# Приложение 1

**НОВАЯ СТАДИЯ ЭВОЛЮЦИИ НАУКИ ОБ УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ ПРИ НЕИЗМЕННОЙ ПАРАДИГМЕ[[1]](#footnote-1)**

*КИБАНОВ А Я*

 **«Управление персоналом» и «Управление человеческими   ресурсами»:   история возникновения,  сущность и соотношение понятий**

Термины «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами» часто применяются как взаимозаменяющие друг друга. Однако, сторонники такого утверждения считают, что в разных контекстах они могут отличаться в тонкостях, либо под этими терминами рассматриваются разные этапы развития подхода к управлению человека в организации.

Имеются мнения, что управление персоналом и управление человеческими ресурсами — это различные модели управления персоналом.

Научный редактор упомянутой энциклопедии «Управление человеческими ресурсами» В.А. Спивак пишет: «Более адекватным представляется проведение «водораздела» между этими дисциплинами по признаку уровня: управление персоналом внутри фирмы, управление человеческими ресурсами на уровнях «выше фирмы» (местный, региональный, национальный, международный). Кстати и понятие «ресурсы» более адекватно случаю, когда не имеется ввиду конкретный человек».

Другие авторы утверждают, что речь идет о двух концепциях управления персоналом: концепция собственно управления персоналом и концепция управления человеческими ресурсами. Согласно первой концепции управление персоналом развивалось в условиях массового производства и в рамках стратегии сбыта товаров на массовом рынке, что и определяло стратегию кадровой политики. Вторая концепция (появившейся гораздо позже) сформировалась в условиях гибкого производства для рынка, ориентированного на клиента. Это потребовало изменения акцентов в управлении персоналом и обращения внимания на ресурсную сторону персонала. Изменение организациями  своих  производственных стратегий, в свою очередь, привело к пересмотру стратегий  кадровой политики.

В российской практике и научной общественности сейчас можно встретить оба термина, однако, более распространенным термином является управление персоналом. При употреблении этих терминов чаще всего считают их взаимозаменяемыми и это не случайно. Управление персоналом как отрасль науки управления и как наименование функции работы с сотрудниками предприятий, а также как дисциплина в образовательной сфере, появились в России в самом конце 1980-х —  начале 1990-х гг. прошлого столетия.

Тогда в передовых организациях отдельных развитых стран мира уже частично реализовывался подход,  который сейчас принято называть «Управление человеческими ресурсами». Вплоть до конца 1970-х —  начала 1980 гг. существовало только понятие «управление персоналом», а затем с появлением глобальной конкуренции и мировой рабочей силы, под влиянием публиковавшихся в зарубежных журналах научных статей и книг, управление персоналом переименовали в «управление персоналом и человеческими ресурсами». В этом названии подчеркивалась ресурсная сторона процессов управления персоналом. Мы считаем, что это словосочетание наиболее точно определяло сущность процессов управления персоналом и его ресурсами и соответствовало реальным изменениям акцентов в управлении персоналом организаций. В таком контексте выражение «человеческими ресурсами»  воспринимается не как управление человеком, который приравнивается к ресурсу, а как управление ресурсами, носителем и обладателем которых он является (например, интеллектуальный капитал персонала). Ведь человек не ресурс, так как ресурс — это средство, а человек не средство. Он сам создает средства или использует готовые средства с целью создания благ.

Однако, несколько позже из данного названия были исключены слова «персоналом и», и совсем перешли к названию «управление человеческими ресурсами», что, на наш взгляд, звучит не только двусмысленно, но и достаточно однобоко, отражая содержание только второй части единого процесса. Название утратило базовую основу этого процесса- управление персоналом. Произошла подмена понятий. Несмотря на то, что область интересов управления человеческими ресурсами все больше перемещается с национальных проблем на многонациональные и более глобальные, традиционное управление персоналом в национальных организациях является более широким понятием, включая в себя процессы управления человеческими ресурсами, остается базовым в работе с людьми,  и является опорой развития упомянутых процессов, без которых невозможно решение глобальных проблем. В свою очередь глобализация экономик стран мира способствует развитию традиционных процессов управления персоналом и система функций управления персоналом организаций формируется с учетом этих процессов.

Так как в России, как говорилось выше, проблемы управления персоналом стали решаться позже западных стран — тогда, когда содержание процессов управления персоналом в этих странах уже включало процессы управления человеческими ресурсами, то проводя исследования в области управления персоналом и формируя службы персонала в организациях, используя зарубежный опыт, российские ученые, профессорско-преподавательский состав образовательных учреждений и практики организаций реального сектора экономики закладывали в содержание термина «управление персоналом» все те аспекты, которые, например, Стори, известный специалист в области управления человеческими ресурсами того времени, рассматривал как специфику управления человеческими ресурсами.

Стори приводит 27 различий между управлением персоналом и управлением человеческими ресурсами. Сторипоказывает как меняются функции специалистов по управлению персоналом по мере привлечения их к решению глобальных внешних и стратегических вопросов. Стори считает, что в целом область интересов управления человеческими ресурсами переместилась с национальных проблем на многонациональные и более глобальные. Такие как: вопросы экологии, охраны здоровья населения; стратегические вопросы, относящиеся к интересам бизнеса самой организации, проблемы деятельности ключевых поставщиков и потребителей с точки зрения решения кадровых проблем. По мере подключения кадровых служб к решению глобальным внешних (в том числе международных) и стратегических вопросов, их цели и функции меняются. Если управление персоналом решает вопросы привлечения, сохранения и мотивации работников, то задачи управления человеческими ресурсами направлены на достижение итоговых показателей: конкурентоспособность, рентабельность, выживание, гибкость рабочей силы. Хотя задачи привлечения, сохранения, мотивации персонала остаются по-прежнему важными, но выступают как средство достижения и совершенствования итоговых показателей. Специалисты по управлению персоналом превратились из специалистов узкого профиля в специалистов по управлению человеческими ресурсами широкого профиля.

Отделы и специалисты перешли от ориентации на конфликт к ориентации на гармонию, равенство в условиях управления человеческими ресурсами. Управление персоналом учитывает, способности, возможности, особенности черт характера и уделяет внимание отдельной личности, а управление человеческими ресурсами акцентирует внимание на командах.

Обзор отечественной специальной литературы показал, что сложилось множество трактовок, характеризующих отличие управления персоналом от управления человеческими ресурсами. Наиболее распространенную из них можно сформулировать так: управление человеческими ресурсами возникло вместе со становлением стратегического подхода к  управлению организацией, а поэтому имеет стратегический уклон, предполагает более активную кадровую политику, в отличие от более пассивной традиционной. Сторонники такого подхода считают, что разница между управлением персоналом и управлением человеческими ресурсами заключается в следующем: 1. Управление человеческими ресурсами относится к персоналу как к важному ресурсу организации. 2. Управление человеческими ресурсами подразумевает стратегический подход, управление персоналом – тактический. 3. В управлении человеческими ресурсами, в отличие от управления персоналом, значительная часть функций отдела персонала переложена на линейных менеджеров. 4. Управление персоналом – коллективистский подход, управление человеческими ресурсами – индивидуалистский подход. 5. Управление персоналом концентрирует внимание на рядовых работниках,  управление человеческими ресурсами – на управленцах. 6. Задача управления персоналом – экономия на работниках. Задача управления человеческими ресурсами – инвестиции в развитие работников. 7. Управление персоналом концентрируется в отделе управления персоналом, который возглавляет линейный менеджер. Управление человеческим ресурсами курируется высшим руководителем, входящим в правление компании, имеющим большое влияние и возможность определения стратегических перспектив. 8. Управление человеческими ресурсами предполагает взаимную ответственность сотрудников друг перед другом и перед компанией, открытое обсуждение проблем, инициативу на всех организационных уровнях. 9. Управление человеческими ресурсами часто критикуется за чересчур идеалистический подход.

При анализе череды этих отличий убеждаешься в противоречивости и надуманности ряда из них.

В статье [4] автор дал подробную характеристику каждому из этих отличий и подвел читателя к выводу, что  можно перечислять и другие отличия, но есть ли в этом смысл: ведь речь идет об одном и том же неразрывном процессе «управление персоналом и человеческими ресурсами», который для упрощения формулировки стали именовать «управление человеческими ресурсами», как мы отмечали выше, забыв о носителе этих ресурсов — персонале. Очень странная методология: разорвать единое целое на две части и сопоставлять их друг другу — нет бесплоднее занятия.

**Управление персоналом и человеческими ресурсами — это единый неразрывный  процесс, базирущийся на  теориях одной парадигмы**

Чтобы осмыслить сущность изменений, происходящих в развитии теории, методологии и практики управления персоналом на современном этапе, остановимся на характеристике понятия «парадигма».

Парадигма — (от греч. paradeigma — пример, образец) совокупность теоретических и методологических положений, принятых научным сообществом на известном этапе развития науки и используемых в качестве образца, модели, стандарта для научного исследования, интерпретации, оценки и систематизации научных данных, для осмысления гипотез и решения задач, возникающих в процессе научного познания. Неизбежные в ходе научного познания затруднения то или иное сообщество ученых стремится разрешать в рамках принятой им парадигмы. Так, в свое время ученые стремились интерпретировать новые эмпирические данные науки в рамках механистического мировоззрения, абсолютизировавшего представления классической механики, представлявшего собой некоторую парадигму. Революционные сдвиги в развитии науки связаны с изменением парадигмы.

Парадигма — (от греч. parádeigma  пример, образец) (философская, социологическая), исходная концептуальная схема, модель постановки проблем и их решения, господствующих в течение определенного исторического периода в научном сообществе. Смена парадигмы представляет собой научную революцию.

Парадигма – совокупность философских, общетеоретических и метатеоретических оснований науки.

Термин «Парадигма» введен Т. Куном. Томас Кун считал науку – социальным институтом, в котором действуют социальные группы и организации. Главным объединяющим началом общества ученых является единый стиль мышления, признание данным обществом определенных фундаментальных теорий и методов. Эти положения, объединяющие сообщество ученых Кун назвал парадигмой.

По Куну, развитие науки – это скачкообразный, революционный процесс, сущность которого выражается в смене парадигм. Развитие науки подобно развитию биологического мира – однонаправленный и необратимый процесс. Следующий уровень научного познания после парадигмы – это научная теория. Парадигма базируется на прошлых достижениях – теориях. Эти достижения, считаются образцом решения научных проблем. Теории, существующие в рамках разных парадигм, не сопоставимы. Оригинальные опыты создателей парадигмы входят в учебники, по которым будущие ученые усваивают науку. Овладевая в процессе обучения этими классическими образцами решения научных проблем, будущий ученый глубже постигает основные положения науки, обучается применять их в конкретных ситуациях. С помощью образцов ученый не только усваивает содержание теорий, но и учится видеть мир глазами парадигмы, преобразовывать свои ощущения в научные данные. Требуется усвоение другой парадигмы для того, чтобы те же ощущения были описаны в других данных.

Научная революция начинается с того, что группа ученых отказывается от старой парадигмы и принимает за основу совокупность других теорий, гипотез и стандартов. Научное сообщество распадается на несколько групп, одни из которых продолжают верить в парадигму, другие выдвигают гипотезу, претендующую на роль новой парадигмы. Когда к последней группе присоединяются все остальные представители данной науки, то научная революция совершилась, переворот в сознании научного сообщества произошел и с этого момента начинается отсчет новой научной традиции, которая зачастую несовместима с предыдущей традицией. Появляется новая парадигма, и научное сообщество вновь обретает единство.

В период кризиса ученые упраздняют все правила, кроме подходящих новой парадигме. Для характеристики этого процесса Кун использует термин «реконструкция предписаний» – что значит не просто отрицание правил, а сохранение положительного опыта, подходящего новой парадигме.

Переход к новой парадигме не может основываться на чисто рациональных доводах, хотя этот элемент значителен. Здесь необходимы волевые факторы – убеждение и вера. Смена основополагающих теорий выглядит для ученого как вступление в новый мир, в котором находятся совсем иные объекты, понятийные системы, обнаруживаются иные проблемы и задачи.

Пример смены научных парадигм: первая научная революция – разрушила геоцентрическую систему Птолемея и утвердила идеи Коперника; вторая научная революция – связана с теорией Дарвина, учением о молекулах; третья революция – явилась следствием открытия теории относительности.

Кун отверг принцип фундаментализма. Ученый видит мир сквозь призму принятой научным сообществом парадигмы. Новая парадигма не включает старую. Кун выдвигает тезис о несоизмеримости парадигм. Теории, существующие в рамках парадигм, не сопоставимы. Это означает, что при смене парадигм невозможно осуществить преемственность теорий. При изменении парадигмы меняется весь мир ученого.

С понятием парадигма тесно связано понятие научного сообщества. Если вы не разделяете веры в парадигму, вы остаетесь за пределами научного сообщества. Поэтому, например, современные экстрасенсы, астрологи, исследователи летающих тарелок не считаются учеными, не входят в научное сообщество, ибо все они выдвигают идеи, не признаваемые современной наукой.

Кун порывает с традицией «объективного знания», не зависящего от субъекта, для него знание – это не то, что существует в нетленном логическом мире, а то, что находится в головах людей определенной исторической эпохи, отягощенных своими предрассудками. Наибольшая заслуга Куна – в том, что он вносит в проблему развития науки «человеческий фактор», обращая внимание на социальные и психологические мотивы.

Переходя к нашему предмету исследования, следует сказать: за период промышленной революции (более чем за столетие) роль человека в организации существенно менялась, поэтому развивались, уточнялись и теории управления персоналом. В настоящее время различают три группы теорий: классические теории, теории человеческих отношений и теории человеческих ресурсов (на наш взгляд последние точней  следует называть — теории ресурсов человека).

Видными представителями классических теорий являются: Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Эмерсон, Л. Урвик, М. Вебер, Г. Форд, А.К. Гастев, П.М. Керженцев и др. К представителям теорий человеческих отношений относятся: Э. Мэйо, К. Арджерис, Р. Ликарт, Р. Блейк и др. Авторами теорий человеческих ресурсов являются: А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор, Теодор Шульц,  Генри Беккер и др. Классические теории получили развитие в период с 1880 по 1930 г. Теории человеческих отношений стали применять с начала 1930-х гг. Теории человеческих ресурсов берут свое начало в 1970-80-х годах и являются современными. По мере развития теории становятся все более гуманными. Все эти теории в настоящее время действуют в мировой экономике, но их соотношение зависит от уровня развития национальных экономик. На этих теориях базируется парадигма управления персоналом в современной экономике.

Учитывая вышесказанное можно сделать следующий вывод:  управление человеческими ресурсами является новой стадией эволюции управления персоналом, суть которой заключается в смещении акцентов в деятельности служб персонала, в появлении новых и изменении содержания старых функций, перераспределении функций между уровнями управления организацией, повышении статуса самой службы. Это происходит потому, что в эпоху знаний на первое место выходят ресурсы человека, интеллектуальный капитал персонала и организации.  Работников как носителей интеллектуальных ресурсов все больше рассматривают как ценность компании, которая добыта в конкурентной борьбе, и ее нужно развивать посредством мотивации и стимулирования, чтобы достичь стратегических целей организации. Это правильно, но только не  корректно работника считать ресурсом, ресурсом является то, чем он обладает – интеллектуальный капитал.

Специалисты службы персонала и руководители призваны управлять самым ценным, что есть в обществе – ресурсами персонала, рациональным использованием его профессиональных способностей и возможностей,  кадровым потенциалом и интеллектуальным капиталом работника, отдельной организации и страны в целом.  Именно человек, персонал организаций является источником интеллектуальных ресурсов, творцом ценностей. Интеллектуальные ресурсы — это плод деятельности интеллекта человека. С накоплением  интеллектуальных ресурсов возрастает и их  роль в  обществе, особенно в увеличении производительных сил экономики. Если в доиндустриальном обществе приоритет принадлежал богатствам недр земли — природным  ресурсам, в индустриальном — средствам и предметам труда (материальным ресурсам), то в постиндустриальном, основанном на управлении экономикой знаний, —интеллектуальным ресурсам: интеллектуальному капиталу персонала, интеллектуальному капиталу организации в целом.

Многие компании мира считают основным способом конкурентной борьбы — развитие персонала. XXI век будет развиваться на основе интеллекта персонала. Японские менеджеры по управлению персоналом  называют направления, которые будут актуальными в ХХI веке (% ответов):

развитие потенциала работников — 86,6;

развитие коллективной деятельности — 47,1;

акцент на развитие профессионализма старших работников — 42,4;

расширение разнообразия профессий — 38,3;

увеличение фондов мотивации — 29,6;

улучшение условий труда — 29,4.

Современное производство все больше требует от работников качеств, которые медленно формировались в условиях массового производства. К таким качествам относится высокое профессиональное мастерство, способность принимать самостоятельные решения, навыки коллективного взаимодействия, ответственность за качество продукции,  привлечение к управлению предприятием. Управление персоналом  приобретает все большее значение как фактор повышения конкурентоспособности и перспективного развития организации. Все эти процессы происходят на предприятиях более тридцати лет и совсем не потому, что их стали называть отдельные ученые и практики (отдавая дань моде, а не содержанию) по другому — управление человеческими ресурсами вместо — управление персоналом. Такая подмена названия одного и того же процесса приводит к терминологической путанице и затрудняет общение ученых и специалистов в области управления персоналом.

Часто в специальной литературе противопоставляют два совершенно надуманных «подхода»: традиционный (управление персоналом) и новый (управление человеческими ресурсами). Даже если и условно назвать их подходами, то ни в коем случае их нельзя противопоставлять, т.к. второй «подход» вырос из первого, базируется на его результатах, продолжает его, совершенствует и дополняет первый, является его частью, не отрицая его основ, базируясь на одной парадигме. Как мы вместе с Куном Т. и другими учеными отмечали, происходит не революция, а неизбежная эволюционная смена стадий развития управления персоналом – науки о человеке труда. Все теории, основания науки управления персоналом и практики остаются незыблемыми, сохраняется могучая преемственность. В этом нас убеждают данные табл. 1.

Таблица 1 — Характеристика этапов развития управления персоналом в организациях развитых стран мира\*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Период** | **Основной объект управления** | **Доминирующиепотребности персонала** | **Ведущие направления управленияперсоналом** |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| До 1900 г. | Технология производства | Интересы персонала практически не учитывались | Поддержание дисциплины труда |
| 1900–1910 гг. | Безопасность и условия труда персонала | Безопасные условия труда и создание предпосылок для хорошей работы | Обеспечение безопасных условий труда, организация труда |
| 1910–1920 гг. | Эффективность производства | Повышение заработков на основе более высокой производительности труда | Мотивация и стимулирование высокойпроизводительностиобучение |
| 1920–1930 гг. | Индивидуальные особенности работников | Учет индивидуальных особенностей при проектировании работ | Разработка психологических тестов, опросы, учет предложений работников при проектировании работ |
| 1930–1940 гг. | Профсоюзы, социальное партнерство | Сглаживание глубоких противоречий между работниками и работодателями | Организация взаимодействия и сотрудничества на производстве |
| 1940–1950 гг. | Экономические гарантии и социальная поддержка | Гарантии экономической и социальной безопасности | Организация пенсионного обеспечения |
| 1950–1960 гг. | Человеческие отношения | Возможность проявления инициативы, развитие самодисциплины | Правовое обеспечение управления персоналом, разработка регламентов, коллективные формы организации труда |
| 1960–1970 гг. | Сотрудничество, развитие и углубление партнерства | Расширение участия в обсуждении и принятии управленческих решений | Отработка процедур совместного участия в управлении, в прибылях, разделение ответственности, начало формирования теории человеческого капитала |
| 1970–1980 гг. | Перемена труда | Соответствие содержания работы изменениям способностей и запросов, устранение монотонности и однообразия в работе | Чередование работ, развитие коллективных форм организации труда,  участие работников в прибылях, стратегическое планирование трудовых ресурсов, оценка интеллектуального капитала  организации |
| 1980–1990 гг. | Движение персонала | Надежная гарантия занятости в период экономического спада | Перераспределение рабочей силы, переподготовка, содействие в поисках работы, управление интеллектуальными ресурсами организации |
| 1990–2000 гг. | Кардинальные изменения в составе рабочей силы, дефицит квалифицированного персонала | Расширение возможностей для адаптации к постоянно меняющимся условиям и потребностям производства | Стратегическое управление  интеллектуальными ресурсами, расширение гарантий занятости, переподготовка, создание гибких форм мотивации и стимулирования, участие в доходах и капитале |
| с 2000 г. по н.в. | Кадровый потенциал, человеческий (интеллектуальный) капитал | Гарантия занятости в период финансового кризиса, оценка человеческого (интеллектуального) капитала | Стратегическое управление, планирование  и оценка человеческого капитала работника и  интеллектуального капитала организации в целом, управление интеллектуальной собственностью |

Попробуем убедить особенно требовательного читателя еще одним примером. Приведем сравнительную характеристику отдельных показателей работы с персоналом, приводимые сторонниками «подхода» управления человеческими ресурсами: при традиционном (управление персоналом) «подходе» и при «новом подходе» (управления человеческими ресурсами) (табл. 2).

Таблица 2 — Сравнительная характеристика показателей работы с персоналом организации при «традиционном» и «новом» подходах

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Показатели** | **Управление персоналом** | **Управление человеческими ресурсами** |
| Ресурсы организации | Физический и денежный капитал | Человеческий капитал, физический капитал |
| Расходы на персонал | Преимущественно текущие расходы | Долгосрочные инвестиции, текущие  расходы |
| Методы привлечения персонала | Денежные стимулы, социальные  льготы | Активный поиск, реклама, социальные льготы |
| Расходы на обучение | Минимальные | Зависят от критерия «стоимость-выгода» |
| Формы обучения | На рабочем месте, вне рабочего места | Все формы, включая и общее образование |
| Социальная инфраструктура | Зависит от возможностей организации | Формируется в зависимости от критерия «стоимость-выгода» |
| Стиль руководства | Преимущественно авторитарный | Определяется в зависимости от ситуации |
| Регламентация выполненияфункций | Преимущественно жесткая | Разная степень свободы в организации |
| Методы организации труда | Индивидуальные, групповые | Групповые, индивидуальные |
| Методы мотивации и стимулирования трудовой деятельности | Индивидуально-групповое материальное и моральное стимулирование и мотивация, принуждение | Сочетание экономических и морально психологических  стимулов, возрастание мотивов более высокого уровня |
| Горизонт (срок) планирования | Преимущественно краткосрочный | Трудовой цикл человеческих ресурсов |
| Функции кадровых служб | Преимущественно учетные, аналитические | Преимущественно аналитические и организационные |

Из приведенных данных видно, что «новый» подход как бы опирается, вырастает из традиционного, развивает, дополняет его, не отрицая достигнутого «традиционным» подходом. Это следствие естественного процесса эволюции под влиянием новых знаний, роста квалификации персонала, совершенствования средств и предметов труда, методов и технологии производства и управления, развития международных связей и глобализации. Эти изменения не имеют революционного характера (вспомним Куна), а происходят постепенным эволюционным путем.

Как признают многие исследователи, системный подход в зарубежной практике управления в последние десятилетия привел к возникновению  новой технологии  управления персоналом — управлению человеческими ресурсами. Видите применяется уже более точное выражение «технология» — не подход! Эта технология стала частью стратегического управления, а функция управления персоналом — обязательной составляющей компетенции высших должностных лиц организации. Изменился и характер кадровой политики — она стала более активной, целенаправленной. Специалисты по управлению персоналом отмечают, что технология управления человеческими ресурсами дает значительный экономический и социальный эффект. Да, это верно! И сейчас мы увидим, что они говорят об управлении персоналом, не замечая этого. Технология управления человеческими ресурсами организации, по мнению большинства исследователей, предполагает целый комплекс взаимоувязанных видов деятельности:

* определение потребности в персонале исходя из стратегии деятельности организации;
* маркетинг персонала; отбор, прием и адаптация персонала;
* планирование карьеры работников организации, их профессионального и должностного роста; обеспечение оптимальных условий труда на каждом рабочем месте;
* формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе;
* управление эффективностью труда; разработка системы трудовой мотивации;
* проектирование системы оплаты труда; участие в проведении тарифных переговоров между работодателем и работниками совместно с выборным профсоюзным органом;
* стимулирование рационализаторской и изобретательской деятельности;
* профилактика и ликвидация конфликтов; разработка и осуществление социальной политики организации; организационное, правовое и нормативное обеспечение охраны труда как системы обеспечения безопасности жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности; социально-экономическая и психологическая поддержка персонала.

 Все виды этой деятельности (и даже более – плюс другие виды) службы управления персоналом организаций выполняли уже в середине 90-х гг. прошлого столетия.\*

На наш взгляд, методологически правильнее употреблять выражение — **управление персоналом и человеческими  ресурсами**, но так как традиционное понятие «управление персоналом» шире понятия «управление человеческими ресурсами» и включает последнее, являющееся стадией управления персоналом, то правомерно в научной и практической деятельности применять привычный термин — **управление персоналом**.

Управление персоналом – это деятельность, направленная на обеспечение организации конкурентоспособными кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие. Поиск, отбор и прием подходящих работников в организацию является началом этой деятельности. Для блага организации руководство должно постоянно работать над всемерным повышением профессионального потенциала и интеллектуального капитала (интеллектуальных ресурсов) персонала и организации в целом. Развитие персонала, повышение трудового потенциала и интеллектуального капитала приводит к росту производительности труда, прибыльности организации.

В составе работников  служб управления персоналом постоянно появляется ряд новых профессий и специальностей. Количество работников в кадровых службах, например, в США — один специалист на 135 занятых в организации, а в Японии эта цифра составляет значительно меньшую величину — более, чем в два раза. Совершенно справедливо ряд исследователей считает, что концепции управления персоналом имеют национальный оттенок. В США, например, она прагматична: человека рассматривают как ресурс, к которому нужно бережливо относиться и вложения в него должны окупаться. Неудивительно, что именно в США зародилось словосочетание «Управление человеческими ресурсами». В Японии  ресурсы человека являются ценностью, а человек – это самостоятельная ценность: здесь значительно больше, чем в других странах, внимание к человеку, выше  роль корпоративной культуры

1. ## Новая стадия эволюции науки об управлении персоналом при неизменной парадигме// Современные технологии управления. — [№5 (41)](http://sovman.ru/issue/2014-41/). Режим доступа: http://sovman.ru/article/4104/

 [↑](#footnote-ref-1)