

Н. Н. Козак

# Управление персоналом

высшее образование

# Н. Н. Козак

# Управление персоналом

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=18400791](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=18400791)*

*ISBN 9785447473242*

## **Аннотация**

Учебное пособие рассчитано на руководителей организаций, студентов профильных образовательных организаций, готовящих руководителей среднего, старшего и высшего звена (топ-менеджеров). Грамотный и научный подход к организации управления персоналом, к работе с кадрами является успехом в процветании любого предприятия и учреждения, государства в целом.

# Содержание

Справочник для руководителя	6
Об авторе	8
Глава 1 Современный подход к персоналу и управлению им	9
1. Этапы развития практики управления персоналом	9
2. Понятие персонала и его характеристика	14
3. Концепции и теории управления персоналом	21
Глава 2 Методологические основы управления персоналом организации	37
1. Философия управления персоналом	37
2. Методологические основы управления персоналом	53
3. Современные персонал-технологии управления	67
Глава 3 Система управления персоналом организации	71
1. Понятие системы управления персоналом и методы ее построения	71
2. Организационное проектирование системы управления персоналом	81
3. Государственная система управления	87

трудовыми ресурсами	
4. Международная организация труда (МОТ) и ее роль в регулировании социально-трудовых отношений	95
Глава 4 Кадровая политика организации	100
1. Понятие и сущность кадровой политики	100
2. Принципы кадровой политики	103
3. Стратегия развития организации и кадровая политика	108
4. Стратегия управления персоналом	115
Глава 5 Стратегическое управление персоналом организации	123
1. Понятие, принципы и этапы процесса стратегического управления	123
2. Этапы процесса стратегического управления	125
Конец ознакомительного фрагмента.	130

# **Управление персоналом высшее образование Н. Н. Козак**

© Н. Н. Козак, 2016

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

# Справочник для руководителя

Рекомендовано в качестве учебного пособия руководителям организаций и предприятий любой форм собственности, главам и специалистам муниципальных образований, студентам образовательных учебных заведений, слушателям курсов переподготовки и повышения квалификации, менеджерам по кадрам.

Учебное пособие соответствует Федеральному государственному образовательному стандарту по направлению подготовки «Государственное и муниципальное управление» Специальность 38.03.03 Бакалавриат. Управление персоналом. Профиль: Управление персоналом организации и государственной службы.

В учебном пособии, подготовленном в соответствии с новейшими психологическими разработками, нормативными документами, регламентирующими кадровое делопроизводство, освещаются наиболее важные и основные темы и направления в организации и работе с кадрами на предприятиях и организациях любой форм собственности и направленности, рассматриваются такие темы как: Современный подход к персоналу и управлению им, Методологические основы управления персоналом организации, Система управления персоналом организации, Кадровая политика орга-

низации, Кадровый потенциал организации, Служба управления персоналом организации, Планирование потребности в кадрах организации, Набор и отбор персонала, Управление развитием персонала, Оценка персонала и эффективности управления им, Высвобождение персонала, Личность в современной организации, Стиль управления и этика менеджера, Мотивация персонала, Управление карьерой персонала, Формирование трудового коллектива, Организационная культура, Конфликты в процессе управления персоналом

# Об авторе

Козак Николай Николаевич – юрист, психолог —психотерапевт, доктор наук комплексной безопасности, кандидат педагогических наук, один из создателей образовательной науки – комплексная безопасность в организациях, автор учебных пособий и монографий по организации комплексной безопасности, управления персоналом в организациях и предприятиях.

# **Глава 1 Современный подход к персоналу и управлению им**

## **1. Этапы развития практики управления персоналом**

Эволюция кадрового менеджмента тесно связана с общими закономерностями развития общества, экономики, производства, техники и технологий.

Вся история управления персоналом как отрасли науки может быть рассмотрена начиная с 1900 г., когда, по мнению исследователей, началась специализация в этой области деятельности.

До того времени функции управления персоналом были прерогативой руководителя, который до 80% своего рабочего времени тратил на управление сотрудниками.

В научной литературе представлены различные точки зрения на развитие кадрового менеджмента. Кибанов А. Я. отмечает, что корни управления персоналом уходят глубоко в историю человеческого общества.

На разных стадиях развития производственных отношений и экономического роста использовались разные виды управления трудом.

*Ремесленный* труд представлял собой простую форму управления деятельностью работника. Задачи управления трудом в тех условиях заключались в поддержании сложившейся организации труда, системы оплаты и режима работы, осуществлении надзора и контроля за исполнителями.

*Технократическое управление* трудом базируется на принципах разделения труда и специализации работников. Происходит выделение управленческого труда. Формируется теория «научного управления».

По мнению ряда исследователей, теория «научного управления» совершила «тихую революцию» в управлении организацией в целом и человеческими ресурсами в частности. Данная теория утверждала, что существуют оптимальные и универсальные для всех предприятий методы управления и организации труда, которые позволяют повысить эффективность производства и производительность. В основе этих методов лежали *разделение труда и глубокая специализация* сотрудников.

На рубеже 1900-х годов часть функций управления персоналом (в первую очередь, найм и учет использования рабочего времени) стала передаваться в отдельные подразделения. В 1900 г. американский бизнесмен Б. Ф. Гудриг организовал в своей фирме первое бюро по найму работников. 1912 год считается приблизительной датой, когда впервые возник отдел кадров в современном понимании слова. В 20-х годах подобные подразделения (отделы, департаменты) по-

лучили широкое распространение в США и странах Западной Европы.

В 30-е годы работа отдела кадров была ориентирована на ведение переговоров о заключении трудовых договоров, общий контроль за деятельностью в области управления персоналом. В 30—40-х годах принимались законы, корректирующие практику управления персоналом. Принятые в эти годы законодательные акты призывали предпринимателей заключать коллективные договора, осуждали дискриминацию членов профсоюзов.

В ходе становления служб управления персоналом возникали новые профессии: агент по найму, секретарь по благосостоянию, управляющий по заработной плате и пенсиям, специалист по технике безопасности, интервьюер, специалист по обучению и трудовым отношениям и т. п.

В 50—60-е годы развитие новых и модернизация старых отраслей, глубокая технологическая реконструкция производства, распространение электронно-вычислительной техники привели к тому, что трудовые ресурсы приобрели новые качества: появилось большое число грамотных работников с новым отношением к труду, его условиям и организации трудовых процессов. В этот период большое внимание уделялось правовому обеспечению системы управления персоналом, что привело к необходимости разработки внутриорганизационных и регламентирующих документов: стандартов предприятия, нормативов, в первую очередь в об-

ласти организации и оплаты труда. Создавался бюрократический административный механизм на предприятиях. Наблюдаются отход от жесткого нормирования труда и переход к исчислению размеров вознаграждения в зависимости от конечных результатов работы сотрудника и деятельности организации в целом. Работники предприятий допускаются к участию в прибылях. В этот период формируется теория человеческого капитала, что явилось отражением резкого возрастания роли персонала в современном производстве.

К началу 70-х годов в большинстве развитых стран отмечалось падение удовлетворенности трудом, высокая текучесть и абсентеизм (*самовольный невыход на работу – прогул*). Это явилось следствием чрезмерной бюрократизации управления персоналом, которая вступила в противоречие с потребностью развития научно-технического прогресса. Усилилась отчужденность персонала в производстве. Появился интерес работников к участию в управлении, начался процесс демократизации управления. В течение 70-х годов многие руководители пришли к выводу, что управление персоналом является важнейшим фактором эффективности организации, значение которого быстро возрастает.

В 70—80-е годы кадровые службы наряду с оперативным планированием начинают заниматься перспективным, долгосрочным планированием трудовых ресурсов. Участие кадровой службы в формировании стратегического управления организацией становится ключевым и необходимым.

Практика управления персоналом 90-х годов показывает неэффективность шаблонных решений сложных социально-экономических проблем. В этот период внедряются новые методы работы с людьми, обеспечивающие учет интересов предпринимателей и персонала. Инновационные подходы к управлению персоналом способствуют реализации творческого потенциала персонала.

В настоящее время службы управления персоналом организаций решают сложные и многообразные задачи и представляют собой порой довольно крупные подразделения, включающие в свой состав 50 и более служащих. Они строят свою работу на основе стратегического планирования и мышления, расширении гарантий занятости трудовых ресурсов.

В таблице приводится характеристика этапов развития управления персоналом в организациях развитых стран мира.

## 2. Понятие персонала и его характеристика

### **Управление персоналом (менеджмент персонала)**

-система взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования потенциала рабочей силы на уровне организации.

Управление персоналом выступает в форме непрерывного процесса, направленного на целевое изменение мотивации работников для получения от них максимальной отдачи, следовательно, и достижения высоких конечных результатов в деятельности предприятий.

Управление персоналом представляет собой разнообразную деятельность специальных функциональных служб организации и линейных руководителей соответствующих производственных подразделений, с целью формирования личности, обладающей высокой ответственностью, коллективистской психологией, высокой квалификацией, развитым чувством сохозяина предприятия.

*В функциональном отношении* под управлением персоналом понимаются все задачи и решения, связанные с работой в области кадров (подбор кадров, их использование, повышение квалификации, оплата труда, увольнение).

*В организационном отношении* этим понятием охватыва-

ются все субъекты, несущие ответственность за работу с кадрами (руководящие лица, отдел кадров, производственные советы, профсоюзы).

**Персонал организации** – это совокупность физических лиц, состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых трудовым договором найма. В таких отношениях могут состоять не только наемные работники, но и физические лица – собственники или совладельцы организации, если они помимо причитающейся им части доходов получают соответствующую оплату за то, что принимают участие в деятельности организации своим личным трудом. В наиболее общем виде понятие «персонал предприятия» охватывает всю совокупность наемных работников данного предприятия (организации), выполняющих совершенно определенные задачи.

Лица, занимающиеся индивидуальной трудовой деятельностью, и лица, занятые на так называемых семейных предприятиях, хотя и зарегистрированных в качестве юридического лица, не включаются в состав персонала, работающего по найму, так как вознаграждение за свой труд они получают из дохода, остающегося в их распоряжении после уплаты налогов и других обязательных платежей.

В настоящее время в России используются различные категории и понятия: «рабочая сила», «трудовые ресурсы», «трудовой потенциал», «кадры», «персонал», социально-экономическое значение которых не учитывает тенден-

ции развития науки и практики управления в условиях становления рыночной экономики. Возникновение любой новой категории – это реакция науки на потребности практики, теоретическое обобщение накопленного опыта.

В 1922 г. в статье «Наши трудовые ресурсы и перспективы» академиком С. Г. Струмилиным была введена категория – «трудовые ресурсы». В советских плановых органах трудовые ресурсы рассматривались как экономическая и планово-учетная категория.

В данной категории воплощается единство людей в биологическом и социальном смысле, их единство как личностных факторов производства и субъектов производственных отношений. В большей степени это понятие приемлемо для рассмотрения демографических аспектов занятости, при таком подходе трудовые ресурсы рассматриваются как пассивные объекты управления, которые не проявляют творчества, инициативы, собственных мотивов и интересов.

Начиная с 60-х гг. в отечественной экономической литературе активно стало использоваться понятие «человеческий фактор». В словарях термин «фактор» определяется как причина, движущая сила чего-либо. По мнению академика Т. И. Заславской, человеческий фактор – это «система взаимодействующих, занимающих разное положение классов, слоев и групп, деятельность и взаимодействие которых обеспечивают прогрессивное развитие общества».

Это определение указывает на решающую роль челове-

ка в повышении эффективности производства и выдвигает на первый план задачу создания необходимых условий для развития профессиональных и творческих способностей людей. Поэтому понятие «человеческий фактор» более современно по сравнению с понятиями «рабочая сила» и «трудовые ресурсы». Вместе с тем термин «человеческий фактор» содержит определенную ограниченность, обусловленную технократическим подходом к развитию производства, в рамках которого, люди рассматриваются не как самостоятельная ценность, а как внешняя движущая сила производства.

Дальнейшее познание человеческого фактора в процессе производства привело к введению в научный оборот категории «трудовой потенциал». Понятие «трудовой потенциал» характеризует не только возможности человека, но и наличие у него определенных созидательных способностей (от лат. *potentia* – возможности), которые при необходимости могут быть им реализованы. По мнению ученых, «трудовой потенциал» не только отражает способности и нереализованные возможности, но и будущие трудовые резервы, которые необходимо создавать в долгосрочной перспективе как конкурентные преимущества организации в сложной рыночной среде.

В отечественной и зарубежной науке и практике управления в последние годы широко используются такие понятия, как «кадры» и «персонал». Под кадрами (фр. *cadres*) по-

нимается основной состав работников предприятия. Данная категория характеризует не качество отдельно взятого индивида, а совокупность работников, объединенных в коллектив для совместного достижения общих целей организации. К кадрам не относят временных работников, совместителей, внештатных сотрудников.

Часто понятие «кадры» отождествляют с понятием «персонал», что, в принципе, возможно, хотя они имеют свою специфику содержания. Понятие «персонал» происходит от лат. *personalis*, что означает весь личный состав работников (включая постоянных и временных), состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором о найме. Вместе с этим персонал в управленческой науке определяется как социально-экономическая категория, выражающая социальную общность работников конкретного предприятия. В соответствии с этим в функции управления персоналом включается как индивидуальная кадровая работа (управление индивидом), так и кадровая политика (управление коллективом) организации.

В 50—60-е годы XX в., когда под воздействием научно-технического прогресса экономику развитых стран охватили структурные изменения, появляется новое понятие — «человеческий капитал». Развитие теории «человеческого капитала» отражено в работах лауреатов Нобелевской премии С. Кузнеця, Т. Шульца, Г. Беккера и многих других экономистов. В своем классическом труде «Человеческий ка-

питал: теоретический и эмпирический анализ со специальным обращением к образованию“ Г. Беккер определяет понятие „человеческий капитал»как «комплекс приобретенных и унаследованных качеств, как образование, знания, полученные на рабочем месте, здоровье и другие, которые могут быть использованы в течение определенного времени для производства товаров и услуг».

В зависимости от субъектов инвестирования в человеческий капитал можно выделить следующие *группы инвестиций*:

- 1) индивидуальные вложения, идущие на получение человеком определенного набора знаний и навыков, на медицинское обслуживание;
- 2) семейные инвестиции, т.е. затраты родителей на воспитание и обучение своего ребенка;
- 3) инвестиции фирм, организаций, предприятий в профессиональную подготовку и повышение квалификации своих работников.

Однако теория человеческого капитала не нашла широкого практического применения из-за сложности определения «инвентарной стоимости»отдельного работника.

Начиная с середины 1980-х гг. для выражения нового взгляда на роль человека в современном производстве используется термин «человеческие ресурсы».

Определяя категорию «человеческие ресурсы», не следует противопоставлять ее понятиям «трудовой потенциал»,

«человеческий фактор», «кадры» и «персонал» (часто в экономической литературе они употребляются как синонимы). Человеческие ресурсы – термин, характеризующий персонал организации с точки зрения качества.

### 3. Концепции и теории управления персоналом

Формирование науки управления персоналом началось вместе с формированием теории управления как науки, которое произошло более ста лет назад в самом начале периода промышленной революции. Тогда управление организацией и управление ее персоналом не различались. Кроме того, наиболее ключевые проблемы науки об управлении относились к управлению персоналом. Теория и практика управления персоналом являлись основой управления как науки. В настоящее время научное направление «Управление персоналом» формируется на стыке теории и организации управления, психологии, социологии, конфликтологии, этики, экономики труда, трудового права, политики и ряда других наук.

Развитие теорий управления персоналом (человеческими ресурсами) шло под влиянием различных школ управления. За более чем столетие (период промышленной революции) роль человека в организации существенно менялась, поэтому развивались, уточнялись и теории управления персоналом. По мере развития теории становятся все более гуманными. В настоящее время различают три группы теорий:

• классические теории;

• теории человеческих отношений;

А теории человеческих ресурсов.

*Классические теории* получили развитие в период с 1880 по 1930 г. 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.

*Теории человеческих отношений* стали применять с начала 1930-х годов. К представителям теорий человеческих отношений относятся: Э. Мэйо, К. Арджерис, Р. Ликарт, Р. Блейк и др.

*Теории человеческих ресурсов* являются современными. Авторами теорий человеческих ресурсов являются: А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор и др. Основные постулаты, задачи и ожидаемые результаты от реализации этих теорий приведены в таблице.

Среди многообразия *объективных предпосылок формирования новых моделей кадрового менеджмента* выделим основные:

1. **Ускорение научно-технического прогресса**, развитие компьютерно-информационных систем, интеллектуализация бизнеса изменяют содержание трудовой деятельности, требуя от рабочих концептуальных знаний, высокого профессионального мастерства, навыков коллективного взаимодействия, творческих и предпринимательских способностей.

2. Происходящее в результате влияния макроэкономи-

ческих факторов **изменение ориентации производства на удовлетворение потребностей конкретных потребителей**, обострение конкуренции в рыночной среде, повышение значимости качества продукции.

**3. Изменение форм организации труда** и реструктуризация предприятий на основе развития коллективных форм трудовой деятельности требуют от работников ответственности, многофункциональности, компетентности, заинтересованности, сотрудничества. В XXI веке формируется новый тип личности работника, который стремится стать равноправным партнером, активным соучастником или даже совладельцем предприятия.

**4. Развитие теории управления и смежных областей знаний:** экономики, права, психологии, социологии, физиологии, информатики, конфликтологии, этики, эргономики и др., проведение многочисленных прикладных и фундаментальных исследований в сфере социально-трудовых отношений внесли существенный вклад в формирование концепции управления человеческими ресурсами.

В прошлом веке под воздействием изменений в экономическом, социальном, техническом развитии общества в теории и практике управления произошла смена концепций кадрового менеджмента. В эволюционном пути развития управленческой мысли можно выделить этап технократического менеджмента, который характеризовался введением рациональных процедур управления кадрами, усилением

внешнего контроля, введением равной системы оплаты труда. Конкретный инструментарий реализации технократического управления был предложен школой научного управления, основоположником которой является Ф. Тейлор.

Теоретической основой этого подхода явилась школа «научного управления», основоположником которой считается Фредерик Уинстон Тейлор. Он считал что, труд – это индивидуальная деятельность, а работники – средство достижения организационных целей, подобно машинам, сырью и оборудованию, воздействие коллектива на рабочего носит деструктивный характер и делает труд рабочего менее производительным.

Поэтому на этом этапе формируется *система управления кадрами*, при которой вместо человека как личности рассматривается лишь его функция – труд, измеряемый через затраты рабочего времени. Кадровые службы выполняли, в основном, учетно-контрольные и административно-распорядительные функции.

В те же 20—30-е годы американский ученый Э. Мейо выдвигает концепцию «человеческих отношений». Он утверждает, что производительность труда зависит не только от методов организации производства, но и от отношения управляющих к исполнителям, работникам, то есть от человеческого, а не механического фактора. Однако, эта теория не могла подкрепить свои рекомендации аргументами прибыльности. Нередко рекомендации затрагивали лишь внеш-

ние атрибуты условий трудовой деятельности работников.

С 50—60-х гг., когда технократический подход в управлении уступает свои позиции, на смену концепции управления кадрами приходит новая *концепция управления персоналом*. В данной концепции человек рассматривается как элемент организации, субъект трудовых отношений. В этих условиях система управления персоналом охватывает широкий круг управленческих проблем: подбор и профессиональную адаптацию новых работников, разработку социальных программ, вовлечение работников в управление предприятием, разработку системы стимулирования производительного и творческого труда.

В 60-е годы Мак Грегор, не отвергая, подвергает критике основные положения теории «научного управления». Он утверждал, что детальные процедуры и правила и всепроникающее разделение труда, концентрация принятия решений в одних руках (на верхних этажах) организации убивают творчество, ограничивают самостоятельность работников и тормозят их развитие, а также создают противостояние между рабочими и их руководителями, что отрицательно сказывается на производительности.

5. Подлинную революцию в менеджменте вызвали идеи японской модели управления.

Известные американские ученые Т. Питерс и Р. Уотермен, критически осмысливая японский опыт, сформулировали следующие выводы, которые легли в основу новой кон-

цепции управления человеческими ресурсами:

• ориентация на действие, предрасположенность к свершениям и нововведениям;

• постоянное удовлетворение нужд потребителя, предвосхищение его желаний;

• поддержка самостоятельности и предприимчивости, поощрение энтузиастов;

• рассмотрение людей как главного источника повышения производительности труда и эффективности производства;

• связь с жизнью, ценностное руководство;

• приверженность своему делу;

• простая организационная форма и скромный штат управления;

• свобода действий и жесткость одновременно, сосуществование централизации управления в том, что касается коренных ценностей, и максимальной автономии рабочих групп.

А другой американский ученый, У. Оучи, в своей теории Z, анализируя японский менеджмент, выделил следующие принципы японского управления человеческими ресурсами:

- долгосрочный найм работников;
- групповое принятие решений;
- индивидуальная ответственность;
- оценка кадров и их продвижение;
- неспециализированная карьера;
- всесторонняя забота о работниках;

– неформальный контроль.

В 70—80-е гг. с развитием социально-экономических аспектов в менеджменте формируется концепция управления *человеческими ресурсами*. Развитие производства вызвало необходимость изменения управления трудом на инновационных принципах. *Инновационное управление* трудом направлено на обеспечение высокой производительности и качества работы, повышение творческой и организаторской активности персонала, на гибкое и адаптивное использование «человеческого ресурса».

**Подход к рабочей силе как к ресурсу** означает признание ограниченности источников отдельных категорий квалифицированных специалистов, управляющих, рабочих по сравнению с потребностями производства, что приводит к конкуренции за обладание наиболее важными и дефицитными ее категориями, за рабочую силу высокого качества.

**Отличие концепции** «человеческих ресурсов» от концепций управления персоналом, лежащих в основе школ «научного управления» или «человеческих отношений», состоит в признании экономической целесообразности капиталовложений, связанных с привлечением рабочей силы, поддержанием ее в трудоспособном состоянии, обучением и даже созданием условий для более полного выявления возможностей и способностей, заложенных в личности.

В конце XX века с развитием социальных и гуманитарных аспектов в менеджменте сформировалась система управле-

ния человеческими ресурсами, где люди представляют главный ресурс и социальную ценность организации.

Если управление персоналом базировалось на представлении о работниках как о некой совокупности профессиональных способностей, то современная концепция управления человеческими ресурсами рассматривает людей как ключевой ресурс и социальную ценность и обосновывает целесообразность стратегического, инвестиционного подхода к их формированию, использованию и развитию подобно другим видам ресурсов. Работник считается не просто позицией в штатном расписании, а выступает в единстве трех взаимосвязанных компонентов: трудовой функции, социальных отношений и личности.

Отражением резкого возрастания роли персонала в современном производстве явились *теории человеческого и социального капитала*. Эти теории обосновывают особое место работника среди различных видов капиталов, используемых на производстве: финансовый капитал – деньги; физический капитал – оборудование, сырье, производство в целом; личностный капитал – человеческий и социальный капиталы. Человеческий капитал – это знания, навыки и профессиональные способности работника. Понятие «социальный капитал» отражает характер отношений между работниками, способы и культуру их общения, развитость межличностных коммуникаций. Теория человеческого капитала утверждает, что увеличение и оптимальное использова-

ние социального и человеческого капиталов в современных условиях зависит в первую очередь от управления персоналом.

Рассмотренные выше подходы не отрицают иных точек зрения на эволюцию кадрового менеджмента. В частности Евенко Л. И. предлагает оригинальный подход к исследованию роли кадров в производстве на основе рассмотренных концепций.

Проблема управления персоналом анализируется с точки зрения постулатов «человек как ресурс» и «человек как субъект» в рамках трех основных подходов к управлению – экономического, органического и гуманистического.

*Экономический подход* дал начало концепции «*использование трудовых ресурсов*». В рамках данного подхода ведущее место занимает техническая (то есть направленная на овладение трудовыми приемами), а не управленческая подготовка людей на предприятии. Организация здесь означает упорядоченность отношений между ясно очерченными частями целого, имеющими определенный порядок. В сущности, организация – это набор механических отношений, и действовать она должна подобно механизму: упорядоченно, эффективно, надежно и предсказуемо. Среди основных принципов этой концепции можно выделить следующие:

8 обеспечение единства руководства- подчиненные получают приказы только от одного начальника;

8 соблюдение строгой управленческой вертикали – цепь

управления от начальника к подчиненному, сверху вниз по всей организации и используется как канал для коммуникаций и принятия решений;

8 фиксирование необходимого и достаточного объема контроля – число людей, подчиненных одному начальнику, должно быть таким, чтобы не создавало проблем для коммуникаций и координации;

8 соблюдение четкого разделения штабной и линейной структур организации;

8 достижение баланса между властью и ответственностью;

8 обеспечение дисциплины;

8 обеспечение подчинения индивидуальных интересов общему делу с помощью твердости, постоянного контроля.

В рамках *органического (организационного) подхода* последовательно сложилась *концепция управления персоналом и концепция управления человеческими ресурсами*. Именно организационный подход обозначил новую перспективу управления персоналом, выведя данный тип управленческой деятельности за рамки традиционных функций организации труда и заработной платы. Кадровая функция стала распространяться на поиск и подбор работников, планирование карьеры, оценку работников, повышение их квалификации. Акцент на человеческом ресурсе способствовал рождению нового представления об организации. Она стала восприниматься как живая система, существующая в окружающей среде. Основные принципы этой концепции:

Ø подчинение целей организации взаимодействию с окружающей средой;

Ø улучшение управления за счет внимания к определенным потребностям людей;

Ø взгляд на организацию с точки зрения взаимодействия целей, стратегий, структуры и других измерений;

Ø выделение различных подсистем организации;

Ø учет естественных возможностей в процессе инноваций.

*Гуманистический подход* исходит из концепции «управления человеком» и из представления об организации как культурном феномене. При этом культура рассматривается сквозь призму соответствующих эталонов развития, которые отражены в системе знаний, идеологии, ценностях, законах и повседневных ритуалах социальных общностей.

Согласно гуманистическому подходу культура рассматривается как процесс создания реальности, которая позволяет людям видеть и понимать события, действия, ситуации определенным образом и придавать смысл и значение своему собственному поведению.

Помимо указанного, в практике управления персоналом можно выделить *три взаимосвязанных подхода*, вытекающих из экономических и организационных теорий.

*Первый подход связан с формированием человеческого капитала.*

*Второй подход связан с использованием в управлении*

персоналом факторов, мотивирующих работодателя к поиску на внешнем рынке труда рабочей силы *оптимального профессионального профиля*.

*Третий подход опирается на концепцию преданности корпорации*, что приводит к созданию поведенческой модели корпорации.

***Эволюция концепции управления человеческими ресурсами в организации***

Годы	Концепция	Работник рассматривается как...
20-40-е гг. XX века	Управление кадрами	носитель трудовой функции, «живой придаток машины»
50-70-е гг. XX века	Управление персоналом	субъект трудовых отношений, личность
80-90-е гг. XX века	Управление человеческими ресурсами	ключевой стратегический ресурс организации
XI век	Гуманистическая концепция	Не люди для организации, а организация для людей

*При* всем многообразии существующих в мире подходов к управлению людьми в организации, отличиях в средствах и методах их практической реализации, можно сформулировать **основополагающие принципы современной концепции управления персоналом:**

1. Признание человеческих ресурсов решающим фактором эффективности и конкурентоспособности организации,

ключевым ее ресурсом, экономически полезным и социально ценным.

2. Стратегический подход: ориентация на стратегический подход к управлению персоналом, в основе которого лежит интеграция кадровой стратегии в корпоративную с учетом долгосрочных перспектив развития человеческих ресурсов как конкурентных преимуществ организации в рыночной среде.

3. Принцип инвестиционности заключается в признании экономической целесообразности капиталовложений, связанных с привлечением, использованием и развитием персонала организации. Принцип соотнесения денежных затрат на формирование и развитие человеческих ресурсов с практическими результатами (в виде прибыли) должен стать главенствующим в хозяйственной деятельности предприятия.

4. Самоуправление и демократизация – активное привлечение работников к управлению на всех уровнях, делегирование полномочий в рамках их компетентности, развитие партнерства и сотрудничества в организации.

5. Принцип развития. Современные организации создают условия для непрерывного обучения и развития работников, стремясь раскрыть их интеллектуальные, творческие и предпринимательские способности, способствуя росту их компетенции и мотивации для достижения как общих организационных целей, так и для удовлетворения их личных потребностей.

6. Принцип качества трудовой жизни. В условиях перехода от технократического подхода к гуманистическому в управлении человеческими ресурсами организации должны обеспечивать обогащение содержания труда, справедливое вознаграждение за личный вклад в конечный результат организации, создание комфортных условий и благоприятного психологического микроклимата в трудовом коллективе, формирование позитивной организационной культуры, предоставление возможностей для профессионального и служебного роста.

7. Принцип профессионализации управления основан на необходимости повышения организационного статуса, уровня профессиональной компетентности специалистов служб управления персоналом, способных выполнять сложные аналитические, управленческие, социальные, образовательные функции, грамотно регулировать трудовые отношения и формировать «социальный мир» в организации.

8. Принцип инновационности состоит в постоянном совершенствовании форм организации труда, обновлении методов воздействия и побуждения работников к производительной и творческой деятельности, разработке и внедрении прогрессивных персонал-технологий развития человеческих ресурсов.

Данные принципы следует рассматривать в качестве базовых установок, общих подходов в формировании механизма управления персоналом на уровне организации с учетом

конкретной ситуации и специфики ее деятельности.

Таким образом, в 80—90-е гг. в управленческой науке и практике утверждается положение о том, что переход к новому типу экономического развития, который характеризуется ориентацией на нововведения, глобализацией экономики и обострением рыночной конкуренции, требует качественных преобразований в управлении трудом и персоналом.

Итак, важнейшими направлениями современной внутрифирменной перестройки управления и основными положениями концепции управления человеческими ресурсами являются:

1. Люди – решающий фактор эффективности и конкурентоспособности организации, основной источник добавленной стоимости.
2. Ориентация на стратегический подход к управлению человеческими ресурсами.
3. Признание экономической целесообразности инвестиций в формирование и развитие человеческих ресурсов.
4. Социальное партнерство и демократизация управления.
5. Обогащение труда и повышение качества трудовой жизни.

# Глава 2 Методологические основы управления персоналом организации

## 1. Философия управления персоналом

*Философия управления персоналом* – это уяснение смысла назначения и содержания управления персоналом, его возникновения, идей и целей, лежащих в его основе, связи с другими науками об управлении.

Философия управления персоналом рассматривает процесс управления персоналом с нескольких сторон: логической, психологической, социологической, экономической, организационной и этической.

*Сущность философии управления персоналом* организации заключается в том, что:

- = работники *имеют возможность* удовлетворить свои *личные* потребности, работая в организации;
- = созданы условия для справедливых, равноправных, открытых, доверительных взаимоотношений в организации;
- = каждый сотрудник может полностью использовать свои

навыки: каждый работник имеет возможность играть активную роль в принятии важных производственных решений;  
= работники пользуются адекватными и справедливыми компенсациями;  
= созданы безопасные и здоровые условия труда.

**Философия организации** – это совокупность внутриорганизационных принципов, моральных и административных норм и правил взаимоотношений персонала, система ценностей и убеждений, воспринимаемая всем персоналом и подчиненная глобальной цели организации. Нарушение философских постулатов организации ведет к развитию конфликтов между администрацией и работниками, к снижению эффективности функционирования организации, ее имиджа и может привести к банкротству, так как персонал – это ее главное достояние.

Философия организации оформляется в отдельный нормативный документ, необходимость которого объясняется следующим:

- в организации работают разные люди, с разными интересами и характерами и отношения между ними для достижения единства должны быть регламентированы общими принципами;
- новые работники быстрее адаптируются к существующим моральным ценностям организации и требованиям администрации;
- администрация проводит свою кадровую политику, ча-

сто отличающуюся от других организаций;

– руководящий состав и персонал меняется, но преемственность в достижении целей организации должна сохраняться;

– различное вероисповедание влияет на отношение людей к работе, поэтому следует иметь общие правила, обязательные для представителей всех религий.

Философия организации разрабатывается на основе: Конституции (Основного Закона), Гражданского кодекса, Трудового Кодекса, Декларации прав человека, Коллективного договора, религиозных писаний (Библии, Корана и др.), устава, опыта лучших организаций, стратегии кадровой политики страны и организации. При разработке философии организации необходимо учитывать: национальный состав работников, тип производства, вид собственности, отрасль народного хозяйства, численность работающих в организации, уровень благосостояния работников, культурный уровень персонала, личные взгляды руководителя.

Философия организации как документ имеет разделы: цель и задачи организации, декларация прав работника, требования к поведению сотрудников, деловые и нравственные качества, условия труда и рабочее место, оплата труда, социальные и гарантии, увлечения (хобби).

Как совокупность целей и правил поведения сотрудников философия организации впервые появилась в японских компаниях Mitsubishi, Toyota, Sony и позднее в США в компани-

ях IBM, General Motors, McDonald's. Президент Sony А. Морита, так сформулировал философские принципы предприятия нового типа: «Если бы удалось создать условия, в которых люди могли бы объединиться с твердым намерением совместно трудиться и использовать свои технические способности для осуществления своих сокровенных желаний, то такая организация могла бы принести огромное наслаждение и пользу».

Основные принципы Sony, сформулированные А. Морита:

1. Выбор крупных целей и постановка амбициозных научно-технических задач (транзисторный приемник, домашний видеомаягнитофон, портативный плеер, лазерная звукозапись).

2. Патернализм – воспитание у занятых на фирме чувства, что они – члены одной семьи (пожизненный наем сотрудников, неординарные формы общения с руководством, планирование служебной карьеры, фирменная одежда).

3. Развитие творческой инициативы и сознательный отказ от составления жестких планов (параллельные исследовательские группы, выявление и поддержка энтузиастов, «человек на своем месте»).

Американцы утверждают, что Г. Форд первым сформулировал принципы производства еще в начале XX в., благодаря которым «Ford» господствовал на мировом автомобильном рынке до 30-х годов прошлого столетия.

В своих книгах Г. Форд писал: «Цель моя состояла в том, чтобы производить с минимальной затратой материала и человеческой силы и продавать с минимальной прибылью... обеспечивать максимум зарплаты, иначе говоря, достигать максимальную покупательскую способность». «Все, чему мы научились с течением времени, всем нашим умением и искусством мы обязаны нашим сотрудникам. Я убежден, что если людям дать свободу развития и сознания служебного долга, они всегда приложат все свои силы и все свое умение даже к самой незначительной задаче».

Эти взгляды Г. Форда показывают его внимание к персоналу фирмы, а не только как изобретателя конвейерной системы «выжимания пота». Он продавал свои автомобили рабочим по цене 360 долл. При минимальной месячной зарплате 150 долл.! Форд строил частные школы и затем оплачивал обучение в них одаренных детей рабочих и менеджеров.

Необходимо отметить, что и в нашей стране есть аналогичные примеры успешного построения философии организации с положительным результатом ее осуществления (ОАО «Заволжский моторный завод» (ЗМЗ).

Подходы к разработке философии организации и управления персоналом в различных странах различна.

*Английская философия управления персоналом* основывается на традиционных ценностях нации и теории человеческих отношений. Она предусматривает уважение лично-

сти работника, искреннюю доброжелательность, мотивацию работников и поощрение достижений, обеспечение высокого качества работ и услуг, систематическое повышение квалификации, гарантии достойного заработка.

*Американская* философия управления персоналом основана на традициях конкуренции и поощрения индивидуализма работников с явной ориентацией на прибыль компании и зависимость личного дохода от нее. Характерна четкая постановка целей и задач, высокий уровень оплаты персонала, поощрение потребительских ценностей, высокий уровень демократии в обществе, социальные гарантии.

*Японская* философия управления персоналом основывается на традициях уважения к старшему, коллективизма, всеобщего согласия, вежливости и патернализма. Преобладает теория человеческих отношений и преданность идеалам фирмы, пожизненный найм сотрудников в крупных компаниях, постоянная ротация персонала, создание условий для эффективного коллективного труда.

*Российская* философия управления персоналом весьма многообразна и зависит от формы собственности, региональных и отраслевых особенностей и величины организации. Крупные организации (акционерные на базе государственных) сохраняют свои традиции четкой дисциплины, коллективизма, эффективности, повышения уровня жизни работников и сохранения социальных благ и гарантий сотрудников в новых условиях хозяйствования. Организации

малого бизнеса работают в условиях отсутствия четко сформулированной философии, достаточно жесткого и не всегда гуманного отношения к персоналу со стороны собственника и минимальной демократизации управления.

Характеристика японской, американской и российской философии

управления персоналом организации

Философия управления персоналом российских организаций формируется под воздействием специфических особенностей:

1. Россиянин привык рассчитывать на неисчерпаемость природных богатств, необъятность русской земли. Западно-европейский человек вынужден беречь и экономить, поколениями концентрировать свои силы на небольшом пространстве.

2. Россиянин привык к цикличности труда, так как противостоять неустойчивым и непредсказуемым погодным условиям (короткое лето) он мог только интенсивно работая, чтобы сделать работу за короткое время, а затем отдыхать зимой.

3. Россиянин привык ставить общественное выше личного и работать в коллективе. Коллективный труд для российского работника более эффективен, чем индивидуальный.

4. Россиянин не мыслит себя вне общества, занимаясь общественно полезным трудом, и поэтому необходимо рассматривать труд не только как совокупность действий,

но и как проявление духовной жизни. Поэтому в организациях сложилась традиция проведения совместных культурных общественных мероприятий, которые сплачивают коллектив.

5. В условиях становления рынка организациям в большей степени нужно делать ставку на поколение 40—50-летних и более старшие возрастные группы, так как ориентация современного российского общества на потребление (по примеру Запада) приводит к бездуховности части молодежи, разрушению идеалов, норм поведения, появлению агрессивности, эгоизма, пренебрежению к истории и культуре России.

6. Характер россиянина является загадочным и противоречивым, трудно поддающимся анализу, имеет огромную амплитуду колебаний между добром и злом.

7. Следует сохранить и закрепить в характере россиянина положительные поведенческие черты, которые носят альтруистский характер: ограничение потребностей до разумной достаточности, осуждение накопительства, стяжательства (сначала для общества, а потом для себя). Пытливость, общительность, умение быстро ориентироваться и приспособляться к условиям окружающей среды делает россиянина активным в своей деятельности.

8. Свою свободу (согласно российской философии) человек ограничивает во имя Бога, России, общественных интересов, близких, во имя своей совести, которая не позволяет

причинять зло другим людям. Свобода всегда способствовала дисциплине, порядку.

9. В настоящее время в связи с переходом к рынку людям старшего и среднего поколений трудно адаптироваться к новым условиям труда и бытия, изменить стереотипы поведения. Произошла ломка внутрисемейных отношений, вызванная падением авторитета старших. Переход от общественной формы собственности к частной, государственной и смешанной стал шоком для россиянина, привел к искажению полученных результатов, рвачеству и бездуховности. Укрепилась репутация России как страны парадоксов.

10. Россиянин живет в общности, характеризующейся многообразием различных этнических групп, национальностей, народностей. Это ставит перед ним проблему ухода от национализма, построенного на человеческом эгоизме, ведущего к бесчеловечности и жестокости.

11. Гармоничное развитие российского общества возможно при условии акцента на личность, вбирающую в себя весь накопленный человечеством опыт.

12. Российская философия основывается на духовной общности людей, понимании ценностей каждой человеческой личности и удовлетворении физиологических потребностей, что обеспечивает необходимую разумную достаточность жизни.

### ***Концепция управления персоналом***

Научно-технический прогресс в последние десятилетия

стал причиной в повышении роли персонала и изменении отношения к нему в отличие от традиционного поточно-массового производства.

Традиционная технология:

- стремилась свести к минимуму вмешательство человека в технологический процесс, сделать его независимыми от квалификации и иных характеристик рабочей силы;

- широко применяла труд работников низкой квалификации, что позволяло экономить на издержках, связанных с наймом, обучением и оплатой рабочей силы.

- явно делила труд на управленческий и исполнительский, предусматривала узкую специализацию и жесткий пооперационный контроль.

- отличалась слабой зависимостью от субъективного фактора производства.

Отличительная черта современного производства – внедрение и использование новых достижений науки и техники (ЭВМ, современные средства связи, био- и лазерной технологии и т.п.), вследствие чего численность персонала сокращается с повышением значимости специалистов. Современное производство сильнее зависит от качества рабочей силы, форм ее использования, степени вовлеченности в дела организации.

В последние годы во внутриорганизационном управлении выделился ряд новых профессий и специальностей, в том числе специалисты по набору персонала (рекрутеры), интер-

вьюеры (психологи, проводящие собеседования с претендентами на получение работы), методисты и инструкторы, консультанты по вопросам карьеры, специалисты по профориентации и организационному планированию.

**Концепция управления персоналом** это система теоретических и методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях работы организаций. Она включает: разработку методологии управления персоналом, формирование системы управления персоналом и разработку технологии управления персоналом.

**Методология управления персоналом** предполагает рассмотрение сущности персонала организации как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом.

**Система управления персоналом** предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

**Технология управления персоналом** предполагает организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую

оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление безопасностью персонала, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала, взаимодействия руководителей организации с профсоюзами и службами занятости и др.

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Изменения в экономической и политической системах в нашей стране одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости ее существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. В организации можно выделить три фактора, оказывающих воздействие на людей:

*Первый* – иерархическая структура организации, где основное средство воздействия – отношения власти-подчинения, давление на человека сверху с помощью принуждения, контроль за распределением материальных благ.

*Второй* – культура, т.е. формируемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, социаль-

ные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.

*Третий* – рынок, сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

### ***Закономерности управления персоналом***

Управление персоналом организации опирается не только на законы и закономерности, изучаемые различными науками, связанными с управлением (теория управления, экономическая кибернетика и др.), но и на закономерности, присущие только этому процессу.

На основе исследований и опыта построения системы управления персоналом в организациях можно выделить *основные закономерности*, которые являются объективной основой предъявления требований к системе и технологии управления персоналом организации:

= соответствие системы управления персоналом требованиям производства – целям, особенностям, состоянию и тенденциям развития производственной системы;

= системное формирование управления персоналом – учет всех взаимосвязей внутри системы управления персоналом, между ее подсистемами и элементами, между системой управления персоналом и системой управления организации в целом, а также производственной системой и внешней средой;

= оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления персоналом – чем выше уровень, на котором принимается решение, и ниже ступень, для которой оно предназначено, тем выше уровень централизации управления персоналом, и наоборот; с развитием производства и изменением его форм меняется уровень централизации управления персоналом;

= пропорциональное сочетание совокупности подсистем и элементов системы управления персоналом – совершенствование одной подсистемы или элемента системы управления персоналом может привести к диспропорциям в целостной системе управления;

= пропорциональность производства и управления - оптимальность соотношения численности работников системы управления персоналом и производственной системы;

= необходимое разнообразие системы управления персоналом означает – система управления персоналом должна соответствовать производственной системе; для сложной системы управления предприятием невозможно создать простую систему управления персоналом;

= изменение состава и содержания функций управления персоналом с развитием самой организации;

= сокращение звеньев управления персоналом – чем меньше уровней управления имеет система управления персоналом, тем она эффективнее работает;

= единство действий закономерностей управления персо-

налом – ход управления персоналом является результатом действия разных факторов, закономерности взаимодействуют и влияют друг на друга своими свойствами, что сказывается на результате.

### ***Принципы управления***

Для понимания сущности управления персоналом кроме знания закономерностей необходимо различать принципы управления персоналом и принципы построения системы управления персоналом.

***Принципы управления персоналом*** (ПУП) – правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом.

Управление персоналом осуществляется на основе следующих традиционных принципах: научности, демократического централизма, плановости, первого лица, единства распорядительства; отбора, подбора и расстановки кадров; сочетания единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации; линейного, функционального и целевого управления, контроля исполнения решений и др.

Ряд американских и японских корпораций широко используют следующие принципы управления персоналом: пожизненного найма, контроля исполнения заданий, основанного на доверии; сочетания такого контроля с корпоративной культурой, консенсуальное принятие решений, т.е. обязательное одобрение принимаемых решений большинством

работников.

**Принципы построения системы** управления персоналом (ППСУП) – правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты подразделений управления персоналом при формировании системы управления персоналом организации.

Различают две группы таких принципов:

- характеризующие требования к формированию СУП,
- определяющие направления развития СУП организации.

Взаимосвязь принципов зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом в организации. Эти принципы следует отличать от методов построения системы управления персоналом. Принципы постоянны и обязательны, а методы могут меняться при изменении условий и факторов воздействия. Принцип позволяет формировать систему методов и каждый метод в отдельности.

## 2. Методологические основы управления персоналом

Управление как воздействие на производственную деятельность людей, объединенных в рабочие группы, трудовые коллективы и другие социально-экономические системы, в современном менеджменте принято называть *управлением персоналом*.

На каждом предприятии система управления персоналом как часть общей социально-экономической системы состоит из двух подсистем: управляемой и управляющей. *Управляемая* подсистема служит основным объектом управления: все производственные подразделения и функциональные службы со своим персоналом, обеспечивающие непосредственный процесс производства продукции, выполнения работ и оказания услуг и их реализацию потребителям. *Управляющая* подсистема как субъект управления включает работодателя или его представители - менеджеры, наделенные специальными руководящими полномочиями.

По определению А. Файоля, все операции, какие только встречаются на предприятиях, можно разделить на шесть следующих групп, которые встречаются всегда и везде:

= технические операции – производство, выделка и обработка продукции;

= коммерческие операции – покупка, продажа и обмен

материалов и продуктов;

= финансовые операции – привлечение денежных средств и распоряжение ими;

= страховые операции – страхование и охрана имущества и работников;

= учетные операции – бухгалтерия, калькуляция, учет, статистика;

= административные операции – предвидение, организация, распорядительство, координирование и контроль.

Первые пять общих функций хорошо известны всем менеджерам, но ни на одной из них не лежит управленческая задача выработки общей программы развития предприятия, подбора его рабочего состава, координирования усилий, гармонизации действий. Эти операции образуют особую функцию, которую обычно принято называть управлением. Управлять, по словам А. Файоля, значит предвидеть, организовать, распоряжаться, координировать и контролировать деятельность персонала.

В современном менеджменте, включая и теорию управления персоналом, к основным организационно-управленческим функциям относятся следующие виды деятельности:

- обоснование цели;
- формирование стратегии;
- планирование работы;
- проектирование операций;
- организация процессов, координация работы;

- мотивирование деятельности;
- контроль за ходом работ;
- оценка результатов;
- корректировка цели;
- изменение плана работы.

Без знания общей методологии управления невозможно установить соотношение методов и стиля управления, разработать эффективные способы и приемы воздействия руководителей на своих работников, создать на предприятии эффективную систему управления персоналом, упорядочить процесс управления трудовой деятельностью работников.

**Наука управления** (теория управления) – внеэкономическая категория, познает и раскрывает основные закономерности воздействия на работников различных категорий в процессе труда и механизм социально-трудовых отношений руководителей и персонала, в ней велика степень неопределенности, невозможно спланировать и установить сроки открытий.

**Практика (искусство) управления** – внутриэкономическая категория, ее задача развивать производство и создавать новую продукцию на основе научных достижений, выполнять работы и услуги в соответствии с требованиями рынка, положительный результат практики всегда реален и требует планирования.

В основе развития практики управления экономикой и производством лежат принципы и закономерности, выяв-

ленные наукой управления.

К **классическим** принципам управления основатели научной школы менеджмента относили следующие *четыре-дцать важнейших требований*: разделение труда; власть; дисциплина; единство распорядительства; единство руководства; подчинение частных интересов общему; вознаграждение; централизация; иерархия; порядок; справедливость; постоянство состава персонала; инициатива; единение персонала.

**Современные** принципы менеджмента и управления персоналом главное внимание уделяют человеческому фактору, неотделимы от культуры управления: лояльность, честность и доверие к работающим; ответственность, качество личной работы и ее совершенствование как обязательное условие успешного менеджмента; создание атмосферы, способствующей раскрытию личного потенциала каждого работника; обязательное установление долевого участия персонала в общих результатах; своевременная реакция на изменения как во внутренней, так и во внешней окружающей среде; непосредственное участие менеджеров в работе групп как условие согласованной работы на всех ее этапах; умение менеджера общаться; этика бизнеса; видение перспектив развития организации.

Для эффективной работы системы управления персоналом на предприятии с методологических позиций важными являются виды управленческих и трудовых отношений,

в которые вступают работники в процессе деятельности. В современной теории и практике управления можно выделить *несколько видов социально-трудовых и организационно-управленческих отношений*.

*Во-первых*, между управляющей и управляемой системами, характеризующими двусторонние партнерские отношения субъекта и объекта управления, между руководителем и отдельными работниками.

*Во-вторых*, сложные внутренние отношения в самой управляющей системе, которые раскрывают существующие взаимосвязи между различными уровнями, звеньями и функциями управления.

*В-третьих*, внешние и внутренние отношения управления, между соответствующими управленческими подсистемами, связанные с макро- и микроэкономическими процессами.

*В-четвертых*, межличностные, межсистемные и смешанные отношения, определяемые по характеру и количеству носителей или участников в системе управления персоналом.

*В-пятых*, линейные, функциональные и смешанные отношения, возникающие по характеру организационно-управленческих связей между подразделениями и службами предприятия.

Комплексное изучение существующих на предприятии отношений в системе управления персоналом основывает-

ся на применении системного подхода. Он позволяет рассматривать управляемую и управляющую подсистемы как единую систему управления персоналом предприятия, составляющие элементы которой объединены общей экономической целью, состоящей в получении максимальной прибыли. Системный подход в управлении персоналом служит методологической основой проектирования, создания и функционирования организационно-управленческих систем на предприятиях.

### *Методы управления персоналом*

В широком понимании всякий метод – это путь исследования, способ достижения какой-либо цели, решения конкретной задачи, совокупность приемов или операций практического или теоретического освоения существующей действительности.

В узком смысле метод – это совокупность организационно-технических средств, социально-экономических стимулов и психолого-педагогических способов воздействия на работника, обеспечивающих достижение его личных целей и задач предприятия при высоком качестве и производительности труда.

Методы управления в управлении организацией выполняют организационно-экономические функции. Именно с помощью различных методов и методик составляются прогнозы и бюджеты развития фирмы, разрабатываются перспективные и оперативные планы управления производством,

осуществляются принятые процедуры отбора, найма и использования рабочей силы, координируется повседневная деятельность персонала, ведется учет и контроль расходов и доходов на предприятии.

Как учат высший управленческий персонал американских фирм, управление кадрами представляет собой искусство набора, подготовки и сохранения квалифицированной рабочей силы таким образом, чтобы добиться максимальной эффективности и экономии при выполнении функций менеджера и достижении основных целей организации.

По способу воздействия менеджера на персонал все методы управления (приемы) обычно подразделяются на *три основные группы*: административные, экономические и социальные (а также их различные сочетания).

Применяемые приемы воздействия на персонал могут быть *прямыми* и *косвенными*.

Административные методы представляют собой прямое воздействие и базируются на власти, дисциплине и взысканиях и известны в истории как «методы кнута». Экономические и социально-психологические методы носят косвенный характер управленческого воздействия. Нельзя рассчитывать на автоматическое действие этих методов и трудно определить силу их воздействия на конечный эффект. Экономические методы основываются на правильном использовании экономических законов и по способам воздействия известны как «методы пряника». Социально-психоло-

гические методы исходят из мотивации и морального воздействия на людей и известны как «методы убеждения».

*Административные методы* управления характеризуются непосредственным воздействием управляющей системы на управляемый объект, ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, на культуру трудовой деятельности.

К числу административных методов управления могут быть отнесены нормативно-правовые и организационно-распорядительные.

*Нормативно-правовые* методы управления представляют собой совокупность средств законодательного, нормативно-правового и административно-управленческого воздействия на социально-правовые отношения персонала на производстве.

*Организационно-распорядительные* методы управления включают в себя различные формы распорядительства, подготовку и принятие управленческих решений в виде письменных или устных приказов и распоряжений, а также контроль за их выполнением в процессе производства.

Организационное воздействие направлено на организацию процесса производства и управления и включает организационное регламентирование, организационное нормирование и организационно-методическое инструктирование.

*Организационное регламентирование* определяет то, чем

должен заниматься работник управления, и представлено положениями о структурных подразделениях, устанавливающими задачи, функции, права, обязанности и ответственность подразделений и служб организации и их руководителей. На основе положений составляется штатное расписание данного подразделения, организуется его повседневная деятельность. Применение положений позволяет оценивать результаты деятельности структурного подразделения, принимать решения о моральном и материальном стимулировании его работников.

*Организационное нормирование* предусматривает большое количество нормативов: качественно-технические (технические условия, стандарты и др.); технологические (маршрутные и технологические карты и т.п.); эксплуатационно-ремонтные (например, нормативы планово-предупредительного ремонта); трудовые (разряды, ставки, шкалы премирования); финансово-кредитные (размер собственных оборотных средств, погашение ссуд банка); рентабельности и взаимоотношений с бюджетом (отчисления в бюджет); материально-снабженческие и транспортные (нормы расхода материалов, нормы простоя вагонов под погрузкой и выгрузкой и т.д.); организационно-управленческие (правила внутреннего распорядка, распорядок оформления найма, увольнения, перевода, командировок).

*Организационно-методическое инструктирование* осуществляется в форме актов, в которых даются рекоменда-

ции применения тех или иных средств управления на основе имеющегося опыта: должностные инструкции; методические указания (рекомендации) или инструкции по выполнению комплекса работ и формы работы; рабочие инструкции, определяющие последовательность действий для выполнения процессов оперативного управления и др.

*Распорядительное* воздействие выражается в приказе, распоряжении или указании, которые являются правовыми актами ненормативного характера. Они издаются в целях обеспечения соблюдения, исполнения и применения действующего законодательства и других нормативных актов, а также придания юридической силы управленческим решениям. Приказы издаются линейным руководителем организации.

Приказ – это письменное или устное требование руководителя решить определенную задачу или выполнить определенное задание. Распоряжение – это письменное или устное требование к подчиненным решить отдельные вопросы, связанные с поставленной задачей.

*Экономические методы* управления основаны на взаимодействии личных, групповых и корпоративных мотивов и интересов работников и их прямой зависимости от общих производственных результатов, прибыли предприятия.

Основным экономическим методом управления персоналом является технико-экономическое планирование, которое объединяет все экономические методы управления.

План экономического развития организации является основной формой обеспечения баланса между рыночным спросом на товар, необходимыми ресурсами и производством продукции и услуг.

*Стимулирование труда* – это экономическая категория отношений между работодателем или предприятием и работниками по поводу распределения материальных благ или стимулов труда, которые предоставляются им за их личный трудовой вклад в общие результаты предприятия.

*Материальными мотивами* служат общий доход (прибыль), заработная плата, натуральные выплаты, социальные доплаты и другие денежные средства.

*Социально-психологические методы* управления представляет собой совокупность средств социального и психологического воздействия на персонал предприятия для достижения требуемых экономических результатов, основаны на использовании социального механизма управления (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности, ценности и т.п.).

В современном общественном производстве специфика этих методов заключается в значительной доле использования *неформальных* факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом, выступающих объектом управления. Это вызывает необходимость знания и использования менеджерами закономерностей социологии, психологии и педагогики.

По масштабу и способам воздействия эти методы условно можно разделить на *две основные группы*:

= *социологические* методы, которые направлены на группы людей и их взаимодействие в процессе трудовой деятельности;

= *психологические* методы, которые направлены на личность конкретного человека.

***Социологические*** методы позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе.

Постановку социальных целей и критериев, разработку социальных нормативов (уровень жизни, оплата труда, потребность в жилье, условия труда и др.) и плановых показателей, достижение конечных социальных результатов обеспечивает социальное планирование.

Социологические методы исследования в работе с персоналом, предоставляют необходимые данные для подбора, оценки, расстановки и обучения персонала и позволяют обоснованно принимать кадровые решения.

*Анкетирование* позволяет собирать необходимую информацию путем массового опроса людей с помощью специальных анкет.

*Интервьюирование* предполагает подготовку до беседы сценария (программы), затем – в ходе диалога с собеседни-

ком – получение необходимой информации.

*Социометрический* метод незаменим при анализе деловых и дружеских взаимосвязей в коллективе, когда на основе анкетирования сотрудников строится матрица предпочтительных контактов между людьми, которая также показывает и неформальных лидеров в коллективе.

Метод *наблюдения* позволяет выявить качества сотрудников, которые подчас обнаруживаются лишь в неформальной обстановке или крайних жизненных ситуациях (авария, драка, стихийное бедствие). Собеседование является распространенным методом при деловых переговорах, приеме на работу, воспитательных мероприятиях, когда в неформальной беседе решаются небольшие кадровые задачи.

*Психологические* методы направлены на конкретную личность рабочего или служащего, персонифицированы и индивидуальны, обращены к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, мотивам, потребностям, образам и поведению, с тем, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач организации.

Психологическое планирование составляет новое направление в работе с персоналом по формированию эффективного психологического состояния коллектива организации. К наиболее важным результатам психологического планирования следует отнести: формирование подразделений («команд») на основе психологической совместимости; комфортный психологический климат в коллективе; формиро-

вание личной мотивации людей; минимизацию психологических конфликтов (скандалов, обид, стрессов, раздражения); разработку служебной карьеры на основе психологической ориентации работников; рост интеллектуальных способностей и уровня образования работников; формирование корпоративной культуры.

Методы управления персоналом можно также классифицировать *по признаку принадлежности к функциям управления* (нормирования, организации, планирования, координации, регулирования, мотивации, стимулирования, контроля, анализа, учета).

Более подробная классификация методов по отношению к конкретной функции управления персоналом позволяет выстроить их в технологическую цепочку всего цикла работы с персоналом: методы найма, отбора и приема; деловой оценки персонала; профориентации и трудовой адаптации; мотивации трудовой деятельности; организации системы обучения; управления конфликтами, стрессами, безопасностью персонала; управления деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала; высвобождения персонала.

### 3. Современные персонал-технологии управления

Как объясняется в энциклопедическом словаре, технология – это искусство, мастерство, умение, совокупность методов обработки, изготовления, изменения состояния, свойств, формы сырья, материалов или полуфабрикатов в процессе производства продукции. Задача технологии как науки -выявление физических, химических, механических и других закономерностей с целью определения и использования на практике наиболее эффективных производственных процессов.

Под **технологией** в производственной деятельности понимается содержание, способ и последовательность взаимодействия персонала и рабочих машин в процессе изготовления продукции, выполнения работ и оказания услуг, с учетом требований рынка. В современном производстве технология управления персоналом – это наука и искусство управления людьми, механизм взаимосвязи между субъектом и объектом управления персоналом, система взаимодействия между руководителем и работником, стратегия выработки решений и тактика их выполнения в сфере эффективной занятости работников в управлении кадровым составом предприятия.

Персонал-технология с общенаучных позиций это меха-

низм взаимодействия руководителей всех уровней управления со своим персоналом с целью наиболее полного и эффективного использования имеющихся на производстве ограниченных экономических ресурсов, и в первую очередь рабочей силы, трудового потенциала всех категорий работников.

В современной кадровой политике технология управления персоналом, или персонал-технология, характеризуется многосторонними функционально-организационными отношениями.

**В функциональном отношении** управление персоналом предусматривает осуществление следующих видов деятельности:

- определение общей стратегии развития персонала;
- планирование потребности работников на предприятии;
- привлечение, отбор и оценка персонала;
- повышение квалификации работников и их переподготовка;
- профессиональное движение кадров на предприятии;
- управление деловой карьерой работников;
- высвобождение работников предприятия и др.

**В организационном отношении** управление персоналом охватывает обеспечение трудовых взаимосвязей и взаимодействия всех работников и всех структурных подразделений предприятия в процессе производства и продажи продукции, что включает:

- Ø кадровое планирование и расстановку персонала;
- Ø оптимизацию численности и структуры персонала;
- Ø нормирование труда персонала;
- Ø организацию оплаты и материального стимулирования;
- Ø формирование трудовой культуры и др.

В управлении персоналом различают *несколько видов* персонал-технологий: многозвенные, коммуникационные, индивидуальные и др. Многозвенные персонал-технологии предусматривают выполнение серии последовательных взаимосвязанных задач, коммуникационные – установление трудовых отношений между отдельными работниками и производственными подразделениями предприятия, индивидуальные – конкретизацию управленческих действий применительно к тому или иному работнику.

Управленческое воздействие персонал-технологии может быть направлено на отдельного работника, группу работников, объединенных общей трудовой задачей, а также на факторы внутренней и внешней среды, в которой функционирует предприятие и выполняется трудовой процесс.

При разработке персонал-технологии, направленной на совершенствование кадровой политики организации, необходимо учитывать следующие внешние и внутренние факторы:

- требования рынка к развитию производства;
- стратегические и тактические цели;
- имеющиеся финансовые возможности;

профессионально-квалификационный состав персонала;  
ситуацию на рынке труда в регионе;  
уровень занятости персонала;  
продуктивность труда работников;  
сложившийся уровень заработной платы персонала и др.

Разработка и внедрение персонал-технологии работы с кадрами в организации включают обычно семь типовых этапов:

- = диагностика кадровой ситуации;
- = внесение коррективов в действующие положения;
- = подготовка и согласование проекта технологии;
- = утверждение разработанной технологии;
- = распространение механизма внедрения мероприятий;
- = обучение персонала новой технологии;
- = установление ответственных за внедрение технологии.

Методы разработки и оценки, применяемых управленческих персонал-технологий зависят от конкретных производственных условий и внешних факторов. Как правило, персонал-технологии разрабатываются на текущий период и чаще на перспективу развития предприятия. Чем дальше горизонт планирования технологических решений, тем выше неопределенность результатов. Именно поэтому процесс разработки современных персонал-технологий усложняется как наличием элементов неопределенности, так и отсутствием точной социально-экономической информации.

# Глава 3 Система управления персоналом организации

## 1. Понятие системы управления персоналом и методы ее построения

### *Понятие и элементы системы управления персоналом*

Система управления персоналом представляет собой совокупность приемов, методов, технологий, процедур работы с кадрами.

Существует несколько подходов к формулированию системы управления персоналом. Все зависит от того, какой аспект данного явления рассматривается.

В систему управления персоналом включаются следующие элементы кадровой работы: кадровое планирование, определение потребности в найме, набор, отбор, найм, адаптация, обучение, карьера, оценка, мотивация, нормирование труда.

Это лишь неполный перечень используемых кадровых технологий, но он позволяет представить диапазон работы с персоналом. Все элементы системы управления персоналом условно можно разделить на три блока:

1) **технологии формирования персонала**, к которым относятся кадровое планирование, определение потребности в найме, набор, отбор, найм, высвобождение, иногда сюда включают адаптацию работников;

2) **технологии развития персонала**, объединяющие обучение, карьеру и формирование кадрового резерва;

3) **технологии рационального использования персонала**, включающие оценку, мотивацию, нормирование труда.

Одни и те же кадровые технологии могут относиться к различным блокам (например, адаптация вполне может соответствовать технологиям формирования и рационального использования персонала).

Система управления персоналом организации является составной частью общей системы управления организацией и в современных условиях от ее успешного построения и эффективности работы зависит достижение главных целей функционирования организации на экономическом пространстве. Система управления персоналом организации – система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает различные подсистемы общего линейного руководства и ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций.

**Подсистема общего и линейного руководства** осуществляет следующие функции: управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями.

**Подсистема планирования и маркетинга персонала** выполняет следующие функции: разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, организация кадрового планирования, планирование и прогнозирование потребности в персонале.

**Подсистема управления и учета персонала** осуществляет: организацию найма персонала, организацию собеседования, оценки отбора и приема персонала, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения работников, профессиональную ориентацию и организацию рационального использования персонала, управление занятостью, делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом.

**Подсистема управления трудовыми отношениями** производит: анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, анализ и регулирование отношений руководства, управление производственными конфликтами и стрессами, социально-психологическую диагностику, управление взаимодействием с профсоюзом.

**Подсистема обеспечения нормальных условий труда** выполняет такие функции, как соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, соблюдение требований технической эстетики, охраны труда и окружающей среды.

**Подсистема управления развитием персонала** осу-

ществляет: обучение, переподготовку и повышение квалификации, введение в должность и адаптацию новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров, реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организацию работы с кадровым резервом.

**Подсистема управления мотивацией поведения персонала** выполняет следующие функции: управление мотивацией трудового поведения, нормирование и тарификация трудового процесса, разработка систем оплаты труда, разработка форм участия персонала в прибылях и капитале, разработка морального поощрения персонала, организация нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.

**Подсистема управления социальным развитием** осуществляет: организацию общественного питания, управление жилищно-бытовым обслуживанием, развитием культуры и физического воспитания, обеспечение охраны здоровья и отдыха, организацию социального страхования.

**Подсистема развития организационной структуры управления** выполняет такие функции, как анализ сложившейся организационной структуры управления, разработка штатного расписания.

**Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом** осуществляет: решение правовых вопросов трудовых отношений, согласование распорядитель-

ных и иных документов по управлению персоналом.

Еще одним подходом к определению системы управления персоналом является представление системы управления персоналом с организационной точки зрения. Исходя из данной позиции, **система управления персоналом – совокупность организационных структур, выполняющих функции управления персоналом.** Сюда включают руководителей, службу УП, то есть всех так или иначе реализующих функции УП.

В данном случае выделяют: кадровое; нормативно-методическое; делопроизводственное; организационное; информационное; материальное и техническое обеспечение системы управления персоналом.

**Кадровое обеспечение системы** управления персоналом представляет собой необходимый качественный и количественный состав работников кадровой службы организации.

**Нормативно-методическое обеспечение** системы управления персоналом состоит из следующих элементов:

1) документов организационного, организационно-методического, распорядительного, технического, нормативно-технического, технико-экономического и экономического характера;

2) нормативно-справочных материалов, устанавливающих нормы, правила и методы, используемые при решении задач организации труда и управления персоналом.

**Делопроизводственное обеспечение** системы управле-

ния персоналом предусматривает создание условий для осуществления работы с документами, обращающимися в системе управления персоналом, в рамках полного цикла обработки и движения документов с момента их создания (или получения) работниками кадровой службы до завершения исполнения и передачи в другие подразделения.

**Организационное обеспечение** системы управления персоналом означает формирование специальных структурных подразделений, выполняющих ряд задач и функций в области работы с кадрами.

**Информационное обеспечение** системы управления персоналом представляет собой совокупность реализованных решений по объему, размещению и формам организации информации, циркулирующей в системе управления персоналом при ее функционировании. Оно включает оперативную информацию, нормативно-справочную информацию, технико-справочную информацию. При этом необходимо соблюдать ряд требований: комплексность, оперативность, достоверность, систематичность.

**Материальное и техническое обеспечение** системы управления персоналом предусматривает выделение определенных материальных и технических средств на осуществление работы с кадрами.

Таким образом, система управления персоналом включает в себя всю процедуру работы с кадрами – от определения основной идеи взаимодействия администрации и трудового

коллектива до высвобождения работников, – а также совокупность обеспечивающих ее подсистем (информационной, организационной, кадровой, правовой).

### ***Методы построения системы управления персоналом и ее совершенствования***

Для построения системы управления персоналом организации существуют **две группы методов:**

1. методы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом,
2. методы, определяющие направления развития системы управления персоналом.

Одним из основных методов построения системы управления персоналом является ***системный анализ***, он служит методологическим средством системного подхода к решению проблем совершенствования системы управления персоналом.

***Метод декомпозиции*** позволяет расчленить сложные явления на более простые. Чем проще элементы, тем полнее проникновение в глубь явления и определение его сущности. Например, систему управления персоналом можно расчленить на подсистемы, подсистемы – на функции, функции – на процедуры. После расчленения необходимо воссоздать систему управления персоналом как единое целое, синтезировать то, что было расчленено. При этом могут использоваться логические, графические и цифровые модели.

***Метод последовательной подстановки*** позволяет изу-

читать влияние на формирование системы управления персоналом каждого фактора в отдельности, под действием которых сложилось ее состояние. Факторы ранжируются и среди них отбираются наиболее существенные.

**Метод сравнений** позволяет сравнить существующую систему управления персоналом с подобной системой передовой организации, с нормативным состоянием в прошлом периоде. Сравнение дает положительный результат при условии сопоставимости исследуемых систем, их однородности.

**Динамический метод** предусматривает расположение данных в динамическом ряду и исключение из него случайных отклонений. Этот метод используется при исследовании количественных показателей, характеризующих систему управления персоналом.

**Метод структуризации целей** предусматривает количественное и качественное обоснование целей организации в целом и целей системы управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации.

**Экспертно-аналитический метод** совершенствования управления персоналом основывается на привлечении высококвалифицированных специалистов по управлению персоналом, управленческого персонала предприятия к этому процессу. С помощью метода выявляются основные направления совершенствования управления персоналом, оценки результатов анализа и причины недостатков. Не всегда обладает высокой точностью и объективностью, поскольку у экс-

пертов отсутствуют единые критерии оценок.

**Нормативный метод** предусматривает применение системы нормативов, которые определяют состав и содержание функций по управлению персоналом, численность работников по функциям, тип организационной структуры, критерии построения структуры аппарата управления организацией в целом и системы управления персоналом.

**Параметрический метод** заключается в установлении функциональных зависимостей между параметрами элементов производственной системы и системы управления персоналом для выявления их соответствия.

**Метод главных компонент** позволяет отразить в одном показателе свойства десятков показателей. Это дает возможность сравнить не множество показателей одной системы управления персоналом с множеством показателей другой подобной системы, а только один.

**Опытный метод** базируется на опыте предшествующего периода данной системы управления персоналом и опыте другой аналогичной системы.

**Метод функционально-стоимостного анализа.** Этот метод позволяет выбрать такой вариант построения системы управления персоналом или выполнения той или иной функции управления персоналом, который требует наименьших затрат и является наиболее эффективным с точки зрения конечных результатов.

**Метод творческих совещаний** предполагает коллектив-

ное обсуждение направления развития системы управления персоналом группой специалистов и руководителей. Эффективность метода состоит в том, что идея, высказанная одним человеком, вызывает у других участников совещания новые идеи, а те, в свою очередь, порождают следующие идеи, в результате чего возникает поток идей. Цель творческого совещания – выявить возможно больше вариантов путей совершенствования системы управления персоналом.

*Морфологический анализ* является средством изучения всевозможных комбинаций вариантов организационных решений, предлагаемых для осуществления отдельных функций управления персоналом. Если записать столбиком все функции, а затем против каждой функции построчно указать всевозможные варианты ее выполнения, то получим морфологическую матрицу. Идея этого метода заключается в том, чтобы сложную задачу разбить на мелкие подзадачи, которые легче решать по отдельности. При этом предполагается, что решение сложной задачи складывается из решений подзадач.

Это далеко не полный перечень методов построения системы управления персоналом и ее совершенствования. Наибольший эффект достигается в том случае, когда все методы применяются в совокупности.

## **2. Организационное проектирование системы управления персоналом**

**Организационное проектирование** системы управления персоналом – процесс разработки проектов организации систем управления персоналом организаций.

Проектирование системы управления персоналом нельзя отделить от проектирования системы управления всей организацией, так как первая включает не только функциональные подразделения, занимающиеся работой с персоналом, но и всех линейных руководителей – от директора до бригадира, а также руководителей функциональных подразделений, выполняющих функции научно-технического, производственного, экономического руководства, управления внешними хозяйственными связями и персоналом. Система управления персоналом является основой системы управления организацией.

***Понятие, стадии и этапы организационного проектирования***

Системный подход к разработке проектов систем управления всех уровней иерархии позволяет комплексно подойти к решению данной проблемы. Проектируются все функциональные и целевые подсистемы, подсистемы обеспечения управления, подсистема линейного руководства, все составляющие их элементы: функции, оргструктура и техноло-

гия управления, кадры, информация, методы и технические средства управления, управленческие решения.

Проектируются взаимосвязи этих компонентов целостной системы между собой внутри системы, а также с внешней средой.

В общем виде проект системы управления организации состоит из технико-экономического обоснования (ТЭО) целесообразности и необходимости совершенствования системы управления, задания на оргпроектирование (ЗО), организационного общего проекта (ООП), организационного рабочего проекта (ОРП).

Процесс разработки и внедрения проекта системы управления организации состоит из трех стадий: предпроектная подготовка, проектирование и внедрение.

*Характеристика этапов организационного проектирования*

**Технико-экономическое обоснование (ТЭО)** целесообразности и необходимости совершенствования системы управления предназначено для обоснования производственно-хозяйственной необходимости и технико-экономической целесообразности совершенствования системы управления организаций. Включает следующие разделы: введение, характеристика существующих производственной системы и системы управления, цели и критерии совершенствования системы управления, ожидаемые технико-экономические результаты совершенствования системы управле-

ния, выводы и предложения.

**Задание на оргпроектирование системы управления (ЗО)** является исходным документом для разработки проекта совершенствования системы управления организации. В состав ЗО рекомендуется включать следующие разделы: основание для разработки проекта совершенствования системы управления, цель разработки, результаты анализа состояния производства и управления организации, требования к построению системы управления организации, предложения по совершенствованию производственной системы и системы управления; состав, содержание и организацию работы по разработке и внедрению проекта; порядок приемки проекта совершенствования системы управления организации; источники информации, используемые при разработке проекта.

**Организационный общий проект системы управления организацией (ООП)** разрабатывается на основе утвержденного ЗО на систему управления организации.

Документация этой стадии проектирования должна состоять из пяти частей: общесистемной документации, документации подсистемы линейного руководства, документации целевых подсистем, документации функциональных подсистем и документации подсистем обеспечения.

**Организационный рабочий проект системы управления организации (ОРП)** разрабатывается на основе утвержденного ООП системы управления организаций.

Цель рабочего проекта – разработка рабочей документации, необходимой для внедрения системы управления, проведения приемосдаточных работ, а также обеспечения нормального функционирования системы управления организации.

Рабочая документация стадии рабочего проектирования должна состоять, по аналогии с ООП, из пяти частей: общесистемной документации, документации подсистемы, линейного руководства, документации целевых подсистем, документации функциональных подсистем, документации подсистем обеспечения.

**Этап внедрения проекта совершенствования системы управления** включает стадии материально-технической подготовки, профессиональной подготовки управленческих работников, социально-психологической подготовки работников организации, разработки системы стимулирования внедрения проекта, опытного внедрения и внедрения проекта, контроля за ходом внедрения, расчет фактического экономического эффекта от внедрения проекта, проведения приемосдаточных работ.

### *Цели и функции системы управления персоналом*

Всю совокупность целей организации можно разделить на четыре вида, или блока: экономические, научно-технические, производственно-коммерческие и социальные. Каждый из названных блоков имеет свою цель первого уровня:

= *экономическая цель* – получение расчетной величины прибыли от реализации продукции или услуг;

= *научно-техническая цель* – обеспечение заданного научно-технического уровня продукции и разработок, а также повышение производительности труда за счет совершенствования технологии;

= *производственно-коммерческая цель* – производство и реализация продукции или услуг в заданном объеме и с заданной ритмичностью (обеспечивающие экономическую цель договорные обязательства, госзаказы и т.п.);

= *социальная цель* – достижение заданной степени удовлетворения социальных потребностей работников.

В деятельности руководителей подразделений всех уровней в неразрывном единстве присутствуют такие *общие функции управления* как: планирование (т.е. координации ожидаемых результатов и способов их получения), организация и регулирование (т.е. координации фактических действий по достижению результатов), учет и контроль (т.е. обратной связи от объекта к субъекту для получения информации о достижении результатов), стимулирование (т.е. распределения финансовых ресурсов между звеньями).

Система целей является основой определения состава функций управления. Важным вопросом в этой связи является структуризация функционального разделения труда. Функционирование системы управления персоналом состоит из нескольких этапов, каждый из которых имеет свои собственные задачи.

*Организационная структура системы управления*

## *персоналом*

Организационная структура системы управления персоналом – совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и должностных лиц.

Подразделения – носители функций управления персоналом – могут рассматриваться в широком смысле как служба управления персоналом. Конкретное место и роль указанной службы в общей системе управления организацией определяются местом и ролью каждого специализированного подразделения по управлению персоналом и организационным статусом его непосредственного руководителя.

Формирование оргструктуры системы управления персоналом включает следующие этапы:

- структуризация целей системы управления персоналом;
- определение состава функций управления, позволяющих реализовать цели системы;
- формирование состава подсистем;
- установление связей между подсистемами;
- определение прав и ответственности подсистем;
- расчет трудоемкости функций и численности подсистем;
- построение конфигурации оргструктуры.

### 3. Государственная система управления трудовыми ресурсами

#### *Трудовые ресурсы и проблемы занятости*

Исторически в международной практике сложилось так, что государственные органы занятости населения появились в виде органов руководства или подразделений министерств труда. Как организованная система мер воздействия на занятость государственная политика на рынке труда сформировалась в первой половине XX века. В 20-е и 30-е годы осуществлялась только координация предложений на уровне государства министерством труда, которое включало в свою структуру службы, занимающиеся инспекцией, законодательством о труде, страхованием на случай безработицы.

Службы занятости населения в СССР занимались, как правило, трудовым посредничеством. До конца 30-х годов их основным занятием было обеспечение рабочими местами масс трудящихся, а также снабжение кадрами новых предприятий. К концу 30-х годов с безработицей было искусственно «покончено», трудовое посредничество потеряло основной смысл своего существования, и этот вид деятельности был прекращен. Последствия войны привели к тому, что СССР стал испытывать дефицит трудовых ресурсов. В 1941—1945 годах прямые потери составили 29 миллио-

нов человек. Со второй половины 60-х годов вновь возникает необходимость в трудовом посредничестве, что было обусловлено глубокой модификацией организации труда на то время.

Особой формой деятельности трудового посредничества в СССР являлся контроль за применением законодательства об обязанности человека трудиться (ст. 209 прежней редакции УК РСФСР предусматривала наказание от 1 до 2 лет лишения свободы для лиц, уклоняющихся от общественно полезного труда). Поэтому службы занятости были обязаны сотрудничать с милицией, общественными организациями, такими, как комсомол, для выявления тех, кто уклоняется от общественно полезного труда.

По мере становления в России рыночной экономики теряет смысл так называемая «полная занятость» и становится реальной массовой безработица. С одной стороны, возникновение рынка дает возможность человеку реализовать свои способности и зарабатывать в соответствии с ценностью своего труда, а с другой – создает социальные издержки. Именно поэтому во всех экономически развитых странах наряду с рыночными механизмами регулирования данных отношений действует и государственный механизм (политико-правовой). Одной из его составляющих является политика занятости. Политика занятости на рынке труда реализуется через комплекс мероприятий, осуществляемых сетью специальных государственных учреждений, в целях поддержки за-

нятости, повышения мобильности рабочей силы, создания новых рабочих мест, а также посредством селективных мер по повышению возможности людей получить и сохранить работу.

Направления государственной политики в области содействия занятости населения приведены в ст. 5 Закона РФ «О занятости».

При рассмотрении проблем занятости необходимо различать понятия «политика занятости» и «политика на рынке труда».

Государственная **политика занятости** является выражением конституционных прав граждан социального государства на свободное использование своих способностей для предпринимательской и иной экономической деятельности, включая свободное распоряжение своими способностями к труду и выбор видов деятельности. Объектом государственной политики занятости выступает все трудоспособное население, а субъектом ее практической реализации – Правительство Российской Федерации и Федеральное Собрание.

**Политика на рынке труда**, являясь составной частью общей политики занятости, призвана решать относительно частные задачи, связанные с ликвидацией возникающих диспропорций в сфере труда. Приоритетной задачей выступает минимизация социально-экономических издержек и повышение мобильности и конкурентоспособности рабочей силы.

В качестве объекта политики государства на рынке труда выступает незанятое экономически активное население, в качестве субъектов соответствующие министерство и Федеральные службы занятости в лице своих региональных центров.

*Экономически активное население* – термин введен в терминологию международной статистики в 1996 году. К этой категории относится население, занятое общественно полезной деятельностью, приносящей ему доход, и лиц, активно ищущих работу.

### ***Государственная система управления трудовыми ресурсами***

Государственная система управления трудовыми ресурсами включает совокупность органов законодательной, исполнительной и судебной власти и управления, централизованно регулирующих основные социально-экономические отношения в стране, а также методы управления и механизмы их использования.

Государственную систему управления трудовыми ресурсами можно охарактеризовать с двух сторон:

= с точки зрения задач и функций, выполнение которых она должна обеспечить;

= с точки зрения организационно-структурного состава, то есть наличия органов государственной власти и управления, исследовательских и учебных институтов и организаций, призванных выполнять эти задачи и функции.

К задачам государственной системы управления трудовыми ресурсами относятся:

- принятие законов в области социально-трудовых отношений в стране;
- контроль за исполнением законов и иных нормативных документов;
- выработка и реализация политики в вышеназванной области.

Государственными и иными органами, образующими систему управления трудовыми ресурсами страны являются следующие.

**Законодательная власть** осуществляет принятие законов, содержащих обязательные правила поведения, в том числе в области социально-трудовых отношений. Она представлена Федеральным Собранием в лице двух палат: Совета Федерации и Государственной Думы.

Федеральные законы в области трудового законодательства принимаются Государственной Думой.

В Совете Федерации образовано несколько комитетов, например: по конституционному законодательству и судебно-правовым вопросам, по социальной политике.

В Государственной Думе образованы следующие комитеты: по законодательству и судебно-правовой реформе, по экономической политике, по образованию и науке.

**Органы исполнительной власти** осуществляют исполнительно-распорядительную деятельность. Президент фор-

мирует Правительство, которое обеспечивает соответствие Конституции РФ, федеральных законов, указов Президента в области социально-трудовых отношений на практике.

В структуре Правительства имеются федеральные и отраслевые министерства и ведомства, специализирующиеся на вопросах труда и управления трудовыми ресурсами, а также образовательные и научные.

Центральным органом федеральной исполнительной власти, осуществляющим руководство деятельностью по обеспечению государственной политики в области труда, занятости и социальных вопросов, является министерство труда и социального развития РФ.

Ведущими подведомственными организациями министерства труда являются Институт труда, Центральный институт труда, Всероссийский центр уровня жизни, Всероссийский центр производительности, Институт проблем занятости.

**Судебные органы** осуществляют правосудие: разрешение проблем, конфликтов, связанных с применением трудового законодательства, наказание нарушителей. Судебную власть представляют: Конституционный Суд РФ, Верховный Суд РФ, Высший Арбитражный Суд, федеральные суды, министерство юстиции РФ.

Важная роль в области социально-трудовых отношений принадлежит системе **социального партнерства**. Она строится в соответствии с законом РФ «О коллективных до-

говорах и соглашениях», Указом Президента РФ «О Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений» и постановлением Совета Министров РФ «Об утверждении «Положения о порядке подготовки и заключения Генерального соглашения и отраслевых (тарифных) соглашений». В соответствии с этими документами предусматривается ежегодное заключение на федеральном уровне генеральных и отраслевых соглашений. Важная роль в социальном партнерстве отводится профсоюзам.

В профсоюзном движении России сейчас выделяются следующие организационные объединения:

1) *традиционные* (официальные) профсоюзы (ФНПР – Фонд независимых профсоюзов России). В их структуру входят 40 отраслевых профсоюзов и более 70 региональных профобъединений, насчитывающих более 65 млн. человек, что составляет более 90% общего числа членов профсоюзов в России;

2) *альтернативные* профсоюзы демократической ориентации – объединяют 300—350 тыс. человек, входящих в 25 официально зарегистрированных и столько же незарегистрированных альтернативных профсоюзов. Возникли на волне массовых забастовок лета 1989 г.;

3) *локальные* профсоюзы – немногочисленные, организационно обособленные в масштабах города (например, С.-Петербурга);

4) профсоюзы *работников негосударственного сектора*: их около 10, они объединяют до 3 млн. человек, занятых в негосударственном секторе, а также самих предпринимателей. Эти профсоюзы, скорее, содействуют развитию предпринимательства, чем защищают права наемных работников.

## **4. Международная организация труда (МОТ) и ее роль в регулировании социально-трудовых отношений**

Одним из главных источников международно-правового регулирования труда являются акты, принимаемые МОТ. Необходимо отметить, что содержащиеся в актах МОТ международные стандарты труда представляют собой одно из достижений современной цивилизации, в котором воплотился итог деятельности различных государств по внесению в рыночную экономику социальных ценностей.

Международная организация труда (МОТ) создана в соответствии с Версальским мирным договором при Лиге Наций в 1919 году. Ее основание было вызвано осознанием того факта, что именно социальные конфликты явились одной из причин первой мировой войны. В 1946 году МОТ стала первым специализированным учреждением ООН.

Россия является преемницей СССР в международных организациях, в международных договорах и обязательствах. Так, она унаследовала членство в МОТ. Советский Союз входил в МОТ с 1934 по 1940 год. В связи со Второй мировой войной и в первые послевоенные годы СССР прекратил свое членство в этой организации и возобновил его в 1954 году. Наша страна активно участвовала во всех меро-

приятнях МОТ: на ежегодных конференциях, в отраслевых комитетах, на региональных конференциях. Представители правительства и профсоюзов входили и входят в состав Административного совета.

С трансформацией экономической и политической систем в стране интерес МОТ к России существенно возрос. Представители МОТ проводили консультации в Женеве и Москве и оказали помощь российским органам в разработке проекта Закона «О занятости населения в Российской Федерации», «Положения о Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений». С 1995года действует Программа сотрудничества МОТ и Российской Федерации.

В настоящее время *наиболее важными* признаны *три направления* в деятельности МОТ:

- содействие демократии;
- борьба с бедностью;
- защита трудящихся.

К основным целям Международной организации труда следует отнести содействие социально-экономическому прогрессу, повышению благосостояния и улучшению условий труда людей, защита прав человека.

Исходя из этих целей, *основными задачами МОТ* являются:

- разработка согласованной политики и программ, направленных на решение социально-трудовых проблем;

- разработка и принятие международных трудовых норм в виде конвенций и рекомендаций для осуществления принятой политики;
- помощь странам-участницам в решении проблем занятости и сокращения безработицы;
- защита прав человека;
- борьба с бедностью, за улучшение жизненного уровня трудящихся, развитие социального обеспечения;
- разработка программ в области улучшения условий труда и производственной среды, техники безопасности и гигиены труда, охраны и восстановления окружающей среды;
- разработка мер по защите наиболее уязвимых групп трудящихся (женщин, молодежи, трудящихся-мигрантов).

Существует общая структура МОТ, которая является сложной и многослойной. В эту структуру входят:

- = Международная конференция труда (МКТ) – высший орган организации. Проходит ежегодно в Женеве. Каждое государство представлено на Конференции четырьмя делегатами с правом решающего голоса;
- = региональные конференции созываются по мере необходимости и возможности для обсуждения вопросов, представляющих интерес для данного региона;
- = отраслевые комитеты рассматривают социально-трудовые проблемы, характерные для отдельных наиболее важных и массовых отраслей в сфере экономики;
- = исполнительным органом МОТ являются Администра-

тивные советы. Состав совета включает 56 членов: 28 представителей правительства, 14 трудящихся и 14 предпринимателей;

= Международное бюро труда (МБТ) является постоянным секретариатом МОТ, ее административным, исполнительным, исследовательским и информационным центром.

Отличительная черта Международной организации труда – ее трехсторонняя структура, в рамках которой осуществляются переговоры между правительствами и организациями трудящихся и предпринимателей. Делегаты этих трех групп, как было указано выше, представлены и совещаются на равных основаниях на всех уровнях МОТ.

Среди актов, принимаемых МОТ в качестве международно-правового регулирования труда можно выделить следующие..

**Конвенция** – это международный правовой акт, который после его ратификации государством-членом является обязательным для выполнения. К настоящему времени МОТ приняты 2 декларации, 184 конвенции и 191 рекомендация, касающиеся самых разных аспектов труда. Две декларации (Филадельфийская 1948 г. и Женевская 1998 г.) закрепляют фундаментальные трудовые права, общепризнанные принципы и нормы международно-правового регулирования труда.

За Россией в настоящее время числится 56 ратифицированных конвенций, из них действующих только 49.

Приоритетные сферы деятельности МОТ вытекают из Устава МОТ и Филадельфийской декларации. Это:

- принятие и проведение в жизнь международных трудовых норм;
- поддержка развития и реформирования социальной инфраструктуры и системы социального обеспечения;
- предоставление консультаций при разработке законодательства в социально-трудовой сфере;
- консультации по проведению активной политики на рынке труда;
- улучшение труда и жизни, защита трудящихся от несчастных случаев;
- подготовка управленческих кадров и содействие развитию малых и средних предприятий;
- поддержка развития социального партнерства, прежде всего, независимых профсоюзов и организаций работодателей, а также трехсторонних институтов, способствующих социальному диалогу между государством и социальными партнерами.

# Глава 4 Кадровая политика организации

## 1. Понятие и сущность кадровой политики

### *Понятие и основные направления кадровой политики*

В *широком смысле* кадровая политика - система правил и норм в области работы с кадрами, которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы, приводящая человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы.

Данным определением подчеркивается интегрированность сферы управления персоналом в общую деятельность организации, а также факт осознания правил и норм кадровой работы всеми субъектами организации.

В *узком смысле* кадровая политика - набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях работников и организации.

Под кадровой политикой подразумевается формирование стратегии кадровой работы, установление целей и задач, определение принципов подбора, расстановки и развития персонала, совершенствование форм и методов работы

с персоналом в конкретных рыночных условиях на том или ином этапе развития организации.

*Цель кадровой политики* – обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров, его развития в соответствии с потребностями организации, требованиями законодательства, состоянием рынка труда.

*Назначение кадровой политики* – своевременно формулировать цели в соответствии со стратегией развития организации, ставить проблемы и задачи, находить способы и организовывать достижение целей.

**Основными направлениями кадровой политики организации** являются: проведение маркетинговой деятельности в области персонала; планирование потребности организации в персонале; прогнозирование создания новых рабочих мест с учетом внедрения новых технологий; организация привлечения, отбора, оценки и аттестации кадров, профориентация и трудовая адаптация персонала; подбор и расстановка персонала; разработка систем стимулирования и мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом, оплаты труда; рационализация затрат на персонал организации; разработка программ развития персонала с целью решения не только сегодняшних, но и будущих задач организации на основе совершенствования систем обучения, служебного продвижения работников и подготовки резерва для выдвижения

на руководящие должности; организация труда и рабочего места; разработка программ занятости и социальных программ; эффективное распределение и использование занятых в организации работников, рационализация их численности; управление нововведениями в кадровой работе; обеспечение безопасности и охраны здоровья персонала; анализ причин высвобождения персонала и выбор наиболее рациональных его вариантов; обеспечение высокого уровня качества труда, трудовой жизни и результатов труда; разработка проектов совершенствования управления персоналом организации и оценка социальной и экономической эффективности.

## 2. Принципы кадровой политики

**Кадровая политика организации** – генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации.

Кадровая политика тесно связана со всеми областями хозяйственной политики организации. Из главной цели кадровой политики можно вывести подцели для управления персоналом, например, предоставить трудовые ресурсы определенного качества и количества к установленному сроку, на установленный период, на определенные рабочие места. На основе таких целевых установок можно определить содержание кадровой политики в организации.

**Основной принцип** кадровой политики заключается в том, что одинаково необходимо достижение индивидуальных и организационных целей.

Главными принципами отдельных направлений кадровой политики организации можно назвать следующие.

## **– Разработка кадровой политики организации**

Кадровая политика разрабатывается с учетом внутренних ресурсов, традиций организации и факторов внешней среды. Кадровая политика является частью политики организации и должна полностью соответствовать концепции ее развития.

Формирование кадровой политики можно разбить на этапы.

**На первом этапе** осуществляется формирование целей и задач кадровой политики. *Нормирование и программирование* — согласование принципов и целей работы с персоналом с принципами и целями организации, разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, установленных на первом этапе.

Цели и задачи кадровой политики определяются исходя из основных положений нормативно-правовых документов, из совокупности целей и задач по обеспечению эффективного функционирования организации и входящих в нее подразделений. Основной целью кадровой политики является полное использование квалификационного потенциала персонала. Эта цель достижима посредством предоставления каждому работнику в соответствии с его способностями и квалификацией.

**На втором этапе** проводится мониторинг персонала — разрабатываются процедуры диагностики и прогнозирования кадровой ситуации.

Этот этап состоит из трех блоков:

1) качественные требования к работникам, которые определяются исходя из описания рабочего места и требований к претенденту на должность;

2) количественные требования, которые связаны с определением потребности в персонале по должностям, квалификационным характеристикам и т.п.;

3) основные принципы кадровой политики по наиболее важным направлениям: подбору и расстановке персонала, формированию и подготовке резерва на должности, оценке степени развития персонала, оплате труда, использованию кадрового потенциала и т. п.

*На третьем этапе* определяется выбор основных форм и методов управления персоналом, разрабатывается инструментарий кадрового планирования.

*На четвертом этапе* разрабатывается план кадровых мероприятий, определяются сроки и ответственные исполнители этих мероприятий.

На разработку и состояние кадровой политики организации влияют внутренние и внешние факторы.

*Внутренние факторы* это цели и структура организации, морально-психологический климат в коллективе.

*Внешние факторы* – это трудовое законодательство, перспективы развития рынка труда, взаимоотношения с профсоюзом и др.

С учетом этих факторов кадровая политика организации

развивается в рамках ограничений, установленных внешним воздействием на организацию, и определяется состоянием внутренних факторов. Данное обстоятельство приводит к различным видам кадровой политики организаций.

### ***– Виды кадровой политики организации***

Существуют следующие **виды кадровой политики**.

**1. В соответствии с уровнем осознанности тех правил и норм**, которые лежат в основе кадровых мероприятий:

а) ***пассивная кадровая политика***. Связана с отсутствием у руководства организации выраженной программы действий в отношении персонала. Кадровая политика сводится к ликвидации негативных последствий в сфере кадровой работы;

б) ***реактивная кадровая политика***. Руководство осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом и принимает меры по локализации проблем;

в) ***превентивная кадровая политика***. Характеризуется наличием у руководства обоснованных прогнозов развития ситуации и одновременно недостатком средств для оказания влияния на нее;

г) ***активная кадровая политика***. Характеризуется наличием у руководства не только обоснованных прогнозов развития ситуации, но и средств воздействия на нее.

**2. В зависимости от степени открытости по отношению к внешней среде** при формировании кадрового со-

става организации:

а) ***открытая кадровая политика***. Характеризуется прозрачностью организации для потенциальных сотрудников на любом уровне иерархии управления;

б) ***закрытая кадровая политика***. Отличается непроницаемостью для нового персонала на средних и высших уровнях управления.

### 3. Стратегия развития организации и кадровая политика

#### *Стадии и виды стратегий развития организации*

Под стратегией организации понимают представление управленческого персонала о целях организации и способах их достижения в определенный период существования организации.

Существует несколько классификаций стратегий организаций.

В соответствии с первым подходом в качестве *стадий развития организации* выступают:

1. *Стадия формирования.* На данной стадии развития кадровая политика организации характеризуется пристальным вниманием к набору (преимущественно из внешних источников) и адаптации персонала. Большое внимание уделяется вопросам кадрового планирования.

2. *Стадия роста.* Кадровая политика направлена на рост трудового коллектива, прием новых сотрудников и стимулирование профессионального роста уже работающих, начинается планирование карьеры преимущественно руководящего состава организации.

3. *Стадия стабилизации.* Основными направлениями кадровой работы являются обучение и мотивация персонала, планирование карьеры. Набор персонала осуществляет-

ся эпизодически. Кадровый состав относительно стабилен и усилия организации направлены на полное использование способностей работников.

4. **Стадия спада.** Кадровая политика характеризуется направленностью на сокращение персонала. На первый план выходят аттестация, переобучение, высвобождение работников. Набора новых сотрудников не ведется, адаптации внимания не уделяется.

В зависимости от усилий организации данная стадия может характеризоваться либо возрождением (тогда для нее будет характерна кадровая политика стадии формирования), либо ликвидацией (тогда вся кадровая политика сведется к массовому высвобождению персонала).

Согласно другой точке зрения предлагается другая классификация **развития организации**, более типичная для современных российских организаций.

**1. Стратегия на получение максимально возможной прибыли.** Может присутствовать в двух случаях:

- на этапе первоначального становления организации, когда главная задача владельца состоит в первоначальном накоплении капитала;
- если организация внезапно попадает в кризисную ситуацию.

Перед фирмой встает задача пережить кризис, продержаться определенное время (от полугода до полутора лет), пока ситуация не нормализуется. Главное в стратегии управ-

ления персоналом в таком случае – экономия на всех затратах, связанных с данным ресурсом, – найме, обучении, оплате труда.

Работниками в таких организациях, как правило, не дорожат, характерен высокий оборот кадров и сугубо экономичная политика найма – только взамен уволившихся работников или при значительном расширении объема работ.

Организация труда в таких фирмах преимущественно индивидуальная, преобладает разделение труда и административный контроль. В качестве стимулирования труда широко используются наказания. Внимания к социально-бытовым проблемам работников не уделяется.

Все вопросы управления персоналом решает только высшее руководство фирмы.

**2. Стратегия на максимальное удовлетворение потребностей постоянных клиентов.** Может быть основой долговременной стратегии организации, если речь идет о профильном для нее бизнесе и если ее круг клиентов ограничен. В таких организациях работник – активный коммуникатор, понимающий и умеющий воплощать в своей работе принцип «клиент превыше всего!». Соответственно при найме предъявляются высокие требования к образованию, внешним данным и коммуникабельности кандидата. В организации труда превалирует закрепление работников по видам (группам) клиентов. В системе контроля нередко преобладают письменные отчеты. Режим работы – относительно

свободный. Обучение персонала концентрируется на исследовании рынка, работе с клиентами и особенностях предлагаемых товаров (услуг).

Широко используются денежные стимулы и гибкий график работы. Наказания в таких организациях не эффективны, но на практике используются достаточно широко. Внимание к социальным проблемам работников ограничено.

**3. Стратегия организации -дело.** Характерна для фирм, действующих в тех секторах рынка, где потребительский спрос устойчиво высокий (продукты питания, транспорт), а также для стабильно функционирующих организаций, основной задачей которых является предоставление качественных товаров населению.

Работники воспринимаются как профессионалы по своей специальности в данной сфере бизнеса. При найме предпочтение отдается кандидатам, уже имеющим опыт работы в данной отрасли, часто осуществляется по личным и отраслевым связям.

Для фирмы характерны преобладание командной организации работы и приоритет общих, качественных показателей деятельности. Проявление активности работников ожидается (и стимулируется) в рамках их обязанностей, как максимум – в масштабе подразделения. Контроль за деятельностью персонала чаще всего представлен в виде регулярных отчетов.

Стимулируется обучение, профессиональный рост специ-

алистов и руководителей всех рангов. Высокая оплата труда. Значительно чаще, чем в других фирмах, используются организационные формы стимулирования и реже – наказания. Информация о деятельности предприятия открыта для всего персонала.

**4. Стратегия – работник.** Характерна для организаций, имеющих свою историю, стабильный коллектив, организация представляется единой семьей. Работник – полноценная личность, партнер, главный источник эффективной деятельности организации.

В процедурах отбора широко используются различные психологические методики, предпочтение отдается внутрифирменному найму.

Такие фирмы обычно отличает гибкая организация труда, что предполагает слабую определенность функциональных обязанностей, взаимодополняемость работников, развитые неформальные отношения. Обучение поддерживаются у всех групп персонала.

В структуре трудовой мотивации в равной степени представлены профессиональный, патриотический и хозяйственный типы. Большое внимание уделяется социально-бытовым вопросам сотрудников. Хорошая информированность работников.

**5. Стратегия развития.** Может быть как центральным компонентом миссии организации, занимающейся инновационной деятельностью, так и преобладающим компонентом

для любой организации на определенной стадии ее существования.

Доминирует отношение к работнику как к основному источнику и средству развития, стимулируется его инновационная активность. Преобладает командная форма организации работы с развитой взаимозаменяемостью сотрудников и коллективным обсуждением результатов работы. Функция управления персоналом централизована под руководством одного из высших управляющих.

**6. Стратегия ориентации на территорию.** Характерна для организаций, находящихся в прямой зависимости от территорий, на которых они осуществляют свою деятельность (например, добыча полезных ископаемых).

Опора делается на связи с территорией во всех аспектах работы: преимущественный найм людей, живущих на данной территории или хорошо знакомых с ней. Хорошо поставлено первичное (для работников, не имеющих профессиональной подготовки) и вводное (после приема на работу) обучение, развито переобучение. Но повышению квалификации внимания не уделяется.

В структуре трудовой мотивации преобладают патристический и хозяйственный типы. Социально-бытовая сфера играет существенную роль и используется на паритетных началах с территорией. В коммуникативном отношении организация достаточно открыта для персонала; в системе информирования и обратной связи повышенное внимание уде-

ляется территориальным аспектам деятельности организации. Ввиду особого значения для организации взаимоотношений с местной властью функция управления персоналом осуществляется лично первым руководителем или членом дирекции, ответственным за связи с общественностью.

## 4. Стратегия управления персоналом

Кадровая политика предусматривает в первую очередь формирование стратегии управления персоналом организации, которая учитывает стратегию деятельности организации. Стратегия управления персоналом предполагает:

- *определение целей управления персоналом* – при принятии решений в сфере управления персоналом должны быть учтены экономические аспекты организации и потребности и интересы работников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей работников и т.п.);

- *формирование идеологии и принципов кадровой работы* -идеология кадровой работы оформляется в виде документа (как набора этических норм, не подлежащих нарушению в работе с кадрами) и реализуется повседневно руководителями структурных подразделений организации.

- *определение условий для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов в организации.*

Выделяют **три концепции** стратегии кадровой политики.

- 1) *Стратегия управления персоналом определяется стратегией организации.* Управление персоналом выполняет обслуживающую функцию, которая заключается в предоставлении и поддержании работоспособности необходимого

для организации персонала.

2) *Стратегия управления персоналом является центральной самостоятельной функцией.* Занятые в организации работники рассматриваются как самостоятельные ресурсы, при помощи которых, в зависимости от их качества и способностей, можно решать различные задачи, возникающие в условиях рыночной экономики. В данном случае стратегия кадровой политики зависит от имеющихся или потенциальных кадровых ресурсов.

3) Синтез двух предыдущих. Стратегия организации сопоставляется с имеющимися и потенциальными кадровыми ресурсами, определяется соответствие направлениям стратегии кадровой политики. В результате такого сопоставления может быть изменена стратегия всей организации либо – кадровая политика.

**Стратегия управления персоналом** – это разработанное руководством организации приоритетное, качественно определенное направление действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и учитывающих стратегические задачи организации и ее ресурсные возможности.

**Основными чертами стратегии управления персоналом** являются:

= долгосрочный характер, что объясняется нацеленностью на разработку и изменение психологических установок,

мотивации, структуры персонала, всей системы управления персоналом или ее отдельных элементов, такие изменения требуют длительного времени;

= связь со стратегией организации в целом, учет многочисленных факторов внешней и внутренней среды,

Стратегия управления персоналом как функциональная стратегия может разрабатываться на двух уровнях:

1. для организации в целом в соответствии с ее общей стратегией – как функциональная стратегия на корпоративном, общеорганизационном уровне;

2. для отдельных сфер деятельности (бизнеса) многопрофильной компании – как функциональная стратегия каждой сферы бизнеса, соответствующая целям этой сферы.

Составляющими частями стратегии управления персоналом являются:

– условия и охрана труда, техника безопасности персонала;

– формы и методы регулирования трудовых отношений;

– методы разрешения производственных и социальных конфликтов;

– установление норм и принципов этических взаимоотношений в коллективе, разработка кодекса деловой этики;

– политика занятости в организации, включающая анализ рынка труда, систему найма и использования персонала, установление режима работы и отдыха;

– профориентация и адаптация персонала;

- совершенствование методов прогнозирования и планирования потребности в персонале на основе изучения новых требований к работникам и рабочим местам;
- разработка новых профессионально-квалификационных требований к персоналу на основе систематического анализа и проектирования работ, выполняемых на различных должностях и рабочих местах;
- новые методы и формы отбора, деловой оценки и аттестации персонала;
- совершенствование механизма управления трудовой мотивацией персонала;
- разработка новых систем и форм оплаты труда, материального и нематериального стимулирования работников;
- совершенствование информационного обеспечения всей кадровой работы в рамках выбранной стратегии и др.

В каждом конкретном случае стратегия управления персоналом может охватывать отдельные ее составляющие в зависимости от целей и стратегии организации, целей и стратегии управления персоналом.

Стратегия управления персоналом может быть как подчиненной по отношению к стратегии организации в целом, так и совмещенной с ней, представляющей единое целое.

Разработка стратегии управления персоналом осуществляется на основе глубокого систематического анализа факторов внешней и внутренней среды.

В результате анализа внешней и внутренней среды вы-

являются сильные и слабые стороны организации в области управления персоналом, а также возможности, которыми она располагает, и угрозы, которых следует избегать.

Выявление сильных и слабых сторон отражает самооценку организации и позволяет ей сравнить себя с основными конкурентами на рынке труда и, возможно, на рынке сбыта. Оценку можно провести по отдельным показателям и функциям управления персоналом с помощью так называемого конкурентного профиля. Оценка отдельных показателей проводится методом сравнительного анализа, а функций управления – экспертным методом.

Сильные и слабые стороны организации в области персонала в такой же мере, как угрозы и возможности, определяют условия успешного существования организации.

Для решения этой задачи используются такие известные в стратегическом управлении методы и приемы, как метод SWOT, матрицы возможностей, угроз, составление профиля среды и др. (от англ. SWOT: «сила» (strength), «слабость» (weakness), «возможности» (opportunities), «угрозы» (threats)).

После составления конкретного списка слабых и сильных сторон организации в области персонала, а также угроз и возможностей, следует этап установления связей между ними. Для установления этих связей составляется матрица SWOT, предложенная Томпсоном и Стриклендом. Слева выделяются два блока: сильные и слабые стороны, в ко-

которые соответственно вписываются все выявленные в ходе предварительного анализа стороны управления персоналом организации. В верхней части матрицы также выделены два блока, в которые вписаны возможности и угрозы в области управления персоналом, важные для конкретной организации. На пересечении этих блоков образуются четыре поля:

поле I – сильные стороны и угрозы;

поле II – сильные стороны и возможности;

поле III – слабые стороны и возможности;

поле IV – слабые стороны и угрозы.

Задача специалиста службы управления персоналом заключается в том, чтобы с помощью этих полей рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те из них, которые должны быть учтены при разработке стратегии управления персоналом.

В частности, для тех пар, которые были выбраны с поля II, следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон управления персоналом организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые имеются во внешней среде. Для пар с поля I стратегия должна предполагать использование сильных сторон организации в области персонала для устранения угроз из внешней среды. Для тех пар, которые оказались на поле III, стратегия в области персонала должна быть построена так, чтобы за счет появившихся возможностей во внешней среде попытаться преодолеть имеющиеся в области персонала слабости. И для

пар, находящихся в поле IV, стратегия управления персоналом должна быть такой, которая бы позволила организации избавиться от слабых сторон в области персонала и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу, исходящую из внешней среды.

Так, если персонал организации отличается высоким уровнем квалификации и наличием инновационного потенциала и в то же время в масштабах района, города, ухудшается система социального обеспечения (поле I), стратегия управления персоналом должна быть направлена на изыскание дополнительных финансовых и иных источников и принятие мер по сохранению и развитию социальной инфраструктуры данной организации, усилению и расширению видов социальной помощи и поддержки своих работников с тем, чтобы сохранить их численность и потенциал, избежать оттока специалистов в другие районы и регионы.

Таким образом, стратегия управления персоналом может охватывать различные аспекты управления персоналом организации: совершенствование структуры персонала (по возрасту, категориям, профессии, квалификации и т.д.); оптимизацию численности персонала с учетом его динамики; повышение эффективности затрат на персонал, включающих оплату труда, вознаграждения, затраты на обучение и другие денежные расходы; развитие персонала (адаптацию, обучение, служебное продвижение); меры социальной защиты, гарантий, социального обеспечения (пенсионное, меди-

цинское, социальное страхование, социальные компенсации, социально-культурное и бытовое обеспечение и др.); развитие организационной культуры (норм, традиций, правил поведения в коллективе и т.п.); совершенствование системы управления персоналом организации (состава и содержания функций, оргструктуры, кадрового, информационного обеспечения и др.) и т. д.

В целом выбор стратегии основывается на сильных сторонах и разработке мероприятий, усиливающих возможности организации в конкурентной среде за счет преимуществ в сфере персонала.

# **Глава 5 Стратегическое управление персоналом организации**

## **1. Понятие, принципы и этапы процесса стратегического управления**

Термин «стратегическое управление» был введен в 60—70-х годах XX в., чтобы отличить текущее управление, осуществляемое на уровне хозяйственных подразделений, от управления на высшем уровне руководства. В процессе своего развития управление как практическая деятельность в 80-х годах перешло на новый этап, отличительной особенностью которого является смещение внимания высшего руководства в сторону внешнего окружения, что позволяет своевременно и адекватно реагировать на происходящие в нем изменения и обеспечивать организации преимущества перед конкурентами.

Стратегическое управление – это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, гибко реагирует на вызов со стороны внешнего окружения, проводит своевременные изменения

в организации, позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, ориентируясь в своей деятельности на потребности покупателей, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

Основными *принципами стратегического управления* как вида управленческой деятельности являются: долгосрочность оцениваемых перспектив и принимаемых решений; направленность управленческих воздействий на изменение потенциала объекта управления (производства продукции, услуг, технологии, персонала и др.) и создание возможностей более эффективной реализации данного потенциала; первоочередной учет при разработке и принятии управленческих решений состояния и возможных изменений внешней для организации среды; альтернативность выбора управленческих решений в зависимости от состояния внутренней и внешней среды организации; осуществление постоянного контроля за состоянием и динамикой внешней среды и своевременного внесения изменений в управленческие решения.

## 2. Этапы процесса стратегического управления

**Процесс стратегического управления** включает **пять взаимосвязанных этапов, которые** логически вытекают один из другого, и между ними существует устойчивая обратная связь и взаимовлияние.

**Анализ внешней и внутренней среды** считают обычно исходным этапом стратегического управления, так как он служит базой как для определения миссии и целей организации, так и для выработки стратегии поведения в окружающей конкурентной среде, позволяющей осуществить миссию и достичь целей. Внутренняя среда, и внешнее окружение изучаются в процессе стратегического управления в первую очередь для того, чтобы вскрыть те возможности и угрозы, которые организация должна учитывать при определении своих целей и способов их достижения.

Внешняя среда организации включает макроокружение и непосредственное окружение. Анализ макроокружения проводится на основе изучения влияния на организацию таких факторов, как состояние экономики, правовое регулирование и управление, политические процессы, природная среда и ресурсы, социальная и культурная составляющие общества, научно-технический и технологический уровень развития общества и т. п.

Анализ непосредственного окружения связан с изучением тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии. Это поставщики, покупатели, конкуренты, рынок рабочей силы. Организация может существенно влиять на характер и содержание взаимодействия с непосредственным окружением, активно формировать дополнительные возможности и предотвращать появление угроз ее дальнейшему существованию.

Анализ внутренней среды показывает тот потенциал и те внутренние возможности, на которые может рассчитывать организация для проведения успешной конкурентной борьбы, для достижения поставленных целей и реализации своей миссии, а также в случае необходимости их корректировки. Кроме того, внутренняя среда обеспечивает возможность нормального существования персоналу организации, предоставляя ему работу, участие в управлении, в прибылях и капитале, разрабатывая меры социальной защиты и т. п.

Анализ внутренней среды проводится по следующим направлениям: персонал организации, его потенциал, квалификация, интересы и др.; организация управления; производство, включая все этапы его общего цикла – от исследований и разработок до оперативного планирования; либо другая основная деятельность организации; финансы организации; маркетинг; организационная культура и др.

Изучение среды организации, проводимое в условиях стратегического управления, позволяет:

= при анализе внешней среды – выявить возможности, которые открываются перед организацией и которые она должна использовать для укрепления своих позиций на рынке, или угрозы для ее деятельности, т.е. вскрыть нежелательные обстоятельства, которые могут ухудшить рыночную ситуацию;

= при анализе внутренней среды – определить сильные стороны организации, ее преимущества, которые необходимо использовать для реализации возможностей (т.е. это та база, на которую опирается организация в конкурентной борьбе и которую необходимо укреплять), и слабые стороны, ухудшающие состояние организации, которые необходимо нейтрализовать, исправить, избавиться от них.

**Определение миссии организации и стратегических целей** для ее выполнения является вторым этапом процесса стратегического управления. Миссия – это четкая формулировка предназначения организации, утверждение того, для чего и по какой причине она существует.

В миссии должны быть отражены следующие аспекты: сфера деятельности организации, т.е. какой продукт предлагается покупателям или клиентам, на каком рынке она работает и реализует свой продукт; целевые ориентиры организации, отражающие, к чему она стремится, решение каких задач является определяющим в ее деятельности в перспективе; ценности или принципы, которые являются основополагающими в деятельности организации; какие технологии

в области производства и управления использует организация, в чем ее сила и возможности успешного осуществления деятельности в долгосрочной перспективе; имидж, которым обладает организация.

Стратегические цели конкретизируют миссию организации, представляя ее в форме, доступной для управления процессом их реализации. Цель – это желательное конкретное состояние отдельных характеристик организации, на достижение которых направлена ее деятельность. Установление целей – это руководство к действию: каких результатов и когда необходимо достичь и кто за это отвечает.

Важность установления целей организации состоит в том, что цели являются исходной точкой для разработки планов деятельности, системы мотивирования персонала, оценки результатов их труда, контроля и оценки деятельности подразделений и организации в целом.

**Формулирование и выбор стратегии** – следующий этап процесса стратегического управления. Он представляет собой определение основного направления, характера движения, путь, следуя которым организация сможет достичь поставленных целей.

Выбор стратегии из нескольких стратегических альтернатив означает ориентацию на такую стратегию, которая обладает преимуществами перед другими, является наиболее пригодной для достижения целей организации.

*Определение миссии, установление целей и выбор стра-*

*тегии* представляют собой управленческие решения, принимаемые высшим руководством организации для выбора основных направлений ее развития, что находит свое отражение в стратегическом плане. Стратегический план – это документ, содержащий цель организации, направления ее развития, долгосрочные и краткосрочные задачи.

На этапе **реализации стратегии** осуществляется комплекс действий, направленных на повышение деловой активности в финансовой, организационной и других сферах, на усиление мотивации персонала, развитие корпоративной культуры и внутренней структуры организации в целях достижения намеченных результатов.

**Этап оценки и контроля реализуемой стратегии**

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.