

Н.Б.Абильшаиков, Р.Б.Сартова, А.А.Титков

*Павлодарский государственный университет им. С.Торайгырова
(E-mail: sartova2010@mail.ru)*

Трансформация парадигмы управления персоналом и современные подходы к формированию организационных структур HR-менеджмента

В статье рассматриваются тенденции формирования современных систем HR-менеджмента, ориентированных на развитие человеческого капитала и инновационных экономических систем. При рассмотрении подходов к формированию организационных структур HR-менеджмента определено содержание концептуальных подходов к их функционированию, а также даны принципиальные отличия концепции управления персоналом от концепции управления человеческими ресурсами. С учетом построения современной концепции управления человеческими ресурсами предложены приоритеты функционирования службы HR-менеджмента применительно к современным фирмам и компаниям.

Ключевые слова: HR-менеджмент, управление персоналом, модели управления персоналом, управление человеческими ресурсами, невозобновляемые ресурсы, производственные ресурсы, трудоемкость, менеджер по компенсации, мотивационный менеджмент, рекрутинговые агентства.

Трансформация парадигмы управления персоналом — это качественное изменение системы практических подходов к формированию механизма управления персоналом в конкретных условиях.

Следует отметить, что трансформация парадигмы управления персоналом связана прежде всего с изменением концептуальных подходов как таковых. В данном аспекте наблюдалось поэтапное применение следующих подходов: экономического, органического и гуманистического.

Экономический подход дал начало концепции использования трудовых ресурсов. В рамках этого подхода ведущее место занимает техническая, а не управленческая подготовка людей на предприятии. В начале XX в. вместо человека как личности в производстве рассматривалась лишь его функция — труд, который измерялся затратами рабочего времени и зарплатой. На западе эта концепция нашла отражение в марксизме и тейлоризме.

В рамках органической парадигмы последовательно сложились другие концепции управления персоналом, в том числе концепция управления человеческими ресурсами.

Научной основой концепции управления персоналом, развивавшейся с 30-х годов, была теория бюрократических организаций, когда человек рассматривался через формальную роль — должность, а управление осуществлялось через административные механизмы, такие как:

- принципы;
- методы;
- полномочия;
- функции.

В рамках концепции управления человеческими ресурсами человек стал рассматриваться не как должность (элемент структуры), а как невозобновляемый ресурс — элемент социальной организации в единстве трех основных компонентов — трудовой функции, социальных отношений, состояния работника [1].

Именно органический подход обозначил новую перспективу управления персоналом, выведя этот тип управленческой деятельности за рамки традиционных функций организации труда и заработной платы.

В конце XX в., с развитием социальных и гуманитарных аспектов в менеджменте, сформировалась система управления человеком, где люди представляют главный ресурс и социальную ценность организации.

В рамках трансформации парадигмы управления персоналом организаций человек рассматривался с двух точек зрения:

- как ресурс производственной системы (трудовой, людской, человеческой) — важный элемент процесса производства и управления;
- как личность, с потребностями, мотивами, ценностями, отношениями, — главный субъект управления.

В общем виде, по нашему мнению, динамику парадигмы управления персоналом организаций и бизнес-структур можно представить в соответствии с таблицей 1.

Т а б л и ц а 1

Динамика парадигмы управления персоналом в организациях и бизнес-структурах

Периоды трансформации	Концепция парадигмы	Содержание концептуальных подходов
20–40-е в годы XX в.	Использование трудовых ресурсов (labour resources use)	Экономический подход. Работник — исключительный носитель трудовой функции и живое «дополнение» производственного капитала (зданий, сооружений, машин, технологий, оборудования)
50–70-е годы XX в.	Управление персоналом (personnel management)	Органический подход. Работник — субъект трудовых отношений, личность
80–90 годы XX в.	Управление человеческими ресурсами (human resource management)	Проорганический подход. Работник — ключевой стратегический ресурс организации
XXI в.	Управление человеком (human being management)	Гуманистический подход. Не люди для организации, а организация для людей



Рисунок 1. Трансформация парадигмы управления персоналом

В XXI в. концепция «Управление персоналом» в значительной степени пересматривается. В уходящей концепции «Управление персоналом» существовали значительные противоречия между работодателями и наемными работниками, целевые ориентиры которых были сосредоточены исключительно на увеличении производительности труда. В новой, формирующейся концепции «Управление персоналом», в соответствии с рисунком 1, делается акцент на его вкладе в достижение стратегических корпоративных целей, таких как инновационное развитие, диверсификация производства, ос-

воение новых рынков, повышение конкурентоспособности. Как следствие, между работодателями и наемными работниками формируется атмосфера сотрудничества.

В инновационной концепции «Управление человеческими ресурсами» сотрудничество работодателей и работников осуществляется по следующим направлениям:

- сотрудничество в рамках небольших рабочих групп;
- ориентация на удовлетворение потребителей;
- значительное внимание уделяется целям бизнеса и вовлечению персонала для достижения этих целей;
- расслоение организационных иерархических структур и делегирование ответственности лидерам рабочих групп.

Принципиальные отличительные параметры концепции «Управление персоналом» от концепции «Управление человеческими ресурсами» представлены в таблице 2.

Т а б л и ц а 2

**Отличительные параметры концепции «Управление персоналом»
от концепции «Управление человеческими ресурсами»**

Основные параметры	Характеристика параметров в рамках концепции «Управление персоналом»	Характеристика параметров в рамках концепции «Управление человеческими ресурсами»
Экономическая роль персонала	Реактивная и вспомогательная роль персонала	Проактивная и инновационная роль персонала и вклад в добавочную стоимость
Целевые ориентиры персонала	Акцент на выполнение систематических рутинных процедур	Акцент на стратегию развития
Механизм управления персоналом	Специальный департамент	Совокупность всей системы менеджмента
Требования к персоналу	Сосредоточение внимания на потребностях и правах персонала	Сосредоточение внимания на требованиях к персоналу в свете целей бизнеса
Финансирование персонала	Персонал рассматривается как издержки, которые необходимо контролировать, оптимизировать и финансировать	Персонал рассматривается как специфические инвестиционные ресурсы, в которые нужно вкладывать денежные средства и развивать их
Управление конфликтами	Конфликтные ситуации регулируются на уровне топ-менеджмента	Конфликтные ситуации регулируются лидерами рабочих групп
Оплата труда	Оплата труда определяется в зависимости от внутренних факторов производства	Устанавливается конкурентная оплата труда и условия занятости, чтобы опережать конкурентов
Подход к развитию персонала	Фиксированный статистический подход к развитию персонала	Динамический и гибкий подход к развитию персонала
Развитие перемен	Содействие переменам	Стимулирование перемен

С учетом трансформации парадигмы управления персоналом в компаниях и бизнес-структурах формировались соответствующие модели управления кадрами и коллективом предприятий. В данном аспекте, в соответствии с рисунком 2, можно выделить следующие модели управления персоналом:

- технократическая;
- экономическая;
- современная [2].

В соответствии с моделями управления персоналом в практике деятельности хозяйствующих субъектов были сформированы методы управления персоналом:

- экономические;
- организационно-распорядительные;
- социально-психологические.

Экономические методы — приемы и способы воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов:

- материальное стимулирование и санкции;
- финансирование и кредитование;
- заработная плата;
- себестоимость;
- прибыль;
- цена.

Организационно-распорядительные методы — методы прямого воздействия, носящие директивный и обязательный характер. Данные методы основаны на дисциплине, ответственности, власти, принуждении, нормативно-документальном закреплении функций.

Социально-психологические методы — мотивация, моральное поощрение, социальное планирование [3].

Для построения эффективной организации управления персоналом на современных предприятиях создаются службы управления персоналом или службы HR-менеджмента.

Служба управления персоналом является функциональным подразделением и непосредственно напрямую не участвует в основной деятельности предприятия. Целевой ориентир службы управления персоналом — обеспечение «нормального» функционирования организации.

С организационной точки зрения служба управления персоналом представляет собой совокупность специализированных структурных подразделений, ориентированных на управление персоналом в рамках принятой кадровой политики. Организационная структура службы управления персоналом (служба HR-менеджмента) представлена в соответствии с рисунком 3.



Рисунок 2. Модели управления персоналом

Руководитель службы HR-менеджмента непосредственно координирует отношения между работодателем и работниками. В большинстве ведущих компаний руководители служб HR-менеджмента

являются «ключевыми» должностными сотрудниками наряду с высшими должностными лицами и участвуют в таких процессах, как принятие решений в области:

- исследования рынков;
- управления финансами;
- текущей деятельности компании;
- продаж и маркетинга.

HR-менеджеры общего профиля занимаются всеми комплексными вопросами по управлению персоналом, которые не носят стратегического характера.

Директор по персоналу — профессиональный HR-менеджер, который отвечает за разработку и выполнение решений по персоналу всей компании. Директор по персоналу работает вместе с менеджерами по приему на работу и менеджерами по размещению кандидатов по должностям, которые курируют отделы компании или занимаются специальными вопросами.

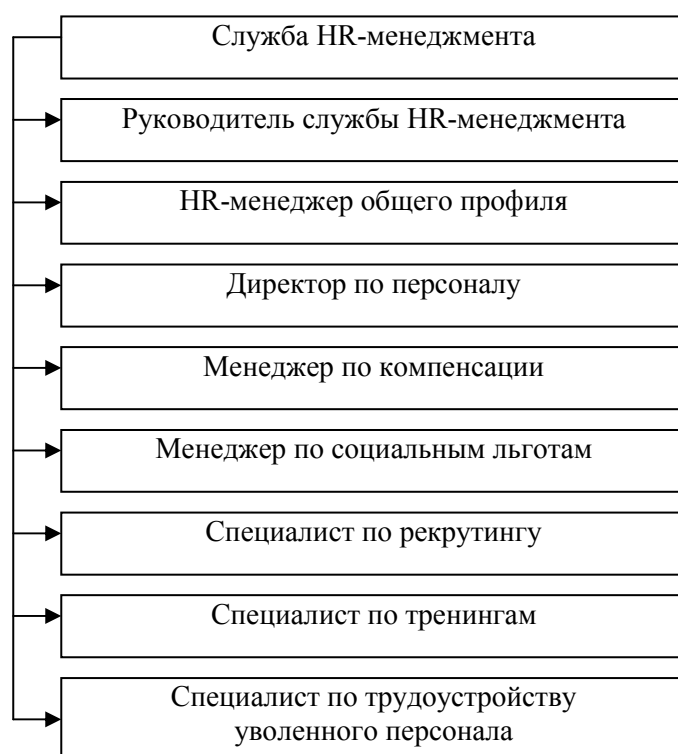


Рисунок 3. Организационная структура службы HR-менеджмента

Менеджер по компенсации — устанавливает ставки заработной платы в соответствии с трудовым участием работников, контролирует, чтобы оплата труда происходила в соответствии с изменениями в законодательстве. Соответственно, менеджер по компенсации должен разбираться в вопросах финансового планирования и прогнозирования.

В задачи менеджера по социальным льготам входит разработка социального пакета, который будет носить эффективный характер как для компании, так и для работников. Социальный пакет может охватывать следующие аспекты:

- медицинское обслуживание;
- страхование жизни и страхование нетрудоспособности;
- участие в прибыли компании;
- выделение определенного количества акций компании;
- предоставление жилья и автотранспорта;
- предоставление форменной одежды;
- бесплатное питание;
- беспроцентное кредитование.

В состав службы HR-менеджмента входит специалист по рекрутингу. Данный специалист может быть штатным или привлекаться со стороны. В задачи специалиста по рекрутингу входят:

- определение потребности компании в области персонала;
- установление контактов с потенциальными кандидатами на вакантные должности;
- разъяснение претендентам на вакантные должности политики компании в области HR-менеджмента;
- предоставление информации о компенсациях, социальном пакете, условиях труда и перспективах карьерного роста;
- проведение предварительных собеседований.

В ряде случаев, при соответствующих размерах компании, в состав служб HR-менеджмента включают специалиста по тренингам и специалиста по уволенному персоналу.

В круг обязанностей специалиста по тренингам входят:

- ознакомление новых сотрудников с процессом работы;
- организация повышения квалификации и профессиональной подготовки.

В круг обязанностей специалиста по работе с уволенным персоналом входят:

- работа с персоналом компании, которые были уволены по различным причинам;
- организация содействия и помощи в трудоустройстве уволенного персонала;
- предоставление консультативной поддержки.

Современные службы HR-менеджмента ориентированы на выполнение инновационных функций, таких как:

- стратегическое планирование персонала с учетом перспективного прогнозирования рыночной конъюнктуры;
- разработка разделов «HR-ресурсы» в бизнес-планах и стратегических планах компании;
- разработка программ инновационного и творческого поведения сотрудников;
- проведение научных исследований в целях создания эффективных HR-команд;
- проведение научных исследований в области управления конфликтами.

Также, по нашему мнению, можно обозначить основные принципы, которым должна следовать система организации деятельности HR-службы:

- управление посредством мотивации;
- рамочное управление;
- управление на основе делегирования;
- управление на принципах предпринимательства.

Управление посредством мотивации опирается на изучение потребностей, интересов, настроений, личных целей сотрудников, а также на возможность интеграции мотивации с производственными требованиями и целями организации. Кадровая политика при такой модели ориентируется на развитие человеческих ресурсов, укрепление морально-психологического климата, на реализацию социальных программ.

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

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

Управление на основе делегирования является более совершенной системой управления человеческими ресурсами. При данной системе управления сотрудникам передаются компетенции, ответственность и определенные права самостоятельно принимать решения и осуществлять их.

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

Служба HR-менеджмента в современных компаниях может носить различный вариативный уровень подчиненности — варианты представлены в таблице 3.

**Варианты подчиненности службы HR-менеджмента
в организационно-управленческой структуре**

Варианты подчиненности службы HR-менеджмента	Характеристика подчиненности службы HR-менеджмента
Служба HR-менеджмента структурно подчинена руководителю по администрированию	Сосредоточение всех центральных координирующих служб в одной функциональной подсистеме
Служба HR-менеджмента структурно подчинена общему линейному руководству компании, предприятия	Данная структура подчиненности играет роль для средних компаний, предприятий, в рамках которых руководство не определило статус HR-службы. При сложившейся подчиненности могут иметь место противоречия
Служба HR-менеджмента структурно подчинена топ-менеджменту или первому руководителю	Первый руководитель или система топ-менеджмента обеспечивают высокий статус системы управления персоналом.
Служба HR-менеджмента находится на горизонтальном уровне с топ-менеджментом компании	Служба управления персоналом выступает как автономная, независимая организационная единица. В данном аспекте могут быть использованы принципы аутсорсинга

Стратегическим вариантом подчиненности службы HR-менеджмента, в соответствии с рисунком 4, является ее полная автономия, в том числе на основе принципов аутсорсинга.

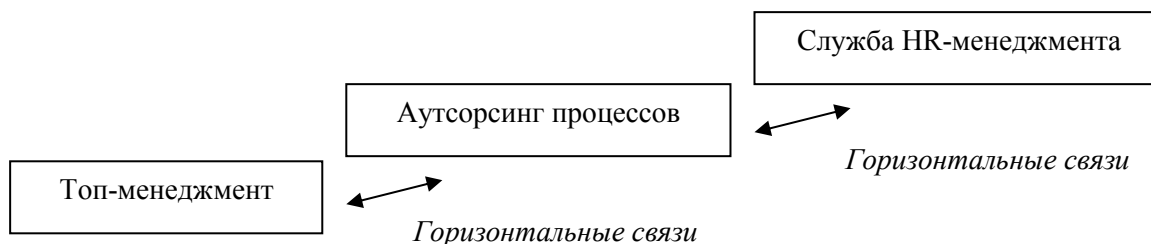


Рисунок 4. Подчиненность службы HR-менеджмента на основе аутсорсинга

На основе аутсорсинга служба HR-менеджмента может быть представлена рекрутинговым агентством.

Рекрутинговые агентства могут подбирать как среднестатистический персонал, так и топ-менеджеров. При этом может учитываться профессиональная специализация рекрутингового агентства. Существуют рекрутинговые агентства, ведущие подбор персонала по профессиональной, квалификационной или отраслевой принадлежности.

Основная базовая деятельность рекрутингового агентства складывается из трех основных составляющих:

- поиск и подбор персонала на целевые вакантные должности;
- оценка персонала;
- аттестация персонала;
- оценка профессиональных и личностных компетенций кандидатов.

Рекрутинговые агентства наряду с базовыми услугами оказывают комплекс дополнительных сопутствующих услуг, в частности:

- кадровый консалтинг;
- кадровый аудит;
- коучинг;
- тренинги;
- обучение и развитие персонала;
- аутстаффинг и лизинг персонала;

- учет кадров и управление делопроизводством в сфере кадровой деятельности;
- аутплейсмент;
- профессиональное составление резюме.

Основными причинно-следственными аспектами использования услуг профессиональных рекрутинговых агентств являются:

- высокий уровень инновационного развития компании и упразднение рутинных операций, связанных с реализацией кадровой политики;
- отсутствие внутренней высокоорганизованной службы HR-менеджмента;
- проведение массового набора персонала при неэффективном или невозможном использовании внутренних организационных возможностей компании;
- требуются услуги, для организации которых компания не располагает внутренними резервами;
- поиск редких профессиональных специалистов;
- необходимость профессиональных консультаций по рынку труда.

Исследуя современные аспекты трансформации парадигмы управления персоналом и современные подходы к формированию организационных структур HR-менеджмента, можно сделать вывод о том, что в современной науке и практике менеджмента происходит постоянный процесс совершенствования, обновления и поиска новых подходов, концепций, идей в области управления человеческими ресурсами как ключевым и стратегическим ресурсом деловых организаций, компаний, предприятий и бизнес-структур. На выбор той или иной управленческой модели влияют тип бизнеса, корпоративная стратегия и культура, организационная среда. Модель, успешно функционирующая в одной организации, может оказаться совсем не эффективной для другой.

По нашему мнению, отражением эффективности построения функционирования службы HR-менеджмента является деятельность персонала, направленная на достижение профессиональных результатов. В данном аспекте актуальным направлением является рассмотрение научной организации оценки и анализа деятельности персонала компаний и бизнес-структур.

Список литературы

- 1 Лукашевич В.В. Основы управления персоналом: Учеб. пособие по спец. «Управление персоналом» / Лукашевич В.В. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: КНОРУС, 2010. — 240 с.
- 2 Потемкин В.К. Управление персоналом: Учебник для вузов / Потемкин В.К. — М.: Питер, 2010. — 426 с.
- 3 Федорова Н.В. Управление персоналом организации: Учеб. пособие по спец. «Менеджмент организации» / Федорова Н.В., Минченкова О.Ю. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: КНОРУС, 2010. — 512 с.

Н.Б.Әбілшайықов, Р.Б.Сартова, А.А.Титков

Қызметкерлерді басқару парадигмасының трансформациясы және HR-менеджменттің ұйымдастырушылық құрылымын құрастырудың қазіргі заманға сай болуы

Мақалада HR-менеджменттің адами капитал мен инновациялық экономикалық жүйелерге бағытталған қазіргі жүйесін қалыптастыру заңдылықтары қарастырылған. Авторлар HR-менеджменттің ұйымдастырушылық құрылымын қарастыруда қызмет ететін концептуалды тұрғы басымдылықтарын ұсынған.

N.B.Abilshaikov, R.B.Sartova, A.A.Titkov

Transformation of management paradigm by a personnel and modern going near forming of organizational structures of HR-management

The tendencies of forming of the modern systems of management HR- are examined in the article, oriented to development of human capital and innovative economic systems. At consideration of going near forming of organizational structures of management HR-, maintenance of the conceptual going is considered near their functioning, and also fundamental differences of conception «management by a personnel» from «conception of management by human capitals». Taking into account the construction of modern conception of management priorities of functioning of service of management HR- offer human capitals применительно for modern firms and companies.

References

- 1 Lukashevich V.V. *Bases by the personnel: Studies. manual on special. «Management by a personnel»* / Lukashevich B.B. is a 2th publ., Moscow: Knorus, 2010, 240 p.
- 2 Potemkin V.K. *Management by a personnel*, textbook for institutions, of higher learning Potemkin V.K., Moscow: Peter, 2010, 426 p.
- 3 Fedorova N.V. *Management by the personnel of organization: Studies. manual on special. «Management of organization»* / of Fedorova N.V., Minchenkova O.U. is a 4th publ., Knorus, 2010, 512 p.

ЭОЖ 378.1:659.1

Д.А.Құнанбаева

*Абылай хан атындағы Қазақ халықаралық қатынастар
және әлем тілдері университеті, Алматы
(E-mail: san.1960@mail.ru)*

Білім беру нарығындағы жарнама

Мақалада маркетингтік коммуникация жиынтығындағы маңызды компоненттердің бірден бірі — жарнама, сондай-ақ коммуникация нысандарынан ерекшелігі — оның дәрекі сипаты, ақылылығы және тапсырыс берушіні анықтау нақтылығы бар екендігі айтылған. Автордың ҚазХҚЖӘТУ Стратегиялық даму мен мониторинг басқарма құрылымындағы коммуникациялық қызмет тәжірибесі көрсетілген. Жарнаманың экономикалық қызмет түрі мен әлеуметтік-мәдени тәртіп түрі ретінде қалыптасуы Қазақстан Республикасында бірнеше тізбектік кезеңдер арқылы есептелген. Бүгінгі таңдағы жарнама өзгешеліктері сараланған, мақсаттардың түрлері және жарнама нарығының сегменттері: теледидарлық, бұқаралық ақпарат құралдардағы жарнама, сыртқы жарнама нарығы, радиожарнама, Интернет-жарнама. Негізгі жарнаманың аргументтері бірнеше топқа классификацияланып зерттелген. Жарнаманы таратудағы құралдарды таңдау оның мақсаты мен міндеттерін анықтау негізінде және жарнамаға деген бюджетті ескере отырып, жүзеге асырылады. Автормен білім беру мекемесі үшін жарнама кампаниясын әзірлеген кезде нақтылы тізбектілік әрекеттері ұсынылған және маркетингтік күнтізбелік жоспар белсенділіктері әзірленген. Жарнаманы беру бағасы жайлы сұрақтар түсіндірілген, оның сауда және коммуникативтік нәтижелілігі көрсетілген.

Кілт сөздер: жарнама, білім беру нарығы, маркетингтік коммуникация, жарнама нарығының сегменті, теледидарлық жарнама, баспа жарнамасы, сыртқы жарнама, радиожарнама, Интернет-жарнама, жарнамалық дәлелдер, жарнама кампаниясы, жоспар, серпін, нәтижелілік.

Маркетингтік коммуникация жиынтығындағы маңызды компоненттердің бірі — жарнама. Жарнаманың коммуникация нысандарынан ерекшелігі — оның дәрекі сипаты, ақылылығы және тапсырыс берушіні анықтау нақтылығы. Дәрекі сипаты жарнаманы жеке қатынастардың болмауымен ерекшелейді; ақылылығы — оны қоғамның оң пікірін қалыптастыруды көптеген қабылдауларынан оқшаулайды; нақтылығы — көбінесе тапсырыс берушімен жасырылған насихат арқылы оқшаулайды.