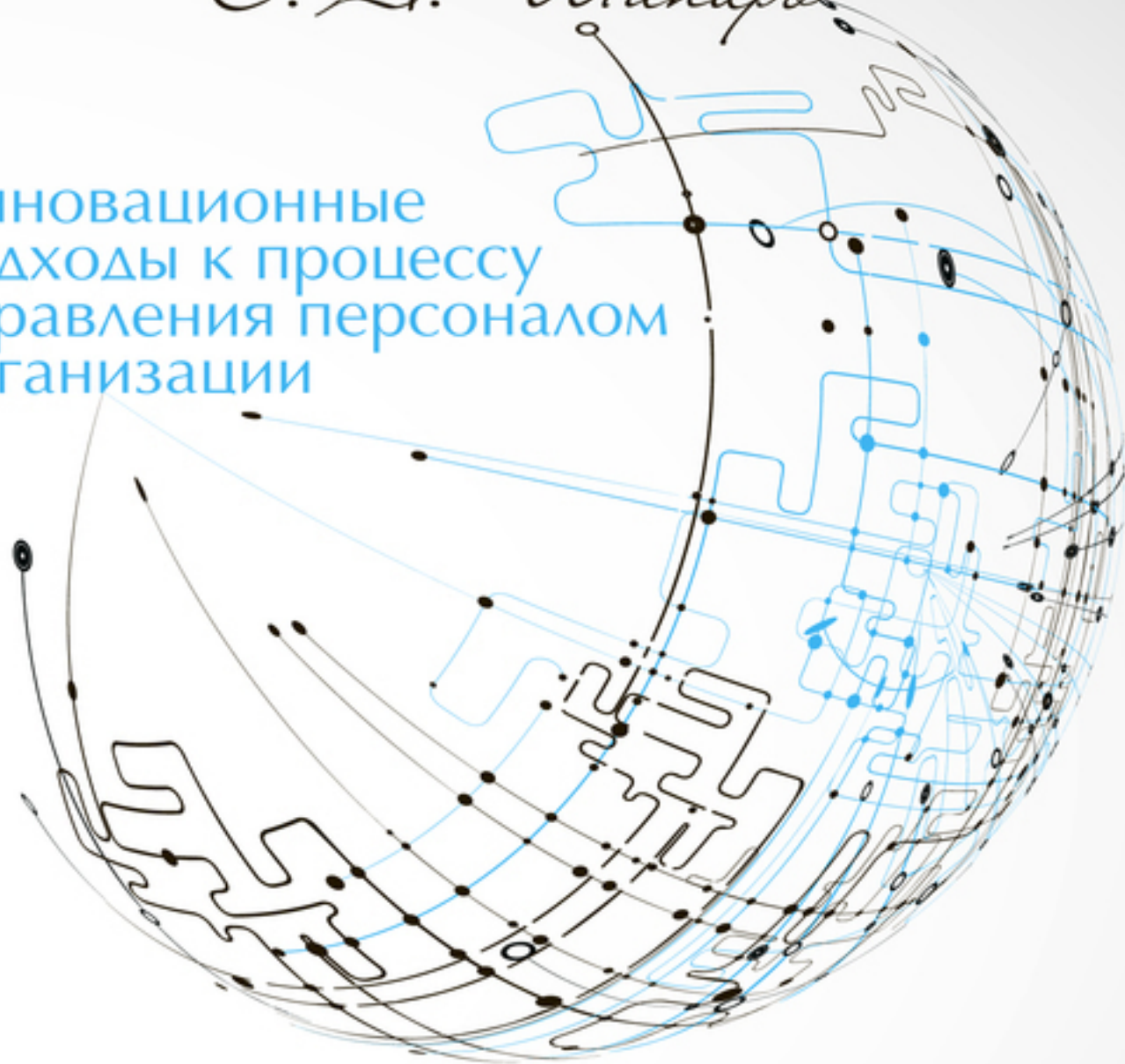


С. А. Мануф

Инновационные  
подходы к процессу  
управления персоналом  
организации



Сергей Шапиро

**Инновационные подходы  
к процессу управления  
персоналом организации**

«Директ-Медиа»

2015

УДК 330.8  
ББК 65.050(Рус)

## **Шапиро С. А.**

Инновационные подходы к процессу управления персоналом  
организации / С. А. Шапиро — «Директ-Медиа», 2015

Настоящая монография предлагает инновационные подходы к процессу управления персоналом. Она показывает важность управления персоналом с предпринимательских позиций в рамках фирмы, когда для достижения целей используются человеческие ресурсы (персонал), которые при умелой организации управления ими и осуществляют цели и задачи, стоящие перед организацией. В рамках данной монографии описаны различные процессы, связанные с управлением персоналом и приведены авторские методики, связанные с процедурами найма персонала, оценки деятельности персонала, разработкой способов стимулирования и оплаты труда. Настоящее научное издание предназначено для специалистов, преподавателей, студентов и аспирантов, изучающих проблемы управления трудовыми ресурсами и вопросы экономики и социологии труда, а также для всех, кто интересуется организацией эффективной работы с персоналом в современных организациях. Книга издается в авторской редакции.

УДК 330.8  
ББК 65.050(Рус)

© Шапиро С. А., 2015  
© Директ-Медиа, 2015

# Содержание

От автора	5
Введение	6
Глава 1. Маркетинговые подходы к управлению персоналом в организации	8
1.1. Основные направления маркетинга персонала и факторы их определяющие	8
Конец ознакомительного фрагмента.	12

# **Сергей Шапиро**

## **Инновационные подходы к процессу управления персоналом организации**

### **От автора**

Настоящая монография расставляет новые акценты в таком, многократно описанном процессе как управление персоналом. Известно, что управление персоналом это один из видов менеджмента, направленный на организацию эффективной работы сотрудников для достижения целей стоящих перед организацией. В зависимости от теоретического подхода управление персоналом трактуют как работу с кадрами (технократический подход) или же управление человеческими ресурсами (гуманистический подход), не менее распространено и само искомое понятие. Все это многократно и подробно описано в научной и практической литературе по данной теме. В рамках данного издания, автор, базируясь на своем опыте работы с персоналом в различных организациях, а, также суммируя экономические и психологические знания в этой сфере, предлагает новые подходы к управлению персоналом.

Руководители предприятий часто смотрят на этот процесс как на второстепенный. Они обращают внимание лишь на правильное ведение в организации кадрового делопроизводства, и организацию набора персонала на вакантные должности.

Проблема, поставленная автором в рамках данной монографии, заключается в том, чтобы показать важность управления персоналом с предпринимательских позиций в рамках фирмы. Сущность этого подхода заключается в том, что для достижения целей, стоящих перед компанией, а основной целью коммерческих организаций, как известно, является извлечение и максимизация прибыли, наряду с использованием материальных и финансовых ресурсов используются человеческие ресурсы (персонал), которые при умелой организации управления ими и осуществляют цели и задачи, стоящие перед фирмой.

Поскольку в рамках данной монографии описаны различные процессы и авторские методики, связанные с процедурами найма персонала, оценки деятельности персонала, виды стимулирования и оплаты труда, то она может служить практическим пособием для HRменеджеров и работников кадровых служб, осуществляющих работу с персоналом в рамках организаций.

Автор выражает благодарность рецензентам – заведующей кафедрой «Экономики труда и управления персоналом» Академии Труда и Социальных Отношений, д.п.н., профессору Самраиловой Е. К. и заведующему кафедрой «Управление персоналом» Российской Академии предпринимательства, д.э.н., профессору Гусову А. З. за ценные замечания и рекомендации, учтенные при создании данной работы.

*Москва, май 2015 г.*

## Введение

Среди большой части руководителей предприятий и владельцев фирм в России бытует распространенное заблуждение, что работа с персоналом не является задачей «номер один» среди многих стратегических, тактических оперативных или финансовых проблем, с которыми приходится сталкиваться любой компании в своей деятельности. Как уже было отмечено, часто управление персоналом ограничивается вопросами найма, и правильного ведения кадрового делопроизводства. На многих предприятиях в штатном расписании не предусмотрены должности специалистов по управлению персоналом (HR-директоров), которые занимаются разработкой и реализацией стратегической кадровой политики, основной задачей которой является грамотная мотивация сотрудников на протяжении всей их деятельности в организации. Очень часто такое положение дел приводит к затяжным конфликтам в коллективе, неудовлетворенности работников своим трудом, их уходу из организации и одновременно повышению текучести кадров. Все это снижает производительность труда работников и эффективность деятельности самой организации. Поэтому в данной монографии мы предлагаем рассматривать управление персоналом не просто как организацию эффективной работы людей, а как вид предпринимательской деятельности, способствующий достижению целей фирмы.

Основной целью предпринимательской деятельности является извлечение и максимизация прибыли. Для достижения этой цели настоящий предприниматель идет на риск, внедряет инновационные технологии и использует имеющиеся в его распоряжении ресурсы. Такими ресурсами в экономике являются труд, земля, капитал, предпринимательские способности и информация. Если посмотреть на перечисленные ресурсы с узкой точки зрения, то под трудом мы понимаем деятельность самого предпринимателя, то есть его интеллектуальный и организаторский потенциал, который он применяет для создания нового бизнеса или же товар «рабочая сила», принадлежащую тем наемным работникам, которых он использует в своей деятельности, и платит им заработную плату за их труд.

Попробуем посмотреть на этот ресурс с более широких позиций, поставив вместо термина «труд» понятие «человеческие ресурсы», успешно используемое в американской концепции менеджмента персонала. **Концепция «человеческих ресурсов»**, получившая широкое распространение в США, с середины 1970-х годов, подразумевает, что персонал это такой же важный производственный ресурс, как и финансовые, материальные, технологические и другие ресурсы, участвующие в процессе производства, а, следовательно, предприятие (организация) в процессе своего развития может либо накапливать, либо сокращать этот вид ресурса, в зависимости от выбора стратегии управления и рационализации хозяйственной деятельности. Американские ученые и руководители, считают, что такой подход к управлению кадрами более гуманистичен, так как одной из важнейших функций управления персоналом в этих условиях становится развитие персонала (обучение, мотивация, карьерный рост), а не простое удовлетворение потребности в кадрах в соответствии с имеющимися вакансиями. Не случайно, понятие «управление человеческими ресурсами» в США вытеснило из обихода термины «кадры», «персонал», управление кадрами, управление персоналом.

Именно использование человеческих ресурсов превращает процесс управления персоналом в вид предпринимательской деятельности. При этом на первый план выходит понятие экономики труда, которая включает в себя как исследование рынка труда, кривых спроса и предложения на труд, состояния занятости и безработицы, оказывающих влияние на заработную плату, так и широкий круг проблем социально-трудовых отношений непосредственно в организациях, таких как: организация и нормирование труда, оплата и стимулирование труда, способствующие повышению производительности и эффективности труда.

Таким образом, в рамках данной монографии мы рассматриваем два основных аспекта, превращающих процесс управления персоналом в вид предпринимательской деятельности.

Первым аспектом является маркетинг персонала. Как известно, маркетинг – это система продвижения товара на рынке. Маркетинг персонала – это продвижение товара «рабочая сила» на рынке труда. Т.е. в каждый момент времени, каждая сторона является и потребителем и товаром одновременно. Покупатели товара затрачивают определенные средства на приобретение персонала, и естественно хотят, чтобы персонал оказался эффективным и производительным. Поэтому в данном издании автор с экономических и психологических позиций рассматривает те аспекты, которые влияют на эффективное продвижение данного товара. Кроме того, в классическом понимании «Маркетинг персонала» – это исследование рынка труда с целью определения имеющихся вакансий и их увязки с имеющимися у предприятий потребностями в тех или иных группах работников. Такой маркетинг можно назвать пассивным. Автор предлагает новый подход к рассмотрению этого понятия, который наряду с элементами пассивного маркетинга, такими как исследование рынка труда, методы определения потребности в персонале, включает в себя еще и активный маркетинг, включающий как маркетинговые исследования, так и маркетинговые коммуникации в данной области. Последние включают в себя и новейшие методы отбора и найма персонала, применяющиеся в практике управления различных отечественных компаний, и системы корпоративного обучения, позволяющие повышать потенциал, а, следовательно, и стоимость персонала, и организацию внутрифирменной материальной мотивации персонала, базирующуюся на исследованиях автора, проведенных в различных отечественных компаниях. Отдельной, очень перспективной темой, является построение корпоративной культуры фирмы, позволяющей снизить потери от текучести кадров и в то же время закрепить корпоративные ценности у сотрудников фирмы. Ведь наряду с внешним рынком труда существует и внутренний рынок, очень активно используемый фирмами, входящими в крупные холдинги, корпорации и кластерные образования. Таким образом, корпоративная культура способствует продвижению персонала на внутреннем рынке, в то же время, повышая общую эффективность его деятельности и как следствие деятельности всей корпорации.

Все вышеперечисленные элементы и составляют маркетинг персонала.

Вторым важным аспектом инновационного подхода к управлению персоналом как виду предпринимательской деятельности является организация внутрифирменного стимулирования и оплаты труда. Именно эти факторы являются важнейшими элементами мотивации труда работников, так как в рыночной экономике на первом месте стоит удовлетворение материальных потребностей работников, способствующее эффективному и производительному труду на благо организации. Одновременно с этим необходимо учитывать и факторы нематериальной мотивации, оказывающей большое влияние на удовлетворенность трудом работников. В то же время с точки зрения предпринимателя стимулирование и оплата труда должны не только способствовать повышению мотивации работников, но и быть экономически эффективными, т.е. соответствовать тем затратам труда работников, которые использовались в процессе изготовления продукции (работ, услуг). Для этого мы рассматриваем различные методики, в том числе и авторские, которые позволяют оценить экономическую эффективность системы управления персоналом и в случае необходимости пересмотреть те или иные элементы, оказывающие негативное влияние на достижение основных целей предпринимательской деятельности.

# **Глава 1. Маркетинговые подходы к управлению персоналом в организации**

## **1.1. Основные направления маркетинга персонала и факторы их определяющие**

**Маркетинг персонала** – вид управленческой деятельности, направленный на долгосрочное обеспечение организации человеческими ресурсами, образующими стратегический потенциал, необходимый для решения конкретных целевых задач<sup>1</sup>. Ранее уже было сказано, что в настоящее время работа с персоналом должна строиться на рыночной основе с предпринимательских позиций, поэтому все трудовые факторы можно рассматривать как продукты маркетинга. Во многих зарубежных компаниях, особенно в США, уже более 20 лет используют методы маркетинга в процессе управления персоналом.

Давайте рассмотрим основные направления и задачи маркетинга персонала.

Концепция маркетинга утверждает, что залогом достижения целей организации является определение нужд и потребностей целевых рынков (в нашем случае рынка труда – *Прим. авт.*) и обеспечение желаемой удовлетворенности более эффективными и более продуктивными, чем у конкурентов способами<sup>2</sup>.

В персонал-маркетинге можно выделить два основных направления.

Первое направление, назовем его пассивным, занимается выявлением и покрытием потребностей организации в человеческих (трудовых) ресурсах, и представляет собой одну из функций службы управления персоналом компании. Однако эта функция осуществляется несколько отдельно от других направлений работы с персоналом.

Второе направление, так называемый активный маркетинг, занимается решением более глобальных задач. По своей сути это задачи, относящиеся к стратегической кадровой политике фирмы. Персонал, как работающий, на фирме, так и потенциальные кандидаты на работу рассматриваются в качестве внешних и внутренних клиентов фирмы. Основная цель маркетинга персонала при этом – оптимальное использование человеческих ресурсов, способствующих повышению производительности труда, развитие сотрудников, их участие в делах фирмы (партиципативное управление), воспитание у них корпоративного духа и лояльного отношения к фирме. Иными словами можно представить персонал организации как покупателей фирмы, на которой они работают. Принцип, на котором основывается активный маркетинг, рассчитан на рыночное мышление сотрудников фирмы и сильно отличается от традиционных административных подходов к управлению персоналом. Однако для этого необходимо решать целый комплекс задач, связанный с разработкой целевой стратегии управления персоналом, кадровым планированием, деловой оценкой деятельности сотрудников, формированием трудовой мотивации, различными видами обучения, построением корпоративной культуры на фирме.

Оба направления маркетинга персонала не противоречат, а дополняют друг друга и их надо параллельно развивать, если компания хочет добиться успеха в своем сегменте рынка.

Рассмотрим сначала более узкую сферу деятельности маркетинга персонала (пассивного) и факторы его определяющие.

Основной его задачей является обладание полной и достоверной информацией о ситуации на рынке труда (отраслевом, региональном и т.п.). Такая информация необходима для

---

<sup>1</sup> Управление персоналом организации /Под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1997 г. с. 185.

<sup>2</sup> Ф. Котлер Основы маркетинга. – СПб: АО «Коруна» АОЗТ «Литера Плюс», 1994. с. 24.



того, чтобы эффективно заполнить имеющиеся и потенциальные вакансии в организации, необходимые для реализации ее целей.

Маркетинговая деятельность в данной области состоит из четырех взаимосвязанных этапов.

1. Выбор и анализ источников информации для маркетинговой деятельности. На этом этапе определяется из каких источников (внешних, внутренних) лучше получать информацию, насколько она достоверна и полезна.

2. Анализ внешних и внутренних факторов, определяющих направления маркетинговой деятельности.

Такой анализ является исходной точкой данного вида деятельности, дающего информацию для составления плана маркетинговой деятельности. Остановимся на этих факторах более подробно.

Говоря о внешних факторах, мы рассматриваем такую ситуацию, которую организация и ее руководство не в состоянии изменить, но в то же время ее необходимо анализировать и учитывать при составлении целевой программы работы с персоналом, в том числе для определения количественной и качественной потребности в персонале, а также нахождения эффективных источников покрытия потребности в кадрах.

Перечислим и раскроем сущность внешних факторов, влияющих на маркетинговую политику в области работы с персоналом.

– **Ситуация на рынке труда.** Данный фактор определяется общеэкономическими процессами, протекающими в стране и мире, влиянием экономических циклов (спад, депрессия, подъем), демографической ситуацией, наплывом мигрантов из других регионов и другими особенностями. Большое значение имеет уровень безработицы в конкретный временной период и политика государства в области занятости, в частности подготовка и переподготовка резерва по определенным специальностям из числа незанятых граждан. Ситуация на рынке труда, являющаяся предметом анализа в маркетинге персонала характеризуется двумя основными принципами, действующими в рыночной экономике – спросом и предложением. В данном случае **спрос** на персонал определяет его количественную и качественную структуру по отдельным профессиям и специальностям, **предложение** в области персонала определяется количеством учебных заведений, готовящих квалифицированные кадры, центров переподготовки персонала, эффективностью работы государственных органов занятости и уровнем текучести кадров из других организаций.

– Другим важным фактором является **научнотехнический прогресс** (в частности, развитие новых технологий). Являясь составной частью экономического роста (интенсивный рост) НТП влияет на увеличение производительности труда, определяет изменение в характере и содержании труда, его предметной направленности, но в то же время способствует высвобождению малоквалифицированной рабочей силы, пополняющей ряды безработных. А это в свою очередь формирует изменение требований к подготовке и переподготовке персонала в центрах занятости, при получении новых специальностей.

– **Особенности социальных потребностей общества.** Учет и анализ данного фактора позволяет получить представление о структуре ведущих мотивов персонала, являющегося потенциальными кандидатами на занятие вакантных должностей в той или иной организации. Эта структура определяется общественными и производственными отношениями, складывающимися в обществе в изучаемый период времени. Так могут преобладать материальные потребности, потребности в безопасности, выражающиеся в желании иметь постоянную работу и другие.

– **Изменение законодательства о труде.** При решении вопросов связанных с маркетингом персонала, следует учитывать положения трудового законодательства (Трудового кодекса РФ) и его возможные изменения в обозримой перспективе. Так в 2002 году КЗОТ РФ

поменялся на Трудовой кодекс РФ, и ситуация в законодательной сфере изменилась во многих аспектах, однако и в действующий Трудовой кодекс постоянно вносятся новые изменения или меняется редакция отдельных положений. Также необходимо учитывать изменение законодательства в сфере охраны труда, в области занятости, миграции и других аспектах, связанных с управлением персоналом. Подробнее этот вопрос изложен в [30]<sup>3</sup>.

– **Кадровая политика конкурентов.** Для выработки гибкой стратегической политики в работе с персоналом компании, следует изучать и учитывать формы и методы работы с кадрами в фирмах-конкурентах.

Все вышеупомянутые факторы являются внешними по отношению к организации, так как их существование не зависит от деятельности какой-либо конкретной организации. Другими словами они составляют внешнюю среду организации в области маркетинга персонала. Учет явлений и процессов, протекающих во внешней среде позволяет избежать ошибок при планировании и осуществлении направлений маркетинговой деятельности.

Другая группа факторов, определяющих направления маркетинговой деятельности в области персонала это **внутренние факторы**, т. е. такие, которые поддаются управляющему воздействию со стороны организации и ее руководства. Остановимся на их рассмотрении более подробно.

Во-первых, это **цели и миссия фирмы**. В принципе этот фактор считается внутренним не только для маркетинга персонала, но и для управления персоналом в целом, как составной части менеджмента фирмы. Четкие и конкретные цели организации и ее миссия определяет строгую направленность стратегической кадровой политики фирмы, направленной на долгосрочную перспективу.

Во-вторых, **финансовые ресурсы**, так как точная оценка потребности и возможности организации в финансировании мероприятий, связанных с управлением персоналом, определяет выбор альтернативных вариантов в области планирования потребности в персонале и ее удовлетворения (например, за счет внешних или внутренних источников), использования кадрового потенциала, обучения персонала. Кроме того, финансовые ресурсы, имеющиеся в распоряжении фирмы, не могут не влиять на мотивационные ожидания сотрудников в плане удовлетворения потребности постоянного получения заработной платы (стабильности) и других материальных вознаграждений, относящихся к элементам экономического стимулирования.

В-третьих, **кадровый потенциал организации**, который также распространяется как на область маркетинговой деятельности, так и на систему управления персоналом в целом. Он связан с оценкой возможностей специалистов службы управления персоналом, с правильным распределением обязанностей между сотрудниками, от этого во многом зависит успех реализации планов маркетинга персонала. Также, здесь необходимо учитывать структура персонала и его потенциал по уровню образования, возрастному критерию, полу и другим демографическим признакам, во многом характеризующим в первую очередь потребности работников и соответственно мотивы, побуждающие их к труду, а во-вторых, политику руководства по удовлетворению этих потребностей, наряду с достижением целей и задач фирмы. Квалификация работников влияет на качественный уровень выпускаемой продукции и одновременно на такую составляющую фактора безопасности, как потребность в обучении при недостаточном уровне образования или же если работник чувствует недостаточную степень квалификации при работе со сложной техникой, освоением новых технологий, изменениями в законодательстве (налоговом, бухгалтерском учете и т.д.)

В-четвертых, это **источники покрытия потребности в персонале**, рассматриваемые в качестве внутреннего фактора с точки зрения возможности выбора организацией тех источников покрытия кадровой потребности, которые соответствуют состоянию остальных внутрен-

---

<sup>3</sup> С. А. Шапиро Управление человеческими ресурсами. М.: ГроссМедиа, 2005, с. 31.

них и внешних факторов: целям организации, финансовым ресурсам, тенденциям развития технологии и др.

Полный и точный учет всех вышеперечисленных факторов определяет уровень и особенности реализации основных направлений маркетинга персонала. Таким образом, мы будем рассматривать маркетинг персонала как комплекс мероприятий по отбору «товара – рабочая сила», именуемого персонал, способного обеспечить достижение целей и задач, стоящих перед организацией.

**3. Разработка мероприятий** по направлениям маркетинга персонала. К таким мероприятиям относятся: – разработка требований к персоналу, которая производится на основе штатного расписания, а также текущего и перспективного анализа требований к должностям и рабочим местам. Разработка требований к персоналу заключается в формировании качественных характеристик персонала: профессиональных и личностных компетенций, способностей, мотивации.

– Методы определения потребности в персонале, которые будут подробно освещены в следующем параграфе.

– Расчет плановых затрат и расходов на персонал, включающие в себя ожидаемые затраты на приобретение и использование персонала. Этот вопрос также будет подробно освещен позднее.

– Выбор путей удовлетворения потребностей в персонале во многом зависит от того, как проводятся мероприятия по двум предыдущим направлениям маркетинга. Данное мероприятие подразделяется на четыре этапа: а) установление источников удовлетворения потребности, как внешних, так и внутренних; б) определение путей привлечения персонала для занятия вакантных должностей; в) анализ источников и путей с точки зрения их соответствия требованиям количественных и качественных характеристик потенциальных работников и затрат, связанных с использованием того или иного источника и пути привлечения персонала; г) выбор альтернативных или комбинированных вариантов источников и путей.

**4. Изучение имиджа** организации как ее работодателя, предметом которого является ее образ на внутреннем и внешнем рынке труда

Для организации, действующей на рынке, основополагающей задачей маркетинга персонала является создание ее привлекательного образа как работодателя. Это должно помочь организации обеспечить конкурентные преимущества на рынке труда и привлечь кадровые ресурсы с оптимальными количественными и качественными параметрами.

По мнению, профессора Д. Захарова, маркетинг персонала подразумевает акцент на долгосрочно ориентированное регулирование привлекательности предприятия в глазах целевых групп потенциальных сотрудников. Позиционирование и создание имиджа организации на рынке труда должно осуществляться постепенно, но неуклонно и целенаправленно. Как результат – позитивный имидж работодателя обеспечит эффективный процесс найма персонала, а также снижение текучести и повышение уровня удовлетворенности трудом у собственных кадров организации.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Д. Захаров. Целевые задачи маркетинга персонала. <http://www.hr.portal.ru/article/tselevye-zadachi-marketinga-personala>.

## **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.