таких, например, как тренинги и семинары, так и с помощью электронного обучения и инновационных форм развития.

В сферу ответственности центра по обучению предприятия входит: поддержка сотрудников в самостоятельном развитии, поддержка руководителей в развитии их подчиненных, поиск готовых программ на рынке обучения и развития персонала, создание новых программ и модернизация уже существующих, развитие инновационных методов обучения.

Помимо штатных сотрудников центр по обучению (корпоративных тренеров), обучение также обеспечивают наиболее профессиональные сотрудники других подразделений компании. Они проходят конкурсный отбор, затем специальную подготовку и после этого часть рабочего времени посвящают проведению тренингов (функциональные тренеры) или разработке курсов электронного обучения (функциональные разработчики eLearning). Также в компании действуют корпоративные коучи из числа успешных менеджеров.

Виды внутрикорпоративного обучения.

1. Очное обучение. Проводится корпоративными тренерами или внешними тренинговыми компаниями.

Подразумевает совместную работу сотрудника и руководителя до и после тренинга. Планируется заблаговременно, дважды в год. Под бизнес-заказ от менеджмента может быть разработана и проведена любая программа очного обучения.

2. Обучение действием.

Под Обучением действием подразумевается уникальная форма развития менеджеров и специалистов компании, позволяющая в рамках работы в группе открыто обмениваться знаниями, опытом и улучшать свои проекты и работу в целом через практическую реализацию выработанных рекомендаций и решений. Группа формируется из участников с разными проектами и функциями, таким образом, каждый может привнести свежий взгляд на новую для него область.

Обучение действием – это процесс обучения в группе, который предполагает 3-4 очных встречи участников каждый месяц для обсуждения проектов.

Группа Обучения действием состоит из 6-8 участников, но каждый участ-ник несет персональную ответственность за выполнение заявленного плана. Каждый подробно обсуждает свой проект с другими сотрудниками. На каждой встрече происходит цикличный процесс обсуждения проектов. В качестве хранителя стандарта Обучение действием и помощника в обсуждении выступает фасилитатор, который закреплен за группой

3. Система дистанционного обучения eLearning.

eLearning – электронная форма обучения, позволяющая всем сотрудникам компании развиваться на своих рабочих местах по индивидуальному плану и графику. eLearning предоставляет доступ к библиотеке электронных курсов. Электронный курс – это обучающая программа, состоящая из теории, элементов ролевых игр, симуляций, тестирования знаний. В настоящий момент библиотека eLearning насчитывает более 100 актуальных электронных курсов

4. Коучинг. На предприятии реализуется в двух вариантах:

1) Индивидуальная коуч-сессия с бизнес-коучем. Оформляется официально (заявка, согласование). Проводится одним из профессионально подготовленных менеджеров, сертифицированных коучей.

2) Коуч-сессия с непосредственным руководителем. Не требует заявки. Проводится непосредственным руководителем. Непосредственный руководитель, планирующий вести коуч-сессии для своих сотрудников, получает всю необходимую поддержку и информацию на предприятии.

5. Веб-обучение.

Веб-обучение – это разновидность дистанционного обучения, использую-щего Интернет технологии. В формате веб-обучения возможно проведение семинаров, лекций, тренингов и презентаций через Интернет в режиме реального времени. На предприятии веб-обучение реализуется с помощью системы «Центр Собраний Lotus Sametime»

Система Sametime обеспечивает:

– Голосовую связь

– Видеосвязь

– Текстовый чат

– Демонстрацию презентаций

– Демонстрацию фото и видео

– Проведение голосования и опросов

– Возможность рисовать и писать на фото и слайдах как для ведущего, так и для участников

– Запись проводимого вебинара

Как говорилось ранее, цель кадровой политики создать сплоченную, ответственную, высокоразвитую и высокопроизводительную рабочую силу. Необходимую поддержку руководителей в развитии своей команды оказывает проект «Твоя команда».

Основная цель проекта «Твоя команда» – способствовать повышению уровня качества взаимодействия внутри подразделения через организацию/проведение командообразующих и развивающих форматов для большого количества участников.

Форматы групповой/командной работы

1. Форматы проведения рабочих встреч/совещаний (Team work)

Предприятие помогает в определении потребностей и рекомендует провай-деров для проведения.

2. Командообразующие форматы (Team coaching)

Предприятие организует мероприятие и подбирает ведущих.

3. Развитие командного духа (Team spirit)

Организация организует совещание в инновационных форматах Open Space или International Café.

Заслуживает внимания проект «Развитие силами подразделения», направ-ленный на поддержку взаимного развития.

Развитие силами подразделения – особый формат развития. Его главная особенность заключается в том, что в этом случае развитие осуществляется при поддержке коллег и/или руководителя.

Предприятие осуществляет методическую поддержку руководителей и сотрудников в реализации следующих форм развития:

1) Экспертное интервью – диалог между руководителем и сотрудником, направленный на получение сотрудником информации о пути решения конкрет-ной проблемы или реализации идеи.

2) Один день с руководителем – формат, в рамках которого сотрудник раз-вивается, сопровождая руководителя (эксперта) в течение рабочего дня: присутствуя при выполнении ключевых задач, при проведении встреч и т.п

3) Круглый стол – формат обучения, направленный на обмен опытом между сотрудниками, работающими в одном подразделении или выполняющими схожие функции. Несколько сотрудников собираются вместе, обсуждают актуальные задачи, вырабатывают способы их решения, делятся собственным опытом в данной тематике.

4) Обратная связь – руководитель сообщает сотруднику о действиях, которые помогают или мешают достижению цели.

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

5) Развивающий проект – руководитель поручает сотруднику проект, несколько превышающий его профессиональные возможности. При этом сотруднику обеспечивается поддержка в виде регулярных встреч.

6) Семинар своими силами – формат обучения, направленный на передачу уникального опыта или знаний одного сотрудника группе коллег. Семинар своими силами состоит из теоретической информации и заданий для проверки понимания. Оптимальная продолжительность семинара составляет около 2-х часов.

Благодаря грамотно организованному внутрикорпоративному обучению у каждого сотрудника есть возможность профессионально вырасти – развить свой потенциал.

5.3. Современные программы реализации кадровой стратегии предприятия

В научной литературе существуют различные типы стратегий управления персоналом. Одна из таких классификаций предполагает разделение на открытую и закрытую кадровую стратегию.

При реализации открытой кадровой стратегии организация открыта для потенциальных сотрудников: традиционные процедуры подбора персонала наличие необходимой квалификации у кандидатов на должности используется традиционными процедурами для удержания квалифицированных работников. Закрытая кадровая стратегия означает, что организация в основном фокусируется на внутреннем найме персонала из числа своих сотрудников, сохраняя при этом корпоративный дух организации.

На примере компании, занимающейся оказанием услуг сотовой связи, рассмотрим программы, составляющие основу кадровой стратегии предприятия.

С целью реализации кадровой стратегии дирекцией по управлению и развитию было принято решение о разработке и запуске программы «Третье поколение». Программа «Третье поколение» направлена на привлечение талантливых студентов старших курсов и выпускников вузов на специализированные стажировки в различных подразделениях компании.

С помощью программы формируется резерв узко-профильных специалистов, подготовка лучших на экспертные позиции и развитие бренда компании как привлекательного работодателя.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Цели программы:

– поиск и подбор молодых специалистов для формирования профессионального резерва узко-профильных специалистов;

– продвижение лучших кандидатов на экспертные позиции;

– поддержание имиджа привлекательного работодателя.

Основные принципы программы:

– накопление стажером профильной экспертизы в соответствии с полученным образованием;

– привлечение стажера к проектам конкретного подразделения;

– перевод лучших стажеров в штат на текущие вакансии в том подразделении, где студент стажировался.

Требования к кандидатам:

– студент последнего курса профильного ВУЗа;

– хорошая академическая успеваемость;

– английский язык – upper-intermediate;

– готовность к релокации в будущем;

– креативность, системность, ответственность;

– ориентированность на результат.

Рассмотрим географию и историю программы.

В России программа стажировки «Третье поколение» была запущена в 2006 году для удовлетворения потребности в молодых специалистах, а также в соответствии с социальной политикой разными предприятиями.

Далее эстафету приняли Казахстан, Узбекистан и Армения, а в 2010 году программа стажировок стартовала в Камбодже. По итогам конкурсного отбора в 2010 году предприятиями приглашаются на стажировку 90 студентов в различных городах России, среди которых: Москва, Санкт-Петербург, Благовещенск, Владивосток, Волгоград, Грозный, Екатеринбург, Иркутск, Краснодар, Нальчик, Нижний Новгород, Новосибирск, Ростов-на-Дону, Самара, Саратов, Сочи, Чебоксары, Уфа, Хабаровск.

Важным элементом использования кадрового потенциала, как в количественном так и в качественном отношениях, является создание кадрового резерва.

Программа "Кадровый резерв" направлена на заполнение ключевых позиций предприятия высокопотенциальными сотрудниками, посредством их отбора и развития.

Кадровый резерв дает возможность дополнительного роста и развития внутри организации для талантливых сотрудников. Резерв

ярких менеджеров обеспечивает успех компании на всей территории ее присутствия и помогает достигать новые результаты в бизнесе.

Таким образом, наличие кадрового резерва помогает решить две важные задачи:

– обеспечение растущего бизнеса предприятия высококлассными менеджерами, способными принимать на себя новые вызовы бизнес реальности;

– развитие и продвижение талантов внутри организации.

Студентам участие в программе дает следущее:

– возможность занять одну из ключевых позиций в компании;

– прохождение ассессмента и получение обратной связи, в результате которой сотрудник будете точно знать свои сильные стороны и области для развития;

– работу с менеджером по работе с кадровым резервом по разработке индивидуального плана развития;

– обучение по специально разработанным программам;

– обсуждение развития и построения карьеры с руководителями высшего звена предприятия.

С качественной точки зрения, использование кадрового потенциала определяется степенью соответствия профессионально-квалификационного уровня работников должностным обязанностям. С целью выявления и оценки этого соответствия на предприятии действует программа Управление результатом (Performance Management)

Система, которую принято называть Performance Management, помогает получать запланированный результат как сотруднику, так и компании. Корректные цели и следование модели компетенций позволяют сотруднику достигать запланированного результата. Результаты сотрудников складываются в общий результат предприятия. Компания выполняет стратегические цели и вознаграждает сотрудников, предлагая им возможности для планирования карьеры и профессионального развития.

Система Performance Management подразумевает регулярный мониторинг выполнения целей.

Он помогает отслеживать динамику реализации поставленных сотруднику целей, корректировать "фокус" деятельности сотрудника, получать регулярную обратную связь от сотрудника и выявлять барьеры и трудности, которые возни-кают при выполнении поставленных целей, «держать руку на пульсе» и эффективно управлять исполнением как отдельного сотрудника, так и всего подразделения.

Важным этапом системы Управления результатом является планирование развития по компетенциям. План развития по компетенциям формулируется по итогам оценочного интервью за предыдущее полугодие.

По результатам оценочного собеседования сотрудник получает не только цели и задачи на очередное полугодие, но и оценку своей профессиональной деятельности. Таким образом, деятельность каждого сотрудника четко спланирована, ориентирована по целям и задачам. Каждый сотрудник знает, что результаты его работы будут оценены.

В работе на любой должности неизбежно наступает момент, когда привычные обязанности выполняются с закрытыми глазами или, наоборот, появляются функции, требующие получения новых знаний. Это значительно снижает мотивацию работников и отрицательно сказывается на эффективности их труда. Для того чтобы этого избежать, предусмотрительные руководители задумываются о дальнейшем профессиональном развитии каждого сотрудника. Для обеих сторон любой вид развития это удобный инструмент стимулирования роста профессиональных навыков и, как следствие, бизнеса. Существуют профессиональные программы развития, к ним относятся совместный визит и прослушивание.

Применение рассмотренных программ позволяет эффективно реализовать кадровую стратегию предприятия.

Кроме того, основной движущей силой формирования, развития и использования кадрового потенциала является программа «Управление результатом».

Что получает компания от программы:

– определение результатов работы, уровня знаний и навыков персонала, деловых и личных качеств сотрудников, – возможность ротации персонала и создания кадрового резерва,

– основу для разработки системы мотивации, развития и обучения персонала, – снижение риска текучести кадров.

Преимущества программы для сотрудника:

– определение места и роли каждого работника;

– четкое понимание поставленных задач, критериев успешности, зависимости величины вознаграждения от результатов труда;

– возможность получить обратную связь от руководителя;

– возможность спланировать дальнейшее развитие и оценить возможности карьерного роста;

– справедливое вознаграждение.

Формы и методы обучения разнообразны. Это позволяет подобрать оптимальный план развития для каждого сотрудника, в независимости от его позиционного уровня в компании. Особо следует отметить программы, позволяющие сотруднику получать качественное обучение на рабочем месте: веб-обучение, коучинг, eLearning, Мираполис. Обучение проходит 100% сотрудников организации.

Благодаря тому, что развитие персонала является основной задачей каждого руководителя – у сотрудника есть свой план развития на текущее полугодие. Этот план составлен исходя из потребностей сотрудника, специфики его работы, выявленных потребностей в обучении.

Следует отметить, что обучение – это процесс взаимодействия обучающего и обучаемого. Следовательно, в процессе обучения развиваются не только навыки и умения обучаемого, развитие получает и сам обучающий.

Важным результатом процесса обучения является мотивация, которая является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Выполняется основная цель процесса – это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

С целью оценки внутренних ресурсов и состояния компании на ежегодной основе проходит внутрикорпоративное исследование "Наш Капитал".

"Наш Капитал" подчиняется трем строгим принципам:

1. Анонимность;

2. Регулярность;

3. Всеобщее участие.

"Наш Капитал" характеризует внутреннюю деятельность предприятия по четырем основным направлениям:

– фокус на клиента;

– вовлеченность;

– взаимодействие;

– новаторство

Это программа, а точнее ее результаты, имеют большую ценность для компании. Полученные данные тщательно анализируются. По результатам исследования проходят общефилиальные встречи-презентации, на которых рассматривается динамика полученных показателей,

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

положение филиала на фоне компании в целом. Анализируются «слабые» стороны, разрабатываются пути выхода из сложившейся ситуации.

По результатам последнего исследования 87% сотрудников компании довольны своей работой, более 80% сотрудников считают свое вознаграждение справедливым, 98 % сотрудникам понятны цели компании, 96 % персонала выразили доверие к вышестоящему руководству, более 90 % сотрудников компании видят возможности своего профессионального развития и карьерного роста. Число уволенных сотрудников падает.

Анализируя систему внутрикорпоративного обучения, мероприятия по использованию кадрового потенциала, можно сделать вывод, что компания уделяет большое значение и выделяет достаточные ресурсы на формирование и развитие кадрового потенциала. А повышая эффективность использования кадрового потенциала компания уверенно усиливает свои позиции на рынке.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

6. Оценка синдрома «профессиональное выгорание» при управлении персоналом предприятия

6.1. Основные подходы к понятию «профессиональное выгорание»

В последние годы стала актуальной проблема профессионального выгорания. Часто под «эмоциональным выгоранием» понимают «сгорание», «опустошение» или износ человека на работе, что, в свою очередь, влечет за собой различные расстройства на психосоматическом и вегетативном уровне. Такое понимание нельзя считать полностью правильным, поскольку оно не отражает всех аспектов этого явления.

Синдром выгорания уже давно признан серьёзной проблемой в профессиональной сфере современной жизни и стал более распространённым в последнее десятилетие. Обычно он развивается медленно, это вызвано многими факторами, и почти никогда не идентифицируется на ранних стадиях. В последнее время начало происходить учащение психологических изменений, таких как трудности в социальных отношениях, беспокойство и раздражительность. В связи с этим была определена проблема истощения эмоциональных ресурсов, к которым можно отнести нарастающее безразличие к своим обязанностям и происходящему на работе, низкую производительность, конфликты на рабочем месте, неудовлетворённость работой и, как следствие, резкое ухудшение качества жизни. В дальнейшем могут развиваться невротические расстройства и психосоматические заболевания. Синдром выгорания имеет высокую значимость из-за большого количества людей, затронутых им, и потенциального ущерба, который он может нанести для индивидуального и коллективного качества жизни на рабочем месте.

Теоретической базой исследования являются: М.Е. Бурно Терапия творческим самовыражением – ТТСБ; К. Маслак и С. Джексон Многофакторная теория выгорания; В.В. Бойко Диагностика эмоционального выгорания; Г. Селье Концепция стресса, Г. Фрейденберг Эмоциональное выгорание, Е. Махер Симптомы эмоционального выгорания; Б. Пелман

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

и Е. Хартман Компоненты эмоционального (физического) истощения; Дж. ГринбергСтадии синдрома эмоционального выгорания; Форманюк Синдром эмоционального сгорания.

Синдром профессионального выгорания (ПВ) часто называют болезнью цивилизации. Как правило, под профессиональным выгоранием понимается комплекс психических проблем, связанный профессиональной деятельностью. По определению Н.Е. Водопьяновой, выгорание (в широком смысле слова) – это долговременная стрессовая реакция или синдром, возникающий вследствие продолжительных профессиональных стрессов средней интенсивности. В научный обиход термин профессиональное выгорание (англ. burn–out) ввёл в 1974 г. американский психиатр Герберт Фройденбергер. В отечественной науке первые упоминания о данном явлении содержатся в работах Б.Г. Ананьева.

Он употреблял термин эмоциональное сгорание для обозначения подавленного состояния, возникающего у людей профессий типа человек – человек. Обобщённое определение явления дали американские психологи, эксперты в области социальной психологии К. Маслач и М.П. Лейтер. На их взгляд, выгорание – это диапазон определения несоответствия между возможностями человека и условиями, предъявляемыми компанией-работодателем. Совершается переоценивание личных внутренних ресурсов – то есть происходит изнашивание души человека. Кристина Маслач назвала феномен профессионального выгорания синдромом истощения и цинизма, порождающим отрицательную энергию.

Профессиональное выгорание, как подтверждает анализ причин формирования этого синдрома, имеет прямое отношение к профессиональной готовности. Между тем связь между уровнем профессиональной готовности и риском развития профессионального выгорания в науке проработана недостаточно основательно и требует более углублённого изучения.

Синдром профессионального выгорания (ПВ) часто называют болезнью цивилизации. Как правило, под ПВ понимается комплекс психических проблем, связанный с профессиональной деятельностью. По определению Н.Е. Водопьяновой, выгорание (в широком смысле слова) – это долговременная стрессовая реакция или синдром, возникающий вследствие продолжительных профессиональных стрессов средней интенсивности.

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

В научный обиход термин профессиональное выгорание (англ. burn–out) ввёл в 1974 г. американский психиатр Герберт Фройденбергер. В отечественной науке первые упоминания о данном явлении содержатся в работах Б.Г. Ананьева.

Он употреблял термин эмоциональное сгорание для обозначения подавленного состояния, возникающего у людей профессий типа человек – человек. Обобщённое определение явления дали американские психологи, эксперты в области социальной психологии К. Маслач и М.П. Лейтер.На их взгляд, выгорание – это диапазон определения несоответствия между возможностями человека и условиями,предъявляемыми компанией-работодателем. Совершается переоценивание личных внутренних ресурсов – то есть происходит изнашивание души чело-века. Кристина Маслач назвала феномен ПВ синдромом истощения и цинизма, порождающим отрицательную самооценку, негативное отношение к работе, утрату чувства сопереживания.

В России ПВ стало предметом самостоятельного исследования с середины 1990-х годов. Отечественные учёные трактуют выгорание как феномен, представляющий собой комплекс негативных (деструктивных) симптомов и включающий в себя эмоциональное истощение, деперсонализацию и редукцию профессиональных достижений. Для обозначения и описания явления отечественные авторы используют различные термины: эмоциональное сгорание.

С нашей точки зрения, термин профессиональное выгорание наиболее точно отражает сущность изучаемого феномена. Анализ существующих дефиниций показывает, что большинство исследователей делают акцент на профессиональном характере ПВ. Так, например, Т.Г. Неруш даёт ему следующее определение: Профессиональное выгорание – это имеющие стадиальный характер деструктивные изменения личности, возникающие, развивающиеся и проявляющиеся в процессе её профессионализации как комплекс негативных симптомов, выражающихся в эмоциональном истощении, деперсонализации и редукции профессиональных достижений, приводящие к снижению эффективности профессиональной деятельности и нарушению взаимодействия с другими участниками данного процесса.

Л.М. Юрьева считает, что профессиональное выгорание – это процесс постепенной потери когнитивной, эмоциональной и физической энергии, проявляющийся признаками умственного и эмоционального истощения, физического утомления, личной отстранённости и уменьшения удовлетворения осуществлением деятельности.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Многие исследователи видят в проявлении синдрома профессионального выгорания механизм психологической защиты личности от психотравмирующего воздействия, проявляющийся в полном или частичном исключении эмоций. С.С. Смирнова характеризует синдром профессиональное выгорание как способ защиты негативных факторов профессиональной деятельности, выработанный психически здоровой личностью, проявляющийся как стереотип эмоционального восприятия действительности, характеризующийся психоэмоциональным истощением, развитием дисфункциональных установок, потерей мотивации.

Сходная точка зрения – у В.В. Бойко. Синдром профессионального выгорания некоторые авторы рассматривают как разновидность стресса (Е.А. Берёзенцева, К. Кондо, Е.И. Лозинская, Е. Махер). Однако большинство исследователей не уравнивают эффекты профессионального выгорания и профессиональные стрессы, рассматривая профессиональное выгорание не как разновидность стресса, а как результат влияния комплекса стрессогенных факторов (А.Г. Абрумова, В.В. Бойко).Достаточно широкое распространение получило представление о профессиональном выгорании как частном случае профессиональной деформации в целом (М.В. Агапова, О.В. Крапивина, С.В. Умняшкина). Вместе с тем профессиональная деформация не всегда носит отрицательный характер, тогда как профессиональное выгорание имеет только негативные последствия и представляет собой личностный регресс. Изучение проблемы профессионального выгорания осуществляется в рамках различных научных подходов. В течение длительного времени основой для исследования служил описательный подход, а само понятие воспринималось исследователями не как научный конструкт, а всего лишь как запоминающаяся и неточная метафора. Результат недостаточного внимания в обществе к данной проблеме – рост потерь рабочего времени и текучесть кадров. В ходе изучения профессионального выгорания выделилось несколько основных научных подходов:

– ситуационный. Строится на гипотезе о том, что профессиональное выгорание проявляется при переживаемом состоянии физического, эмоционального и психического истощения, вызванного длительной включённостью в ситуации, требующие эмоционального напряжения (Н.Е. Водопьянова, Е.С. Старченкова);

– системный. Основан на целостном характере явления профессионального выгорания, на положении о том, что профессиональное выгорание касается всех уровней функционирования человека (И.А. Курапова, В.Е. Орёл);

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

– личностный. Базируется на представлении, согласно которому ПВ есть следствие деформации ценностно-смысловой сферы личности, потери жизненных смыслов (М.В. Борисова, Н.В. Гришина , Л.Г. Дикая ,И.О. Куваева);

– ресурсный. Исходит из положения о том, что в основе профессионального выгорания лежит истощение эмоционально-энергических и личностных ресурсов человека (Р.М. Айсина , О.И. Бабич);

– субъектно-деятельностный. Строится на идее, в соответствии с которой ключевыми факторами развития синдрома профессионального выгорания являются особенности взаимовлияний профессиональной деятельности и субъекта труда (И.Н. Асеева, Л.А. Китаев-Смык, А.Б. Леонова);

– процессуальный. Рассматривает профессиональное выгорание как процесс, разворачивающийся во времени и включающий в себя несколько фаз формирования (В.В. Бойко, Т.И. Ронгинская).

В настоящее время, на основе систематических исследований, в науке формируется единая концептуальная модель феномена профессионального выгорания. Академическая и практическая разработка вопроса достигла отчётливого прогресса, выразившегося в солидарной позиции исследователей относительно структуры профессионального выгорания. И это вполне объяснимо: главные усилия учёных были сконцентрированы на выявлении факторов, провоцирующих профессиональное выгорание. Вместе с тем как в западной, так и в отечественной науке имеются противоречивые взгляды относительно отдельных аспектов проблемы. В частности, недостаточно изучены вопросы взаимосвязи профессионального выгорания и профессиональной готовности.

Между тем профессиональное выгорание имеет прямое отношение к профессиональной готовности человека, к его способности успешно освоить и выполнять профессиональную деятельность.Значительное внимание в научных работах, посвящённых профессиональному выгоранию, уделяется изучению возможных причин его формирования. В результате проведённых исследований К. Маслач пришла к выводу, что синдром профессионального выгорание может возникнуть не только в процессе профессионального общения с людьми. Важным фактором, провоцирующим профессионального выгорания, является длительный спор душевных и психических потенций человека с условиями их реализации.

Мы полагаем, что очень высока вероятность возникновения синдрома профессионального выгорания в начале профессионального

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

становления как результат несоответствия между требованиями профессии и профессиональной готовности личности. Анализ трудов, посвящённых изучению профессионального выгорания, показывает, что к аналогичному выводу приходят авторы многих исследований.

Так, например, Е. Хартман и Б. Перлман среди наиболее вероятных типов ситуаций, при которых возникает профессиональное выгорание, выделяют ситуацию противоречия между профессиональной компетентностью (компонентом профессиональной готовности) субъекта труда, его ожиданиями и реальными рабочими ситуациями. В.С. Кошкаров доказывает, что важнейшим условием предотвращения профессионального выгорания сотрудников пожарных частей МЧС России является формирование у них готовности к выполнению профессиональных задач. А.А. Пасишников рассматривает уровень профессионального выгорания как одну из основных характеристик профессиональной готовности к преподаванию в вузе. По его мнению, личностную готовность к преподаванию характеризует умение педагога регулировать своё эмоциональное состояние.

Профессиональное выгорание в контексте профессионального становления личности анализируется как динамический процесс, имеющийдлительный период развития, и характеризуется нарастанием его проявлений. Е.Хартман и Б. Перлман разработали модель, согласно которой профессиональное выгорание проходит четыре фазы развития. Согласно концепции М. Буриша, в процессе развития профессионального выгорания можно выделить шесть главных фаз. Модель В.В. Бойко также представляет собой смену трёх фаз:

1) тревожное напряжение: предвестник и запускающий механизм в формировании синдрома профессионального выгорания;

2) резистенция: сопротивление нарастающему стрессу;

3) истощение: выраженное падение общего энергетического тонуса и ослабление нервной системы.

При рассмотрении стратегий помощи специалистам исследователи профессионального выгорания указывают в качестве важнейшей меры на необходимость восполнения дефицитов профессиональных компетент-ностей, способствующих организационной и профессиональной адаптации и профессионально-личностному развитию. К эффективным профессионально-комплексным стратегиям учёные относят, в частности, мероприятия, повышающие ресурсное обеспечение профессиональной деятельности в виде повышения квалификации, планирования карьерного роста. Важным условием профилактики

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

пофессионального выгорания выступает готовность специалиста к профессиональному и личностному самоутверждению. Несоответствие способностей и компетенций требованиям профессиональной деятельности способствует истощению психоэнергетических ресурсов. Для профилактики и своевременного выявления синдрома профессионального выгорания особый интерес представляет начальная стадия профессионального выгорания, названная психотерапевтом Альфридом Лэнгле пеплом после фейерверка. На первом этапе развития синдрома профессионального выгорания субъекты труда проявляют активность, динамичность и заинтересованность – иногда даже чрезмерную. Они не отказываются от сверхурочной работы; более того, такая работа кажется им само собой разумеющимся явлением.

Попытки превзойти самого себя приводят к физическому истощению, даже небольшие нагрузки переносятся с трудом, настроение становится нестабильным. Работник чувствует внутреннее беспокойство, появляются раздражительность и нервозность. Первоначальный оптимизм сменяется пессимизмом и отрицательным отношением к профессиональной деятельности. Несомненно, одним из структурных компонентов профессиональной готовности специалиста (особенно в тех областях деятельности, которые включают в себя факторы профессионального риска) должна стать стрессоустойчивость как совокупность качеств, позволяющих переносить значительные интеллектуальные, волевые и эмоциональные нагрузки (перегрузки), обусловленные своеобразием профессиональной деятельности, без характерных вредных последствий для деятельности, окружающих и собственного здоровья.

Особую роль в профилактике профессионального выгорания играет коммуникативная готовность специалиста, предполагая наличие у него достаточного уровня развития умений и навыков конструктивного и эффективного контактного взаимодействия с людьми, с профессиональной средой,профессионального общения с сотрудниками и руководителями, стремление идти на деловое и личностное взаимодействие с коллегами по работе и способности устанавливать, поддерживать и развивать такое взаимодействие.

Обзор существующего состояния изучения проблемыпрофессионального выгорания в зарубежной и отечественной науке позволяет сделать ряд выводов. Для обозначения и описания этого синдрома отечественные авторы используют различные термины, но наиболее

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

точно сущность изучаемого феномена отражает термин профессиональное выгорание, т.к. он позволяет сделать акцент на профессиональном характере явления. В настоящее время, на основе систематических исследований в рамках различных научных подходов -ситуационного, системного, личностного,ресурсного, субъектно-деятельностного и процессного, теоретическая и эмпирическая разработка проблемы достигла определённого прогресса, выражающаяся в том, что в науке формируется единая концептуальная модель феномена профессионального выгорания.

Вместе с тем как в западной, так и в отечественной науке имеются противоречивые взгляды относительно отдельных аспектов проблемы. Изучение этапов развития профессионального выгорания как динамического процесса приводит к выводу о том, что вероятность возникновения профессионального выгорания наиболее высока в начале профессионального становления. Следовательно, в качестве главной меры, способствующей профессиональной адаптации и профессионально-личностному развитию, следует признать необходимость восполнения дефицитов профессиональных компетентностей. Профессиональное выгорание, как подтверждает анализ причин его возникновения, имеет прямое отношение к профессиональной готовности, совпадению личностных качеств специалиста требованиям профессии, его способности успешно осуществлять профессиональную деятельность. Между тем связь между уровнем профессиональной готовности и риском развития синдрома профессионального выгорания в науке проработана недостаточно основательно и требует углублённого изучения.

6.2. Проблемы возникновения профессиональной деструкции и профессионального выгорания

Профессиональное выгорание – это деструктивный процесс потери профессиональной эффективности, снижения коммуникативных качеств и развития нервно –психической дезадаптации вплоть до необратимых изменений личности. Причиной профессионального выгорания являются как неудовлетворительные условия труда, так и индивидуальные особенности личности сотрудника.

Особенно остро она проявляется в профессиях, которые связаны непосредственно с взаимодействием с людьми: менеджеры по персоналу,

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

руководители разных уровней, медицинские и социальные работники, работники кадровой службы и т.д. Профессиональное выгорание представляет собой синдром, возникающий на фоне постоянного стресса и доводящий до истощения эмоциональных и личностных ресурсов, занимающегося производственной деятельностью человека. Особенности присущие профессиональному выгоранию: депрессии, неудовлетворенность от работы, беспокойство, эмоциональное истощении, чувство беспокойство, утрата понимания и сочувствия по отношению к другим сотрудникам, развитие отрицательной самооценки.

Опасность «выгорания» состоит в том, что это не кратковременно протекающий процесс и если с ним не бороться, он может затянуться на долгие годы, поэтому его лучше предотвратить, чтобы в дальнейшем не заниматься его «лечением».

Об этом заболевании практически ничего не было известно до начала XX в. На сегодняшний день, мы имеем дело с постоянно увеличивающимся общим количеством людей, у которых отмечается процесс активного развития «профессионального выгорания». В современном обществе XXI века к этому синдрому склонны почти все профессии, что обуславливает актуальность данного вопроса.

Профессиональное выгорание обнаружено относительно недавно, американским психиатром Х. Дж. Фрейденбергером, который в 1974 году ввел термин «burnout» (англ, сгорание, выгорание). Однако описание модели профессионального выгорания начинается с 1981 года. В настоящее время, ученые не пришли к единому решению по сущности данного синдрома, по механизмам его протекания и возникновения, разработаны одно-, двух-, трех-, четырех-, факторные модели выгорания , а также процессуальные модели данного синдрома.

Наиболее точной считается трехфакторная модель синдрома профессионального выгорания. Авторами данной модели являются – К. Маслач, С. Джексон, которые доказывали, что становление и развитие данного синдрома возможно только среди людей, работающих в сфере «человек-человек».

Выгорание трактуется как трехмерная конструкция, которая включает в себя: эмоциональное истощение деперсонализацию и редуцирование личных достижений. Данные составляющие были установлены в ходе эмпирических исследований, проводимых С. Джексон и К. Маслач.

Эмоциональное истощение – основная составляющая «профессионального выгорания», выражается в переживаниях, сниженном

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

эмоциональном тонусе, утрате интереса к своей работе, в агрессии к людям, вспышках гнева, появлении симптомов депрессии.

Истощение – основной синдром эмоционального выгорания.

Деперсонализация – проявляется в циничном отношении к труду и объектам своего труда (бесчувственное, равнодушное отношение к клиентам, посетителям). Поначалу эти установки имеют скрытый характер и проявляются только в скрытом раздражении, которое впоследствии проявляется в виде раздражения и конфликтных ситуаций.

Редукция профессиональных достижений – проявляется в тенденции формирования чувства некомпетентности, сниженной самооценке, негативному оцениванию себя. Люди не видят перспектив в своей профессиональной деятельности.

О профессиональной деструкции мы говорим, когда нарушаются уже усвоенные способы деятельности, разрушаются сформированные профессиональные качества, появляются стереотипы профессионального поведения и психологических барьеров при необходимости освоения новых профессиональных качеств, технологий, специальности. Наличие профессиональной деструкции отрицательно влияет на продуктивность труда, взаимоотношения с другими членами коллектива. Причиной возникновения профессиональной деструкции являются возрастные изменения, нервное и физическое истощение, различные заболевания. Сопровождается профессиональная деструкция наличием психической напряженности, психоэмоциональным дискомфортом, частыми конфликтами и кризисными явлениями. Но профессиональная деструкция отличается от профессиональной деформации, которая является необходимым условием вхождения личности в специальность и начинает целенаправленно формироваться уже на этапе профессионального обучения с целью приобретения профессионально важных качеств и системы этих качеств, что в дальнейшем позволяет стать хорошим специалистом.

Примером общепрофессиональных деформаций могут быть особенности поведения профессионального военного, педагога, врача и т.д., то есть это те особенности личности и поведения, которые наблюдаются у значительной части специалистов с большим стажем работы по профессии. Влияние деформации на личность неоднозначно.

Так, деформация личности, с одной стороны, будет необходима для усвоения системы ценностей, вхождения и развития в профессии, освоении операционально-технической стороны профессии. Также к профессиональной деформации относится и изменение структуры

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

личности при переходе из одной стадии профессионального становления к другой. В то же время чрезмерно гипертрофированная деформация приводит к профессиональной деструкции, выражающаяся в чрезмерном, искаженном профессиональном развитии отдельных важных профессиональных качеств в ущерб другим, что формирует у специалиста нежелательные профессиональные качества, такие, как снижение требовательности к себе, самокритичности, допущение «правомерности» различных послаблений в отношении к работе, дисциплине, которые непозволительны другим членам коллектива.

Наиболее распространенной формой профессиональной деструкции является профессиональное выгорание, которое представляет собой защитный механизм, выработанный личностью в ответ на психотравмирующие факторы своей профессиональной деятельности. Ранее считалось, что профессиональное выгорание свойственно профессиям с высоким уровнем общения: медицинские работники, педагоги, социальные служащие, юристы и т.д. Но в последнее время доказано, что сфера профессионального выгорания значительно шире, и в нее входят инженерно-технический персонал, пилоты и т.д. Каким же образом можно определить симптомы профессионального выгорания, и что к нему приводит? Очевидно, что в формировании профессионального выгорания играет стресс. В первой стадии, фазе напряжения, эмоции приглушаются, сглаживается острота чувств и свежесть переживаний. Человек перестает получать удовольствие от ранее любимой еды, занятий, книг, то, что раньше давало заряд бодрости, сейчас раздражает. В дальнейшем теряются положительные эмоции от общения с окружающими, животными, природой.

Во второй стадии выгорания возникают недоразумения с теми, с кем работает специалист. Первоначально они протекают латентно и выражаются в пренебрежительных, с элементами издевки, рассказах о тех людях, с кем работал или оказывал помощь. Далее неприязнь проявляется уже при общении с учеником, пациентом, клиентом, пострадавшим и т.д., в форме сдерживаемой антипатии, которая в определенный момент уже не может быть сдержана и выплескивается непосредственно на человека, с которым работает. Такая же ситуация может произойти и в семье. В третьей стадии профессионального выгорания искажается представление о ценности труда и общечеловеческих ценностях. В общении с коллегами, близкими людьми ощущается безразличие и холод. Эмоциональный отклик человека к миру упрощается,

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

появляется опасное равнодушие ко всему, вплоть даже к собственной жизни. Снижается внимание и чувство собственной безопасности.

Синдром профессионального выгорания зависит от ряда факторов, субъективных, социально-психологических, объективных. Объективными факторами риска являются:

– условия труда, когда требуется повышенная психофизиологическая нагрузка и присутствуют неблагоприятные воздействия режима труда и отдыха.

– присутствие нравственной и юридической ответственности за жизнь и здоровье людей.

– наличие эмоционально насыщенных межличностных контактов, возникающих в процессе профессиональной деятельности.

– хронически напряженная эмоционально-психологическая деятельность, заключающаяся в поддержании состояния постоянной готовности во время дежурства, информационной неопределенности, дефициту времени на анализ ситуации и принятия решения.

Субъективными факторами, запускающими профессиональное выгорание, являются:

– эмоциональная сдержанность, при отсутствии умения отреагировать на эмоции безопасным способом;

– интенсивность восприятия и переживания обстоятельств профессиональной деятельности, выраженная в слишком эмоциональном восприятии своей работы, каждая неудача переживается, как личная трагедия. Таким образом, психоэмоциональные ресурсы истощаются, и возникает потребность в их восстановлении или прибегать к приемам психологической защиты (смена профиля работы, профессии);

– наличие нравственных дефектов и дезориентации личности, обусловленные низкими моральными качествами, такими как совесть, порядочность, честь, неумение отличать добро от зла;

– количество жизненных изменений за текущий период. Множество изменений в жизни за короткий промежуток времени, в том числе и положительных, увеличивают риск развития синдрома профессионального выгорания. Каждому специалисту нужно иногда задаваться вопросом: «Как влияет на меня моя профессиональная деятельность, и что во мне изменилось?» Появилось недомогание, раздражительность, приступы плохого настроения, высокомерие, жестокость – возможно, это первые проявления профессионального выгорания, и только сам работник способен распознать дебют профессиональной деструкции и принять необходимые профилактические меры.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Таким образом, эмоциональное выгорание приобретается в процессе профессиональной деятельности специалиста и является выработанным личностью механизмом психологической защиты в форме полного или частичного исключения эмоций. «Выгорание» отчасти функциональный стереотип, поскольку позволяет человеку дозировать и экономно расходовать ресурсы.

В то же время, синдром выгорания негативно сказывается в сфере профессиональной деятельности, в сфере межличностных отношений, в сфере соматического здоровья.

Таким образом, рассматривая разные модели оценки синдрома «профессионального выгорания», можно сделать вывод, что разнообразие существующих моделей синдрома, может быть обусловлено как высоким интересом к данной проблеме, так и недостаточной исследованностью вопросов, связанных с психическим здоровьем работника. Но, несмотря на явные различия во взглядах исследователей, они подчеркивают ключевую роль эмоционального истощения в развитии синдрома «выгорания», а также взаимосвязь производительности труда и данной дефиниции.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Заключение

В работе рассмотрена эволюция понятия «человеческий капитал», детально история развития этой категории от Адама Смита до наших дней. Определена модель эволюции понятия «человеческий капитал» и определили направления исследования человеческого капитала в современном мире, а кроме того, охарактеризована структура человеческого капитала. На основе проведенного исследования выделены значимые элементы капитала для региона и дана характеристика системной картине человеческого капитала.

Определены направления, характеристики и методы исследования человеческого капитала, что позволяет создать более целостную картину разнообразных представлений о категории «человеческий капитал».

Мы провели анализ и систематизацию различных методов оценки человеческого капитала в зависимости от того, кого или что мы оцениваем. Мы рассмотрели актуальные методы оценки человеческого капитала для индивидуальных лиц, коммерческих предприятий, регионов и государств. В результате была разработана классификация методов, учитывающая субъекты оценки. Эта классификация позволяет субъектам выбирать наиболее подходящие методы оценки человеческого капитала. Ее практическое значение оценивается как для исследователей, занимающихся человеческим капиталом, так и для бизнес-сообщества.

Управление человеческим капиталом включает такие базовые элементы, как человеческий капитал, интеллектуальный капитал, личный капитал, суммарный человеческий капитал. Его можно рассматривать как взаимосвязанные виды деятельности, происходящие внутри организаций. В компании должна разрабатываться программа управления эффективностью человеческого капитала как результат анализа информации, полученной в ходе оценки уровня эффективности. Она позволит сформировать направления работы с человеческим капиталом.

В целом, управление человеческим капиталом в организации позволяет дать реальную оценку рыночной стоимости всех активов

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

организации, включая и такие, пока что «невидимые» в управленческом учете, как знания, опыт, преданность, мотивация; оказать необходимую информацию для принятия решений в управлении человеческим капиталом как менеджерам по персонала, так и высшим руководителям; и главное-побудить руководителей всех уровней думать о людей не как о расходах, которые нужно минимизировать, а как об активах, которые следует оптимизировать и эффективно использовать.

В работе проведен анализ количественных параметров человеческого капитала России. Представлена динамика численности рабочей силы в возрасте 15 лет и старше, а также численность занятых в возрасте 15 лет и старше по субъектам России. Рассмотрена численность занятого населения в возрасте 15-72 лет по группам занятия по основному месту работы. Также имеются данные об Индексе уровня образования и доле населения РФ, имеющей среднее профессиональное и высшее образование. Проанализированы затраты на персонал некоторых российских компаний из разных секторов экономики.

Исследована и сформирована стратегия управления персоналом включает ряд схем относительно того, как отдел кадров может помочь достичь необходимой эффективности от людей в различных операциях. Многие стратегические усилия должны быть направлены на повышение производительности организации.

В условиях глобализации бизнеса организации работают в нескольких странах, имеют зарубежных партнеров, поэтому стратегия управления персоналом должна учитывать связь между глобальной конкурентоспособностью и управлением персоналом.

На стратегию управления персоналом в аграрном секторе влияют определенные факторы. С учетом этого мы сформировали схему управления человеческим капиталом в этом секторе, а также разработали схему механизма управления человеческим капиталом.

Исследуется управление развитием человеческого капитала на основе индикаторов производительности труда на примере агарного сектора. При разработке стратегии управления человеческими ресурсами и повышении их эффективности важно учитывать особенности сельскохозяйственного сектора, которые связаны с разнообразными этапами производства сельскохозяйственных культур, такими как выращивание, обработка, сбор урожая, хранение и переработка. В аграрной сфере необходимо достичь единства в управлении и координации этих взаимосвязанных процессов, чтобы обеспечить производство качественной продукции питания.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Разработка стратегии управления кадрами должна учитывать эти специфические аспекты сельскохозяйственной отрасли, чтобы обеспечить оптимальное функционирование производства и достижение поставленных целей. проблема совершенствования системы управления ростом производительности труда характерна не только для сельскохозяйственной отрасли, ее решение является глобальной задачей федерального уровня посредством реализации программ и проектов государственного масштаба.

С целью совершенствования системы управления человеческим капиталом в аграрном секторе предложены направления повышения производительности труда, особое внимание уделено методике совершенствования управления развитием человеческого капитала, способствующей повышению производительности труда. Предложена разработка модели системы управления производительностью труда как совершенствование системы управления человеческим капиталом.

Управление персоналом является важной составной частью производственного менеджмента. Ни одно предприятие ни одна организация не могут обойтись без трудовых ресурсов и управления ими.

Управление персоналом подразумевает принятие управленческих решений, связанных с наймом, увольнением сотрудников, созданием системы оплаты труда при которой работники будут заинтересованы в более высоком результате, повышением квалификации работников и т.д. В работе рассматриваются различные точки зрения на понятие «управление персоналом», выявляются цели. задачи и функции управления.

На любом предприятии система управления персоналом представляет собой отдел кадров или службу по управлению персоналом в зависимости от величины организации. Служба управления персоналом занимается планированием потребности в персонале; поиском и отбором, адаптацией, обучением и развитием, аттестацией, мотивацией персонала; организацией труда, управлением корпоративной культурой; обеспечением безопасности труда.

Базой для управления персоналом выступает кадровая политика, которая представляет собой совокупность мероприятий по формированию оптимального состава трудовых ресурсов на предприятии. На нее оказывают влияние внешние и внутренние факторы. К проблемам, связанным с реализацией кадровой политики, относят: наличие неквалифицированных специалистов, низкую производительность труда,

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

отсутствие заинтересованности работников в результатах своей деятельности и т.д.

В работе рассмотрена система отбора и найма персонала, а также процесс адаптации новых сотрудников.

Из выявленных недостатков системы управления персоналом на коммерческом предприятии можно выделить следующие: отсутствие четкой кадровой политики; отсутствие долгосрочного планирования; отсутствие кадрового резерва; затруднено обновление персонала и т.д.

В работе предлагается улучшить систему управления персонала на предприятии за счет более тщательного отбора сотрудников и за счет улучшения системы нематериального стимулирования.

Предлагается при отборе на должность кондитера использовать специальный тест-опросник, который позволит определить стрессоустойчивость сотрудников.

При нематериальном стимулировании труда предприятию помимо использованных классических методов поощрения сотрудников следует использовать новые инновационные способы. Например, подарки, индивидуальный график работы и т.д.

Все проведенные мероприятия позволят улучшить работу системы управления персоналом в организации, а следовательно, повысить экономическую эффективность деятельности.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Список используемых источников

1. Конституция Российской Федерации: принята 12 декабря 1993 г. Официальный текст. М.: Омега-Л, 2021. 39 с.

2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 01.04.2019) // Собрание законодательства РФ. 07.01.2002

3. Налоговый кодекс РФ. Часть первая: от 31.07.1998 № 146-ФЗ: (ред. от 15.02.2016 N 32-ФЗ, от 05.04.2016 N 101-ФЗ, от 05.04.2016 N 102-ФЗ, от 26.04.2016 N 110-ФЗ.

4. Налоговый кодекс Российской Федерации. Часть вторая: от 13.07.2015 № 214- ФЗ, №232-ФЗ (ред. от 10.10.2016).

5. О безопасности: Федеральный закон от 28.12.2010 г. № 390-ФЗ.

6. О Государственной программе развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия: Постановление Правительства РФ от 14 июля 2012 г. № 717. URL: http://base.garant.ru/70210644/

7. О государственном прогнозировании и программах социально-экономического развития Российской Федерации: Федеральный закон от 20.07.1995 г. № 115-ФЗ.

8. О Концепции государственной миграционной политики Российской Федерации на 2019–2025 годы: Указ Президента РФ от 31 октября 2018 г. № 622. URL: http://consultant.ru/document/cons_doc_LAW_310139/

9. О мерах по оказанию содействия добровольному переселению в Российскую Федерацию соотечественников, проживающих за рубежом: Указ Президента Российской Федерации от 22 июня 2006 г. № 637.
URL: http://kremlin.ru/acts/bank/23937

10. О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации: Указ Президента РФ от 31.12.2015 № 683.
URL: http://www.consultant.ru/document/ cons_doc_LAW_191669/

11. О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года: Указ Президента РФ от 13 мая 2017 г. № 208. URL: https://garant.ru/ products/ipo/prime/doc/71572608/

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

12. О стратегическом планировании в Российской Федерации: Федеральный закон от 28.06.2014 г. № 172-ФЗ.
URL: http://www.consultant.ru/ document/cons_doc_LAW_164841/

13. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Доступная среда» на 2011–2020 годы: Постановление Правительства РФ от 1 декабря 2015 г. № 1297.
URL: http://base.garant.ru/71265834/

14. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Комплексное развитие сельских территорий»: Постановление Правительства РФ от 31 мая 2019 г. № 696.
URL: http://docs.cntd.ru/document/554801411

15. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Научно-технологическое развитие Российской Федерации»: Постановление Правительства РФ от 29 марта 2019 г. № 377.
URL: http://government.ru/docs/36310/

16. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Обеспечение доступным и комфортным жильем и коммунальными услугами граждан Российской Федерации»: Постановление Правительства РФ от 30 декабря 2017 г. № 1710.
URL: http://base.garant.ru/71849506/

17. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие здравоохранения»: Постановление Правительства РФ от 26 декабря 2017 г. № 1640. URL: http://base.garant.ru/71848440/

18. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования»: Постановление Правительства РФ от 26 декабря 2017 г. № 1642. URL: http://base.garant.ru/71848426/

19. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие транспортной системы»: Постановление Правительства РФ от 20 декабря 2017 г. № 1596.
URL: http://base.garant.ru/71843998/

20. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие физической культуры и спорта»: Постановление Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. № 302.
URL: http://base.garant.ru/70643480/

21. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Содействие занятости населения»: Постановление Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. № 298.
URL: http://base.garant.ru/70643476/

22. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Социальная поддержка граждан»: Постановление Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. № 296.
URL: http://base.garant.ru/70644062/

23. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Экономическое развитие и инновационная экономика»: Постановление Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. № 316.
URL: http://base.garant.ru/70644224/

24. Указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2016 г. № 350 «О мерах по реализации государственной научно-технической политики в интересах развития сельского хозяйства».

25. Государственная программа Российской Федерации «Комплексное развитие сельских территорий»: Постановление Правительства РФ от 31 мая 2019 года № 696.

26. Авдеев, М. Ю. Теоретический обзор современных подходов к управлению производительностью труда / М. Ю. Авдеев // Теория и практика общественного развития. 2019. № 5 (135). 127 с.

27. Алексеева, С.А. Роль человеческого капитала в инновационном развитии аграрного сектора // Инновации в АПК: проблемы и перспективы 2022 г. №4(36). 140 с.

28. Аналоуи, Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий / Ф. Аналоуи, А. Карами. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. 400 с.

29. Анциферова, О.Ю., Никитин, А.В., Солопов, В.А. Инновационная деятельность как фактор эффективного развития агропродовольственного сектора // Вопросы современно науки и практики. Университет им. В.И. Вернадского. 2022. №2(84). С. 56-63.

30. Анцеперов, Е.В., Степанова, Э.В. Производительность труда сельскохозяйственного предприятия // Научно-образовательный потенциал молодёжи в решении актуальных проблем XXI века», №10 Апрель 2022 г. 141 с.

31. Баженова, Е.Е., Муравьев, А.А., Маркова, Н.С., Грачева, О.А. Управление человеческим капиталом при достижении целей устойчивого развития // В сборнике: Современный менеджмент: научные подходы и перспективные технологии. Материалы XVIII Международной научно-практической конференции. Редколлегия: И.А. Тронина [и др.]. Орел, 2022. 856 с.

32. Борисенко, Ю.В. Стимулирование роста производительности труда в сельскохозяйственных организациях: автореф… дис. кан. эконом. наук. М.: 2013. 26 с.

33. Буконгу, Ш.Р., Козельцева, А.Э. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы отбора персонала // Современные кадровые технологии в управлении предприятием. Тамбов, 2016. С. 26-33

34. Ветошкина, Т. Ю. Формирование менеджмента качества персонала // Кадровик. 2010. С. 45-47

35. Волкова, С.А., Волкова, Т.А. Проблемы развития человеческого капитала в условиях цифровизации экономики // Вопросы современно науки и практики. Университет им. В.И. Вернадского. 2021. №2(80). С. 55-62

36. Галиуллина, А.В. Проблемы управления персоналом // Международный академический вестник. 2018. № 1-2 (21). С. 46-49.

37. Гасанова, А.А. Управление персоналом в системе управления оргнаизацией // Вестник современных исследований. 2019. № 1.5 (28). С. 47-51.

38. Герасимов, Б.Н., Карпова, Т.П. Подпроцесс управления человеческим капиталом: сущность, значимость и место в процессе управления персоналом // Вестник Самарского муниципального института управления. 2018. № 4. С. 112-122.

39. Годовой отчет Банк «Возрождение» (ПАО). 2020.
URL: https://smart-lab.ru/q/VZRZ/f/y/

40. Годовой отчет Банк «ВТБ». 2020. URL: https://www.vtb.ru/-/media/Files/aktsioneram-i-investoram/raskrytie-informatsii/godovoi-otchet/ru/AR2020_rus.pdf

41. Годовой отчет Лукойл. 2020.
URL: https://lukoil.ru/FileSystem/9/546183.pdf

42. Годовой отчет ПАО «Газпром» за 2021 год.
URL: https://smart-lab.ru/q/ГАЗПРОМ/f/y/

43. Годовой отчет НОВАТЭК. 2021. Строим будущий энергопереход сегодня. URL: https://www.novatek.ru/common/upload/doc/NOVATEK_AR_21_RUS.pdf

44. Горюшкина Е.А. Оценка производительности труда в сельском хозяйстве // Вестн. Рос. акад. наук. 2020. Т. 90, № 4. 600 с.

45. Громов Е.И. Стратегия устойчивого развития сельских территорий. Ставрополь: Изд-во АГРУС, 2018. 216 с.

46. Грядовой Д.И. Социальное управление. Теория, методология, практика. М.: Юнити-Дана. 2013. 312 с.

47. Демура Н.А., Колесникова А.В. Активизация управления человеческим капиталом как важнейшее направление развития ресурсов региона // В сборнике: Содействие профессиональному становлению

личности и трудоустройству молодых специалистов в современных условиях. Сборник материалов XI Международной заочной научно-практической конференции, посвященной 75-летию Великой Победы. В двух частях. Под редакцией С.А. Михайличенко, Ю.Ю. Буряка. Белгород, 2019. 564 с.

48. Драница, В.П., Синельников, В.М., Бондарь, С.В., Попов, А.И. Использование человеческого капитала в условиях цифровизации агропромышленного комплекса Республики Беларусь // Вопросы современно науки и практики. Университет им. В.И. Вернадского. 2023. №1(87). С.71-81

49. Заборина Е.В., Гурьева Т.С. Возможности управления производительностью труда / Вестн. Воронеж. ин-та высоких технологий. 2017. № 1 (20). 384 с.

50. Загайтов И.Б., Терновых К.С. Основы аграрной теории: учеб. пособие. Воронеж: Истоки, 2010. 369 с.

51. Зверева Г.П. Условия и факторы повышения эффективности использования трудового потенциала в аграрном секторе // Вестник аграрной науки, 3(84), Июнь 2020. 384 с.

52. Иванов А.С. Совершенствование системы управления эффективностью труда в сельскохозяйственных организациях // Актуальные проблемы и инновационная деятельность в агропромышленном производстве: материалы Международной научно-практической конференции. Курск, 2015. 352 с.

53. Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. М.: Дело., 2006. 453 с.

54. Каменева К.П. Система управления человеческим капиталом в аграрном секторе экономики // Вестник орел ГАУ. 2011. №3. 320 с.

55. Качество жизни // Информационный Бюллетень Министерства сельского хозяйства РФ. 2012. №9. 26 с.

56. Кибанов А.Я. и др. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. М.: ИНФРА-М, 2008. 140 с.

57. Кижлай Г.М., Рогалева Н.С. Трудовые ресурсы и экономическая эффективность их использования в сельском хозяйстве // Аграрный вестник Урала. 2014. №7. 256 с.

58. Козычева Н.Б., Козычев Б.С. Проблемы и задачи стимулирования // Менеджмент в России и за рубежом. 2011. № 2. С. 93-95.

59. Коломоец А.С. Основные проблемы современного стратегического развития в управлении персоналом, разработка мероприятий в сфере управления персоналом // Стратегия научно-технологического

развития россии: проблемы и перспективы реализации. Сборник статей Международной научно-практической конференции. Петрозаводск, 2020. С. 20-22.

60. Коновалов А.С., Кублин И.М. Роботизация агропромышленного комплекса: актуальность, перспективы и проблемы развития // Вопросы современно науки и практики. Университет им. В.И. Вернадского. 2020. № 2(76). С.75-87

61. Коробова О.В., Блюм М.А., Ананьева А.Р. К вопросу об антикризисном управлении предприятием// Вопросы современно науки и практики. Университет им. В.И. Вернадского. 2019. №1(71). С. 75-86ю

62. Коротовских А.Е. классификация методов оценки человеческого капитала в зависимости от субъекта оценки // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. № 7. 224 с.

63. Косякова Л.Н. Задачи повышения производительности труда и пути их решения / Л. Н. Косякова, А. Л. Попова // Изв. Санкт-Петербург. гос. аграр. ун-та. 2017. № 3 (48). 192 с.

64. Кротова Н.В. Управление персоналом: учебник. М.: Финансы и статистика, 2010. 320 с.

65. Кузнецова И.Г. Формирование и развитие человеческого капитала аграрной сферы в условиях цифровизации экономики: дис…. доктор наук: 08.00.05. Новосибирск, 2021. 282 с. режим доступа: http://www.dissercat.com

66. Логачев В.О., Логачева, К.О. Нематериальное стимулирование на предприятии как способ поддержки высококвалифицированных специалисов // Аллея науки. 2019. Т. 3. № 1 (28). С. 574-577.

67. Любшина Д.С. Содержание системы управления персоналом на предприятии // Проблемы современной науки и образования. 2016. № 5. С. 188-190.

68. Любшина Д.С. Организационное и информационное обеспечения управления персоналом на предприятии // Научный журнал. 2016. №7-8. С. 72-73.

69. Лытнева Н.А., Парушина Н.В., Каштымова Е.А. Системный подход к анализу системы управления факторами роста производительности труда в аграрном секторе экономики // Вестник Алтайской академии экономики и права, 2022, № 9. 448 с.

70. Мелихов Ю.Е., Малуев, П.А. Управление персоналом: портфель надежных технологий: учеб.-практ. пособие. М.: Дашков и К, 2008. 344 с.

71. Мелкумов А.М., Бегиева А.Ш. Совершенствование кадровой политики предприятия // Актуальные вопросы экономических наук Сборник материалов LVI Международной научно-практической конференции. Под общей редакцией С.С. Чернова. 2017. С. 111-116.

72. Мурыкина М.С., Мурыкин А.А. К вопросу об эффективном управлении человеческим капиталом // Современные тенденции развития менеджмента и государственного управления. Материалы заочной всероссийской научно-практической конференции. Под редакцией А.В. Полянина. 2017. 416 с.

73. Назарова У.А., Галиева Э.Ф. Проблемы формирования кадровой политики организации // Фундаментальные и прикладные научные исследования: актуальные вопросы, достижения и инновации Сборник статей IX Международной научно-практической конференции. В 4-х частях. 2018. С. 293-295.

74. Национальный доклад о ходе и результатах реализации в 2021 году Государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 30 июня 2022 г. № 1751-р. URL: https://mcx.gov.ru/upload/iblock/60d/60d8f2347d3eb724ab9b57c61a9ac269.pdf

75. Национальный проект «Производительность труда». URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/nacionalnyy_proekt_proizvoditelnost_truda/

76. Никиточкина Ю.В. Особенности управления человеческим капиталом в эпоху цифровизации // Экономика и управление: проблемы, решения. 2021. Т. 4. № 5 (113). 128 с.

77. Оголихина С.Д., Стрельников Е.В. Развитие сельского хозяйства России в условиях современного экономического кризиса // Аэкономика: экономика и сельское хозяйство. 2017. № 5 (17). 64 с.

78. Орлова Н.Н., Головина Т.А., Полянин А.В., Рудакова О.В., Соболева Ю.П. Проблемы развития российского рынка труда и кадровый потенциал экономических систем: монография. Тверь: ООО «Издательство «Триада», 2017. 128 с.

79. Погожева С.Ю. методы управления человеческим капиталом в контексте инновационного развития предприятий // Экономический вектор. 2020. № 2 (21). 192 с.

80. Подобная, М.В. Кадровая политика на предприятии // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. 2007. № 1 (21). С. 124-127.

81. Полянин А.В. Теория размещения производительных сил и экономика регионов // Экономика и управление. 2011. №5. 160 с.

82. Прогноз научно-технологического развития агропромышленного комплекса Российской Федерации на период до 2030 года, утвержденный приказом Минсельхоза России от 12 января 2017 г. № 3.

83. Россия в цифрах. 2021: Крат. стат. сб. / Росстат. М., 2021. 275 с.

84. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник. М.: ИНФРА-М, 2016. 330 с.

85. Самородова Е.М., Петрова Ю.М. Организационно-предпринимательские способности как форма реализации человеческого капитала // Управление инновационно-инвестиционными процессами на основе вовлечения в хозяйственный оборот интеллектуальной собственности и качеством подготовки специалистов в регионах России: материалы научно-практической конференции. 2002. 350 с.

86. Сельское хозяйство в России. 2021: стат.сб. / Росстат – С 29. М., 2021. 100 с.

87. Синицына Н.А., Баранчеев М.О. Система управления персоналом, понятие и управление трудовым потенциалом предприятия // Сибирский экономический вестник. 2016. № 2. С. 67-75.

88. Смирнова Е.А. Особенности и проблемы оценки производительности труда в сельском хозяйстве // Экономика труда. 2019. Т. 6. № 4. 1986 с.

89. Софронов А.Л. Понятие человеческого капитала в аграрном секторе // Устойчивое развитие России-2022. Сборник статей II Всероссийской научно-практической конференции. Петрозаводск, 2022. 270 с.

90. Степанова Э.В. Оценка результативности производственного процесса рапсового масла/Проблемы современной аграрной науки: мат-лы междунар. науч. конф. 15 октября 2019 г./ отв. за вып. В.Л. Бопп, Ж.Н. Шмелева; Краснояр. гос. аграр. ун-т. Красноярск, 2019. 256 с.

91. Степанова Э.В. Экспортная ориентация агропромышленного кластера/Приоритетные направления развития регионального экспорта продукции АПК: материалы Международной научно-практической конференции (1320 ноября 2019 г., Красноярск) / Краснояр. гос. аграр. ун-т. Красноярск, 2019. 288 с.

92. Степанова Э. В. Организация агропродовольственного органического кластера в регионе // Наука и образование: опыт, проблемы, перспективы развития: Материалы международной научно-практической конференции, Красноярск, 2022 апреля 2021 года. Красноярск: Красноярский государственный аграрный университет, 2021. 304 с.

93. Ткачева Л.И., Роскошная А.С., Синева О.А. Влияние кадровой политики на эффективность производственной деятельности предприятия // В сборнике: Глобализация экономики и российские производственные предприятия. Новочеркасск: МГТУ имени Баумана, 2016. С. 135-138.

94. Третьякова, Л. А. Управление разитием предприятия через управления персоналом // Качество управленческих кадров и экономическая безопасность организации. Тринадцатые Ходыревские чтения. Сборник материалов национальной научно-практической конференции. 2019. С. 96-99

95. Тюрникова А.Д., Швейкина М.Ю. Роль теории человеческого капитала в управлении персоналом организации // Вестник Международного института рынка. 2022. № 1. 122 с.

96. Управление персоналом: учебник / Общ. ред. А.И. Турчинова. М.: Изд-во РАГС, 2009. 488 с.

97. Федеральная научно-техническая программа развития сельского хозяйства на 2017-2025 утверждена постановлением Правительства Российской Федерации от 25 августа 2017 г. № 996.

98. Федеральная служба государственной статистики.
URL: https://rosstat.gov.ru/labour_force

99. Цветаев, В. М. Кадровый менеджмент / В. М. Цветаев. М.: Изд-во Проспект. 2004. 160 с

100. Чёрная, И.Б., Чернявая, А.Л. Теоретический анализ кадровой политики на предприятии // Инновационные научные исследования в современном мире. Сборник статей по материалам II Международной научно-практической конференции. 2020. С. 111-115.

101. Черных Е.В., Кыштымова Е.А. SWOT-анализ как инструмент выявления проблем управления человеческим капиталом // Научные записки ОрелГИЭТ. 2016. № 3(15). 132 с.

102. Что год грядущий нам готовит? Программы поддержки АПК в 2023 году. URL: https://dzen.ru/a/Y6bdHS-XtiQtWXc0] (дата обращения: 28.03.2023

103. Чупахина Т.А., Дивин А.Г., Гребенникова Н.М., Пономарев С.В. Роль бережливого производства в повышении производительности труда // Вопросы современно науки и практики. Университет им. В.И. Вернадского. 2023. №3(89). С.97-105

104. Шарапова А.И. Роль службы управления персоналом в структуре управления организацией // Актуальные вопросы современной науки: теория, методология, практика, инноватика. 2020. С. 182-189.

105. Шаталова Н.И. Трудовой потенциал работника. М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2013. 399 с.

106. Шеркунов С.А., Нарциссова С.Ю. Управление человеческим капиталом. Москва: Академия МНЭПУ, 2018. 175 с.

107. Шишкина Н.В., Любавский, И.Н. Подходы к управлению развитием человеческого капитала // Теория и практика инновационных технологий в АПК. Материалы национальной научно-практической конференции. Воронеж, 2020. 672 с.

108. Ялмаев Р.А. Направления повышения эффективности использования трудовых ресурсов предприятия // International scientific review. 2017. № 3. 64 с.

109. Ярушкина Е.А., Кобелева А.А. Человеческий капитал: сущность и роль в повышении эффективности организации // Научный вестник ЮИМ. 2018. №1. 80 с.

110. Bokoleyeva C.B. Evaluation of the activities of administrative staff in the system Human Resource Management: Abstract. Almaty, 2010.

111. Genkin B.M. Economics and Sociology of Labor. 7 th ed., Add. M., 2007.

112. Human Development Reports. URL: https://hdr.undp.org/reportsand-publications

113. Kibanov A.Ya. Management of the organization's personnel. Textbook. Tutorial. 2nd ed., Ext. And pererab. M., 2002.

114. Klochko E., Adamenko A., Brizhak O. Human potential as a factor of dynamic and competitive development of the re- gional economy. Advances in Economics, Business and Management Research, volume 83. С. 447-450.

115. Melikyan G.G., Kolosova R.P. Economics of Labor and Social and Labor Relations-M. Chero, 1996.

116. Nurgalieva Zh.E. Improving the management of postal savings system of the Republic of Kazakhstan: Abstract of Almaty, 2007.

117. Papulov P.A. Personnel of production management: activity, formation. Economy, 2007-150 p.

118. Smart-Lab. URL: https://smart-lab.ru/.

119. Spivak V.A. Organizational behavior and personnel management. SPb., 2000. (Series "Textbooks for universities").

120. Zubarevich, N.V. (2016). Sotsialnoe razvitie regionov Rossii. Problemy i tendentsii perekhodnogo perioda. Social development of Russian regions. Challenges and tendencies of transition. Moscow, Lenand, 264.

121. Vesnin V.R. Personnel management: theory and practice: a textbook. M., 2009.