3. Возможность оценки проектных решений на самых ранних этапах, что приводит к минимизации возможных затрат на внесение изменений в проектную документацию в будущем.

Заключение

Управление затратами на строительство способствует созданию окончательного проекта, который является экономически эффективным и соответствует целям, давая при этом справедливую оценку общей стоимости. Эффективность управления затратами проекта заключается в том, чтобы правильно управлять ими на ранних стадиях проекта. Даже в новейших способах планирования несущественные изменения в составляющей части проекта будут влиять на окончательную стоимость проекта в целом и наоборот.

В связи с характером строительных работ, спланировать ограниченный бюджет на какой-либо проект, который понесет все расходы, очень сложно. Но в то же время планирование несет значимую роль, поскольку это позволит избежать непредвиденных расходов в будущем, и в итоге сохранить значительную часть капитала.

В связи с этим планирование и автоматизация процессов играют ключевую роль в успехе строительного инвестиционного проекта. Вышеизложенные методы теоретически и практически обосновывают свою эффективность при применении в строительстве и, как правило, повсеместно вводятся в производство ведущих отечественных и зарубежных строительных компаний.

1. Стрик Л.А. Инструменты тактического планирования в строительстве / Л.А. Стрик. Развитие дорожно-транспортного и строительного комплекса и освоение стратегически важных территорий Сибири и Арктики: вклад науки. Материалы международной научно-практической конференции. Омск. – 2014. С. 214-216.
2. Методы планирования стоимостью проекта [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.taurion.ru/project/13/1>
3. Попова Е.С. Методика бережливого строительства как инновационный подход к управлению в строительной отрасли / MASTER'S JOURNAL. – 2016. – № 1. – С. 141-146.
4. Кошелев В.А. Управление материальными потоками в строительстве на основе концепции бережливого производства / В.А. Кошелев. Интернет-журнал «Науковедение». Самара. – 2014. – №5.
5. Черных Е.А. Применение принципа потока в бережливом строительстве / Менеджмент качества. – 2010. – № 2 (10). – С. 102-121.
6. Бурзуляк Б.В., Апостолов А.А., Селезнев Н.Ф., Моисеев Л.П., Егоров В.С. Бережливое строительство – стратегическое направление развития отрасли / Экономика, организация, управление. – 2014. – № 11. – С. 10-14.
7. Талипова Л.В., Косяков Е.Д., Мамин А.М. Оптимизация проекта строительства на примере ЖК «Тринити» / Сборник статей Международной научно-практической конференции Евразийская экономическая конференция. – 2018. – С. 215-219.

Суринов Н.Н.

Зарубежный и отечественный опыт управления человеческими ресурсами

*ФГБОУ ВО «МГУ им. Н.П. Огарева»
(Россия, Саранск)*

doi: 10.18411/lj-04-2020-158

idsp: ljjournal-04-2020-158

Аннотация

В данной статье проведен анализ существующих в современном мире тенденций в управлении человеческими ресурсами, их эффективности и необходимости применения. Выявлена важность роли человека в деятельности организации.

Ключевые слова: управление, человеческие ресурсы, организация, мотивация, подходы управления человеческими ресурсами, конкурентоспособность предприятия.

Abstract

This article analyzes the current trends in the world of human resources management, their effectiveness and the need for application. The importance of the role of man in the organization.

Keywords: management, human resources, organization, motivation, human resource management approaches, enterprise competitiveness.

В условиях глобальной конкуренции международная конкурентоспособность каждой страны все в меньшей степени зависит от ее запасов полезных ископаемых, уровня расходов на заработную плату и на иные производственные факторы. Фундаментальную основу долгосрочных уникальных преимуществ в конкурентной борьбе, которые страна может достичь или увеличить, представляют собой ее человеческие ресурсы, т. е. люди, их стремление к достижению поставленных целей, их знания и система ценностей, творческие и новаторские способности. Именно эти факторы позволяют обеспечить экономический рост и благосостояние страны.

Решения в сфере управления человеческими ресурсами в организации находятся под влиянием целого ряда факторов, на многие из которых ни менеджеры отделов персонала, ни другие сотрудники фирм заметного воздействия оказать не могут.

Эти факторы могут быть обусловлены как внутриорганизационными процессами, так и внешней средой. Большинство этих факторов, влияющих на организацию и методы управления человеческими ресурсами на предприятиях, носит достаточно четко выраженный страновой характер, т. е. отражает устоявшиеся традиции того или иного общества. В то же время существует и целый ряд факторов влияния на управление персоналом, которые обусловлены не столько спецификой той или иной страны, сколько организационной культурой, а также особенностями применяемых на предприятиях технологий и выпускаемой ими продукцией.

Задача формирования в отечественной экономике эффективных, ориентированных на рынок организационных структур делает актуальным изучение опыта ведущих зарубежных компаний в области управления человеческими ресурсами. Вопросам управления человеческими ресурсами посвящены труды таких известных ученых как П. Друкер, С. Барков, К. Маслов, Г. Бакирова, А. Кибанова и многие другие.

Стоит отметить, что судьба любого предприятия напрямую зависит от работы всех его сотрудников. Непосредственное влияние на производительность так же оказывают работники, уровень их образования, компетенции персонала и его мотивация. Именно поэтому столь важна правильная работа руководителя предприятия, который должен обеспечить наем нужных квалифицированных сотрудников, их условия труда и желание достичь целей организации. Даже несмотря на автоматизацию и роботизацию производства именно человек будет являться ключевым звеном работы.

Еще в 20-е годы прошлого века управлению персоналом не было уделено достаточно внимания. Он использовался для расшифровки функций и значения управления, организации труда сотрудников. Однако в конце прошлого века это понятие стало более масштабным. Предприятия так же стали уделять больше внимания именно правильному управлению, в том числе и людьми. Упор стали делать на персонале, его значимости в достижении конкретных целей.

Именно толчок в последней четверти 20 столетия послужил полному изменению концепции управления человеческими ресурсами. Если раньше труд рабочих рассматривался не ценнее, чем ресурс, например, как сырье, была присуща атмосфера диктатуры и жесткого труда, то в наши дни, в следствии долгого развития, управление стало более гибким, появилось взаимодействие управляющего и сотрудников.

Ориентация теперь нацелена не только на производительность, но и на удовлетворение нужд сотрудников. Персонал не просто выполняет свою работу, но

является привлеченным к достижению глобальных целей. Акцент в концепции современного управления сместился в сторону кадровой составляющей, как к главной причине успешной работы предприятия.

Существует несколько подходов управления человеческими ресурсами: экономический, организационный (административный и социальный), гуманистический. Сравнительную характеристику данных подходов мы можем наблюдать в таблице 1.

Таблица 1

Сравнительная характеристика подходов управления человеческими ресурсами

Подход	Подход 1	Подход 2		Подход 3
	экономический	организационный		гуманистический
		административный	социальный	
1	2	3	4	5
Роль работника	Производственный фактор	Ресурс для предприятия		главный субъект для организации
Место человека	часть трудового процесса	часть формальной структуры	часть социальной организации	элемент организации- часть семьи
Функция менеджмента	использование трудовых ресурсов	управление персоналом организации	управление имеющимися человеческими ресурсами	управление человеческим существом и его мотивами
Содержание управления	организация выполнения работ и зарплаты	руководство над «жизненным циклом» человека	комплексное управление человеческими ресурсами	право на самоуправление
Подразделение	отдел ОТИЗ	кадровая служба	служба управления человеческими ресурсами	вся организация
Главный фактор	Заработная плата	полномочия и ответственность	мотивация	организационная культура
Стимул	Оплата по рабочему времени	принцип оплаты «по заслугам»		качество условий труда
Теоретическая база	экономическая теория Тейлоризма	бюрократическая теория организаций	пост бюрократическая теория организаций	социальная психология и философия японского менеджмента
Развитие	первичная подготовка	подготовка и повышение квалификации	развитие управляющий	обучение на рабочем месте
Современные примеры применения	массовое производство, рутинная технология	средние и крупные фирмы обычных отраслей	средние и крупные фирмы с развитыми технологиями в отрасли	малые предприятия, наука

Экономический подход послужил толчком для концепции использования трудовых ресурсов. В рамках данного подхода, можно отметить, что организация – это механизм с определенным алгоритмом, что приводит к стабильности деятельности. Этот подход основывается на получении приказа от линейного руководителя, сопровождается строгим контролем и вертикальным управлением. Главной задачей подхода является достижение соответствия квалифицированности сотрудника и выполняемой им работы.

Организационный подход выделил новые возможности управления персоналом. Здесь подчеркивается важность человеческого ресурса, характерно восприятие предприятия как единого организма, системы. Любая организация имеет те же фазы жизни, как и другие организмы (от рождения и до исчезновения). Важным фактором для организации, в рамках данного подхода является наличие окружающей его среды, влияющей на его деятельность. Данный подход стал началом концепции управления человеком. Привлекательность подхода в том, что задачи задаются не на высших уровнях, а непосредственно в производстве. Что касается административного подхода, который нацелен на производительность путем жесткой власти, взысканий и дисциплины. Работник рассматривается как ресурс, постановка задач подчиняется государственному заказу, а главным фактором успеха является дисциплина.

Социальный подход базируется на рассмотрении социальных условий жизнедеятельности личности. Воодушевление коллектива происходит здесь благодаря прогнозу будущего результата и мотивации.

Последний подход – гуманистический. Интересы определяют решения управления: увеличение выпуска, изменение плана). Главным в данном подходе будет учет мотивации и интересов работников. Гуманистическое управление приводит к созданию отдельной реальности, имеющей свои законы. Данный подход является наиболее мягким по отношению к работникам и рассматривает человека как личность, со своими потребностями, мотивами и чувствами.

В наши дни в управлении человеческими ресурсами уделяют все больше и больше внимания, ведь существование и процветание фирмы зависят от деятельности ее сотрудников, их вовлеченности и заинтересованности в работе, качестве их труда. Руководители используют множество различных методик и технологий для управления персоналом.

Последние изменения в современном управлении на территории стран СНГ могут сблизить отечественный менеджмент с зарубежным. Для такого сближения необходимо соответствие проводимых реформ современным тенденциям. Именно использование новейших технологий в тандеме с правильным кадровым менеджментом могут привести предприятие к успеху, чему свидетельствует мировой опыт.

Главной задачей любого руководителя является совершенно выстроить приоритетность, а так же делегировать полномочия. Руководитель обязан дать своему персоналу конкретные временные рамки для выполнения поставленных задач, а так же мотивировать его деятельность.

Существующие модели управления человеческими ресурсами в современной практике пересекаются друг с другом и используются в смешанном виде. Рассмотрим составные, наиболее важные элементы основных моделей управления человеческими ресурсами (таблица 2).

Таблица 2

Основные элементы моделей управления человеческими ресурсами

Основные элементы модели	Американская модель (на примере США)	Европейская модель (наиболее развитые страны ЕЭС)	Японская модель (на примере Японии)
1. Найм на работу	Строгий отбор наиболее подготовленных и квалифицированных	Отбор производится с применением различных психологических и прочих тестовых методов	Пожизненная, долгосрочная система занятости. Охвачено в среднем 35% занятых, а в крупных компаниях – до 50 % всех работающих
2. Организация оплаты труда	Основной принцип: плата за работу. Для «синих воротничков» - часовая, недельная ставка по каждому разряду; для «белых воротничков» - по каждой должности годовая заработная плата. Доля	Принципы оплаты те же, что и в США. Доля заработной платы с социальными выплатами в ВВП – 60%, без выплат – 50 %	Основные принципы оплаты: социальные факторы, индивидуальная оплата с учетом других, стаж работы, т. е. принцип старшинства, вилки окладов для каждого разряда.

	заработной платы с социальными выплатами в ВВП - 60 %, без выплат - 49%.		
3. Производственное обучение	Общее образование финансируется за счет государства и частного сектора, а профессиональное - только за счет частного сектора. На оплату производственного обучения тратится 2-5% средств	Осуществляется за счет специальных налогов на профессиональное обучение	Внутрифирменное обучение - основной вид производственного обучения, начинается, как правило, с 0. Затраты на внутрипроизводственное обучение в среднем составляют 4% средств на оплату труда в год
4. Ротация	Имеется только горизонтальное продвижение, т. е. профессиональный рост и вертикальное должностное продвижение	Проводится только профессиональный рост и движение по должностной лестнице	Ротация всех категорий работников каждые 3-5 лет до 35- 40 лет. Общая численность ротируемого персонала 5 % в течение года
5. Кружки контроля качества	Находятся в стадии развития	Не получили широкого распространения	Неформальное объединение работников численностью 6-12 человек, создаваемое во всех участках, цехах крупных фирм и компаний
6. Системы совместных консультаций и принятия решений	Для предприятий, внедряющих систему консультаций и привлечения рабочих к управлению, остановлены налоговые льготы	Законом предусмотрено обязательное участие работников в выработке решений или через обязательное представительство в заседании совета директоров, или через совет предприятия	Действуют на 70 % процентах крупных японских компаний. В рамках системы работники совместно обсуждают наиболее важные вопросы жизнедеятельности предприятия

На территории Российской Федерации можно выявить множество особенностей американского и японского управления.

Американская – более «жесткая», с присущими признаками индивидуализма, содержащая в себе четкие должностные инструкции и обязующая их выполнять.

Японская считается более «мягкой». В ней так же ставятся конкретные и четкие задачи, выполнение которых обязательно, однако выбор способа выполнения является прерогативой работника.

Подводя итог, следует отметить, что из-за различий в менталитете, культурных особенностей полное использование опыта других стран невозможно, впрочем, как и использование чистых методик. Что касается отечественных – их число не многочисленно, многие являются уже не актуальными, а создание собственной современной методики требует времени. Поэтому организация должна сочетать существующие наработки и применять их согласно сложившимся условиям.

1. Володина Н. П. Оценка персонала – ресурс эффективного управления / Н.П. Володина // ЭКО. – 2017. – № 6. – С.154-165.
2. Калашникова Л. Н. Человеческий ресурс предприятия/ Л. Н. Калашникова// Служба кадров. – 2014. – №8. – С. 14-17.
3. Кибанов А. Я. Управление персоналом. Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, И. А. Федорова. – М.: Проспект, 2016. – 864 с.
4. Лукашевич В. В. Основы управления персоналом / В. В. Лукашевич. – М.: КноРус. – 2017. – 550 с.
5. Онлайн-журнал «Управление персоналом» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hro.ru/hrm>