

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Задорожная Людмила Ивановна  
Должность: Проректор по учебной работе  
Дата подписания: 06.09.2022 13:55:16  
Уникальный программный ключ:  
faa404d1aeb2a023b5f4a331ee5ddc540496512d

1

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«МАЙКОПСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»**

Факультет управления  
Кафедра менеджмента и региональной экономики

**САВИЦКАЯ ИННА МИХАЙЛОВНА**

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

**УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ  
(1 ЧАСТЬ)**

**Майкоп**

ББК

Т

УДК

Печатается по решению научно-технического совета специальности

Рецензент: доктор экономических наук, профессор Задорожная Л.И.

Составитель: кандидат экономических наук, Савицкая И.М.

Учебное пособие «Управление персоналом» для студентов всех форм обучения по специальностям 080507 «Менеджмент организации», 080504 «Государственное и муниципальное управление», 030602 «Связи с общественностью», 090103 «Организация и технология защиты информации», подготовки бакалавра по направлению 080200.62 Менеджмент (профиль «Менеджмент»), подготовки бакалавра по направлению 190700.62 «Технология транспортных процессов» (Организация и безопасность движения, Организация перевозок и управление на транспорте). В 2-х частях. 1 часть. – Майкоп, 2012.

Настоящее учебное пособие раскрывает основные проблемы управления персоналом предприятий, методические аспекты проектирования профессионального роста и развития кадров, особенности кадрового аудита.

Может быть использовано для подготовки студентов и магистров по специальностям «Управление персоналом», «Менеджмент», «Антикризисное управление», «Экономика и управление на предприятии», а также в системе повышения квалификации и переподготовки руководителей, а также слушателей послевузовского образования, специалистов в области управления человеческими ресурсами.

## Оглавление

Введение	5
Глава 1. Общие основы управления персоналом	6
1.1. Цели и задачи курса «Управление персоналом	6
1.2. Требования, предъявляемые к знаниям, умениям специалистов в области управления персоналом	7
1.3. Управление персоналом: понятие, деятельность по управлению персоналом	7
1.4. Тенденции в управлении персоналом	8
1.5. Основа современной концепции и принципы управления персоналом	9
1.6. Управление человеческими ресурсами и управление персоналом	10
1.7. Теории управления о роли человека в организации	11
Вопросы для повторения и обсуждения	12
Глава 2. Эволюция управления человеческими ресурсами	12
2.1. Управление персоналом в исторической перспективе	13
2.2. Эволюция взглядов на управление персоналом	17
2.3. Кадровый менеджмент: от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами	19
2.4. Кадровая стратегия XXI века	21
2.4.1. Ключевые элементы передовой кадровой стратегии	22
2.5. Проблемы управления человеческими ресурсами	24
Вопросы для повторения и обсуждения	25
Глава 3. Социально- трудовые отношения, трудовые ресурсы, персонал и трудовой потенциал организации	25
3.1. Рынок труда	25
3.1.1. Классификация рынка труда и его характерные черты	26
3.2. Социально- трудовые отношения	27
3.3. Трудовые и человеческие ресурсы, персонал и их характеристика	29
3.3.1. Понятие трудовых ресурсов и их классификация	29
3.3.2. Персонал и человеческие ресурсы предприятия	31
3.3.3. Характеристика персонала организации	32
3.3.4. Трудовой потенциал работника	34
Вопросы для повторения и обсуждения	35
Глава 4. Методология управления персоналом организации	35
4.1. Методология управления персоналом организации	35
4.1.1. Управление персоналом как целенаправленная деятельность	37
4.1.2. Философия управления персоналом	37
4.1.3. Концепции управления персоналом	38
4.1.4. Цели управления персоналом	40
4.1.5. Закономерности и принципы управления персоналом	40
4.1.6. Методы управления персоналом	41
4.2. Правовое, нормативно-методическое и делопроизводственное обеспечение управления персоналом	45
4.2.1. Правовое обеспечение управления персоналом	45
4.2.2. Нормативно- методическое обеспечение системы управления персоналом	46

4.2.3. Делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом	47
Вопросы для повторения и обсуждения	47
<b>Глава 5. Организация управления персоналом предприятия</b>	<b>48</b>
5.1. Система управления персоналом	48
5.1.1. Модель управления человеческими ресурсами	48
5.1.2. Место и роль системы управления персоналом в общей системе управления организацией	49
5.1.3. Организационная структура системы управления персоналом	52
5.2. Функциональные области и роли служб/отделов персонала	56
5.2.1. Основные функциональные области отдела/службы управления персоналом	56
5.2.2. Роль отдела/службы управления персоналом	60
5.3. Служба управления персоналом предприятия	62
5.3.1. Специалисты в области управления персоналом	62
5.3.2. Менеджер по персоналу	64
5.3.2.1. Руководитель, отвечающий за персонал	65
5.3.2.2. Основные профессиональные роли менеджера по персоналу	66
5.4. Управление персоналом на различных стадиях функционирования организации	66
5.4.1. Стадия формирования организации	67
5.4.2. Стадия интенсивного роста организации	71
5.4.3. Управление персоналом развивающейся организации	74
5.4.4. Стадия спада (ситуация кризиса)	77
Вопросы для повторения и обсуждения	79
<b>Глава 6. Стратегическое управление человеческими ресурсами</b>	<b>79</b>
6.1. Стратегия управления	80
6.1.1. Теоретические основы стратегического управления и планирования	80
6.1.2. Организация стратегического планирования предприятия	81
6.2. Стратегия развития организации	83
6.3. Стратегическое управление персоналом организации	84
6.3.1. Кадровая политика. Этапы построения кадровой политики	84
6.3.1.1. Кадровая политика и кадровая стратегия	84
6.3.1.2. Типы кадровой политики	85
6.3.1.3. Этапы построения кадровой политики	87
6.3.1.4. Условия разработки кадровой политики	89
6.3.2. Стратегия человеческих ресурсов	90
6.3.2.1. Элементы, составляющие и виды стратегий управления персоналом	90
6.3.2.2. Формирование стратегии человеческих ресурсов	92
Вопросы для повторения и обсуждения	93
<b>Список литературы</b>	<b>95</b>

## Введение

И всякий из нас, кто предполагает, что может руководить другими, должен постоянно и напряженно учиться.

*/А.В.Луначарский/*

Все хозяйственные операции можно, в конечном счете, свести к обозначению тремя словами: люди, продукт, прибыль. На первом месте стоят люди. Если у вас нет надежной команды, то из остальных факторов мало, что удастся сделать.

*/Ли Яккока «Карьера менеджера»/*

Управление персоналом является одним из важнейших факторов теории и практики управления.

Способность организации эффективно управлять своими сотрудниками является главным источником ее долговременного процветания в современных условиях все ускоряющегося технического прогресса и усиливающейся конкуренции. Эта способность во многом зависит от компетентности руководителей всех уровней и специалистов по управлению персоналом.

Следует отметить, что в данном пособии «персонал», «трудовые ресурсы», «человеческие ресурсы» будут использоваться как синонимы в значении конкретного кадрового состава организации.

Обычно под «трудовыми ресурсами» понимают потенциальный состав работников предприятия, организации, а под «персоналом» его фактический состав. Поскольку в понятие управления персоналом входит подбор потенциальных работников, вполне правильным будет использование обоих терминов. Возможно также употребление термина «управление кадрами» или «управление человеческими ресурсами».

1 часть учебного пособия состоит из 6 глав, в которых рассматриваются общие основы управления человеческими ресурсами: роль и место «Управления персоналом» в общей системе научных знаний, закономерности взаимодействия человека, организации и внешней среды, система управления персоналом предприятия, основы стратегического планирования человеческих ресурсов. Инновационный характер данного учебного пособия обеспечен комплексным подходом к процессу формирования и развития личности, включением таких глав и параграфов, как «Методические аспекты социального проектирования роста, развития и воспитания кадров»: методические основы проектирования профессиональных, гражданских и личностных качеств специалиста; «Акмеологический подход в процессе формирования резерва руководящих кадров», «Оценка эффективности технологии подготовки и развития трудовых ресурсов».

Учебное пособие может быть использовано для самостоятельного изучения управления персоналом или отдельных его аспектов, в качестве учебника для курса «Управление персоналом», справочника для руководителей и специалистов. Каждая глава содержит перечень вопросов для контроля.

## Глава 1. Общие основы управления персоналом

Руководство людьми осуществляется только тогда, когда лица, обладающие определенными мотивами и целями в конкуренции и борьбе с другими, мобилизуют институциональные, политические, психологические и другие ресурсы, чтобы пробуждать, привлекать и удовлетворять мотивы последователей.  
/Джеймс Макгрегор Бернс,  
американский политолог/

*1.1. Цели и задачи курса «Управление персоналом»*

*1.2. Требования, предъявляемые к знаниям, умениям специалистов в области управления персоналом.*

*1.3. Управление персоналом: понятие, деятельность по управлению персоналом.*

*1.4. Тенденции в управлении персоналом.*

*1.5. Основа современной концепции и принципы управления персоналом.*

*1.6. Управление человеческими ресурсами и управление персоналом.*

*1.7. Теории управления о роли человека в организации.*

### 1.1. Цели и задачи курса «Управление персоналом»

В условиях рыночной экономики предприниматели не смогут добиться стабильного успеха без умения планировать свою деятельность, владеть аспектами руководства.

Курс “Управление персоналом” рассматривает различные аспекты управления персоналом, областью которого является управление совместной трудовой деятельностью людей в условиях рыночных отношений. Данный курс является самостоятельной дисциплиной и исследует общетеоретические положения и методы управления персоналом, вопросы, отражающие основы построения оптимальной организационной структуры с учетом индивидуальных психологических особенностей работников предприятия, их направленности и способностей; основы технологий управления, организации и нормирования управленческого труда, коммуникационных процессов.

Цель менеджера по персоналу - построить работу так, чтобы коллектив мог эффективно решать стоящие перед ним задачи. Таким образом, цель данной дисциплины - сформировать знания, умения и навыки эффективного воздействия на коллектив работников с целью повышения эффективности хозяйственной деятельности компаний. Данный курс способствует формированию знаний корпоративной и управленческой культуры, основ психологии управления, организации стратегического планирования человеческих ресурсов, аспектов подбора и расстановки кадров, методологии профессионального развития и обучения персонала, применения современных методов оценки результативности работы специалистов предприятия, организации работы с кадрами. Значительное место занимают вопросы непосредственной организации управления персоналом предприятий различных организационно-правовых форм хозяйствования, что необходимо знать будущим специалистам менеджерам, обучающимся по специальности 061100 «Менеджмент организации».

Курс «Управление персоналом» тесно связан с другими дисциплинами и требует знаний: «Основ менеджмента», «Теории организации», «Основ административного и гражданского права», «Социологии», «Психологии и педагогики», «Статистики», «Основ экономической теории», «Микроэкономики», «Бухгалтерского учета», «Анализа хозяйственной деятельности», «Экономической теории».

## 1.2. Требования, предъявляемые к знаниям, умениям специалистов в области управления персоналом

Требования к уровню подготовленности специалистов в области управления персоналом российских предприятий различных организационно-правовых форм собственности независимо от их отраслевой принадлежности могут быть раскрыты на трех уровнях: основные представления, знания и навыки.

*1. Специалист должен иметь представление:* о роли и месте организации в жизни современного общества; о специфике управления человеческими ресурсами, основах мотивации труда; о связи систем управления персоналом с целями организации; соответствии систем управления персоналом состоянию внешней среды и культуре организации; об основах участия руководства организации в процессе управления персоналом; о основах управления персоналом в исторической перспективе.

*2. Специалист должен знать:* особенности организационной структуры и организационной культуры; цели и понятие организации; основные стратегии развития организации; стратегии управления и планирования человеческими ресурсами; механизм подбора кандидатов; основы профессионального развития и карьерного роста персонала; методологию оценки персонала в современной организации; аспекты повышения эффективности управления персоналом фирмы; функциональные обязанности специалистов службы управления человеческими ресурсами основы построения кадровой службы; системы и методы оплаты труда; методические аспекты формирования и развития лидерства в организациях; основной документооборот в кадровой службе; способы борьбы с конфликтами и стрессами на рабочем месте.

*3. Специалист должен уметь:* использовать нормативную, правовую информацию и справочный материал в своей профессиональной деятельности; применять знания, умения и навыки управления человеческими ресурсами на предприятиях различных организационно-правовых форм; осуществлять стратегическое планирование человеческими ресурсами; документально оформлять движение кадров предприятия, организовывать документооборот в кадровой службе; разрабатывать программы профессионального развития работников; способствовать адаптации молодых специалистов; производить оценку персонала; классифицировать специалистов в соответствии с индивидуально-психологическими особенностями, формировать рабочие группы и коллективы.

## 1.3. Управление персоналом: понятие, деятельность по управлению персоналом

Управление персоналом\* - целенаправленная деятельность руководителей\*\* всех уровней управления организации и работников структурных подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку стратегии кадровой политики, концепцию, принципы, методы и технологию управления персоналом организации.

Главная цель управления персоналом - вклад в прибыль организации, которая достигается через обеспечение организации высококвалифицированными и заинтересованными работниками, через эффективное использование их мастерства и творческих возможностей, через удовлетворение социальных потребностей человека на

производстве (удовлетворение работой, самовыражение, комфортность межличностных отношений и др.).

Понятие «управление персоналом» в определенной степени условно, поскольку предполагает не непосредственное управление, руководство, а создание условий, обеспечивающих использование человеческого ресурса и каждого работника в отдельности. Чарльз Швэб, известный американский менеджер, отметил: «Самым ценным своим качеством я считаю умение вызывать у людей энтузиазм и развивать то, что есть лучшего в человеке, с помощью признания его достоинств и поощрения». Т. Питерс и Р. Уотермен, характеризуя эффективное управление, высказались так: «Хорошие менеджеры не только делают деньги, но и создают смысл существования для людей... Главное воздействие на производительность труда оказывают не условия труда сами по себе, а внимание к персоналу...».

В общем виде деятельность по управлению персоналом заключается в следующем:

- в формировании системы управления организацией в целом и системы управления персоналом;
- планировании кадровой работы, в том числе в разработке оперативного плана работы организации;
- проведении маркетинга персонала;
- определении потребности организации в персонале;
- учете и нормировании численности персонала.

Технология управления персоналом охватывает широкий спектр работ от приема до увольнения персонала:

- поиск, отбор, прием и увольнение (высвобождение) работников;
- адаптация, обучение и переподготовка персонала;
- проектирования формирования профессиональных, гражданских и личностных качеств специалиста;
- мотивация трудовой деятельности персонала и его использование;
- организация труда и соблюдение этики делового общения;
- оценка деятельности персонала и структурных подразделений;
- управление конфликтами и стрессами;

---

\*Персонал-совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация.

\*\*Руководитель- одна из ролей менеджера в рамках системного подхода, связанная с ответственностью за расстановку кадров, правильное понимание и выполнение подчиненными поставленных задач.

- управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала;
- управление коммуникационными процессами;
- обеспечение безопасности персонала;
- оценка экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом.

## 1.4. Тенденции в управлении персоналом

То, что происходит сегодня в области управления персоналом, носит революционный характер. Организационная функция управления человеческими ресурсами становится как никогда ранее важной. К управлению персоналом привлекаются линейные менеджеры\*, а менеджеры по человеческим ресурсам становятся членами руководящей команды. Кроме того, поскольку управление человеческими ресурсами считается важнейшим фактором успеха организации, практически каждый член организации может внести вклад в управление людьми и одновременно в успех организации.



Сегодняшние характеристики управления персоналом более интенсивно отражают уровни национальной, региональной и глобальной конкуренции, предполагаемые демографические показатели и показатели рабочей силы, ожидаемые изменения законов и норм, а также важные технологические разработки. Приводя к крупным изменениям организационной стратегии, структуры, состояния фирмы и технологии, эти внешние силы требуют от компаний, которые хотят выжить на полях сражений международной конкуренции, быстрого действия, качества, инновации и выхода на мировой уровень. Эти внешние силы вызвали появление *стратегического* управления человеческими ресурсами (СУЧР) и *стратегического* управления *международными* человеческими ресурсами (СУМЧР).

## 1.5. Основа современной концепции и принципы управления персоналом

Основу концепции управления персоналом как систему теоретико-методических взглядов, принципов и методов в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией. Управление персоналом в таких условиях приобретает особую значимость. При переходе к рынку происходит переход от иерархического управления, жесткой системы административного воздействия к рыночным взаимоотношениям, отношениям собственности.

Рыночная концепция управления персоналом требует переоценки ценностей, поворота сознания работника к потребителю, к прибыли, к проявлению инициативы, перехода к социальным нормам, базирующимся на экономических и нравственных категориях.

---

\*Руководители линейных подразделений (линейный менеджмент)- менеджеры- практики, реализующие конкретные функции работы с персоналом в ходе выполнения собственных управленческих функций.

Принципы управления персоналом- нормы, правила, требования, которыми должны руководствоваться работники системы управления персоналом, включая руководителей организации. Основными принципами являются:

- принцип научности (субъективности) управления персоналом- исходный принцип;
- принцип системности- предполагает тесную увязку решений экономического, социально-культурного, технологического характера в процессе управления;
- принцип эффективности - достижение поставленных целей в короткий срок и с наименьшими потерями человеческой энергии;
- принцип основного звена, т.е. нахождение и решение среди множества задач-важнейшей;
- принцип оптимального соотношения между централизмом и демократизмом, соединения творческой активности работников и руководства сверху (демократический централизм);
- сочетания единоначалия и коллегиальности;
- контроль и ответственность за исполнение решений.

Основные положения современной (рыночной) парадигмы управления\*:

1. децентрализация на базе сочетания рыночного и государственного регулирования социально- экономических процессов;

2. управление деятельностью организаций государственного сектора на основе сочетания рыночных и административных методов;

3. самоуправление организацией негосударственного сектора как открытых, социально-ориентированных систем;

4.управление, ориентированное на повышение роли организационной культуры и нововведений, мотивацию работников и стиль руководства. Главный источник прибыли-люди, обладающие знаниями, и условия для реализации их человеческого ресурса. Переход от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами.

Современная парадигма управления, заложенная в основу концепции управления российскими предприятиями, базируется на ряде принципов, важнейшими из которых выступают:

- опора на фундаментальные основы современного менеджмента- качество, нововведения, персонал, сервис;
- этика бизнеса;
- честность и доверие к работникам;
- методы работы с людьми, обеспечивающие их удовлетворенность работой;
- атмосфера в организации, содействующая раскрытию способностей работников;
- долевое участие каждого работника в общих результатах;
- качество личной работы и ее постоянное улучшение;
- активный поиск менеджером обратной связи с подчиненными;

\*Парадигмы управления персоналом - правила, нормы мышления и деятельности, образцы поведения, определяющие стиль взаимоотношений, которые складываются в организации между работодателями, менеджерами и рядовыми работниками.

- открытое обсуждение уровня компетентности работников, имеющих вакансии и путей их замещения;
- создание возможностей для всестороннего профессионального роста каждого работника;
- ответственность работника за собственное развитие (вместо ответственности руководителя за развитие персонала).

## 1.6. Управление человеческими ресурсами и управление персоналом

Системный подход в зарубежной практике менеджмента в последние десятилетия привел к возникновению принципиально новой технологии кадрового управления-управлению человеческими ресурсами. Эта технология стала частью *стратегического менеджмента*, а функция управления персоналом - обязательной составляющей компетенции высших должностных лиц организации. Изменился и характер кадровой политики - она стала более активной, целенаправленной.

Под управлением человеческими ресурсами понимается стратегическое и оперативное управление деятельностью, направленное на повышение эффективности использования человеческих ресурсов организации.

В отличие от управления персоналом, управление человеческими ресурсами переориентировано с нужд персонала на потребности самой организации в рабочей силе, и приоритеты кадрового управления определяется в первую очередь не существующим кадровым потенциалом организации, а результатами функционального анализа имеющихся и проектируемых рабочих мест.

Управление человеческими ресурсами делает кадровую политику более активной, в отличие от пассивной и реактивной политики\*, характерной для традиционной системы управления персоналом. При этом кадровая работа руководителей всех уровней управления интегрируется в систему управления персоналом. Что способствует эффективной реализации этой работы.

Управленческий персонал кадровых служб в системе управления человеческими ресурсами нацелен на повышение эффективности долгосрочных инвестиций в человеческий капитал, вместо стремления к экономии на издержках, связанных с воспроизводством рабочей силы. Технология управления человеческими ресурсами предусматривает обеспечение постоянного профессионального роста работников и улучшение условий труда.

В отличие от управления персоналом, где все внимание сосредоточивается на рядовых работниках, в управлении человеческими ресурсами акцент переносится на управленческий штат, поскольку компетентность руководителей называется, в конечном счете, ключевым элементом кадрового потенциала современной организации.

---

\*Реактивная кадровая политика - характерна для предприятий, руководство которых осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом и предпринимает меры для локализации проблем.

По мнению ведущих американских профессоров менеджмента, во всяком деле 80 процентов успеха зависит от руководителя и только 20 процентов - от подчиненных. Насколько это справедливо - вопрос очень спорный. Однако, технология управления человеческими ресурсами дает значительный экономический и социальный эффект.

Управление человеческими ресурсами организации предполагает целый комплекс взаимосвязанных видов деятельности:

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

## 1.7. Теории управления о роли человека в организации

Формирование науки управления персоналом началось вместе с формированием теории управления как науки, которое произошло более ста лет назад в самом начале промышленной революции. Тогда управление организацией и управление персоналом не различались. 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 организации и организации управления, психологии, социологии, конфликтологии, этики, экономики труда, трудового права, политики и ряда других наук.

В связи с тем, что теории управления персоналом (человеческими ресурсами) развивались вместе с различными школами управления, последние наложили отпечаток на название первых. За период промышленной революции роль человека в организации существенно менялась, поэтому развивались, уточнялись и теории управления персоналом. В настоящее время различают три группы теорий: классические теории, теории человеческих отношений и теории человеческих ресурсов.

Видными представителями классических теорий являются: Ф.Тейлор, А.Файоль, Г.Эмерсон, Л.Уорвик, М.Вебер, Г.Форд, А.К.Гастев, П.М.Керженцев и др. К представителям теорий человеческих отношений относятся: Э.Мэйо, К.Арджерис, Р.Ликарт, Р.Блейк и др. Авторами теорий человеческих ресурсов являются: А.Маслоу, Ф.Герцберг, Д.Макгрегор и др. Основные постулаты, задачи и ожидаемые результаты от реализации этих теорий/концепций приведены в таблице 1 главы 2 «Основные подходы к управлению персоналом».

### *Вопросы для повторения и обсуждения*

- 1. Охарактеризуйте роль и влияние управления персоналом компании на результаты ее хозяйственно-финансовой деятельности.*
- 2. Изложите цель и задачи курса «Управление персоналом».*
- 3. Раскройте основные требования, предъявляемые к специалистам в области управления персоналом.*
- 4. В чем заключается главная цель управления персоналом?*
- 5. Изложите основные принципы управления персоналом.*
- 6. Отрадите основные черты современной парадигмы управления персоналом.*
- 7. Объясните, в чем заключается отличие управления человеческими ресурсами от управления персоналом.*

## Глава 2. Эволюция управления человеческими ресурсами

*2.1. Управление персоналом в исторической перспективе.*

*2.2. Эволюция взглядов на управление персоналом.*

*2.3. Кадровый менеджмент: от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами.*

*2.4. Кадровая стратегия XXI века.*

*2.4.1. Ключевые элементы передовой кадровой стратегии.*

*2.5. Проблемы управления человеческими ресурсами.*

### 2.1. Управление персоналом в исторической перспективе

Понятие управление возникло на рубеже становления человеческого общества. Еще первые представители человеческого рода, объединенные в родовые общины, ежедневно решали проблемы использования собственных ограниченных физических и интеллектуальных ресурсов, решали задачи разделения труда, трудовой мотивации и дисциплины.

В средние века большинство организаций использовало труд весьма небольшого числа людей (за исключением армии), в течение многих лет, столетий выполнявших одни и те же операции. Управление персоналом являлось одним из направлений деятельности руководителя организации, чаще всего ее владельца, принимавшего решения в отношении своих сотрудников. Эпоха средневековья иллюстрирует примеры планирования и развития профессиональной карьеры (западноевропейские цеха с детально разработанной внутренней

иерархией и критериями продвижения в рамках этой иерархии), стимулирования труда (первые планы участия наемных рабочих в прибыли), профессионального обучения (цеховые школы, система ученичества).

История управления персоналом как отрасли науки, которая явилась основой формирования науки об управлении, может рассматриваться как путь к самостоятельному статусу этого научного направления.

Промышленная революция 19 века кардинальным образом изменила характер экономических организаций - на смену мастерским пришли фабрики, использующие совместную работу значительного числа людей. Изменился и характер труда - на смену квалифицированному труду ремесленника пришел механический труд пролетария. Рост масштабов экономических организаций и усиление недовольства условиями труда большинства их работников постепенно заставляли руководителей этих организаций нанимать специалистов, занимавшихся исключительно отношениями с рабочими. В Англии их называли Секретарями благополучия, в США и во Франции - Общественными секретарями. Основные функции этих специалистов по управлению человеческими ресурсами сводились к устройству школ и больниц для рабочих, контролю за условиями труда, противостоянию попыткам создать профессиональные союзы.

На рубеже 1900-х годов часть функций управления персоналом (в первую очередь найм и учет использования рабочего времени) начинает передаваться в отдельные подразделения. В 1900 г. американский бизнесмен Б.Ф.Гудриг организовал в своей фирме первое бюро по найму работников. В 1902 г. американская фирма «Нэшнл кэш рэджистер» создала у себя отдел найма, а фирма «Плимpton пресс» в 1910 г. - отдел кадров.

1912 год считается приблизительной датой, когда впервые возник отдел кадров в современном понимании этого слова. Работники этой службы занимались отношениями между работодателями и наемными работниками, выясняли настроения рабочих, представляли их требования руководству, награждали за многолетний добросовестный труд и преданность организации, устраивали совместные праздники, ведали некоторыми жилищно-бытовыми вопросами работников, предотвращали создание профсоюзов или вели переговоры с ними, оформляли кадровую документацию.

Существенные изменения в управлении человеческими ресурсами произошли в промышленно развитых странах в 20-30-е годы 20 века. Три важнейших фактора предопределили эти изменения - появление и распространение «научной организации труда», развитие профсоюзного движения и активное вмешательство государства в отношения между работниками и работодателями. Теория «научной организации труда» или точнее «научного управления», основы которой были заложены в начале 20 века в работах Фредерика Тейлора (США), а впоследствии развиты многими другими учеными, совершившая революцию в управлении организацией в целом и человеческими ресурсами, в частности, утверждала, что существуют оптимальные и универсальные для всех предприятий методы управления и организации труда, позволяющие значительно повысить его производительность. По мере распространения идей «научного управления», появились представители новой профессии - инженеры, занимающиеся изучением и оптимизацией рабочих методов.

Развитие машинного производства, объединившего массы рабочих в рамках промышленных предприятий и сделавшего их труд механическим и однообразным, способствовало бурному росту профессиональных союзов практически во всех индустриальных странах. Профсоюзное движение стало мощной силой, способной на широкомасштабные и болезненные по своим последствиям действия, - забастовки, бойкоты и даже вооруженные конфликты с администрацией компаний. К началу 30-х годов 20 века заключение коллективных договоров между профсоюзами и работодателями превратилось в общепринятую практику всех без исключения промышленно развитых стран. Значительно усложнившиеся отношения с объединенными в профсоюзы работниками, потребовали от многих организаций создания специальных должностей, в функции которых входило

ведение переговоров с профсоюзами, разбор их претензий, представительство интересов организации в случае судебного процесса и т.п.

Резкое социальное расслоение общества в индустриально развитых странах, происходившее на фоне невиданного прежде роста производительных сил, сопровождалось в первые десятилетия 20 века усилением влияния социалистических и коммунистических партий, а также радикальных профсоюзов, что заставило правительства этих стран активно включиться в регулирование отношений между рабочими и работодателями. Вмешательство государства привело к созданию национальных систем социального страхования, компенсации по безработице. Установлению минимальной заработной платы, ограничению и сокращению продолжительности рабочего дня. В некоторых странах появились специальные государственные органы для контроля за условиями труда и защиты интересов рабочих. Появилась потребность в специалистах, являющихся экспертами в области трудового законодательства, обеспечивающих контроль за его соблюдением администрацией предприятия, а также осуществляющих взаимодействие с государственными органами. Организации начали создавать специальные отделы. Они, как правило, назывались отделами кадров. В 50-70-е годы 20 века по индустриально развитым странам прокатилась очередная законодательная волна, значительно усложнившая государственное регулирование трудовых отношений. Новые законы были направлены против всех видов дискриминации на рабочем месте, усиливали социальные гарантии наемным работникам, устанавливали детально разработанные стандарты охраны труда и окружающей среды.

Возникнув в 20-30-е годы прошлого столетия, специализированные отделы по управлению человеческими ресурсами долгое время играли подчиненную роль, преимущественно выполняя работу, связанную с кадровой документацией, решением конфликтов, присутствием в судах, выплатой заработной платы и др., т.е. выполняли исключительно технические, вспомогательные для руководства компаний функции. Все решения, связанные с управлением людьми, принимались высшими руководителями без участия сотрудников отделов кадров.

В годы Второй мировой войны перед отделами кадров промышленных предприятий (прежде всего в США и Великобритании) встала жизненно важная задача - в кратчайшие сроки принять на работу и обучить сотни тысяч новых сотрудников всевозможных профессий, чтобы заменить призванных в армию. Эта задача была успешно решена, и с тех пор вопросы подбора и подготовки кадров стали важнейшими направлениями деятельности отделов по управлению человеческими ресурсами. Во время войны получило широкое развитие управление производительностью, состоявшее в разработке оптимальных рабочих методов и планировании численности рабочих на основе экономических показателей (стоимость производимой в единицу времени продукции, прибыль).

В послевоенный период компании впервые занялись переподготовкой инженеров, бухгалтеров и прочих специалистов. Масштабы, сложность и значение профессионального обучения значительно возросли, а вместе с тем возросла и роль отдела кадров, управляющего этим процессом.

В 1960 году Дэвид МакГрегор опубликовал ставшую впоследствии знаменитой книгу «Человеческая сторона предприятия», в которой утверждал, что детальные процедуры и правила, всепроникающее разделение труда и концентрация функции принятия решений на верхних этажах организации убивают творчество и тормозят развитие, ограничивают самостоятельность работников, создают антагонизм между рабочими и их руководителями, что в конечном счете отрицательно сказывается на производительности. Работы МакГрегора и других теоретиков управления, разделявших взгляды Мэйо и Роэзлизбергера\*, оказали значительное влияние как на практику управления, так и на подготовку будущих руководителей. В 60-70-е годы американские школы бизнеса расширили свои программы за счет включения в них дисциплин, связанных с человеческими ресурсами - индустриальной психологии, организационного поведения, управления персоналом. В результате экономику начали проходить руководители, осознавшие необходимость и важность управления

человеческими ресурсами, а также понимавшие специфику этого процесса в сравнении с управлением финансами или закупками.

Для отдела кадров, который в 70-е годы в Америке и в 80-е в Западной Европе превратился в «отдел человеческих ресурсов», утверждение гуманистического подхода к управлению людьми означало повышение их статуса внутри организации и одновременно появление таких новых направлений деятельности, как планирование и развитие карьеры, внутриорганизационная коммуникация, обогащение труда, привлечение рабочих к участию в управлении. Колледжи и школы бизнеса начали готовить специалистов по управлению человеческими ресурсами, возникли многочисленные ассоциации и профессиональные организации в этой области. Управление персоналом превратилось в такую же важную внутриорганизационную функцию, как управление финансами или технологическим развитием, а их руководители стали полноправными членами высшего руководства большинства современных компаний.

В 60-70-е года 20 века планирование человеческих ресурсов превратилось в формализованный организационный процесс, с помощью которого компании определяли свои потребности в рабочей силе на длительный период как с точки зрения ее количества, так и качественных характеристик, проводили анализ имеющихся в распоряжении компании человеческих ресурсов и их динамики, рассчитывали потребность в приеме сотрудников со стороны и профессиональном обучении. Для повышения эффективности этого процесса многие компании использовали достаточно сложные математические модели.

\*Э.Мэйо и Ф.Роэлизбергер выдвинули в конце 20-х годов 20 века концепцию «человеческих отношений», утверждавшую, что производительность труда зависит не только и не столько от методов организации производства, сколько от того, как управляющие относятся к исполнителям, т.е.. от человеческого, а не механического фактора.

В конце 1970-х годов во многих развитых странах были специально созданы организации по планированию человеческих ресурсов, в том числе знаменитое Американское общество планирования человеческих ресурсов, оказавшее огромное влияние на развитие теории и практики управления персоналом. В 1980 годы неблагоприятная экономическая конъюнктура вынудила многие компании сокращать свои операции и увольнять работников. Способность организации эффективно управлять массовыми увольнениями превратилась в одну из критических компетенций.

Рубеж 20 и 21 столетий поставил перед специалистами в области управления человеческими ресурсами следующие задачи:

- 1.обеспечение соответствия уровня квалификации сотрудников жестким требованиям современной экономики, где базовые навыки устаревают каждые пять лет;
- 2.организация строгого контроля за растущими издержками на рабочую силу, имеющими место в развивающихся странах, при сохранении конкурентоспособности индивидуальных пакетов компенсации;
- 3.определение способов поддержания и усиления чувства принадлежности к организации у сотрудников, имеющих свободный график, общающихся с внешним миром с помощью электронных средств связи;
- 4.определение мероприятий, направленных на сочетание преимуществ размещения производства многонациональных корпораций в странах с дешевой рабочей силой с их моральными обязательствами в отношении обеспечения занятости населения собственных стран.

## 2.2. Эволюция взглядов на управление персоналом

Эволюция взглядов на управление персоналом организации может быть представлена с помощью таблицы 1 «Основные подходы к управлению персоналом».

Таблица 1. Основные подходы к управлению персоналом

№ п/п	Наименование школы/концепции	Период	Содержание
01	02	03	04
01.	Школа «научного управления»	Кон.19 в.-30-е г.г.20в.	Важным вкладом этой школы было систематическое использование стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности и объема производства. Предусматривалась также возможность небольшого отдыха и перерывов в производстве, так что количество времени, выделяемое на выполнение определенных заданий, было реалистичным. Это давало руководству возможность установить нормы производства, которые были выполнимы, и платить дополнительно тем кто повышал нормы. Авторы работ по научному также признавали важность отбора людей, которые физически и интеллектуально соответствовали бы выполняемой ими работе.
02.	Административная (классическая) школа	1920-50 г.г.	Целью классической школы было создание универсальных принципов управления. Вот некоторые принципы, относящиеся к управлению персоналом: 1.Единоначалие. Работник должен получать приказы и отвечать только перед одним непосредственным начальником. 2.Вознаграждение персонала. Для того, чтобы обеспечить верность и поддержку работников необходимо установить справедливое вознаграждение за их труд. 3.Стабильность рабочего места для персонала. Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации.
03.	Школа человеческих отношений	1930-50 г.г.	Исследователи этой школы полагали, что если руководство проявляет большую заботу о своих работниках, то и уровень удовлетворенности работников должен возрасти, что будет вести к увеличению производительности. Они рекомендовали использовать приемы управления человеческими отношениями, включающими более эффективные действия непосредственных начальников, консультации с работниками, предоставление им более широких возможностей общения на работе.
04.	Школа поведенческих наук	Кон.40-х-наст.время	Школа поведенческих наук значительно отошла от школы человеческих отношений, сосредоточившейся, прежде всего, на методах налаживания межличностных отношений. Основной целью этой школы было повышение эффективности ее человеческих ресурсов. Поведенческий подход стал настолько популярен, что он почти полностью охватил всю область управления в 60-е годы.
05.	Концепция УЧР	70-е-наст.время	Отличие данной концепции от предшествующих состоит в признании экономической целесообразности капитальных вложений, 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. Основной теоретической посылкой концепции «человеческих ресурсов» является рассмотрение наемных работников как ключевого ресурса производства и отказ от представлений о рабочей силе как даровом богатстве, освоении которого не требует денежных средств и организационных усилий со стороны нанимателя. Тем самым человеческие ресурсы как бы «уравниваются в правах» с финансовым капиталом.

Эволюция практики управления персоналом организации характеризуется четырьмя основными этапами - таблица 2.



Таблица 2. Эволюция практики управления персоналом организации

№ п/п	Наименование стадии	Период	Содержание
01	02	03	04
01.	«Введение картотеки»	Нач.20в.-сер.60-х	В обязанности службы управления персоналом входило: сбор данных о персонале и ведение соответствующей картотеки.
02.	«Правительственная ответственность»	Сер.60-х-кон.70-х	Правительство принимает большое число законов, затрагивающих УЧР. Это антидискриминационные законы, законы в области пенсионного обеспечения, здоровья, безопасности труда и другие.
03.	«Организационная ответственность»	Кон.70-х-кон.80-х	Многие фирмы столкнулись с проблемой выживания в быстро меняющемся мире. Они были вынуждены обратить внимание именно на свои человеческие ресурсы.
04.	«Стратегическое партнерство»	Нач.90-х-наст.время	Стратегическое партнерство предполагает тесную кооперацию между специалистами в области УЧР, линейными руководителями*

Характеристика этапов развития управления персоналом в организациях развитых стран мира представлена в таблице 3.

Таблица 3. Характеристика этапов развития управления персоналом в организациях развитых стран мира

Период	Основной объект управления	Доминирующие потребности персонала	Ведущие направления управления персоналом
До 1900г.	Технология производства	Интересы персонала практически не учитывались	Поддержание дисциплины труда
1900-1910г.г.	Безопасность и условия труда персонала	Безопасные условия труда и создание предпосылок для хорошей работы	Обеспечение безопасных условий, организация труда
1910-1920г.г.	Эффективность производства	Повышение зарплаток на основе более высокой производительности	Мотивация и обучение, стимулирование высокой производительности
1920-1930г.г.	Индивидуальные особенности работников	Учет индивидуальных особенностей при проектировании работ	Разработка психологических тестов, опросы, учет предложений работников при проектировании работ
1930-1940г.г.	Профсоюзы, социальное партнерство	Сглаживание глубоких противоречий между работниками и работодателями	Организация взаимодействия и сотрудничества на производстве
1940-1950г.г.	Экономические гарантии и социальная поддержка	Гарантии экономической и социальной безопасности	Организация пенсионного обеспечения
1950-1960г.г.	Человеческие отношения	Возможность проявления инициативы, развитие самодисциплины	Подготовка управленческого персонала с учетом изменения его роли в организации, коллективные формы организации труда
1960-1970г.г.	Сотрудничество, развитие и углубление партнерства	Расширение участия в обсуждении и принятии управленческих решений	Отработка процедур совместного участия в управлении, разделение ответственности
1970-1980г.г.	Перемена труда	Соответствие содержания работ изменениям способностей и запросов, устранение монотонности и однообразия в работе	Чередование работ, развитие коллективных форм организации труда
1980-1990г.г.	Движение персонала	Надежная гарантия занятости в период экономического спада	Перераспределение рабочей силы, переподготовка, содействие в поиске работы
1990-2000г.г.	Кардинальные изменения в составе рабочей силы, дефицит квалифицированного персонала	Расширение возможностей для адаптации к постоянно меняющимся условиям и потребностям производства	Стратегическое управление и планирование трудовых ресурсов, расширение гарантий занятости, переподготовка, создание гибких форм вознаграждений, участие в доходах и капитале

## 2.3. Кадровый менеджмент: от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами

В эволюции теории и практики зарубежного кадрового менеджмента можно выделить фазы, связанные с адаптацией как новых технологий менеджмента, так и специфических подходов в кадровой работе. Применение (после Второй мировой войны) идей *системного подхода* в менеджменте обусловило подлинную революцию в кадровой работе. Становление системного менеджмента породило возникновение принципиально новой технологии кадрового менеджмента — *управление человеческими ресурсами*. Эта технология была инкорпорирована в систему стратегического менеджмента, и функция управления персоналом стала компетенцией высших должностных лиц корпораций. Изменился и характер кадровой политики: она стала более активной и целенаправленной.

Основные модели кадрового менеджмента

Выделяются три основные модели кадрового менеджмента.

1) менеджер по персоналу как *попечитель своих работников*, заботящийся о здоровых условиях труда и благоприятной морально-психологической атмосфере на предприятии. Эта патерналистская модель восходит к социал-реформистским идеям конца XIX — начала XX вв. и нашла свое органическое воплощение в многочисленных вариациях доктрины человеческих отношений. Должностной статус менеджера по персоналу в этой модели довольно низкий: это клерк, имеющий подготовку в области промышленной социологии (или психологии) и помогающий линейным руководителям проводить эффективную политику корпорации в отношении наемных работников;

2) менеджер по персоналу как *специалист по трудовым договорам* (контрактам), включая коллективные договоры. В больших организациях, использующих массовый низкоквалифицированный труд, у него двойная роль: осуществление административного контроля над соблюдением наемными работниками условий трудового договора, учет должностных перемещений; регулирование трудовых отношений в процессе переговоров с профсоюзами. Выполнение этих функций требует, как правило, юридической подготовки, которая обеспечивает менеджеру по персоналу довольно высокий статус в организации;

3) менеджер по персоналу как *архитектор кадрового потенциала организации*, играющий ведущую роль в разработке и реализации долговременной стратегии корпорации. Его миссия — обеспечить организационную и профессиональную когерентность составляющих кадрового потенциала корпорации. Он входит в состав ее высшего руководства и имеет подготовку в такой новой области управленческого знания, как управление человеческими ресурсами.

Существенное отличие последней модели от двух предыдущих, традиционных, явное. Однако для отечественных кадровых служб, пока еще только овладевающих технологиями кадрового менеджмента, различие между традиционными методами управления персоналом и методологией управления человеческими ресурсами в известной степени носит умозрительный характер. Поэтому обратимся к анализу зарубежного опыта, чтобы рельефнее очертить достоинства и недостатки этих двух направлений кадрового менеджмента.

Особенности и недостатки традиционных методов управления персоналом

Хотя различия даже внутри национальных традиций управления персоналом весьма велики, можно выделить ряд общих характеристик этой практики кадрового менеджмента, сложившихся и получивших распространение в XX столетии в корпорациях развитых стран.

1. Широкое разнообразие существующих подходов в управлении персоналом, обусловленное (в том числе и историческими) различиями в национальных, институциональных и организационных контекстах, привело к тому, что ни единого корпуса профессионального знания, ни общей профессиональной идеологии этой управленческой дисциплины до сих пор так и не сложились.

2. Кадровая работа традиционно находилась на периферии внимания руководителей корпораций. Маргинальная роль специалистов по управлению персоналом определялась тем, что они выполняли функции советников при руководстве и не несли непосредственной ответственности за разработку и реализацию стратегии организации. А финансовые и производственные соображения, как правило, всегда брали верх над предложениями кадровых работников, идущими вразрез с общей стратегией корпорации.

3. У специалистов по управлению персоналом с самого начала возник ореол защитников интересов рядовых работников, что, по мнению их коллег-менеджеров, препятствовало достижению целей, стоящих перед организацией.

4. Управление персоналом трактовалось как деятельность, для которой не требуется специальной подготовки; в отличие от других управленческих специальностей в ней можно было довольствоваться соображениями здравого смысла, да и существовало расхожее мнение, что любой опытный руководитель вполне мог справиться с функциями менеджера по персоналу.

5. Отсутствие специализированной профессиональной подготовки и соответствующей профессиональной квалификации снижало авторитет кадровых работников в глазах начальства и линейных руководителей.

На фоне радикальных изменений в корпоративном менеджменте за последние 15—20 лет удивительным выглядит сам факт, что управление персоналом переживает подлинный расцвет. Основная причина — в практике кадрового менеджмента с 80-х гг. начинает доминировать третья, *“архитектурная”* модель.

Преобразование управления персоналом в управление человеческими ресурсами

Эта трансформация кадрового менеджмента нашла свое выражение в следующих основных тенденциях:

- все последние годы в развитых странах наблюдается относительный и абсолютный рост числа работников кадровых служб;
- повысился статус этой профессии: руководители кадровых служб в большинстве корпораций стали входить в состав правления и даже в состав советов директоров;
- резко возросло внимание к уровню профессиональной подготовки менеджеров по персоналу;
- в условиях растущей конкуренции (в том числе и за высококвалифицированные кадры) изоляция кадровой политики от общей бизнес - стратегии пагубно влияла на успешность деятельности корпорации в целом.

Речь идет о консолидации вокруг управленческой *“вертикали”* всех функций кадрового менеджмента, выразившейся в появлении стратегического уровня в управлении человеческими ресурсами.

Британский специалист в области кадрового менеджмента Д. Гест считает, что кадровая политика корпорации должна обеспечить:

- организационную интеграцию — высшее руководство организации и линейные руководители принимают разработанную и хорошо скоординированную стратегию управления человеческими ресурсами как *“свою собственную”* и реализуют ее в своей оперативной деятельности, тесно взаимодействуя со штабными структурами;
- высокий уровень ответственности всех работников корпорации, который подразумевает как идентификацию с базовыми ценностями организации, так и настойчивую, инициативную реализацию стоящих перед ними целей в повседневной практической работе;
- функциональную — вариабельность функциональных задач, предполагающая отказ от традиционного, жесткого разграничения между различными видами работ, а также широкое использование разнообразных форм трудовых контрактов — полная, частичная и временная занятость, субподряд и т.п. — и структурную — адаптация к непрерывным организационным изменениям, социальным и культурным нововведениям — гибкость организационно-кадрового потенциала;

-высокое качество работы и ее результатов, условий труда — рабочая обстановка, содержательность работы, удовлетворенность трудом, а также самой рабочей силы.

Указанные целевые установки можно рассматривать как конкретизацию императивов совместно-творческой деятельности в практике современного кадрового менеджмента. Действительно, практически в каждой из установок обнаруживаются импульсы не только социального, но и культурного, индивидуального и морального творчества.

Современные корпорации, пронизанные творческим духом (/3/ Иноземцев В.Л. Творческие начала современной корпорации. // МЭМО. - М. 1997.- № 11. - С. 18-30./), выступают как ячейки новой профессиональной культуры. Ядро кадрового потенциала таких корпораций образуют когорты транспрофессионалов - людей, способных за счет рефлексивной организации коллективного мышления эффективно и творчески работать в различных полипрофессиональных средах. Команды транспрофессионалов и активно используют виртуальные формы самоорганизации. Переход к новому типу профессионализма и образует содержание той микрореволюции, которую переживают многие профессии в настоящее время. Очевидно, что для таких новых форм организации профессиональной деятельности нужна новая когорта менеджеров-профессионалов, в первую очередь, в области кадрового менеджмента.

## 2.4.Кадровая стратегия XXI века

*Уникальное профессиональное ядро кадрового потенциала* — таково основное конкурентное преимущество любой компании, стремящейся упрочить свои позиции на глобальных рынках. В XXI в. эта максима, по оценке зарубежных аналитиков, обретет силу непреложного закона для успешного предпринимательства, поскольку приспособиться к непредсказуемым и нередко хаотическим переменам в рыночной среде может только высококомбинированный, ориентированный на постоянное развитие персонал. Но, в свою очередь, это обстоятельство резко повысит требования ко всей кадровой работе в корпорациях. Интенсивные изменения в сфере человеческих ресурсов (в глобальном, региональном, национальном, демографическом, отраслевом, корпоративном, профессиональном и индивидуальном измерениях) приобретут революционный характер, и специалистов в области кадрового менеджмента ожидает радикальный сдвиг от сложившихся профессиональных ролевых стереотипов (администратора-бюрократа и управленца, придерживающегося реактивного стиля) к принципиально новым ролям: стратега, предпринимателя и маркетолога.

Наметившиеся на пороге нового тысячелетия, изменения в корпоративном управлении, вызванные глобализацией рынков и структуры промышленности, сдвигами в архитектуре рабочих мест и демографии рабочей силы, ориентацией на высокие доходы собственников, быстрыми и непрерывными организационными и технологическими изменениями, являющиеся стратегическими, охватывают не только бизнес в целом, но и организацию кадровой работы в корпорациях.

Изменения в сфере человеческих ресурсов корпорации:

- от узкой специализации и ограниченной ответственности за порученную работу — к широким профессиональным и должностным профилям;
- от спланированного карьерного пути — к информированному и гибкому выбору траектории профессионального развития;
- от ответственности менеджеров за развитие персонала — к ответственности самих работников за собственное развитие;
- от контроля над проблемами, с которыми сталкиваются работники, — к созданию возможностей для всестороннего профессионального роста каждого работника;
- от уклонения от обратной связи с подчиненными — к ее активному поиску;

- от секретного рассмотрения факторов успеха, вакантных рабочих мест и отбора специалистов — к открытому обсуждению уровня компетентности работников, имеющихся вакансий и путей их заполнения.

С одной стороны, эти сдвиги, затрагивая в первую очередь стратегию корпорации, превращают кадровые стратегии в ее ключевой элемент. С другой стороны, без ясно сформулированных стратегических целей корпорации и основных путей их достижения кадровая работа теряет свой смысл. И если стратегия корпорации не “артикулирована”, менеджер по персоналу должен по крупицам собирать информацию о ее важнейших компонентах: ключевые факторы внешней и внутренней среды, стратегические направления, ожидаемые финансовые результаты, стратегические угрозы и риски, стратегии поведения на рынке услуг и сбыта продукции, стратегии развития производства, сегментация жизненно важных рынков и основные тенденции их реструктурирования. Доскональное и постоянно обновляемое знание о состоянии дел в бизнесе, которому посвятила себя корпорация, становится решающим элементом профессиональной компетентности специалиста по человеческим ресурсам. Без этого знания невозможно разработать и реализовать жизнеспособную кадровую стратегию, которая должна быть хорошо спланированным ответом на бизнес-стратегию корпорации.

#### 2.4.1. Ключевые элементы передовой кадровой стратегии

Кадровая стратегия на пороге XXI в. включает два исходных элемента: намерения и направления.

1. *Стратегические намерения.* Миссия специалиста по человеческим ресурсам в современной высококонкурентной среде — наращивать кадровый потенциал корпорации, чтобы реализовать ее бизнес-стратегию. Менеджер по персоналу становится своеобразным “калибратором мастерства”, без участия которого не могут быть разработана и реализована никакая стратегия фирмы, а также правильно оценены достигнутые результаты. Обеспечить высокую конкурентоспособность фирмы без партнерства с человеческим капиталом становится все более трудным делом для руководства корпораций.

Как привлечь в корпорацию и удержать в ней ответственных, работоспособных, высококвалифицированных и талантливых людей? Над решением этой задачи и обязаны работать менеджеры по персоналу, которые призваны играть в корпорации роль “катализатора” в многомерных и долговременных кадровых процессах, обеспечивающих конкурентные преимущества фирме за счет уникальности человеческого потенциала и высокого уровня ответственности всех ее работников. Корпоративная культура порождает ответственность, а способности людей создают конкурентные преимущества. Поэтому менеджер по персоналу должен решать две стратегические задачи:

1) создавать конкурентные преимущества фирмы путем повышения уровня ответственности ее работников, используя для этого средства управления корпоративной культурой;

2) обеспечивать конкурентные преимущества фирмы путем наращивания ее человеческого потенциала, всемерно обеспечивая рост профессиональной компетентности работников. Сколь ни была бы притягательна корпоративная культура, однако разрыв между требованиями глобального рынка и потенциалом организации можно устранить главным образом за счет развития профессиональных навыков и умений у всего персонала корпорации. Развитие человеческих способностей, централизация на уровне профессиональной компетентности работников становится лейтмотивом деятельности не только кадровых служб, но и линейных руководителей. При этом одни компании включают вопросы повышения уровня компетентности персонала в качестве составных частей в любую разрабатываемую стратегию, другие — рассматривают эту проблему как возможность реализации специальной инициативной стратегии, органично дополняемой другими конкурентными стратегиями корпорации.

В любом случае успех зависит от того, насколько тщательно на основе диагностики, проводимой кадровыми специалистами и линейными руководителями, будут составлены индивидуальные планы развития, которые призваны устранить сложившийся разрыв между растущими профессиональными требованиями (не всегда легко эксплицируемыми, а не то, чтобы стандартизированными) и существующим уровнем компетентности каждого работника. Составление этих планов основывается на *моделях компетентности*, разрабатываемых для каждой должностной позиции.

Модели компетентности, описывающие интеллектуальные и деловые качества работника, его навыки межличностной коммуникации, позволяют направлять развитие персонала в двух измерениях: 1) приспособление к сложившейся в организации культуре (готовность всех работников корпорации демонстрировать ожидаемое от них эффективное поведение, что обеспечивается единством взглядов на профессиональную этику, потребителя товаров и услуг, механизмы принятия управленческих решений, ответственность за качество продукции и услуг); 2) овладение знаниями, умениями и навыками, необходимыми для успешной работы в специализированной профессиональной сфере деятельности. Единство этих двух измерений достигается деятельностной интерпретацией организационной культуры, понимаемой как социальный механизм воспроизведения опыта, жизненно важного для успешного функционирования и развития организации.

2. *Стратегические направления.* Этот компонент стратегии раскрывает пути достижения стратегических целей корпорации. Но прежде чем выбирать путь, необходимо иметь ясный образ будущего организации. Структурированное видение будущего организации (доля продаж и позиции на рынках, организационная структура, технологии основной и вспомогательной деятельности, стиль менеджмента, доминирующие организационные культуры, маркетинговая политика, профессиональные и персональные характеристики кадрового потенциала) во многом предопределяет стратегические направления.

Однако обеспечить реализацию этих направлений в условиях растущей конкуренции на рынках высококвалифицированной рабочей силы — чрезвычайно сложная задача. Кадровые службы, если они желают ее эффективно решить, должны перестать функционировать как бюрократические структуры: им следует обрести черты маркетинговых организаций. Поэтому сдвиг в организационной культуре (от доминирования бюрократической — к предпринимательской) самой кадровой службы оказывается приоритетным стратегическим направлением ее деятельности.

Другое приоритетное направление — пересмотр сложившихся систем оплаты и стимулирования труда, а также системы занятости. Существующие системы ограничивают стратегическое мышление в сфере управления человеческими ресурсами, препятствуют успешной реализации современных кадровых стратегий, поскольку лимитируют свободу маневра менеджера по персоналу.

Третье приоритетное направление — сокращение издержек, обусловленных как неэффективным использованием имеющегося кадрового потенциала, так и избыточными трудовыми ресурсами в корпорации. Кроме того, кадровые службы своей традиционной манерой организации работы сами являются причиной излишних издержек. Налаживание эффективного взаимодействия со структурными подразделениями корпорации является определенной гарантией сокращения таких издержек.

В целом, превращение кадровых служб корпорации из административной, занятой рутинной деятельностью, подсистемы поддержки других — “основных” — структурных подразделений в надежного делового партнера внутри организации и за ее пределами представляет собой магистральное стратегическое направление развития кадрового менеджмента на пороге XXI в. Успешность такой трансформации в немалой степени зависит от создания соответствующей институциональной инфраструктуры в национальном масштабе. Ее основными элементами могли бы стать:

-общефедеральная сервисная служба, обеспечивающая многопрофильную и междисциплинарную поддержку кадровым службам организаций различных форм собственности в освоении новых кадровых технологий, получении необходимой кадровой информации, налаживании деловых контактов, в том числе и с зарубежными партнерами;

-получившее официальное признание профессиональная организация работников кадровых служб, в рамках которой регулировался рынок труда и услуг представителей этой профессии, обмен опытом, формирование исследовательских и проектных центров, групп стратегического планирования, призванных разрабатывать общенациональную стратегию развития кадрового потенциала страны;

-сеть консультационных центров и служб, создающая предпосылки для быстрой переориентации и переподготовки линейных менеджеров в соответствии с новыми требованиями, предъявляемыми к кадровой работе на исходе XX столетия.

Независимо от того, насколько быстро сможет возникнуть в России указанная институциональная инфраструктура, ключевым элементом грядущей революции в кадровом менеджменте призван стать сам менеджер по персоналу. Именно от его готовности к профессиональному развитию, в конечном счете, зависит, состоится ли эта новая профессия в нашей стране или нет.

## 2.5. Проблемы управления человеческими ресурсами

Критический анализ применения технологии управления человеческими ресурсами, несмотря на многообещающие заявления ее приверженцев, демонстрирует известный разрыв между идеологическими установками и их практической реализацией.

1. Практика управления человеческими ресурсами в различных странах отражает не только многообразие национальных школ и традиций кадрового менеджмента, но, скорее, свидетельствует об отсутствии некоей единой концепции, так как пестрота используемых концептуальных схем нередко усугубляется их взаимной противоречивостью. Например, несовместимыми на практике представляются такие элементы управления человеческими ресурсами, как командная работа и индивидуальная оплата труда в зависимости от его эффективности. В связи с этим некоторые скептики усматривают в технологии управления человеческими ресурсами всего-навсего вариацию модернизированной доктрины человеческих отношений, а в неизбежных противоречиях — выражение структурного антагонизма между менеджерами и рядовыми работниками.

2. Хотя все большее число компаний объявляют о внедрении у себя “модной” технологии управления человеческими ресурсами, практическая реализация новой стратегии кадрового менеджмента сталкивается со значительными трудностями. В частности, не заметен рост затрат на подготовку и переподготовку персонала, особенно принимая во внимание повсеместное распространение передовых форм кадровой работы (кружки качества, рабочие команды и т.п.). А передача части кадровых функций от кадровых служб линейным руководителям, как правило, обходится без дополнительной переподготовки последних, да и не пользуется особым вниманием со стороны руководства корпораций.

3. Методы вовлечения персонала (участие в прибылях компании, передача акций работникам и т.п.), заимствуемые из арсенала управления человеческими ресурсами, нередко используются менеджерами в качестве более “мягких” форм интенсификации труда. Ставка на сознательное и ответственное выполнение производственных функций и задач работниками маскирует изощренные приемы сверхэксплуатации и служит в долгосрочной перспективе действенным инструментом в нейтрализации влияния профсоюзов. Наглядным примером амбивалентности новейших методов кадровой работы служит использование оценки индивидуального вклада работника в функционирование организации: кто может судить о том, способствует ли она воспитанию повышенного чувства ответственности у работников или служит орудием их самоэксплуатации?

4. Отсутствуют комплексные подходы к оценке эффективности программ развития и обучения кадров.

### *Вопросы для повторения и обсуждения*

1. С чем связано возникновение управления людьми как особого вида деятельности?
2. Каковы основные вопросы управления персоналом родовой общины охотников, мастерской по ремонту обуви, использующей труд 3 наемных работников, боевого корабля, современного университета?
3. Когда и почему начали возникать первые отделы управления персоналом?
4. В чем состояла специфика управления персоналом в период промышленной революции, в начале 20 века, в 50-60-е годы, в настоящее время? Чем объясняются эти временные различия?
5. Какова роль отдела человеческих ресурсов в управлении современной организацией?
6. Раскройте характерные особенности развития управления персоналом в организациях развитых стран мира.
7. Дайте характеристику основных моделей кадрового менеджмента.
8. В чем заключаются проблемы управления человеческими ресурсами?
9. Охарактеризуйте особенности кадровой стратегии XXI в.

## Глава 3. Социально- трудовые отношения, трудовые ресурсы, персонал и трудовой потенциал организации

### *3.1. Рынок труда.*

*3.1.1. Классификация рынка труда и его характерные черты.*

*3.2. Социально- трудовые отношения.*

*3.3. Трудовые и человеческие ресурсы, персонал и их характеристика.*

*3.3.1. Понятие трудовых ресурсов и их классификация.*

*3.3.2. Персонал и человеческие ресурсы предприятия.*

*3.3.3. Характеристика персонала организации.*

*3.3.4. Трудовой потенциал работника.*

### 3.1. Рынок труда

Рынок труда- сфера формирования и реализации спроса и предложения рабочей силы. Частью рынка труда является рынок рабочих мест, поскольку зачастую имеется спрос на определенное рабочее место.

К характерным чертам рынка труда относятся следующие:

-рынок труда функционирует как во внешней по отношению к организации среде, так и во внутренней, поскольку работодатель подбирает необходимых работников среди уже занятых, которые в свою очередь могут искать себе другую работу как внутри, так и вне данной организации;

-работник, поступив на работу не утрачивает право собственности на свою рабочую силу, он лишь продает право ее использования;

-спрос и предложение рабочей силы зависят от многих факторов, формирующихся вне рынка труда (например, влияние информации о положении на рынке труда, и др.).

Спрос на рынке труда формируется благодаря информации организаций и предприятий о наличии вакантных рабочих мест, а предложение- информацией о численности и профессионально- квалификационных характеристиках людей, желающих работать



(безработных) или сменить место работы. Главная цель политики в отношении рынка труда заключается в том. Чтобы достичь относительного приближения к количественному и качественному равновесию спроса и предложения рабочей силы.

Рынок труда представляет собой совокупность трудовых отношений по поводу найма и использования работников в общественном производстве.

### 3.1.1. Классификация рынка труда и его характерные черты

При исследовании рынка труда, можно обратиться к следующей классификации.

Рынок может быть открытым и скрытым.

Открытый рынок труда - это экономически активное население, которое ищет работу и нуждается в подготовке, переподготовке, а также все вакантные рабочие места во всех секторах экономики.

Скрытый рынок труда - это лица, которые формально заняты в экономике, но в то же время в связи с сокращением производства или же с изменением его структуры могут быть высвобождены без ущерба для производства.

В зависимости от степени развития рыночных отношений рынок труда может быть частичным (фрагментарным), регулируемым, организованным, теневым (нерегулируемым).

Частичный (фрагментарный) рынок труда предполагает ограниченное действие фактора спроса и предложения рабочей силы на основе нормативного регулирования труда (нормативное законодательство, регулирующие вопросы найма и увольнения работников, условия труда, его оплату и др.).

Регулируемый рынок труда создает правовые основы поведения субъектов, выступающих на рынке труда. И предполагает, наряду с законодательным регулированием экономических, социальных и трудовых отношений, широкоразвитую систему коллективных договоров как источника нормативного регулирования.

Организованный рынок труда – высшая степень развитости рынка труда- предполагает, во-первых, развитую инфраструктуру, включающую комплекс организаций и учреждений, обеспечивающих функционирование рынка труда; а во-вторых, тесное взаимодействие политики занятости с другими направлениями социально- экономической и технической политики (научно- техническая политика, политика структурных изменений в экономике, в области образования, пенсионного обеспечения, семейной политики и пр.).

Теневой (нерегулируемый) рынок труда включает нерегулируемые формы занятости, проявляющиеся в уклонении от налогов и статистического учета, несоблюдении трудового законодательства и условий коллективных договоров и предполагающие самые разнообразные виды трудовой деятельности: нелегальный труд, работу по совместительству, подряды, надомничество, кооперативы и т.д., но только в том случае, когда они не контролируются государственными органами и профсоюзами.

Рынок труда также включает в себя внешний и внутренние трудовые рынки.

Внешний рынок труда предполагает географическую и профессиональную мобильность рабочей силы между организациями. В рамках такого рынка предприятия комплектуются кадрами со стороны, подбирают готовых работников, рассчитывая на их подготовку вовне, в том числе на других предприятиях; основная форма подготовки кадров- ученичество.

Внутренний рынок труда основывается на профессиональном движении работников внутри организации. Профессии работников, замкнутые внутренним рынком труда, сложнее использовать в других организациях, так как они имеют специфический, присущий данной организации характер. Кроме того, и система производственных отношений на внутреннем рынке труда, где и гарантии занятости, и материальное положение работника (уровень заработной платы, объем социальных выплат и льгот) зависят от стажа работы на данном предприятии, препятствуют переходу работника в другие организации.

Важным видом структурирования рынка труда является структуризация по демографическим и профессиональным признакам отдельных категорий и групп трудоспособного населения.

По демографическим признакам различаются рынки труда молодежи, женщин, инвалидов, пожилых трудящихся, отличающиеся различной степенью мобильности рабочей силы, различным уровнем трудоспособности и активности на рынке труда и прочими характеристиками.

К профессиональным рынкам труда можно отнести: рынок труда инженеров, рынок труда ученых, рынок труда учителей, рынок труда врачей и т.д. На профессиональных рынках труда работников объединяют профессиональные интересы, выходящие за рамки организаций, где они заняты. За рубежом для специалистов высшей и средней квалификации нередки случаи объединения в профессиональные организации, общества или ассоциации инженеров, врачей и т.п.

Структуризация рынка труда по различным признакам позволяет проводить дифференцированную политику на рынке труда.

Различный уровень гарантий занятости у разных категорий работников привел к образованию так называемого дуального рынка труда, который предполагает деление работников на тех, у кого сильные гарантии занятости, высокие заработная плата, социальные льготы, иначе говоря - высокое качество трудовой жизни, и на тех, у кого слабые гарантии занятости. Дуальный рынок труда может существовать как в экономике в целом, так и в отдельных отраслях и на предприятиях, разделяя всех занятых на первичный и вторичный рынки труда.

Важное значение в условиях рыночных отношений приобретают гибкие формы занятости, или гибкий рынок труда - комплекс мер социально-экономического, производственного и юридического характера для быстрого приспособления деятельности организаций к изменяющимся условиям хозяйствования.

Гибкость рынка труда включает несколько основных аспектов: территориальную и профессиональную мобильность рабочей силы; гибкость издержек на рабочую силу (включая гибкость уровня. Структуры и дифференциации заработной платы); гибкость в управлении людскими ресурсами на уровне предприятия (наем, ротация, редукция, увольнение); гибкость регулирования рабочего времени.

### 3.2. Социально- трудовые отношения

Социально- трудовые отношения - это объективно существующие в взаимосвязи и взаимоотношения между индивидами и их группами в процессах, обусловленных трудовой деятельностью, нацеленные на регулирование качества трудовой жизни.

Социально- трудовые отношения характеризуют как социально-экономические и психологические аспекты названных взаимосвязей, так и правоотношения, отражающие проекцию фактических социально- трудовых отношений на институциональный, законодательный, нормотворческий уровень.

Система социально- трудовых отношений имеет достаточно сложную структуру, которая в условиях рыночной экономики включает следующие элементы( рис.1).

Государство в системе социально- трудовых отношений в условиях рыночной экономики выступает в следующих основных ролях: законодатель. Координатор и организатор регулирования этих отношений, работодатель, посредник и арбитр при трудовых спорах.

Уровень социально- трудовых отношений определяется свойствами социальной среды, в которой функционируют субъекты этих отношений, т.е. можно выделить индивидуальный и групповой уровень, уровень отрасли, организации, рабочего места и др.

В качестве предметов индивидуальных социально- трудовых отношений выступают различные стороны трудовой жизни человека на разных этапах его жизненного цикла: трудовое самоопределение, профориентация, наем- увольнение, оценка труда, условия и оплата труда, вопросы пенсионного обеспечения и т.д.

Предметом коллективных социально- трудовых отношений является кадровая политика, включающая весь спектр деятельности организации по управлению персоналом.

Типы социально- трудовых отношений характеризуют социально- психологические, этнические и правовые формы взаимоотношений субъектов в процессе трудовой деятельности.

Основополагающую роль в формировании типов социально-трудовых отношений играет принцип обеспечения равенства прав и возможностей субъектов этих отношений. Реализация этого принципа в сочетании с принципами солидарности и равноправного партнерства или же с принципом «господства-подчинения» служит основой различных типов социально-трудовых отношений, характеристики которых представлены в таблице 4.

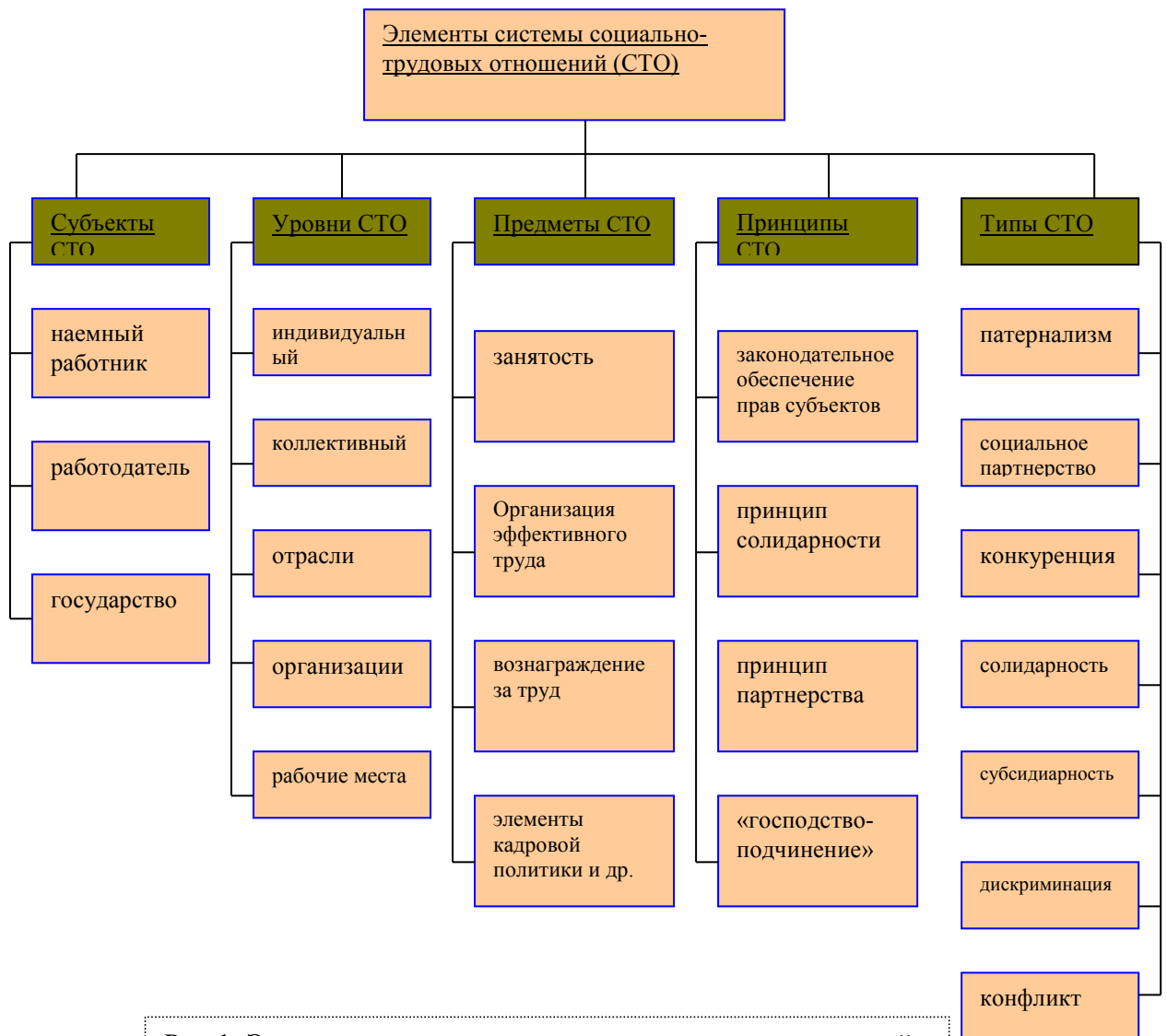


Рис.1. Элементы системы социально- трудовых отношений

Таблица 4. Характеристика основных типов социально-трудовых отношений

Типы социально-трудовых отношений	Характеристика
Патернализм	Жесткая регламентация способов поведения субъектов социально-трудовых отношений, условий и порядка их взаимодействия со стороны государства или руководства организации.
Социальное партнерство	Защита интересов субъектов социально-трудовых отношений и их самореализация в политике согласования взаимных приоритетов по социально-трудовым вопросам для обеспечения конструктивного взаимодействия.
Конкуренция	Соперничество субъектов социально-трудовых отношений за возможность и лучшие условия реализации собственных интересов в социально-трудовой сфере.
Солидарность	Взаимная ответственность людей, основанная на единомыслии и общности их интересов, за перемены в системе социально-трудовых отношений и достижение согласия в принятии общественно важных решений в социально-трудовой сфере.
Субсидиарность	Стремление человека к личной ответственности за достижение своих осознанных целей и свои действия при решении социально-трудовых проблем.
Дискриминация	Произвольное, незаконное ограничение прав субъектов социально-трудовых отношений, в результате которого нарушаются принципы равенства возможностей на рынках труда.
Конфликт	Крайняя степень выражения противоречий интересов и целей субъектов в социально-трудовых отношениях, проявляющаяся в форме трудовых споров, забастовок, локаутов.

### 3.3. Трудовые и человеческие ресурсы, персонал и их характеристика

#### 3.3.1. Понятие трудовых ресурсов и их классификация

Трудовые ресурсы представляют собой трудоспособную часть населения страны, которая в силу психофизиологических и интеллектуальных качеств способна производить материальные блага или услуги. К трудовым ресурсам относятся люди как занятые в экономике, так и не занятые, но способные трудиться. Согласно сложившейся статистической практике трудовые ресурсы состоят из трудоспособных граждан в трудоспособном возрасте и работающих в экономике страны граждан моложе и старше трудоспособного возраста.

К трудоспособному населению в трудоспособном возрасте относятся граждане трудоспособного возраста, за исключением неработающих инвалидов 1 и 2 групп.

Численность трудовых ресурсов (Т) можно определить следующим образом:

$$T = P_{\text{тр}} - P_{\text{инв}} + P_{\text{пен}} + P_{\text{мол}}, \quad (1)$$

где  $P_{\text{тр}}$  - численность населения в трудоспособном возрасте;  $P_{\text{инв}}$  - численность неработающего населения того же возраста, считающегося, согласно установленным государством правовым нормам, нетрудоспособным (инвалиды 1-2 групп и лица льготных пенсионных возрастов);  $P_{\text{пен}}$  - работающие лица пенсионного возраста;  $P_{\text{мол}}$  - работающие подростки до 16 лет.

Статус занятости определяется для той части трудовых ресурсов, которая участвует в общественно полезной деятельности. К ней относится как группа людей, которые предлагают рабочую силу для производства товаров и услуг с целью получения дохода, так и та группа населения, которая участвует в общественно полезной деятельности, не

приносящей прямого денежного дохода, либо приносящей доход, непосредственно не связанный с производством товаров и услуг. В первую группу входят граждане, занятые в государственном секторе экономики, в кооперативах, в частном секторе. Во вторую группу входят учащиеся с отрывом от производства, служащие Российской Армии.

Часть населения, обеспечивающая предложение рабочей силы для производства товаров и услуг, составляет *экономически активное население (рабочую силу)*. Его численность измеряется по отношению к определенному периоду и включает занятых и безработных.

К *занятым* в составе экономически активного населения относятся лица обоего пола в возрасте до 16 лет и старше, а также лица младших возрастов, которые в рассматриваемый период:

1. выполняли работу по найму за вознаграждение (на условиях полного либо неполного рабочего времени), а также иную приносящую доход работу (самостоятельно или у отдельных граждан);

2. временно отсутствовали на работе из-за болезни, травмы, отпуска, выходных дней, забастовки или других подобных причин;

3. выполняли работу без оплаты на семейном предприятии.

К *безработным* относятся лица от 16 лет и старше, которые в рассматриваемый период:

1. не имели работы (доходного занятия);

2. занимались поиском работы или предпринимали шаги к организации собственного дела;

3. были готовы приступить к работе.

К безработным относятся также лица, обучающиеся по направлению служб занятости или выполняющие оплачиваемые общественные работы, получаемые через службы занятости. Учащиеся, студенты, пенсионеры и инвалиды учитываются в качестве безработных, если они занимались поиском работы и были готовы приступить к ней. В составе безработных выделяются лица, не занятые трудовой деятельностью, зарегистрированные в службе занятости в качестве ищущих работу, а также признанные безработными.

В международной практике распространено также понятие «гражданское экономически активное население», в состав которого не включают военнослужащих.

Экономически не активное население- это та часть населения, которая не входит в состав рабочей силы, а именно:

1. среди населения в трудоспособном возрасте:

- учащиеся и студенты, слушатели и курсанты, обучающиеся в дневных учебных заведениях и не занятые никакой деятельностью, кроме учебы;

- лица. Занятые ведением домашнего хозяйства, уходом за детьми, больными, родственниками и т.п.;

- лица, прекратившие поиск работы, исчерпав все возможности ее получения, но которые могут и готовы работать;

- лица, которым нет необходимости работать независимо от источника их дохода;

2. среди населения, не входящего в состав трудовых ресурсов:

- лица, получающие пенсии (по старости, на льготных условиях, по потере кормильца) и не занятые никакой деятельностью;

- инвалиды, получающие пенсии и не занятые никакой деятельностью.

Понятие «трудовые ресурсы» используется для характеристики трудоспособного населения в масштабах всей страны, региона, отрасли экономики, либо в рамках какой-либо профессиональной группы. Наряду с ним в экономической науке и практике применяются и такие понятия, как «рабочая сила», «человеческие ресурсы», «человеческий фактор», «кадры», «работники», «персонал», «трудовой потенциал», «человеческий капитал», имеющие разное содержание и смысловую нагрузку.

### 3.3.2. Персонал и человеческие ресурсы предприятия

Персонал (от лат. *personalis* - личный)- это личный состав организаций, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев.

Основными признаками персонала являются:

-наличие его трудовых взаимоотношений с работодателем, которые оформляются трудовым договором (контрактом);

-обладание определенными качественными характеристиками (профессией, специальностью, квалификацией, компетентностью и др.), наличие которых определяет деятельность работника на конкретной должности или на рабочем месте, а следовательно, отнесение его к одной из категорий персонала: руководителей, специалистов, других служащих (технических исполнителей), рабочих;

-целевая направленность деятельности персонала, т.е. обеспечение достижения целей организации путем установления адекватных целей отдельного работника и создания условий для их эффективной реализации.

Для современных организаций, работающих в рыночных условиях, характерно наличие лиц, групп, которые, не являясь их персоналом, входят в кадровое пространство (поле) этих организаций, заинтересованно участвуя в их эффективном функционировании. К ним относятся: акционеры, не работающие в данной организации, Совет директоров, несущий полную ответственность за ее деятельность и принятие управленческих решений, и другие группы.

Термин «персонал» объединяет составные части трудового коллектива предприятия.

К персоналу мы относим всех работников, выполняющих производственные или управленческие операции и занятых переработкой предметов труда с использованием средств труда.

Понятия «кадры», «работники», «персонал» идентичны, если за основу принять данное нами определение. В дальнейшем мы будем пользоваться термином «персонал» (*personnel*), как наиболее принятым в отечественной и зарубежной практике.

В теории управления существуют различные подходы к классификации персонала в зависимости от профессии или должности работника. уровня управления, категории работников. Базовой является классификация по категориям работников, предложенная в 80-х гг. Госкомтрудом СССР. Эта классификация предусматривает выделение двух основных частей персонала по участию в процессе производства: рабочих и служащих (рис.2)

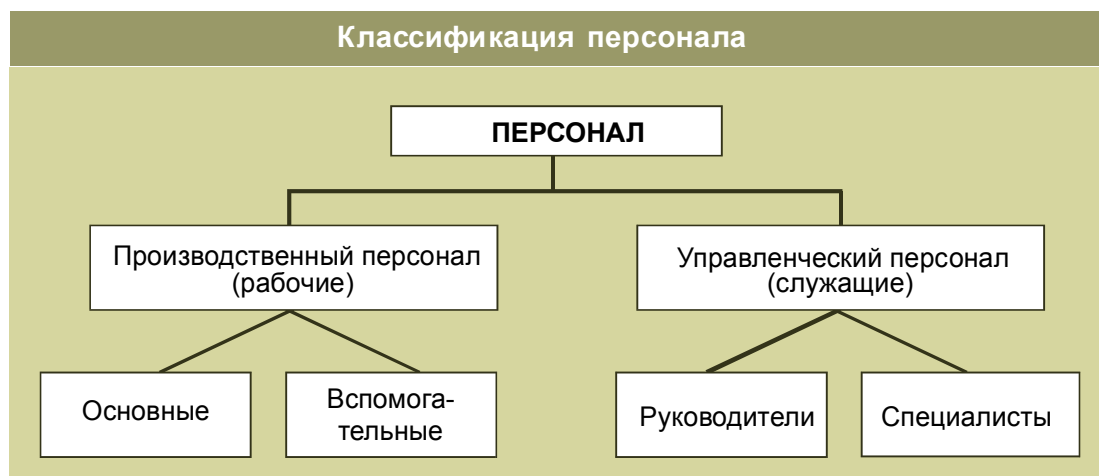


Рис.2 Классификация персонала

Термин «персонал» впервые стал употребляться в англоязычной литературе как общее название всех работников организации, имеющих различия в квалификации и должностной принадлежности. В нашей стране и ряде других государств, в том числе европейских, более широкое распространение имел термин «кадры», взятый из армейского лексикона и означавший в немецком и французском языках профессиональных военных (рядовых, командного состава и резерва). В отечественной и зарубежной литературе последних лет достаточно популярны оба эти термина, хотя последний, «кадры», носит более ограниченный характер (например, «кадры управления»).

В 70-е годы в науке и практике управления США стало использоваться понятие «человеческие ресурсы» взамен «персонала». Такое использование связано с переосмыслением роли и места человека в производственной деятельности в эпоху НТР и отношением к нему не только как к «одушевленному» фактору производства, но и как к личности с присущими ей интересами. Мотивацией, психологией, ценностями. Предприимчивостью и т.п.

Человеческие ресурсы - понятие, отражающее главное богатство любого общества, процветание которого возможно при создании условий для воспроизводства, развития, использования этого ресурса с учетом интересов каждого человека.

Понятие «человеческие ресурсы» более емкое, чем «трудовые ресурсы» и «персонал», так как содержит в себе совокупность социокультурных характеристик и личностно-психологических свойств людей.

### 3.3.3. Характеристика персонала организации

Основными характеристиками персонала организации являются: численность и структура.

Численность персонала организации зависит от характера, масштаба, сложности, трудоемкости производственных (или иных) и управленческих процессов, степени их механизации, автоматизации, компьютеризации. Эти факторы определяют ее нормативную (плановую) величину. Более объективно персонал характеризуется списочной (фактической) численностью, т.е. числом сотрудников, которые официально работают в организации в данный момент.

Порядок учета персонала определен Инструкцией по статистике персонала и заработной платы рабочих и служащих на предприятиях, в учреждениях и организациях, утвержденной Госкомстатом СССР 17.09.87, с изменениями, внесенными 12.12.90; 31.05.93; 14.09.93. Инструкция регламентирует методы определения списочного состава и неосновной деятельности, категории персонала, порядок приема и выбытия кадров и другие вопросы.

Структура персонала организации - совокупность отдельных групп работников, объединенных по какому-либо признаку. Она может быть статистической и аналитической.

*Статистическая структура* отражает распределение персонала и его движение в разрезе занятости по видам деятельности, а также категорий и групп должностей. Так, выделяется персонал основных видов деятельности (лица, работающие в основных и вспомогательных, научно-исследовательских и опытно-конструкторских подразделениях, аппарате управления, занятые созданием продукции, услуг и осуществляющих обслуживание этих процессов) и неосновных видов деятельности (работники жилищно-коммунального хозяйства, социальной сферы). В свою очередь, все они подразделяются на категории: руководителей. Специалистов, других служащих (технических исполнителей), рабочих.

*Аналитическая структура* подразделяется на общую и частную. В соответствии с классификацией общей структуры персонал рассматривается по таким признакам, как профессия, квалификация, образование, пол, возраст, стаж работы. Частная структура отражает соотношение отдельных групп работников, например, «занятых тяжелым трудом с

помощью простейших приспособлений и без них», «занятые на обрабатывающих центрах» и т.д.

Критерием оптимальности структуры персонала является соответствие численности работников различных должностных групп объемам работ, необходимым для выполнения каждой должностной группой, выраженным в затратах времени.

Основные признаки структурирования персонала организации.

1. По признаку участия в производственном или управленческом процессе, т.е. по характеру трудовых функций, а, следовательно, занимаемой должности, персонал подразделяется на следующие категории:

-руководители, осуществляющие функции общего управления. Их условно подразделяют на три уровня: высший (организации в целом- директор, генеральный директор, управляющий и их заместители), средний (руководители основных структурных подразделений- отделов, управлений, цехов, а также главные специалисты), низовой (работающие с исполнителями- руководители бюро, секторов, мастера). К числу руководителей относятся лица, занимающие должности менеджеров);

-специалисты- лица, осуществляющие экономические, инженерно-технические, юридические и другие функции. К ним относятся экономисты, юристы, инженеры-технологи, инженеры- механики, бухгалтеры, диспетчеры, аудиторы, инженеры по подготовке кадров, инспектора по кадрам и др.;

-другие служащие- (технические исполнители), осуществляющие подготовку и оформление документов, учет, контроль, хозяйственное обслуживание: агент по закупкам, кассир, секретарь, табельщик и др.;

-рабочие, которые непосредственно создают материальные ценности или оказывают услуги производственного характера. Различают основных и вспомогательных рабочих.

В отдельную категорию входят работники социальной инфраструктуры, т.е. лица, занятые неосновной деятельностью (культурно- бытовым, жилищно - коммунальным обслуживанием персонала организации). К ним относятся работники ЖКО; лица, обслуживающие детские сады, базы отдыха и т.п., находящиеся на балансе организации.

В промышленности руководители, специалисты, другие служащие (технические исполнители), рабочие образуют промышленно- производственный персонал, а работники социальной инфраструктуры - непромышленный персонал.

Деление персонала организации на категории осуществляется в соответствии с нормативным документом - Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и других служащих, разработанным Институтом труда и утвержденным постановлением Министерства труда и социального развития РФ от 21.08.1998 № 37.

Квалификационный справочник впервые в число должностей руководителей ввел должность менеджера. В странах с высокоразвитой рыночной экономикой менеджерами называют профессиональных управляющих, имеющих специальное образование, полученное часто в дополнение к инженерному, экономическому, юридическому. Менеджеры осуществляют управление деятельностью организации (высшее звено), его структурных подразделений (среднее звено) или обеспечивают выполнение определенной деятельности в сфере бизнеса (низовой уровень).

Менеджерами высшего и среднего уровней применительно к действующей должностной структуре можно считать всех руководителей- директоров организаций и других линейных руководителей: начальников цехов и иных структурных подразделений, а также функциональных отделов.

Менеджеры низового уровня в условиях развития коммерческой деятельности, малого и среднего предпринимательства являются организаторами этой деятельности, обеспечивая условия внешней среды (экономическим, правовым, технологическим и другим требованиям).

2. Профессиональная структура персонала организации- это соотношение представителей различных профессий или специальностей (экономистов, бухгалтеров,



инженеров, юристов и т.д.), обладающих комплексом теоретических знаний и практических навыков, приобретенных в результате обучения и опыта работы в конкретной области.

3. Квалификационная структура персонала - это соотношение работников различного уровня квалификации (т.е. степени профессиональной подготовки), необходимого для выполнения определенных трудовых функций. В нашей стране уровень квалификации рабочих характеризуется разрядом или классом (например, для водителей), а для специалистов - категорией, разрядом или классом. Например, по уровню квалификации инженеры-конструкторы могут занимать должности «главного», «ведущего», «старшего» конструктора 1, 2 и 3 категории.

4. Половозрастная структура персонала организации - это соотношение групп персонала по полу (мужчины, женщины) и возрасту. Возрастная структура характеризуется долей лиц соответствующих возрастов в общей численности персонала.

При изучении возрастного состава рекомендуются следующие группировки: (14, 15 для отдельных категорий граждан, полный перечень которых утвержден Главой 15 ТК РФ), 16, 17, 18, 19, 20-24, 25-29, 30-34, 35-39, 40-44, 45-49, 50-54, 55-59, 60-64, 65 лет и старше.

5. Структура персонала по стажу может рассматриваться двояко: по общему стажу и стажу работы в данной организации. Общий стаж группируется по следующим периодам: до 16 лет, 16-20, 21-25, 26-30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40 лет и более. Стаж работы в данной организации характеризует стабильность трудового коллектива. Статистика выделяет следующие периоды: до 1 года, 1-4, 5-9, 10-14, 15-19, 20-24, 25-29, 30 лет и более.

6. Структура персонала по уровню образования (общего и специального) характеризует выделение лиц, имеющих высшее образование, в том числе по уровню подготовки - бакалавр, специалист, магистр; незаконченное высшее (более половины срока обучения); среднее специальное; среднее общее; неполное среднее; начальное.

### 3.3.4. Трудовой потенциал работника

В науке и практике экономики, социологии, управления с 80-х годов стал применяться термин «трудовой потенциал» общества, отдельного работника. Это понятие является более разносторонним, его основой выступает термин «потенциал» - источник возможностей, средств, запаса.

Трудовой потенциал работника - это совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда.

Основными компонентами трудового потенциала работника являются:

- психофизиологическая составляющая: состояние здоровья, работоспособность, выносливость, способности и склонности человека, тип нервной системы и др.;

- социально-демографическая составляющая: возраст, пол, семейное положение и др.;

- квалификационная составляющая: уровень образования, объем специальных знаний, трудовых навыков, способность к инновациям, интеллект, творческие способности, профессионализм;

- личностная составляющая: отношение к труду, дисциплинированность, активность, ценностные ориентации, мотивированность, нравственность и др.

Трудовой потенциал работника не является величиной постоянно, он может изменяться в процессе трудовой деятельности.

Важной, но до конца не решенной проблемой является проблема оценки трудового потенциала, с помощью которой можно измерять и интенсивно использовать личный трудовой потенциал. На практике применяются следующие методы измерения трудового потенциала.

*Количественная оценка* производится, как правило, лишь в отношении таких характеристик, как пол, возраст, стаж, уровень образования, состояние здоровья.

*Балльная оценка* (по 7-10-балльной шкале) применяется в отношении показателей, характеризующих возраст, здоровье, подготовку работника, его интеллектуальный, творческий, инновационный потенциал. Такой метод оценки доступен для использования в каждой организации, но он недостаточно объективно отражает степень использования трудового потенциала.

*Объемную величину* трудового потенциала можно устанавливать через совокупный фонд рабочего времени, выраженный в человеко-часах.

Величина трудового потенциала организации определяется по формуле:

$$\Phi_{п} = \Phi_{к} - T_{нп} \quad \text{или} \quad \Phi_{п} = Ч * Д * T_{см}, \quad (2)$$

где  $\Phi_{п}$ - совокупный потенциальный фонд рабочего времени организации, час.;  $\Phi_{к}$ - величина календарного фонда времени, час.;  $T_{нп}$ - нерезвобразующие неявки и перерывы, час (т.е. регламентированные затраты, которые являются необходимыми- выходные и праздничные дни, основные и дополнительные отпуска и т.п.);  $Ч$ - численность работающих, чел.;  $Д$ - количество дней работы в периоде, дн.;  $T_{см}$ - продолжительность рабочего дня, час.

Следовательно, величина совокупного потенциального фонда рабочего времени- это объемная величина времени работы для выполнения производственного данным коллективом работников. Однако сегодня использовать для оценки трудового потенциала только количество отработанного времени явно недостаточно, поскольку при этом отсутствует оценка качественной стороны трудового потенциала. Трудовой потенциал организации может быть рассчитан и по следующей формуле:

$$T_{п} = Ч_{р} \times C_{р} \times Z_{р} \times K_{к} \times K_{п}, \quad (3)$$

где  $Ч_{р}$ - общая численность персонала, чел.;  $C_{р}$ - показатель средней продолжительности трудовой деятельности работника в течение года, рассчитывается как средневзвешенная по числу работников величина с учетом отработанного ими времени (мес./чел.);  $Z_{р}$ - показатель закрепляемости персонала, рассчитываемый по формуле:

$$Z_{р} = d_{з} + \lambda (1 - d_{з}), \quad (4)$$

где  $d_{з}$ - удельный вес закрепившихся работников, %;  $\lambda$  – длительность периода трудовой деятельности работника, принятого, но не закрепившегося в организации;

$K_{к}$  –показатель квалификации работников, рассчитываемый по формуле

$$K_{к} = 1 + V(\mu - 1),$$

Где  $V$ - удельный вес квалифицированных работников в общей численности;  $\mu$  - коэффициент редукации труда, принимается равным тарифному коэффициенту, отражающему квалификацию работника (сложность труда) в диапазоне от 0,1 до 6,0;

$K_{п}$ - показатель роста производительности труда при различной возрастной и половой структуре коллектива.

Управление трудовым потенциалом организации должно базироваться на следующих принципах:

- соответствия трудового потенциала характеру, объему и сложности выполняемых трудовых функций и видов работ;

- обусловленность структуры трудового потенциала материально- вещественными факторами производства;

- эффективное использование трудового потенциала;

- создание условий для профессионально - квалификационного развития персонала, служебного продвижения и расширения профиля, умений и навыков работников.

### *Вопросы для повторения и обсуждения*

1. *Что такое трудовые ресурсы? Раскройте состав трудовых ресурсов.*
2. *Какие лица относятся к занятому населению и безработным?*
3. *Раскройте содержание понятий «персонал», «человеческие ресурсы», объясните разницу между ними.*
4. *Какие факторы влияют на структуру персонала организации?*
5. *Что такое трудовой потенциал работника и каковы его составляющие?*
6. *Какими методами измеряется трудовой потенциал работника и организации?*
7. *Раскройте сущность понятия «Социально- трудовые отношения». Что такое система социально-трудовых отношений?*
8. *Дайте характеристику основных типов социально-трудовых отношений?*
9. *Что такое рынок труда? Раскройте сущность внешнего и внутреннего рынка труда.*

## Глава 4.Методология управления персоналом организации

### *4.1 Методология управления персоналом организации.*

- 4.1.1. *Управление персоналом как целенаправленная деятельность.*
- 4.1.2. *Философия управления персоналом.*
- 4.1.3. *Концепции управления персоналом.*
- 4.1.4. *Цели управления персоналом.*
- 4.1.5. *Закономерности и принципы управления персоналом.*
- 4.1.6. *Методы управления персоналом.*
- 4.2. *Правовое, нормативно-методическое и делопроизводственное обеспечение управления персоналом.*
  - 4.2.1. *Правовое обеспечение управления персоналом.*
  - 4.2.2. *Нормативно- методическое обеспечение системы управления персоналом.*
  - 4.2.3. *Делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом.*

### 4.1.Методология управления персоналом организации

#### 4.1.1.Управление персоналом организации как целенаправленная деятельность

Управление персоналом организации - целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации. Управление персоналом заключается в формировании системы управления персоналом; планировании кадровой работы, разработке оперативного плана работы с персоналом; проведении маркетинга персонала; определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале.

Управление персоналом организации охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения кадров: наем, отбор и прием персонала; деловая оценка персонала при приеме, аттестации, подборе; профориентация и трудовая адаптация; мотивация трудовой деятельности персонала и его использования; организация труда и соблюдение этики деловых отношений; управление конфликтами и стрессами; обеспечение безопасности персонала; управление нововведениями в кадровой работе; обучение, повышение квалификации и переподготовка кадров; управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением; управление поведением персонала в организации; управление социальным развитием; высвобождение персонала.

Управление персоналом организации предусматривает информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое и документационное обеспечение системы управления персоналом.

Руководители и работники подразделений системы управления персоналом организации решают вопросы оценки результативности труда руководителей и специалистов управления, оценки деятельности подразделений системы управления организации, оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом, аудита персонала.

Все эти вопросы находят свое отражение в философии управления персоналом.

#### 4.1.2. Философия управления персоналом

Если организация хочет добиться успеха в современном  
меняющемся мире, она должна быть готова  
изменить в себе все за исключением базисных ценностей.  
Единственной «священной коровой» для организации  
должна быть ее философия.

*/Т.Ватсон, президент Ай-Би-Эм/*

Философия управления персоналом - философско-понятийное осмысление сущности управления персоналом, его возникновения, связи с другими науками и направлениями науки об управлении, уяснение лежащих в основе управления персоналом идей и целей. В частности, философия управления персоналом рассматривает процесс управления персоналом с логической, психологической, социальной, экономической, организационной и этической точек зрения.

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.

Философия организации оформляется в отдельный нормативный документ. Необходимость разработки такого документа объясняется тем, что отношения между персоналом должны строго регламентироваться общими для всех принципами.

Философия организации разрабатывается на основе следующих документов: 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 руководителей.

Состав разделов документа «Философия организации»:

1. цель и задачи организации;
2. декларация прав работника;
3. требования к поведению сотрудников, деловые и нравственные качества;
4. условия труда и рабочее место;
5. оплата и оценка труда;
6. социальные блага, социальные гарантии;
7. увлечения.

Следует отметить, что философия управления персоналом, а значит, и организации в различных странах имеет большие отличия.

Английская философия управления персоналом основывается на традиционных ценностях нации и на теории человеческих отношений. Она предусматривает уважение личности работника, искреннюю доброжелательность, мотивацию работников и поощрение достижений, обеспечение высокого качества работ и услуг, систематическое повышение квалификации, гарантии достойного заработка.

Американская философия управления персоналом построена на традициях конкуренции и поощрения индивидуализма работников с четкой ориентацией на прибыль компании и зависимость личного дохода от нее. Характерна четкая постановка целей и задач, высокий уровень демократии в обществе, социальные гарантии.

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

Российская философия управления персоналом многообразна и зависит от формы собственности, региональных и отраслевых особенностей, а также 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 организаций представлена в таблице 5.

Таблица 5. Характеристика японской, американской и российской философии управления персоналом

Критерии организации работы	Японская философия	Американская философия	Российская философия
Основа организации	Гармония	Эффективность	Смешанная
Отношение к работе	Главное-выполнение обязанностей	Главное-реализация заданий	Главное-реализация заданий
Конкуренция	Практически нет	Сильная	Средняя или практически нет
Гарантии для работника	Высокие (пожизненный найм в крупных предприятиях), низкие (в сфере малого и среднего бизнеса)	Низкие	Низкие
Принятие решений	Снизу вверх	Сверху вниз	Сверху вниз
Делегирование власти	В редких случаях	Распространено	Распространено
Отношение с подчиненными	Семейные	Формальные	Смешанные
Метод найма	После окончания учебы	По деловым качествам	Смешанный
Оплата труда	В зависимости от стажа	В зависимости от результатов	Смешанная
Назначение на должность	По старшинству	В зависимости от результатов и деловых качеств	В зависимости от результатов и деловых качеств

### 4.1.3. Концепции управления персоналом

Концепция управления персоналом - система теоретико- 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 функционирования организаций. Она включает: разработку методологии управления персоналом, формирование системы управления персоналом и разработку технологии управления персоналом.

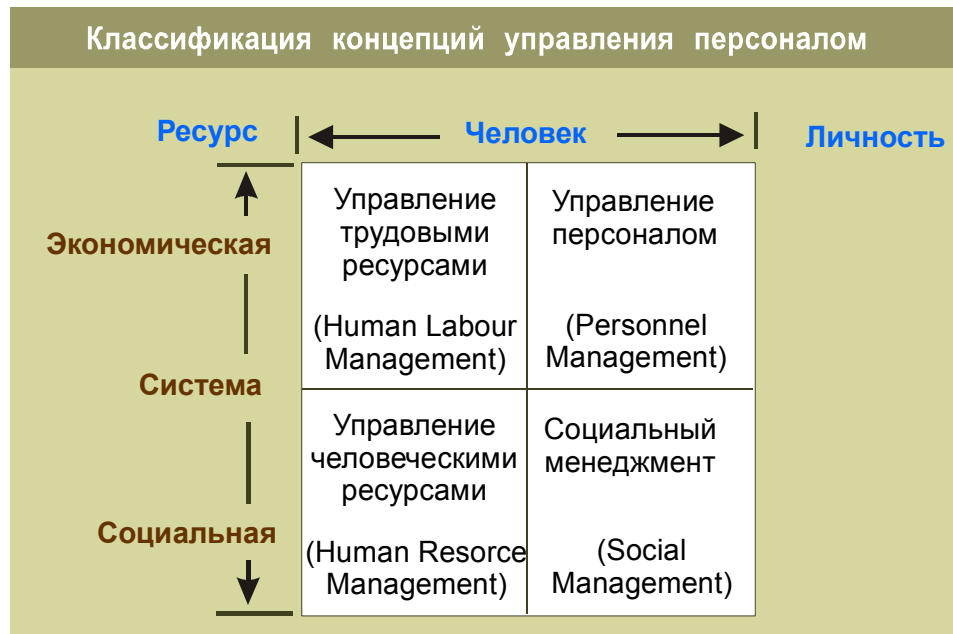


Рис.2. Классификация концепций управления персоналом

Опираясь на взгляды известного российского ученого в области менеджмента Л.И. Евенко, можно предположить, что произошла смена четырех концепций роли кадров в производстве (рисунок 25).

1.Использование трудовых ресурсов (labour resources use) с конца XIX в. до 60-х гг. XX в. Вместо человека в производстве рассматривалась лишь его функция – труд, измеряемый затратами рабочего времени и зарплатой. На Западе эта концепция нашла отражение в марксизме и тейлоризме, а в СССР – в эксплуатации труда государством.

2.Управление персоналом (personnel management). Научной основой этой концепции, развивавшейся с 30-х гг., была теория бюрократических организаций, когда человек рассматривался через формальную роль – должность, а управление осуществлялось через административные механизмы (принципы, методы, полномочия, функции).

3.Управление человеческими ресурсами (human resource management). Человек стал рассматриваться не как должность (элемент структуры), а как невозобновляемый ресурс – элемент социальной организации в единстве трех основных компонентов (трудовой функции, социальных отношений, состояния работника). В российской практике эта концепция используется фрагментарно более 30 лет и в годы перестройки получила распространение в «активизации человеческого фактора».

4.Управление человеком (human being management). В соответствии с этой концепцией человек – главный субъект организации и особый объект управления, который не может рассматриваться как «ресурс». Исходя из желаний и способностей человека должны строиться стратегия и структура организации. Основоположниками данной концепции считаются лидеры японского менеджмента К. Мацусита, А. Морита. Однако она тесно связана с

концепцией всестороннего развития личности, созданной российскими философами (Л.А. Зеленов и др.)

Современная концепция распределения функциональных сфер на предприятиях предполагает выделение «Управление персоналом» как одной из шести основных, таких как «Производство», «Финансовый менеджмент», «Эккаунтинг», «Маркетинг», «Инновации» (рис.26). Такое деление основывается на различии функциональных процессов в каждой из них. При рассмотрении деятельности в каждой из функциональных сфер выявляется специфическая особенность сферы управления персоналом - ее органическое присутствие во всех остальных сферах деятельности предприятия. Ни одна из них не в состоянии существовать без людей, обладающих профессиональными знаниями в своей области.

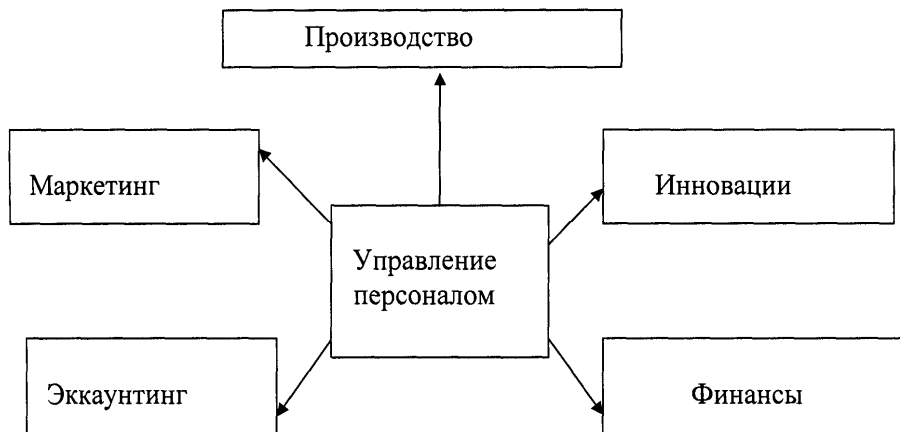


Рис. 3. Функциональные сферы деятельности организации

Поскольку координация действий людей и максимальное использование их потенциальных возможностей для достижения целей организации означает управление ими, аспект управления персоналом присутствует в каждом из перечисленных сфер деятельности. Отсюда следует, что управление персоналом на предприятии не может являться прерогативой какого-либо одного или нескольких отделов - отдела кадров или отдела труда и заработной платы, как это традиционно считалось на отечественных предприятиях. Эти отделы в состоянии выполнять только часть функций по управлению персоналом: подбор кадров, расчет компенсаций за вклад усилий работников, поддержание отношений с профсоюзом, разрешение трудовых споров. Все, что касается остальных функций по управлению персоналом: отбор и расстановка кадров, их обучение и развитие, мотивация, планирование профессионального роста и карьеры - происходит в функциональных сферах деятельности предприятия. Осуществляют эту деятельность руководители различных рангов конкретной функциональной сферы - менеджеры.

Опыт успешного функционирующих в рыночных условиях фирм показывает, что эффективными менеджерами становятся, чаще всего, профессионально подготовленные в функциональной сфере специалисты, обладающие и способностями, и специальными знаниями по управлению персоналом.

#### 4.1.4. Цели управления персоналом

В управлении персоналом/человеческими ресурсами выделяются четыре группы целей.

1. Общественные цели, связанные с соблюдением этики и социальной ответственностью.

На достижение этой группы целей направлены следующие виды деятельности в рамках управления персоналом/человеческими ресурсами:

- соблюдение законодательства,

- предоставление льгот работникам организации,
- взаимоотношения с профсоюзами.

2. Цели организации, связанные с достижением ею высокой эффективности в своей деятельности.

Достижение организационной эффективности осуществляется через следующие виды деятельности управления персоналом/ человеческими ресурсами:

- планирование,
- привлечение и отбор,
- подготовка и развитие сотрудников,
- распределение работ,
- оценка выполнения работ.

3. Функциональные цели, связанные с обслуживанием организации с учетом ее особенностей, осуществляются через такие виды деятельности, как:

- аттестация работников (методическая проработка),
- оценка выполнения работ.

4. Цели персонала. Реализация этой группы целей ориентирована на то, чтобы дать возможность увеличить вклад каждого работника в успех организации, помочь работникам достичь своих целей и реализовать личный потенциал.

К видам деятельности в рамках этой группы целей относят следующие:

- подготовка и развитие персонала,
- аттестация работников,
- распределение работ,
- компенсации,
- оценка выполнения работ.

#### 4.1.5. Закономерности и принципы управления персоналом

Объективной основой предъявления требований к системе и технологии управления персоналом организации можно считать закономерности:

1. соответствие системы управления персоналом целям, особенностям, состоянию и тенденциям развития производственной системы;

2. системное формирование управления персоналом (суть заключается в необходимости учета всех возможных взаимосвязей внутри системы управления персоналом, между ее подсистемами и элементами, между системой управления персоналом и системой управления организацией в целом, а также производственной системой и внешней средой);

3. оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления персоналом (определение степени централизации функций управления персоналом в сочетании с децентрализацией части функций);

4. 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; необходимо пропорционально совершенствовать все подсистемы управления персоналом);

5. пропорциональность производства и управления (означает также оптимальность соотношения численности работников системы управления персоналом и производственной системы);

6. необходимое разнообразие системы управления персоналом (система управления персоналом должна иметь некоторую идентичность по отношению к производственной системе и обладать не меньшей сложностью, чем последняя);

7. изменение состава и содержания функций управления персоналом (на разных ступенях развития организации и управления функции меняются);



8.минимизация числа ступеней управления персоналом (принято считать, что чем меньше уровней управления имеет система управления персоналом, тем она эффективнее работает);

9.единство действий закономерностей управления персоналом (закономерности непосредственно взаимодействуют, влияя друг на друга своими свойствами, образуя интегрированную, результирующую силу).

Следует заметить, что не все закономерности управления персоналом глубоко изучены и открыты. Закономерности (как и законы) могут прекращать свое действие в силу изменения условий производства и управления, а также в силу прекращения или начала действия законов развития экономики.

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

Познавая принципы, специалисты открывают закономерности, ПУП отражают требования объективно действующих экономических законов и закономерностей, поэтому и сами являются объективными.

Среди основных принципов управления выделяются следующие:

- принцип научности, принцип демократического централизма, плановости, принцип первого лица, единства распорядительства;
- отбора, подбора и расстановки кадров;
- сочетания единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации;
- принцип линейного, функционального и целевого управления, контроля исполнения решений и др.

Ряд американских и японских корпораций широко используют следующие принципы: 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.

#### 4.1.6.Методы управления персоналом

Методы управления персоналом (МУП) -способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации.

Наука и практика выработали три группы МУП: административные, экономические и социально- психологические.

Административные методы управления основываются на отношениях единоначалия, дисциплины и ответственности, осуществляются в форме *организационного и распорядительного воздействия*.

*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, включающее: качественно- технические нормативы (технические условия, стандарты и др.); технологические (маршрутные и технологические карты и т.п.); ремонтно-эксплуатационные (например, нормативы планово- предупредительного ремонта); трудовые

нормативы (разряды, ставки, шкалы премирования); финансово-кредитные (размер собственных оборотных средств, погашение ссуд банка); нормативы рентабельности и нормативы налогового плана (отчисления в бюджет); материально-снабженческие и транспортные нормативы (нормы расхода материалов, нормы простоя вагонов, автотранспортных средств под погрузкой и выгрузкой и т.д.); организационно-управленческие нормативы (правила внутреннего распорядка, распорядок оформления найма, увольнения, перевода, командировок).

Организационно-методическое инструктирование осуществляется в форме различных инструкций и указаний. Действующих в организации. В актах организационно-методического инструктирования даются рекомендации для применения тех или иных современных средств управления, учитывается богатый опыт работников аппарата управления.

К актам организационно-методического инструктирования относятся: должностные инструкции, устанавливающие права и функциональные обязанности управленческого персонала; методические указания (рекомендации), описывающие выполнение комплексов работ, связанных между собой и имеющих общее целевое назначение; методические инструкции, которые определяют порядок, методы и формы работы для выполнения отдельной технико-экономической задачи; рабочие инструкции, определяющие последовательность действий, из которых состоит управленческий процесс.

Акты организационного нормирования и организационно-методического инструктирования являются нормативными. Они издаются руководителем организации, а в случаях, предусмотренных действующим законодательством, - совместно или по согласованию с соответствующими общественными организациями и обязательны для подразделений, служб, должностных лиц и работников, которым они адресованы.

*Распорядительное воздействие* выражается в форме приказа, распоряжения или указания, 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.

Распоряжения\*\* и указания издаются руководителем производственной единицы, подразделения, службы организации, начальником функционального подразделения.

Экономические методы – это элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается прогрессивное развитие организации.. важнейшим экономическим методом управления персоналом является технико – экономическое планирование, которое объединяет и синтезирует в себе все экономические методы управления. Роль экономических методов заключается в мобилизации трудового коллектива на достижение конечных результатов.

Социально-психологические методы управления основаны на использовании социального механизма управления (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т.п.).

---

\*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.

Специфика этих методов заключается в значительной доле использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом. Социально-психологические методы базируются на использовании закономерностей социологии и педагогики. Объектом их воздействия являются группы людей и отдельные личности. По масштабу и способам воздействия эти методы можно разделить на две основные группы: социологические методы. Которые направлены на

группы людей и их взаимодействие в процессе трудовой деятельности; психологические методы, которые направлены воздействуют на личность конкретного человека.

*Социологические методы* играют важную роль в управлении персоналом, они 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, являясь научным инструментарием 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 собеседником - получение необходимой информации. Интервью - идеальный вариант беседы с руководителем, политическим или государственным деятелем - требует высокой квалификации интервьюера и значительного времени. Социометрический подход 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. Собеседование является распространенным методом при деловых переговорах, приеме на работу, воспитательных мероприятиях, когда в неформальной беседе решаются небольшие кадровые задачи.

*Психологические методы* играют важную роль в работе с персоналом, так как направлены на конкретную личность рабочего или служащего и, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны. Главной их особенностью является обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, образцам 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. Оно исходит из необходимости концепции всестороннего развития личности, устранения негативных тенденций деградации отсталой части трудового коллектива. Психологическое планирование предполагает постановку целей развития и критериев эффективности, разработку психологических нормативов, методов планирования психологического климата и достижения конечных результатов. К наиболее важным результатам психологического планирования следует отнести: формирование подразделений («команд») на основе психологического соответствия сотрудников; комфортный психологический климат в коллективе (формирование личной мотивации людей исходя из философии организации; минимизацию психологических конфликтов (например, обид, стрессов, раздражения)); разработку служебной карьеры на основе психологической ориентации работников; рост интеллектуальных способностей членов коллектива и уровня их образования; формирование корпоративной культуры на основе норм поведения и образов идеальных сотрудников.

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 МУП по признаку принадлежности к конкретной функции управления персоналом позволяет выстроить их в технологическую цепочку всего цикла работы с персоналом. По этому признаку выделяются методы найма, отбора и приема

персонала; деловой оценки персонала; социализации, профориентации и трудовой адаптации персонала; мотивация трудовой деятельности персонала; организации системы обучения персонала; управления конфликтами и стрессами, управления безопасностью персонала, организации труда персонала, управления деловой карьерой и служебно–профессиональным продвижением персонала; высвобождения персонала.

Классификация основных методов управления персоналом представлена на рисунке 5.

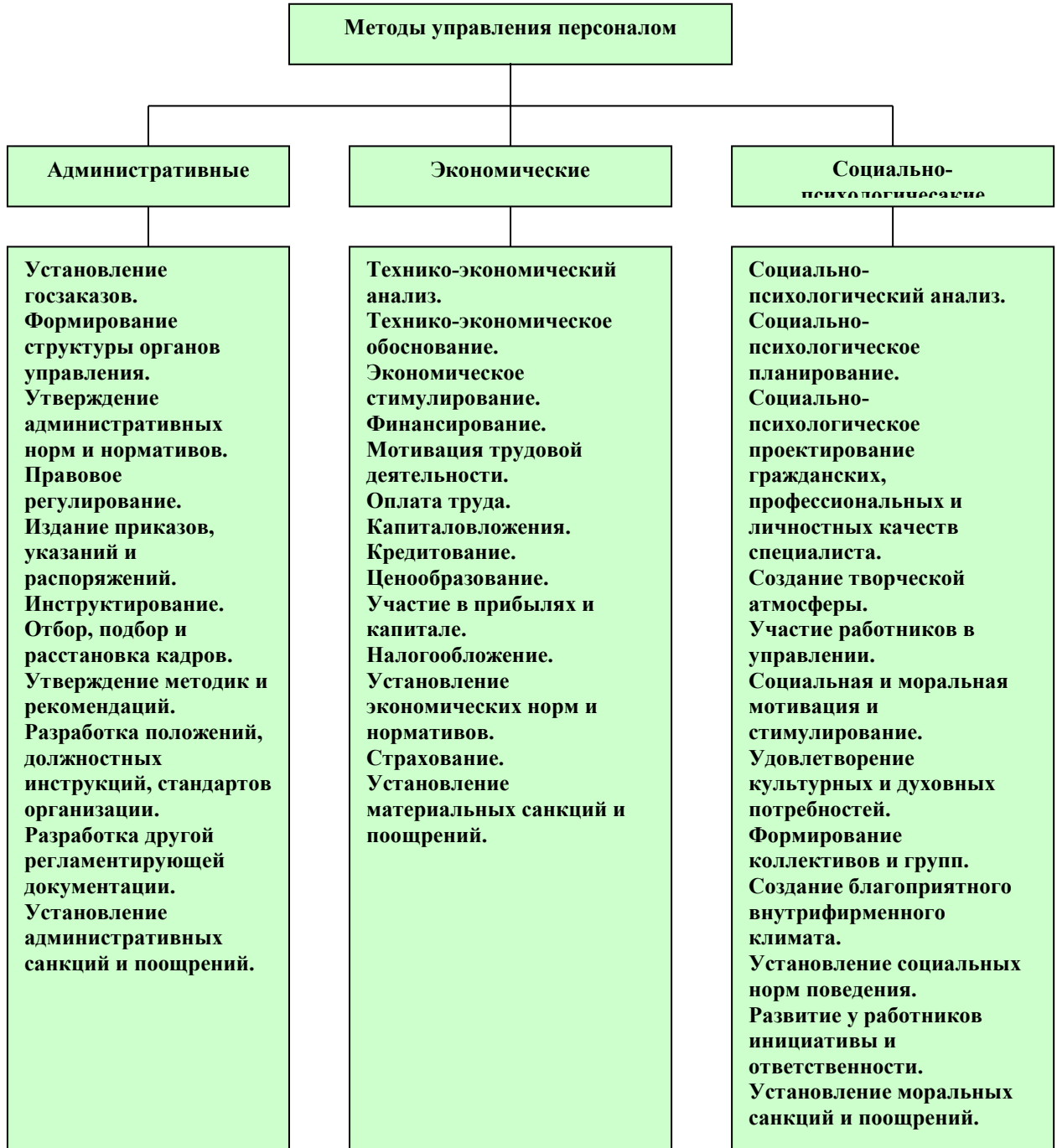


Рис. 5. Схема методов управления персоналом в организации

## 4.2. Правовое, нормативно-методическое и делопроизводственное обеспечение управления персоналом

### 4.2.1. Правовое обеспечение управления персоналом

Задачей правового обеспечения управления персоналом является регулирование трудовых отношений между работодателями и работниками и защита законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений.

К числу основных законодательных актов относятся:

1. Конституция Российской Федерации.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая и вторая.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации. Принят государственной Думой 21 декабря 2001г. (характеристика и содержание ТК РФ представлена в Приложении 3).
4. О коллективных договорах и соглашениях. Закон РФ в редакции Федерального закона от 24 декабря 1995г. № 171-ФЗ.
5. О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации; Федеральный закон от 14 июня 1995г. № 88-ФЗ.
6. О порядке разрешения коллективных трудовых споров. Федеральный закон от 23 ноября 1995г. № 175-ФЗ.
7. О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности. Федеральный закон от 12 января 1996г. № 458.
8. Положение о Службе урегулирования коллективных трудовых споров: Утверждено Постановлением Правительства РФ от 15 апреля 1996г. № 468.
9. Об основах государственной службы Российской Федерации. Федеральный закон от 31 июля 1995г. № 119-ФЗ.

### 4.2.2. Нормативно- методическое обеспечение системы управления персоналом

Нормативно- методическое обеспечение системы управления персоналом – это комплекс документов организационно- методического, организационно-распорядительного, нормативно- технического, технико-экономического характера, устанавливающих нормы, правила требования, используемые для решения конкретных задач по вопросам управления персоналом.

К числу такого рода документов в первую очередь относятся:

- устав общества (положение о предприятии);
- правила внутреннего трудового распорядка (представлены в Приложении № 4);
- коллективный договор между трудовым коллективом и работодателем в лице администрации организации (представлен в Приложении № 5);
- соглашения по различным вопросам социально-трудовых отношений; Положение о персонале (положение о персонале представлено в Приложении № 6);
- положения о структурных подразделениях организации (положение о службе управления персоналом представлено в Приложении № 7);
- инструкции организационно- методического характера;
- должностные инструкции руководящего состава, специалистов и рядовых работников аппарата управления организации, составляемые на основе тарифно-квалификационных характеристик работников кадровых служб (образец должностной инструкции менеджера по персоналу представлен в Приложении № 7).

### 4.2.3. Делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом

Делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом (кадровое делопроизводство)- это, во- первых, совокупность документов организационно-распорядительного, информационно- справочного и учетного характера по персоналу и, во-вторых, их создание (или получение извне), обработка и организация движения по всем уровням управления вплоть до передачи в другие подразделения и сдачи в архив.

Требования к оформлению документов базируются на нормативно- правовой базе делопроизводства, которую представляет совокупность законодательных актов Российской Федерации, правовых и нормативных актов и методических документов, регламентирующих вопросы создания, технологию обработки и хранения деловых документов, а также регулирующих работу служб делопроизводства на всех уровнях управления (рис. 6).

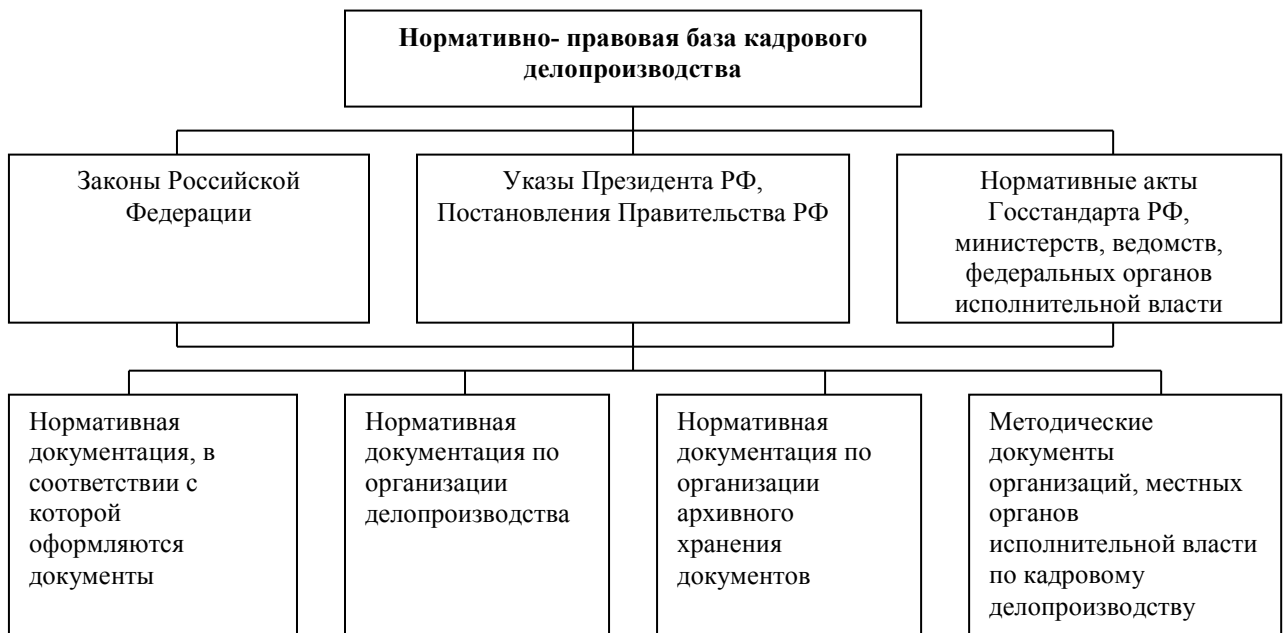


Рис. 6. Структура законодательной и нормативной базы кадрового делопроизводства

Среди важнейших нормативно-правовых актов, регулирующих правила, требования, регламентирующих кадровое делопроизводство, выделяются:

- 1.Гражданский кодекс РФ (части первая и вторая).
- 2.Трудовой кодекс РФ.
- 3.Государственная система документационного обеспечения управления. Общие положения. Общие требования к документам и службам документационного обеспечения управления.-М.: Главархив СССР, 1991.
- 4.ГОСТ Р 6.30-2003. Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно- распорядительной документации. Требования к оформлению документов.-М.:Изд-во стандартов, 2003.
- 5.Типовая инструкция по делопроизводству в Федеральных органах исполнительной власти Российской Федерации № 68 от 27.11.2000 г.- М.: Росархив, 2000.
- 6.Общероссийский классификатор управленческой документации ОК 011-93.-М.: Госстандарт России, 1994.
- 7.Альбом унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплате.-М.: НИПИ-статформ Госкомстата России, 2001.
- 8.Основы законодательства Российской Федерации об Архивном фонде Российской Федерации и архивах.-М.: Государственная архивная служба России, 1993.

9. Перечень типовых управленческих документов, образующихся в деятельности организаций, с указанием сроков хранения.-М.: Росархив, 2000.

Основными делопроизводственными функциями службы управления персоналом являются:

- разработка и оформление необходимой кадровой документации (плановой, первично-учетной, отчетно-статистической, по социальному обеспечению, организационно-распорядительной);
- своевременная обработка поступающей документации по персоналу;
- регистрация, учет и текущее хранение документов по персоналу (в том числе конфиденциальных документов);
- разработка, согласование, печатание документов по кадровым вопросам;
- доведение кадровой документации до соответствующих работников для исполнения;
- контроль за исполнением документов;
- размножение документов по кадровым вопросам;
- подготовка кадровых документов к сдаче в архивы (организации, ведомственный, государственный).

### *Вопросы для повторения и обсуждения*

1. В чем заключается сущность управления персоналом как целенаправленной деятельности?

2. Раскройте суть и содержание философии организации и философии управления персоналом организации.

3. Разработайте документ «Философия организации» для автомобильного завода, продовольственного магазина, сети автозаправочных станций.

4. Покажите различия английской, американской, японской и российской философии управления персоналом организации.

5. В чем заключается российская специфика при формировании философии управления персоналом?

6. Как осуществлялась смена основных концепций роли кадров в производственной деятельности?

7. Сформулируйте и обоснуйте главную цель системы управления персоналом.

8. Назовите закономерности управления персоналом организации, раскройте их сущность.

9. Что такое принципы управления персоналом? Перечислите основные из них.

10. Раскройте сущность методов управления персоналом организации. Приведите их классификацию.

11. Что такое административные методы? Приведите примеры.

12. Что такое экономические методы? Приведите примеры.

13. Что такое социально- психологические методы? Приведите примеры.

14. Что является задачей правового обеспечения управления персоналом?

15. Перечислите основные законодательные акты, регулирующие отношения между работодателем и работником.

16. Раскройте содержание нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.

17. Приведите важнейшие нормативно-правовые акты, оговаривающие требования, регламентирующие кадровое делопроизводство.

18. Перечислите основные делопроизводственные функции службы управления персоналом организации.

## Глава 5. Организация управления персоналом предприятия

### 5.1. Система управления персоналом.

#### 5.1.1. Модель управления человеческими ресурсами.

5.1.2. Место и роль системы управления персоналом в общей системе управления организацией.

5.1.3. Организационная структура системы управления персоналом.

### 5.2. Функциональные области и роли служб/отделов персонала.

5.2.1. Основные функциональные области отдела/службы управления персоналом.

5.2.2. Роль отдела/службы управления персоналом.

### 5.3. Служба управления персоналом предприятия.

5.3.1. Специалисты в области управления персоналом.

5.3.2. Менеджер по персоналу.

5.3.2.1. Руководитель, отвечающий за персонал.

5.3.2.2. Основные профессиональные роли менеджера по персоналу.

### 5.4. Управление персоналом на различных стадиях функционирования организации.

5.4.1. Стадия формирования организации.

5.4.2. Стадия интенсивного роста организации.

5.4.3. Управление персоналом развивающейся организации.

5.4.4. Стадия спада (ситуация кризиса).

## 5.1. Система управления персоналом

### 5.1.1. Модель управления человеческими ресурсами

Реализация стратегических задач и краткосрочных планов развития любой организации предполагает выполнение ее персоналом определенных действий (часто именуемых производственными функциями), формирующих производственное поведение (знания, умения и навыки, отношения внутри и вне организации, способность работать с большой нагрузкой и др.).

Производственное поведение зависит от используемых организацией материальных и натуральных ресурсов, ее структуры и культуры, однако, в первую очередь, определяется организационными целями.

Эффективность использования человеческих ресурсов обеспечивается таким производственным поведением сотрудников, которое ведет к достижению целей организации и максимально приближено к «образцовому» или «эталонному» поведению.

Эффективность использования каждого отдельного работника зависит от его способности выполнять требуемые функции и прилежания (мотивации), с которым эти функции выполняются, что может быть представлено математически следующим образом:

$$\text{Результат} = f(\text{способность, прилежание}).$$

Под способностью в данном случае понимается наличие у сотрудников необходимых для выполнения своих функций профессиональных навыков, достаточной физической силы и выносливости, сообразительности, культуры и т.д.

Способность работника выполнять профессиональные обязанности определяется:

- потенциалом, которым он располагает, приходя в организацию;

- тем профессиональным обучением, которое он получает в организации;



-его физическим и моральным состоянием, которое зависит от целого ряда факторов, в том числе от величины материального вознаграждения; оценкой, получаемой сотрудником от организации.

Производительность труда работника зависит также от желания работать или мотивации к труду.

На мотивацию человека влияют многие факторы - вознаграждение, оценка, профессиональное развитие и перспективы профессионального роста, уровень общей культуры и т.д. Таким образом, управление человеческими ресурсами (обеспечение требуемой квалификации и мотивации) состоит в подборе и сохранении требуемого организации персонала, его профессиональном обучении и развитии, оценке деятельности каждого из работников с точки зрения реализации целей организации, дающей возможность скорректировать поведение работника, вознаграждении персонала за его усилия.

Модель управления человеческими ресурсами представлена на рисунке 7.

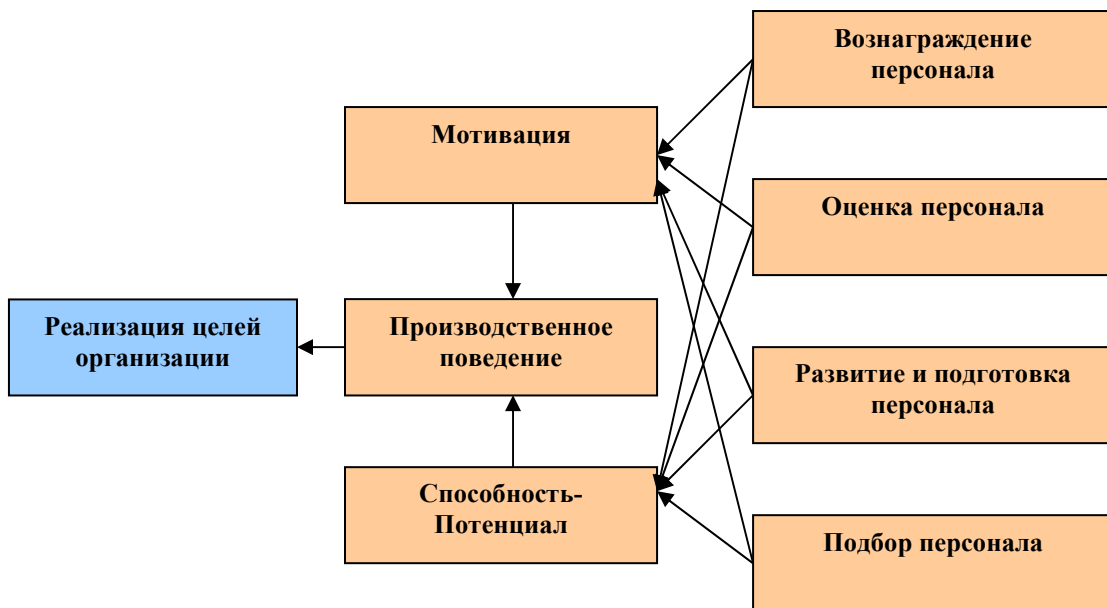


Рис. 7. Модель управления человеческими ресурсами

В самом общем виде управление персоналом состоит в обеспечении необходимых организации навыков и умений (способности) и желания использовать эти навыки у ее сотрудников. Организация решает эту задачу за счет создания специальных систем подбора, развития, оценки и вознаграждения персонала, которые позволяют формировать систему управления персоналом.

### 5.1.2. Место и роль системы управления персоналом в общей системе управления организацией

Система управления персоналом - это комплекс элементов по координации человеческой деятельности внутри организации, направленной на достижение эффективности организации. В комплекс входят субъекты и объекты, цели, задачи, структурные и функциональные элементы. Взаимобусловленность и взаимозаменяемость элементов позволяет употреблять понятие *системы* (система - от греч. systema - целое, составленное из частей: множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом).

Комплекс элементов непосредственно связан с элементами организации: организацией производства, организацией труда и управления организацией.

Для всех предприятий и организаций характерно наличие управленческой деятельности, поскольку именно система управления предприятием является инструментом, организующим нормальное функционирование производства для достижения поставленных целей.

Основные признаки, характеризующие наличие системы управления:

- наличие субъекта и объекта управления;
- осуществление управляющего воздействия и обратной связи;
- целенаправленность управления;
- информационный характер процесса управления;
- усилительная способность управления.

Система управления персоналом организации – система, в которой реализуются функции управления персоналом; включает подсистему общего и линейного руководства и ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций.

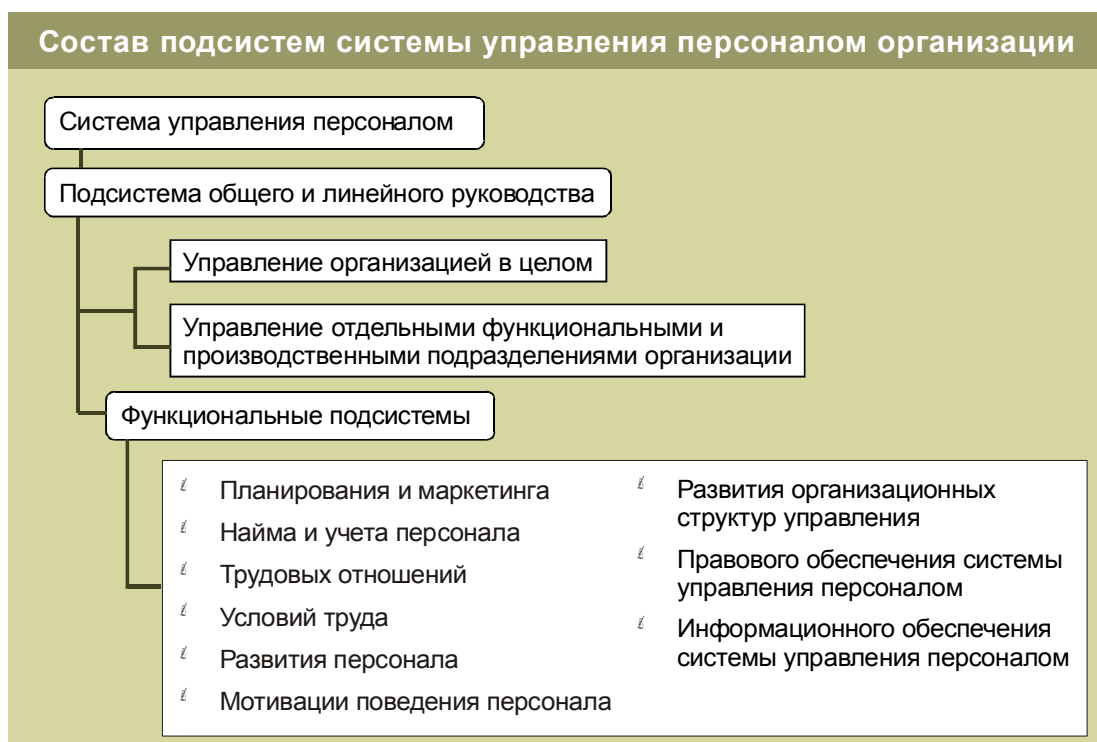


Рис. 8. Состав подсистем системы управления персоналом организации

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

Функции этой подсистемы выполняют:

- руководитель организации,
- его заместители,
- руководители функциональных и производственных подразделений,
- их заместители,
- мастера,
- бригадиры.

Подсистема планирования и маркетинга персонала:

- осуществляет разработку кадровой политики и стратегии управления персоналом,
- анализирует кадровый потенциал, рынок труда, организует кадровое планирование,
- планирование и прогнозирование потребности в персонале,
- рекламу,

- поддерживает взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами.

Подсистема найма и учета персонала организует:

- найм персонала,
- собеседование, оценку, отбор и прием персонала,
- учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала,
- профессиональную ориентацию и рациональное использование персонала,
- управление занятостью,
- делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом.

Подсистема трудовых отношений:

- анализирует и регулирует групповые и личностные взаимоотношения,
- анализирует и регулирует отношения руководства и управление производственными конфликтами и стрессами,
- проводит социально-психологическую диагностику,
- контролирует соблюдение этических норм взаимоотношений,
- управляет взаимодействием с профсоюзами.

Подсистема условий труда выполняет следующие функции:

- соблюдение требований психофизиологии, эргономики труда, требований технической эстетики,
- охрана труда и окружающей среды,
- осуществление военизированной охраны организации и отдельных должностных лиц.

Подсистема развития персонала осуществляет:

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

Подсистема мотивации поведения персонала выполняет следующие функции:

- управление мотивацией трудового поведения,
- нормирование и тарификация трудового процесса,
- разработку систем оплаты труда,
- разработку форм участия персонала в прибылях и капитале,
- разработку форм морального поощрения персонала,
- организацию нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.

Подсистема социального развития осуществляет:

- организацию общественного питания,
- управление жилищно-бытовым обслуживанием,
- развитие культуры и физ. воспитания,
- обеспечение охраны здоровья и отдыха,
- обеспечение детскими учреждениями,
- управление соц. конфликтами и стрессами,
- организацию продажи продуктов питания и товаров народного потребления,
- организацию соц. страхования.

Подсистема развития организационных структур управления выполняет:

- анализ сложившейся оргструктуры управления,
- проектирование новой оргструктуры управления,
- разработку штатного расписания,

- формирование новой оргструктуры управления,
- разработку и реализацию рекомендаций по развитию стиля и методов руководства.

Подсистема правового обеспечения осуществляет:

- решение правовых вопросов трудовых отношений,
- согласование распорядительных и иных документов по управления персоналом,
- решение правовых вопросов хозяйственной деятельности, проведение консультаций по юридическим вопросам.

Подсистема информационного обеспечения выполняет функции:

- ведение учета и статистики персонала,
- информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом,
- обеспечение персонала научно-технической информацией,
- организация работы органов массовой информации организации,
- организация патентно-лицензионной деятельности.

Функции этих подсистем выполняются различными подразделениями по работе с кадрами организации. В зависимости от размеров организации состав подразделений меняется: в мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а в крупных – функции каждой из подсистем, как правило, выполняет отдельное подразделение.

### 5.1.3. Организационная структура системы управления персоналом

Схема сложившейся организационной структуры управления персоналом крупной организации приведена на рисунке 8.

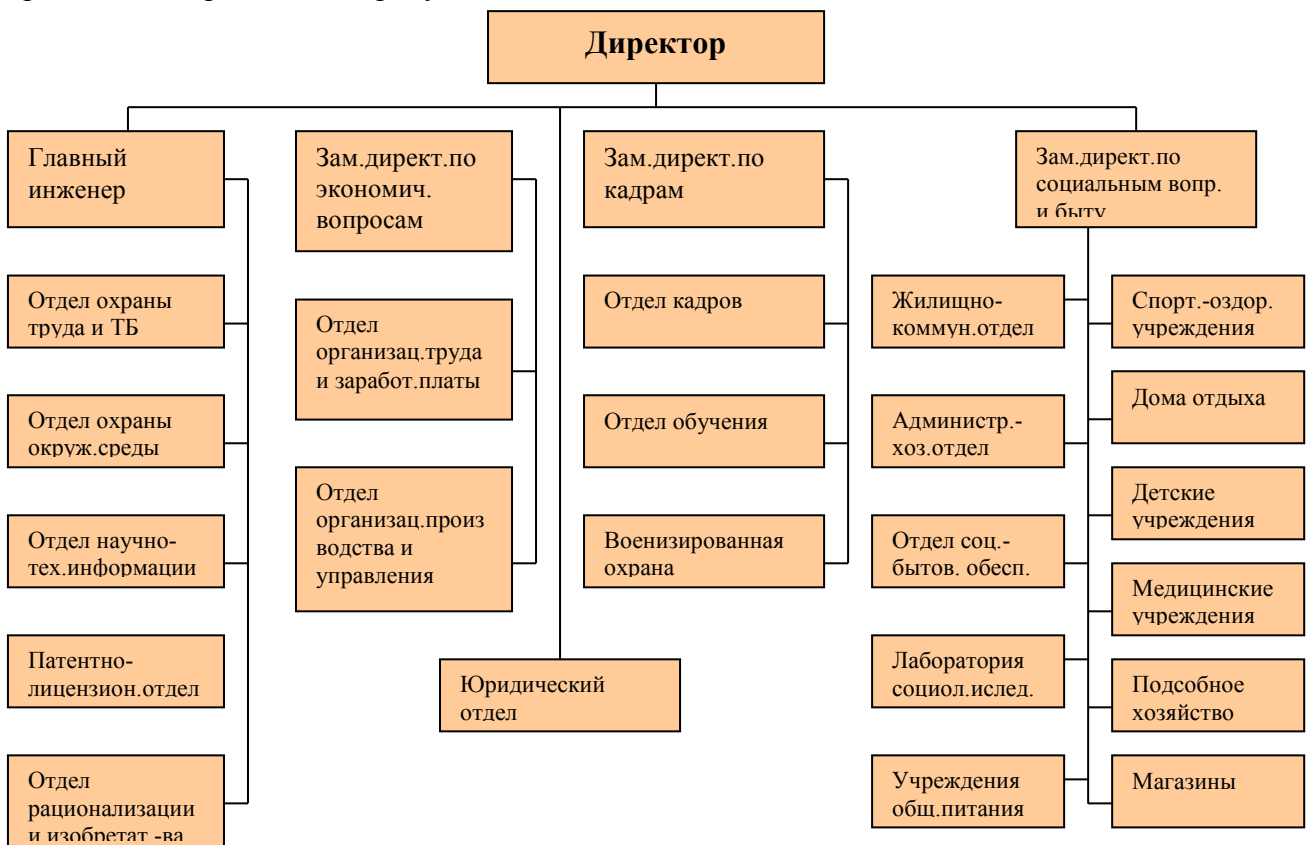


Рис.8. Схема сложившейся организационной структуры системы управления персоналом крупной организации

Вариант распространенной организационной структуры системы управления персоналом, характерный для английских предприятий, представлен на рисунке 9.

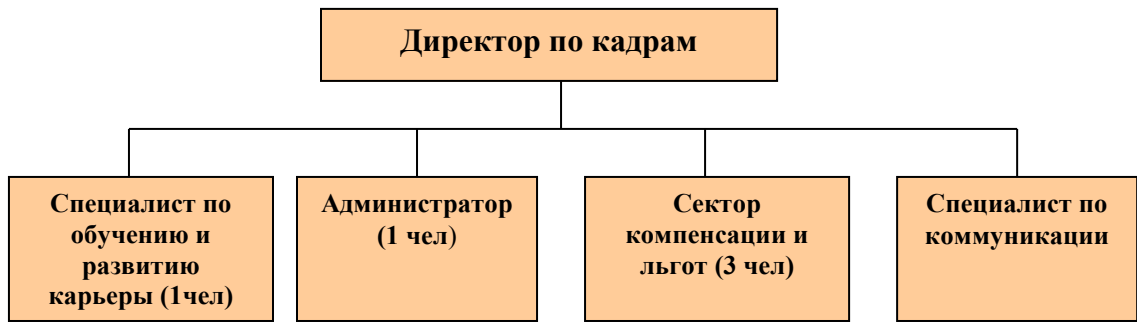


Рис.9. Отдел кадров (вариант организации Англии)

На рисунке 10 приведена схема современной организационной структуры системы управления персоналом крупной российской организации.

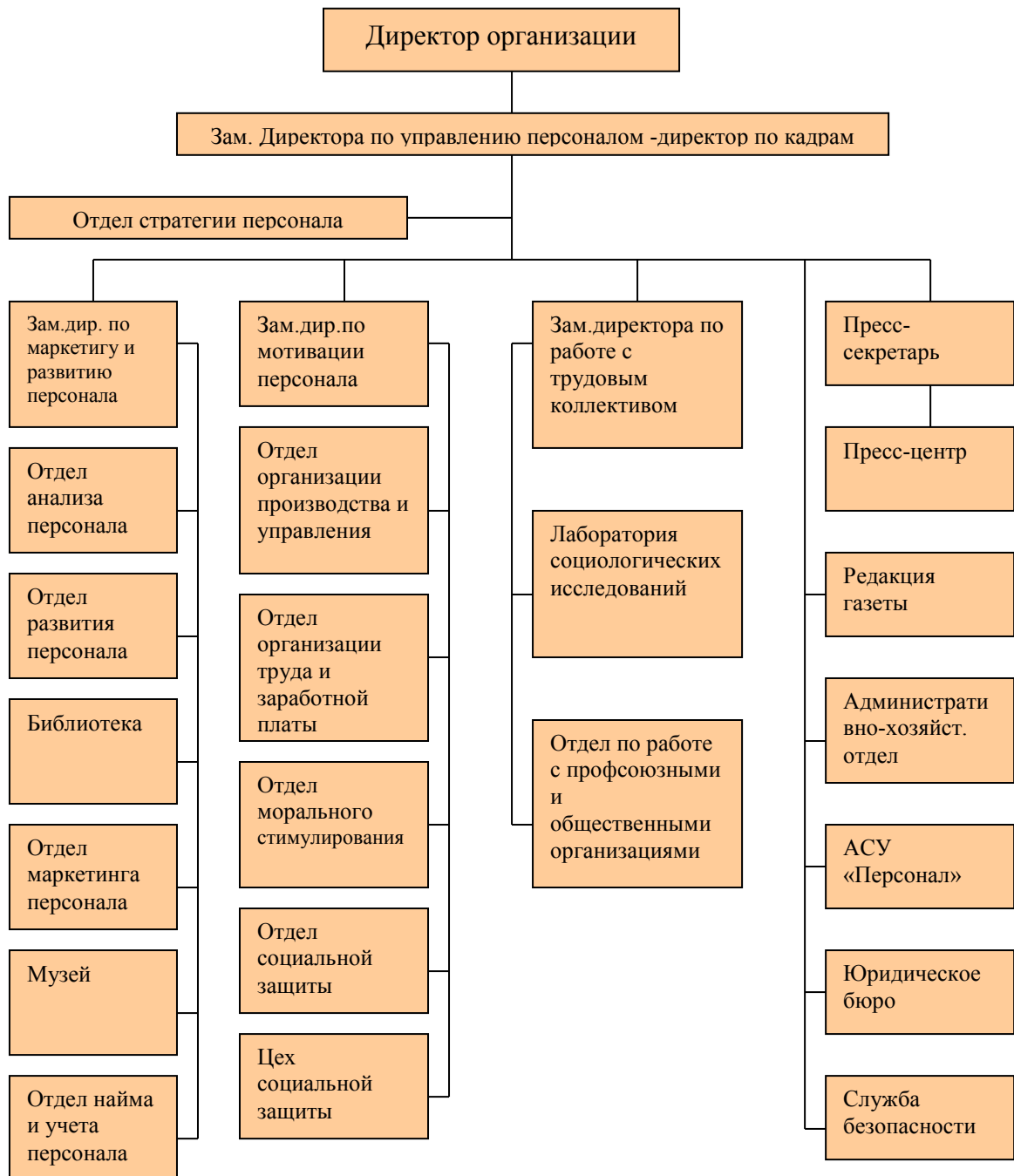


Рис.10. Схема современной организационной структуры системы управления персоналом российской организации

В зависимости от размеров организаций состав подразделений будет меняться: в мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а в крупных функции каждой подсистемы, как правило, выполняет отдельное подразделение.

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.

Департамент человеческих ресурсов российского филиала многонациональной корпорации изображен на рисунке 11.

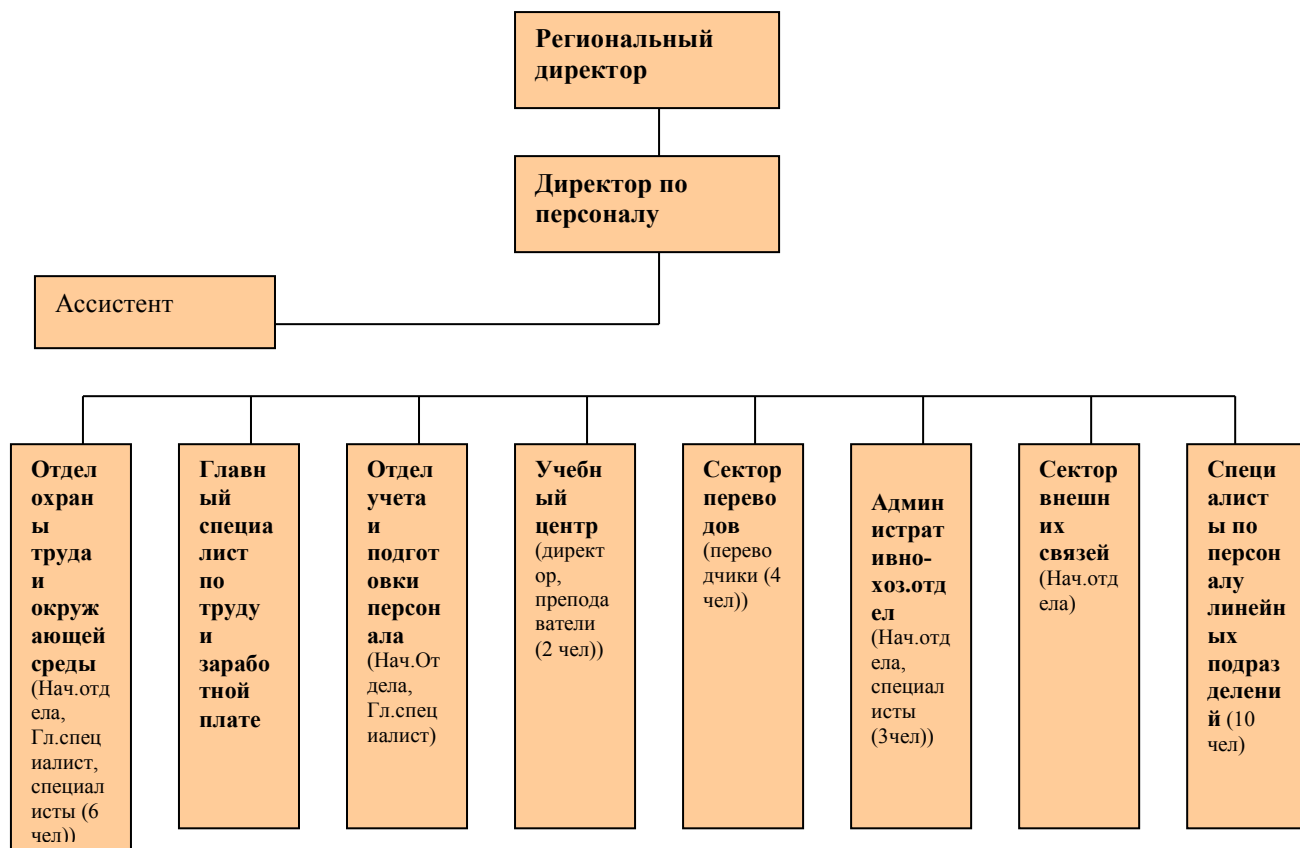


Рис.11. Департамент человеческих ресурсов российского филиала многонациональной корпорации

Цель организации структурируется на цели его подразделений (секторов, групп, отдельных специалистов), достижение которых обеспечивается выполнением соответствующих функций.

Ниже приведем перечень основных функций подразделений службы/отдела персонала на примере организации средней численности (до 500 чел.) (рис.12). Данный вариант организационной структуры отдела персонала отвечает требованиям рыночной экономики, предъявляемым к основным функциональным областям службы управления персоналом.

*1.Сектор планирования и найма рабочей силы:* определение потребности в кадрах; отбор кадров; заключение трудовых договоров; оформление кадровых документов; ведение делопроизводства службы/отдела.

*2.Сектор мотивации и стимулирования труда персонала:* разработка проектов систем оплаты труда, тарифных ставок, окладов, положений о премировании; разработка системы материальной и моральной мотивации труда; изучение производительности труда, выработка мер по ее повышению; организация и участие в разработке должностных инструкций.

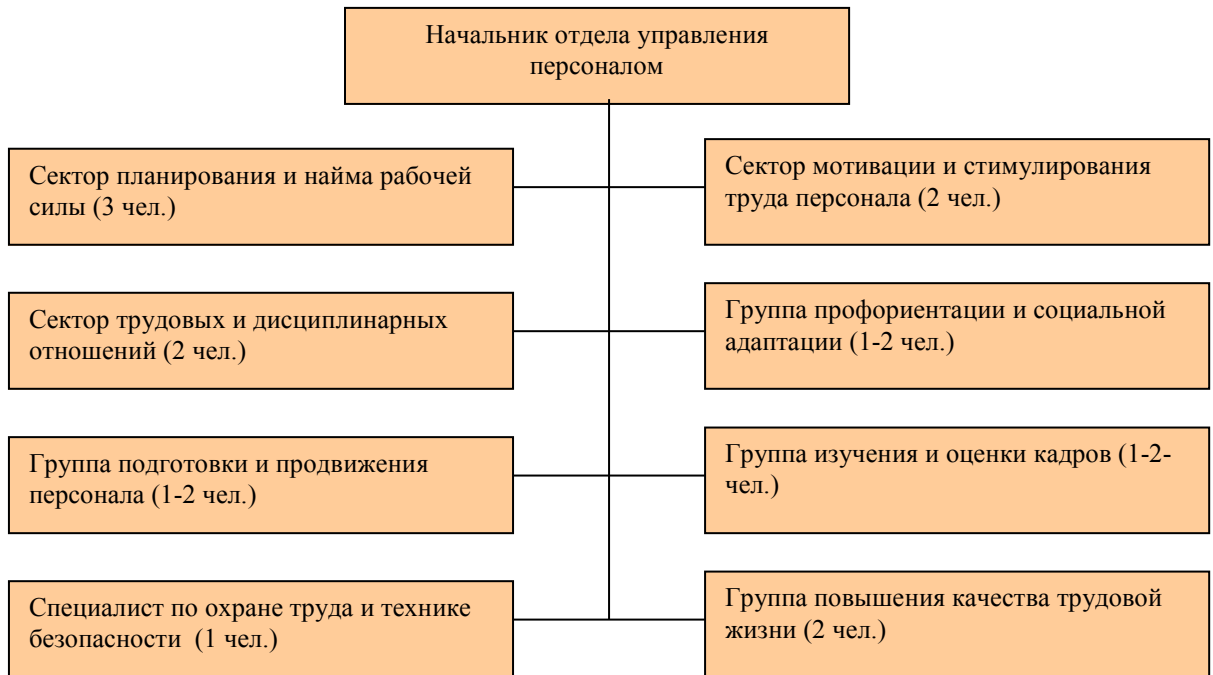


Рис.12. Основные функции подразделений службы /отдела персонала организации средней численности

*3.Сектор трудовых и дисциплинарных отношений:* учет использования рабочего времени персоналом; учет и анализ нарушений трудовой дисциплины; учет работников, подлежащих замене (собирающихся уходить на пенсию, планирующих увольнение, длительное лечение); оформление поощрений и взысканий; учет текучести кадров.

*4.Группа профориентации и социальной адаптации:* ознакомление вновь принятого работника с правилами внутреннего распорядка, этическим кодексом организации, с возможностями профессионального и карьерного роста, способов реализации своих потребностей с помощью организации и т.п.; изучение и анализ конфликтных и стрессовых ситуаций; организация в необходимых случаях психотерапии.

*5.Группа подготовки и продвижения персонала:* организация проведения обучения, переподготовки и повышения квалификации кадров, разработка проектов деловой карьеры руководителей и специалистов; заключение договоров на проведение производственной практики в организации.

*6.Группа изучения и оценки персонала:* оценка эффективности работы персонала; поведение аттестации кадров; подготовка предложений по повышению (понижению), переводу, прекращению трудового договора; разработка программ ротации руководящего состава, продвижения персонала; подготовка проектов договоров с органами рабочего самоуправления.

*7.Группа повышения качества трудовой жизни:* организация работы по обогащению содержания труда; контроль за соблюдением законодательства о труде; оформление различных льгот, ссуд, дотаций; ведение договоров медицинского страхования; оформление пенсионных дел, работа в ветеринарами и др.

*8.Специалист по охране труда и технике безопасности:* изучение условий труда персонала, разработка и контроль за осуществлением программ по обеспечению безопасных условий труда; организация медицинского обслуживания персонала; разработка инструктажей по технике безопасности; учет и расследование несчастных случаев; организация материального обеспечения охраны труда.

## 5.2. Функциональные области и роли служб/отделов персонала

### 5.2.1. Основные функциональные области отдела/службы управления персоналом

На рисунке 13 представлена схема управления персоналом организации, а также организационная структура службы/отдела персонала, позволяющие иллюстративно раскрыть основные функциональные группы, звенья, виды работ/деятельности в области управления трудовыми ресурсами предприятия.

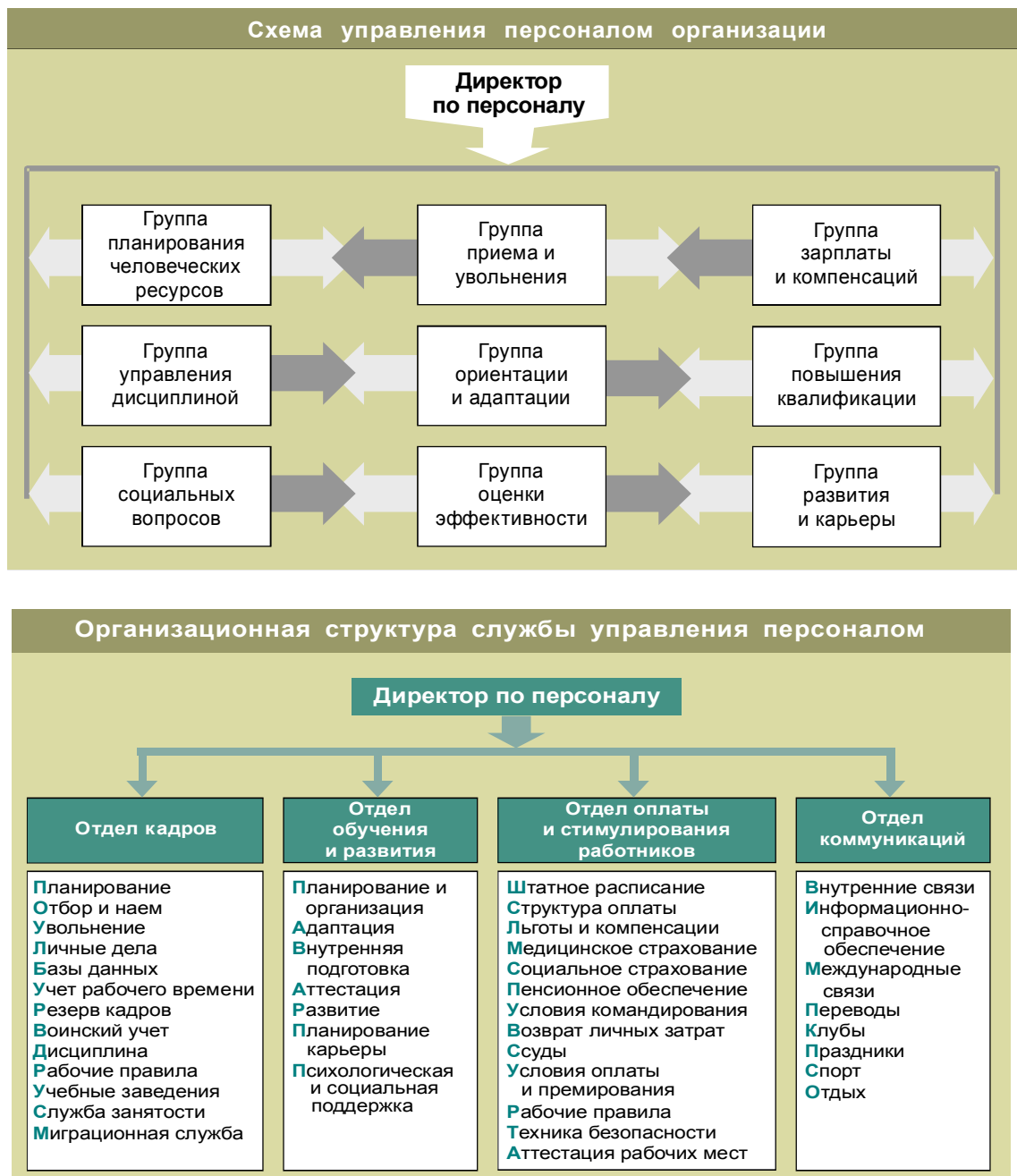


Рис.13. Организационная структура службы управления персоналом

Отделы персонала занимаются: (1) сканированием и анализом окружающей среды; (2) планированием потребности в человеческих ресурсах; (3) комплектованием персонала в соответствии с потребностями организации; (4) оценкой поведения работников; (5) компенсациями работникам за трудовое поведение; (6) улучшением условий труда и (7)



установлением и поддержанием эффективных трудовых отношений. Не каждый отдел /служба человеческих ресурсов в организациях выполняет все перечисленные виды работ, но отчетливо проявляется тенденция к этому. Сегодня они ведутся наиболее эффективными фирмами, работающими в условиях конкуренции.

#### 1. Изучение (сканирование), анализ и планирование.

Успех управления персоналом все больше зависит от изучения и анализа окружающей среды, как внутренней, так и внешней, и от планирования человеческих ресурсов. Особенно важным аспектом окружающей среды является широкий ряд правовых обстоятельств. Эти обстоятельства фактически влияют на все виды деятельности в области персонала. Кроме этого, важно провести изучение и анализ других аспектов внешней среды, включая уровень отечественной и международной конкуренции, демографические изменения и изменения рабочей силы, а также общие экономические и организационные тенденции. Важными аспектами внутренней среды организации являются: ее стратегия, технологии, цели и ценности высшего руководства, размер фирмы, ее культура и структура. Понимание этих аспектов и их постоянное изучение гарантируют обеспечение потребностей предприятия и учет требований со стороны окружающей среды при принятии решений в области управления персоналом.

#### 2. Планирование потребности в персонале.

Планирование персонала включает две основные составляющие: планирование и прогнозирование краткосрочной и долгосрочной потребности в персонале (макросоставляющая) и анализ труда в организации с целью определения квалификации и способностей, которые требуются на рабочих местах (микросоставляющая). Эти две составляющие важны для эффективного осуществления других видов деятельности в области управления человеческими ресурсами. Они показывают: (1) какого рода работники (точнее, обладающие какой компетентностью) и в каком количестве требуются сегодня и потребуются завтра; (2) как получить таких работников (набирая персонал извне или путем внутренних перемещений) и (3) какие обучающие и развивающие программы могут понадобиться организации. Фактически эти две основные составляющие планирования могут рассматриваться в качестве основных факторов, влияющих на подбор, обучение персонала и развитие активности всей организации.

#### 3. Подбор персонала для удовлетворения потребности организации.

Когда потребности организации в персонале определены, их надо удовлетворять, проводя работу по подбору персонала. Эта работа включает привлечение (рекрутинг) кандидатов и отбор из них наиболее подходящих для выполнения имеющихся работ. Оба вида деятельности должны осуществляться в соответствии с разрешенными законом способами трудоустройства и с учетом того, как эта деятельность повлияет на общую направленность организации. Организация должна создать широкую сеть по привлечению потенциальных работников с тем, чтобы обеспечить полноценный и беспристрастный поиск кандидатов. После того как они будут найдены, необходимо произвести отбор. Общепринятые процедуры отбора включают: получение заполненных форм заявлений или резюме, интервью с кандидатами, проверку образования, подготовки, опыта и рекомендаций и проведение различных тестов.

#### 4. Оценка поведения работников.

Необходимо оценить результаты труда работников. Если они работают неудовлетворительно, необходимо выяснить причины этого. Может оказаться, что требуется провести обучение или обеспечить какую-либо мотивацию (например, более высокое вознаграждение), обратную связь или провести пересмотр обязанностей. Часто все это осуществляется отделом человеческих ресурсов совместно с линейным менеджментом путем объединения усилий по сбору оценок результатов работы и их использованию. Не все работники являются «хорошими». Некоторые постоянно отсутствуют, другие могут быть алкоголиками или постоянно опаздывать на работу. С расширением прав работников следует уделять больше внимания социальной ответственности и росту затрат на кадровые

перемещения, однако некоторые организации предпочитают не увольнять работников, а добиваться более высоких результатов от тех, кто уже нанят. Это означает, что сотрудников следует информировать о том, что они работают плохо, и помогать им в усовершенствовании. Оценка результатов работы может оказаться полезной при определении потребности в обучении и размера компенсации работникам.

#### 5. Компенсация работникам за трудовое поведение.

Работники обычно получают вознаграждение на основании значимости работы, личного вклада и полученных результатов. Хотя вознаграждение на основании результатов работы может усилить мотивацию ее выполнения, чаще оно все-таки зависит от значимости работы. Другие виды вознаграждения (а именно косвенные дополнительные выплаты) назначаются на основании того, что работник является членом организации. Деятельность в области компенсаций включает: (1) контроль прямых компенсаций; (2) обеспечение оплаты на основании результатов работы; (3) контроль косвенных выплат.

#### 6. Улучшение условий труда.

Улучшение условий труда является одним из основных видов деятельности по управлению человеческими ресурсами. По мере роста отечественной и международной конкуренции организации вынуждены повышать свою конкурентоспособность. Это может означать внедрение программ по совершенствованию организации: (1) в части обучения работников и предоставления менеджменту возможности развития; (2) в части повышения производительности труда или качества обслуживания; (3) в части более широкого внедрения инноваций или (4) в части снижения затрат. Это также может означать изменение содержания труда и улучшение коммуникаций с работниками. Все эти программы проводятся под лозунгом совершенствования организации. Если сделать их доступными для работников, это может привести к более высокому уровню их удовлетворенности трудом и более высокой степени сохранения персонала. Они также гарантируют, что у фирмы есть работники, обладающие необходимым уровнем гибкости и компетентности.

#### 7. Установление и поддержание эффективных трудовых отношений.

Эта функция состоит из разных видов деятельности: (1) обеспечение уважения прав работников; (2) обеспечение безопасных и не наносящих ущерба здоровью условий труда; (3) понимание причин и методов, которые используют работники в процессе организации совместного труда; (4) заключение договоров и улаживание жалоб работников и организаций, представляющих их. Основным видом деятельности здесь является совершенствование физиологических и социально-психологических условий на рабочем месте с тем, чтобы добиться максимальной безопасности и охраны здоровья работника. Отказ в улучшении условий труда в целях охраны здоровья и безопасности может рассматриваться как незаконный и может оказаться очень дорогостоящим. Права работников постоянно расширяются. Следовательно, такие решения в области занятости, как увольнения, сокращения и понижения в должности должны приниматься с большой осторожностью и на основании весомых причин. Очень важно, чтобы менеджеры, работающие в организации, знали права работников. И должность менеджера по человеческим ресурсам прекрасно подходит для того, чтобы информировать о таких правах линейных менеджеров. Эта работа особенно важна в тех организациях, где действуют профсоюзы. Например, профсоюзы могут играть важную роль в разработке новых программ по совершенствованию человеческих ресурсов, (что приведет к созданию совместных программ профсоюзов и руководства). В обобщенном виде основная цель функционирования современной службы управления персоналом сводится к обеспечению соответствия количественных и качественных характеристик персонала целям организации. Система управления персоналом на малых предприятиях весьма проста. Все функции управления персоналом может выполнять непосредственно руководитель службы. Отдельные вопросы по управлению персоналом на договорных началах могут осуществляться другой организацией. На крупных предприятиях в структуру управления персоналом могут включаться несколько подразделений (отделов, бюро, групп, отдельных

специалистов), которые берут на себя выполнение функций по управлению персоналом. Кроме того, специфические функции управления персоналом выполняют такие структурные подразделения, как отдел организации и оплаты труда, бухгалтерия, отдел охраны труда и техники безопасности. В последнее время на крупных предприятиях стали создаваться подразделения социального обслуживания и исследования (отдел социальной защиты, отдел развития персонала, групп повышения качества трудовой жизни и т.д.). Функции отдела управления персоналом/человеческими ресурсами:

#### I. Связующее звено коллектив – бизнес

Для реализации функции связующего звена выделяют 3 уровня:

1. Оперативный уровень, заключающий работу по набору, текущее наблюдение за управлением заработной платой, льготами, создание системы контроля за выполнением работы.

Увязка с бизнесом на оперативном уровне реализуется также через программу подготовки кадров с учетом целей организации.

2. Уровень управления (средний), включающий разработку критериев отбора, маркетинг набора (новые рынки для набора), формирование долгосрочных компенсационных планов.

Деятельность по управлению персоналом/человеческими ресурсами оценивается с позиций успешности дела.

3. Стратегический уровень (высший) – служба управления персоналом/человеческими ресурсами вовлекается в стратегические решения (например, стратегия и политика развития предприятий и организаций, политические решения в области управления персоналом/человеческими ресурсами).

#### II. Обеспечение

Создание необходимых условий для выполнения работы линейными руководителями: отбор, интервью, подготовка, оценка, вознаграждение, продвижение, увольнение, управление зарплатой, помощь линейным руководителям в юридических вопросах. Новое явление – кастомеризация, когда все субъекты рассматриваются как заказчики. Для службы управления персоналом/человеческими ресурсами или кадровой службы – это линейные менеджеры, а также сотрудники организации. Функции кадровых служб представлены таблице 5 «Анализ функций кадровых служб».

Таблица 5. Анализ функций кадровых служб

Функции служб, работающих эффективно	Функции служб, работающих «по-старому»
Планирование трудовых ресурсов – определение потребности в кадрах в зависимости от стратегии предприятия.	Организация технического обучения, подготовки и повышения квалификации ИТР.
Создание резерва персонала, подбор в кандидаты, определение групп резерва.	Подготовка договоров на повышение квалификации.
Отбор персонала в группы резерва.	Ознакомление руководства организации с предложениями по повышению квалификации сотрудников.
Оформление трудовых контрактов.	Организация повышения квалификации рабочих, обучение учеников.
Оценка трудовой деятельности каждого работника.	Контроль за успехами студентов, обучающихся в вузах и техникумах по направлению организации.
Перевод, повышение, понижение, увольнение в зависимости от результатов труда.	Оформление оплаты руководителей групп, находящихся на производственной практике от института.
Профориентация и адаптация- включение набранных работников в трудовой коллектив, в процесс производства.	Участие в работе квалификационной комиссии.
Определение заработной платы, льгот в целях привлечения, сохранения, закрепления кадров.	Консультирование сотрудников.
Организация обучения кадров.	Подготовка списков сотрудников на выслугу лет, на премии по итогам работы за год.
Подготовка руководящих кадров.	Переписка со сторонними организациями, биржей труда, редакциями газет, ОБИРОм.
Управление дисциплиной.	Подготовка приказов руководителя по личному составу.

### 5.2.2. Роль отдела/службы управления персоналом

Отделы человеческих ресурсов в фирмах, эффективно работающих в условиях высокой конкуренции, в наши дни должны выполнять множество обязанностей. Чем больше обязанностей они выполняют, тем больше вероятность того, что они добьются эффективного повышения производительности труда в организации, улучшения качества трудовой жизни, соответствия всем правовым нормам и правилам, связанным с эффективным управлением человеческими ресурсами, повышения конкурентного преимущества и гибкости рабочей силы.

Роль управления персоналом как связующего звена с бизнесом.

Традиционно многие отделы по управлению персоналом оказывают довольно ограниченное влияние на дела организации и решение ее задач. Часто менеджеры по человеческим ресурсам занимаются только планированием штатного расписания, обеспечением конкретных программ обучения или работой в рамках программ ежегодной оценки результатов работы (аттестации). Следствием этого является то, что, такие менеджеры озабочены только краткосрочными, оперативными и управленческими — может быть, даже повседневными — потребностями в сфере человеческих ресурсов.

С ростом влияния управления человеческими ресурсами на достижение успеха всей фирмы менеджеры по человеческим ресурсам и их подразделения в целом принимают все большее участие в жизни организации и устанавливают *партнерские* отношения с линейными руководителями. Они начинают понимать потребности предприятия, понимать, куда оно движется и куда должно двигаться, и помогают ему попасть туда, куда нужно. Вследствие этого они сами и их отделы выполняют все больше обязанностей, и одной из самых новых и важных из них является роль управления человеческими ресурсами в обеспечении связи с бизнесом.

Роль по предоставлению возможностей.

В действительности программы в сфере персонала достигали цели потому, что линейные менеджеры прилагали усилия для того, чтобы они были успешными. То есть основополагающей работой отделов человеческих ресурсов является предоставление линейным менеджерам возможности действовать. Таким образом, в таких более традиционных видах деятельности в сфере персонала, как отбор, интервьюирование, обучение, оценка, вознаграждение, проведение совещаний, продвижение и увольнение, менеджеры по человеческим ресурсам главным образом обслуживают линейных менеджеров. Кроме того, отдел человеческих ресурсов контролирует программы прямой и косвенной компенсации. Он также может помочь линейным менеджерам, обеспечивая их информацией о действующем трудовом законодательстве, о нормах в области безопасности и охраны здоровья и интерпретируя эту информацию для них.

Чтобы выполнять эти функции, отдел персонала должен быть доступен, иначе он потеряет представление о потребностях линейных менеджеров. Персонал по человеческим ресурсам должен быть как можно ближе к людям. Тенденция при выполнении этой роли к повышению уровня доступности и к обеспечению услуг и продукции для других (клиентов) называется кастомеризацией (приспособлением к требованиям клиентов). Кастомеризация означает восприятие сначала каждого в качестве клиента, внутреннего или внешнего по отношению к организации, а затем клиент помещается на первый план (*Schuler and Jackson, 1988*). Для отдела человеческих ресурсов клиентами обычно являются другие линейные и функциональные менеджеры. Все больше в состав клиентов начинают входить другие организации, и даже работники, не относящиеся к управленческому персоналу. Второй важной частью кастомеризации является сбор данных о новинках, инновациях («бенчмаркинг»). Он представляет собой структурированный подход к осуществлению поиска за пределами организации путем изучения других организаций и адаптации лучших практических методов их работы для обогащения внутренних процессов новыми

творческими идеями. Одним из важнейших для фирмы значений такого сбора данных является возможность ознакомиться с практическими методами работы конкурентов и других компаний, чтобы достичь таких же результатов. Сбор данных о новинках в этом смысле дает представление о новых путях осуществления управления персоналом и бросает вызов методу ведения бизнеса «как всегда».

Роль мониторинга.

Хотя отделы персонала могут делегировать осуществление большей части деятельности в области персонала линейным менеджерам, они все же отвечают за надзор за безусловным и последовательным осуществлением такой деятельности. Сегодня это особенно важно из-за сложного правового регулирования. Лучше всего, если с этим будет работать централизованная группа, обеспеченная точной информацией, имеющая необходимые специальные знания и пользующаяся поддержкой высшего руководства.

Специальные знания также необходимы для осуществления такой деятельности в сфере персонала, как распределение выплат работникам. Поскольку расходы на специалистов в области управления человеческими ресурсами велики, организации стараются нанимать как можно меньше таких специалистов и концентрировать их в одном отделе. Затем происходит проникновение их специальных знаний в другие области организации (*Carroll, 1991*).

Часто в организациях, имеющих несколько площадок или подразделений, ощущается напряженность между потребностью в децентрализации производства и потребностью в централизации специальных знаний, необходимой для того, чтобы справиться с комплексным регулированием процессов. Основной тенденцией при выполнении роли мониторинга и координации развития является использование компьютеров и информационных систем по человеческим ресурсам.

Инновационная роль.

К важным и постоянно расширяющимся функциям подразделений по управлению персоналом относится обеспечение применения имеющихся методик в соответствии с требованиями сегодняшнего дня, а также разработка и применение инновационных подходов к проблемам и вопросам, связанным с персоналом. Бенчмаркинг (сбор данных о новинках), разумеется, очень помогает выполнению этой роли.

Сегодня организации требуют от своих отделов по персоналу инновационных подходов и решений относительно того, как, не нарушая законов, увеличить производительность труда и улучшить качество трудовой жизни в условиях высокой неопределенности, необходимости энергосбережения и интенсивной международной конкуренции. Требуются такие подходы и решения, которые также могут быть экономически эффективны. Чтобы добиться этого и чтобы лучше управлять персоналом организации, используется метод оценки вклада.

Отделы персонала могут по-разному продемонстрировать свой вклад в деятельность организации. Поскольку эти отделы стараются установить с остальной частью организации партнерские отношения для обеспечения стратегического направления, они проявляют активность, чтобы иметь возможность предоставить свидетельства своего участия.

Вклад отделов человеческих ресурсов можно оценить с помощью многих критериев или стандартов, но их можно разбить на две основные категории: (1) осуществление правильных действий и (2) правильное осуществление действий.

Осуществление правильных действий означает, что отделы персонала совершают действия, в которых организации нуждаются для достижения успеха. По сути, эксперты, выполняющие оценку, задаются вопросом, помогает ли отдел добиться больших успехов в таких областях, как конкурентоспособность, рентабельность, адаптивность и претворение в жизнь стратегии организации. Облегчает ли он работу линейных менеджеров и работников, старающихся внести максимальный вклад в соответствии с собственным потенциалом?

Правильное осуществление действий означает, что отдел осуществляет правильные действия настолько эффективно, насколько это возможно. Конечно, организации стараются нанять на работу лучших работников, но они пытаются сделать это при минимально возможных затратах в расчете на одного работника. Отделы персонала хотят облегчить

работу линейных менеджеров, но они хотят сделать это так, чтобы получить максимум выгоды при минимуме затрат.

Роль по содействию адаптации.

Все больше ощущается необходимость приобретения организацией новых технологий, структур, процессов, культур и процедур, чтобы выживать в условиях жесткой конкуренции. Организации обращаются к отделам персонала в поисках работников с такой квалификацией, которая будет способствовать изменениям в организации и поддерживать ее гибкость и адаптивность. Одним из следствий такой роли по содействию адаптации является потребность в большей ориентации на будущее. Например, при изменении окружающих условий и структуры организации возникает потребность в новых уровнях компетентности и квалификации. Чтобы помочь обеспечить соответствующий уровень компетентности и квалификации в нужный момент времени, отделы человеческих ресурсов должны правильно прогнозировать эти изменения и обучать работников. Для того чтобы способствовать развитию гибкой и адаптивной рабочей силы, следует настроиться на непрерывные изменения и на пробные, экспериментальные образовательные программы (*Walker, 1988, 1989*).

### 5.3. Служба управления персоналом предприятия

#### 5.3.1. Специалисты в области управления персоналом

Управлением персонала занимаются две категории работников:

1. Специалисты в области управления персоналом/человеческими ресурсами.
2. Менеджеры, непосредственные руководители различных подразделений (например, бригадиры, мастера, начальники отделов и т.д.).

Непосредственные руководители (линейные менеджеры) обязаны уделять много времени работе с людьми, так как несут персональную ответственность за выпуск продукции, состояние оборудования, качество и своевременность выполнения работ.

Специалисты в области персонала

Специалисты, работающие в области персонала, должны обладать квалификацией в рамках своей специальности, владеть информацией о связи своей специальности с другими видами деятельности в области человеческих ресурсов и обладать знаниями об организации, а также о том, где должна применяться конкретная специализированная функция. Работники, впервые поступающие на работу в организацию, должны также иметь представление о политических реалиях организации, особенностях организационной культуры, основных стратегических организационных целях. Поскольку почти в любой области управления человеческими ресурсами могут требоваться специалисты соответствующего уровня, квалифицированные кандидаты могут поступать после участия в специализированных программах в области законодательства, управления, организационной и индустриальной психологии, трудовых и индустриальных отношений, проведения деловых бесед (*counselling*), организационного развития, медицины и здравоохранения. Для управления человеческими ресурсами требуются также специалисты по психологии, комплексному управлению качеством, по новым технологиям обслуживания, по поведенческим системам улучшения результатов работы, а также по организационным изменениям и организационному дизайну (организации труда).

По мере увеличения регулирующих требований в области использования человеческих ресурсов и по мере повышения необходимого уровня делового опыта многие организации начинают отдавать предпочтение специалистам узкого профиля. Тем не менее, стараясь лучше обслужить клиентов, некоторые фирмы возвращаются к использованию специалистов широкого профиля. Фактически большинство организаций имеют и тех и других.

### Линейные менеджеры

Специалисты в области управления персоналом/человеческими ресурсами обязаны оказывать максимальную помощь линейным менеджерам посредством консультирования, разработки методических рекомендаций для сложных видов деятельности (например, аттестация) и др.

Среди специалистов по управлению персоналом/человеческими ресурсами выделяются следующие группы работников:

1. Лидер.

2. Универсальные специалисты, обладающие широким пониманием деятельности кадровой службы, имеющие некоторый опыт линейного управления.

3. Узкие специалисты, обладающие специфическими знаниями в определенных видах деятельности, связанных с управлением персоналом/человеческими ресурсами, например привлечение и отбор работников и др.

Линейные менеджеры (*supervisor, line managers*) уполномочены направлять работу подчиненных, они всегда чьи-то боссы. Кроме того, линейные менеджеры отвечают за выполнение основных задач компании. (Менеджер отеля и менеджер по продажам, например, - практически всегда линейные менеджеры).

С другой стороны, менеджеры по персоналу (*personnel (staff) managers*) призваны помогать и советовать линейным менеджерам как лучше достичь основных целей.

В больших компаниях в обязанности линейных менеджеров для эффективного управления человеческими ресурсами включают:

Размещение необходимых людей на соответствующих местах;

Привлечение в организацию новых работников;

Обучение работников новой для них работе;

Улучшение качества работы каждого работника;

Создание обстановки творческого сотрудничества и развитие добрых взаимоотношений между работниками;

Интерпретирование политики и последовательности действий компании;

Контроль трудовых затрат;

Развитие способностей каждого человека;

Создание и поддержание морального климата отдела;

Забота о здоровье и физическом состоянии работников.

В маленьких организациях линейные менеджеры могут выполнять все обязанности, связанные с персоналом, без какой-либо помощи. Но с ростом организации они нуждаются в помощи, специальных знаниях и советах менеджеров по персоналу, занимающихся человеческими ресурсами.

Специалисты широкого профиля в области персонала.

Источником специалистов широкого профиля (*human resource generalists*) могут быть линейные должности. Линейный руководитель за короткий период работы на должности в отделе человеческих ресурсов — как правило, в качестве специалиста широкого профиля — может привнести в отдел знания, язык, потребности и требования своей сферы деятельности. В результате отдел управления персоналом сможет более четко выполнять свою обслуживающую роль. Другим источником талантов могут послужить работники, не имеющие в настоящее время отношения к управлению. Как и линейные менеджеры, эти люди приносят с собой информацию о нуждах и установках работников.

Политика некоторых компаний предусматривает назначение линейных менеджеров в корпоративные отделы персонала на два или три года как часть развития их карьеры. Действительно, исследование, проведенное *IBM*, показало, что опыт работы с человеческими ресурсами считается решающим для карьеры линейного менеджера. По данным опроса, проведенного консалтинговой фирмой *Korn/Ferry* и *Columbia Business School*, знания и навыки в области управления человеческими ресурсами в двадцать первом веке будут стоять

на втором месте по значимости, следуя непосредственно за навыками и знаниями в области формирования стратегии фирмы (*Korn/Ferry International and Columbia University, 1989*).

Специалисты широкого профиля в области персонала должны обладать многими качествами специалистов узкого профиля, но уровень делового опыта может быть не таким большим. После работы на не руководящей должности в области персонала следующим шагом может быть должность менеджера по человеческим ресурсам или даже менеджера одного из отделений, филиалов фирмы. Если первое назначение приведет к специализации, то второе, скорее всего, позволит приобрести более широкий опыт в области человеческих ресурсов.

### 5.3.2. Менеджер по персоналу

Если вы хотите, чтобы команда выиграла прыжки в высоту, найдите одного человека, который может прыгнуть на семь футов, а не семь человек, прыгающих каждый на один фут.

*Один из законов Мэрфи*

#### 5.3.2.1. Руководитель, отвечающий за персонал

Возможно, наиболее подходящей личностью, способной возглавить отдел персонала, был бы выдающийся функционер, обладающий деловым опытом в сфере управления человеческими ресурсами и опытом работы линейного менеджера. Такой опыт помогает понять потребности предприятия и потребности клиентов подразделения управления человеческими ресурсами (УЧР). Для этого профессионалы в сфере человеческих ресурсов проходят ротацию по различным линейным должностям в течение нескольких лет. Даже не работая непосредственно линейным менеджером, человек может выполнять функции его помощника или возглавить группу, получившую особое задание в рамках проекта, касающегося всей организации.

Для децентрализованных организаций руководитель, отвечающий за человеческие ресурсы какого-либо подразделения предприятия, в некоторых аспектах имеет много общего с корпоративным руководителем, отвечающим за человеческие ресурсы. При небольшом штате корпоративный руководитель может, однако, иметь меньше функций, чем руководитель УЧР в подразделении. Тем не менее, дорога к должности корпоративного руководителя, отвечающего за человеческие ресурсы, должна включать ротацию по различным видам деятельности. Недостатком этого метода является то, что внутри организации «варятся», как правило, одни и те же идеи и концепции в области человеческих ресурсов; для появления новых идей могут потребоваться специалисты извне.

Независимо от того, работает ли он в корпоративном центре или в подразделении предприятия, для того чтобы эффективно выполнять перечисленные обязанности, руководитель, отвечающий за человеческие ресурсы, должен обладать следующими знаниями, квалификацией и способностями (компетенцией):

- умением решать проблемы;
- знанием бизнеса/организационной чувствительностью;
- знанием методов компенсации для подкрепления бизнес-планов;
- стратегическими и концептуальными способностями;
- знаниями в области систем преемственности/планирования карьеры;
- устойчивыми связями и признанными способностями лидера;
- способностью анализировать данные и составлять на их основе планы;
- компьютерной грамотностью;
- компетенцией в функциональных областях управления человеческими ресурсами;



•осведомленностью в вопросах влияния финансов на функцию управления человеческими ресурсами, а также на организацию в целом, особенно в таких областях, как пенсионные расходы, охрана здоровья и компенсации.

Хотя перечень компетентности довольно широк, все это необходимо для руководителя, отвечающего за человеческие ресурсы в фирмах в условиях высокой конкуренции. Некоторые компании уже сейчас применяют процедуры для систематического определения качеств, необходимых их персоналу по управлению человеческими ресурсами.

### 5.3.2.2. Основные профессиональные роли менеджера по персоналу

Модель компетентности менеджера по персоналу представляет собой многоролевой профессиональный профиль.

Исходя из видения будущего кадровых служб и опираясь на опыт успешных корпораций, можно определить ключевые роли для профессии менеджера по персоналу.

1. “Кадровый стратег” — член управленческой команды, отвечающий за разработку и реализацию кадровой стратегии, а также организационные механизмы ее обеспечения; системы управления и руководства службами, осуществляющими функции кадрового менеджмента (вице-президент по управлению персоналом).

2. “Руководитель службы управления персоналом” — организатор работы кадровых подразделений.

3. “Кадровый технолог” — разработчик и реализатор творческих подходов в специфических для менеджера по персоналу областях деятельности, компетентный в специальных и технологических знаниях, способный привлекать разнообразные внутренние и внешние ресурсы и их эффективно использовать с учетом деловых перспектив организации (руководитель службы организационного развития или развития персонала).

4. “Кадровый инноватор” — руководитель, лидер—разработчик экспериментальных, инициативных или пилотажных проектов, требующих большого внимания и тщательной проработки, прежде чем они получают широкое распространение в практике кадрового менеджмента организации.

5. “Исполнитель” — специалист, осуществляющий оперативную кадровую политику.

6. “Кадровый консультант” (внешний или внутренний) — профессионал, использующий панорамное видение перспектив корпорации, практические знания в области управления человеческими ресурсами и навыки эксперта, для определения потребностей, возможностей и путей решения проблем, связанных с развитием организационно-кадрового потенциала;

Исследователями было предложено множество характеристик компетентности менеджера по персоналу, 11 областей компетентности были признаны ключевыми, поскольку они фигурировали в экспертных оценках всех шести упомянутых ролей менеджера по персоналу. Эти 11 *ключевых областей компетентности* были объединены в три группы.

Личная порядочность

Этичность — уважение прав личности, ответственность за взятые обещания, надежность, честность, справедливость.

Добросовестность — высокие требования к результатам своей работы.

Рассудительность — способность принимать разумные, реалистичные и обоснованные решения.

Целеустремленность и продуктивность

Результативность — ориентация на конечный результат.

Настойчивость — способность преодолевать ограничения, накладываемые сложившейся ситуацией.

Преданность организации и деловая ориентация — готовность следовать нормам организации, увлеченность работой и ответственность за качество своей работы.

Уверенность в себе — готовность и умение решать неординарные задачи.

Навыки командной работы

Командная ориентация — понимание необходимости совместной деятельности и умение работать во взаимодействии с другими;

Контактность — умение устанавливать деловые и творческие отношения с партнерами;

Коммуникабельность — умение использовать устную и письменную речь, стилистические и иные выразительные средства, для воздействия на партнеров и достижения взаимопонимания;

Умение слушать — способность воспринимать, усваивать и использовать информацию, извлекаемую из устной коммуникации.

Экспертная оценка значимости этих ключевых областей компетентности для успешной работы менеджера по персоналу дала возможность проранжировать их в следующем порядке (по мере убывания степени важности):

*Этичность.*

*Коммуникабельность.*

*Умение слушать.*

*Контактность.*

*Командная ориентация.*

*Добросовестность.*

*Рассудительность.*

*Результативность.*

*Настойчивость.*

*Уверенность в себе.*

*Преданность организации и деловая ориентация.*

## 5.4. Управление персоналом на различных стадиях функционирования организации

Каждая организация понимает происходящие внутри и вокруг нее события лишь через представления людей, ее составляющих. И, несмотря на то, что эти представления, как правило, трудно поддаются объяснению, они оказывают решающее влияние на действия, которые люди предпринимают в различных ситуациях.

В то же время целостное представление о закономерностях функционирования организации практически невозможно сложить, исходя из одного лишь знания об индивидуальных особенностях личностей и/или анализа деятельности отдельных членов данной организации.

Содержание деятельности по управлению персоналом существенно детерминировано задачами, которые решаются организацией на разных стадиях ее развития. Те производственные процессы, которые идут в организации, требуют специфического *кадрового обеспечения*. Менеджмент персонала призван предоставить тот кадровый ресурс, который необходим для эффективной работы организации.

Задачи управления персоналом детерминируются стадией развития организации.

1. На стадии формирования наиболее важны вопросы проектирования организационной структуры, расчет потребности в персонале, анализ деятельности и формирование критериев оценки кандидатов на работу.

2. Важным для организации работы с персоналом в будущем становятся вопросы формирования кадровой стратегии, кадровой службы и системы хранения и работы с персональной информацией.

3. На стадии интенсивного роста менеджмент персонала в основном направлен на формирование кадрового состава — привлечение и найм персонала, оценку кандидатов, расстановку и адаптацию новичков.

4. На стадии стабилизации наиболее существенны вопросы оценки и интенсификации труда, аттестации персонала, формирования кадрового резерва, разработки системы стимулирования труда.

5. Стадия спада требует работы по сокращению персонала, оценке кадрового потенциала, разработке кадровой программы реструктуризации.

#### 5.4.1. Стадия формирования организации

Основная задача на этом этапе — поиск товара, который сможет найти свой рынок, своего потребителя и обеспечить достаточный источник поступления средств для существования организации. Однако не всегда молодая организация обладает достаточными ресурсами для начала дела. Именно поэтому на стадии формирования существенным становится вопрос поиска источников инвестиций, способов привлечения средств. Для этого организация должна показать потенциальным инвесторам (возможным совладельцам) привлекательность предложения, обоснованность инвестиций, вероятность возврата вложенных средств. Одним из способов, который, с одной стороны, может помочь самому руководству сформулировать представление о стратегии и этапах развития организации, а с другой стороны, — представить проект потенциальным инвесторам, является *бизнес-план*.

Если удастся найти достаточное количество ресурсов для начала работы, руководство сталкивается с проблемой кадрового и материально-технического обеспечения производства. Необходимо привлечь новый персонал или провести переориентацию части персонала с подготовки проекта к реализации его в производственной деятельности.

*Задачи кадровой службы* — направления кадровой работы, представление о целях работы с персоналом, конкретизированные с учетом конкретных условий существования организации.

Необходимо заметить, что как таковой службы управления персоналом (кадровой службы) в 99,9% вновь формирующихся организаций нет. Слишком велик дефицит средств, слишком далеки “отцы-основатели” от формальной атмосферы и тех задач, которые необходимо решать в области работы с персоналом, чтобы создавать такого рода подразделение.

Однако отсутствие осознания необходимости кадровых мероприятий не отменяет их естественной реализации: в рамках бизнес-плана необходимо описать проект организационной структуры, рассчитать потребность в персонале, представить расчет изменения количественного и качественного состава предприятия. Необходимо рассчитать затраты, в том числе и на набор, обучение персонала, оплату труда. Для выбора места дислокации предприятия, разработки систем оплаты необходимо провести анализ рынка труда и рынка профессий. Для формирования кадрового состава важно сформулировать требования к будущим работникам, найти источники наименее затратного привлечения персонала и его адаптации.

Однако менее всего на стадии формирования обращается внимание на создание самой системы работы с персоналом, формирование корпоративных принципов, а даже просто системы работы с кадровой документацией. Обычно осознание необходимости формализации, определения кадровой работы, создания систем хранения информации приходит много позже, в тот момент, когда количество информации превышает мыслимые объемы, когда что-то найти становится отдельной проблемой и когда, к сожалению, кадровая информация теряет свое свойство информации, с ней нельзя работать в период подготовки и оценки управленческих решений.

Сформулируем основные задачи по управлению персоналом на данном этапе.

*Подготовка организационного проекта:*

- проектирование организационной структуры;
- расчет потребности в персонале;
- анализ кадровой ситуации в регионе;
- разработка системы стимулирования труда.

*Формирование кадрового состава:*

- анализ деятельности и формирование критериев отбора кандидатов;
- определение сегмента рынка рабочей силы из которой целесообразно проводить набор;

*Разработка системы и принципов кадровой работы:*

- формирование кадровой политики и плана кадровых мероприятий;
- формирование самой кадровой службы (организационной структуры, набор состава);
- разработка системы сбора, хранения и использования кадровой информации.

Вопросы, связанные с проектированием организации и формированием кадрового состава, рассмотрим в следующей главе более подробно. Здесь же уделим внимание вопросу, на который менее всего обращают внимание в первый период существования организации — на формирование кадровой службы.

Формирование кадровой службы

Поскольку кадровая служба призвана обеспечить человеческую составляющую работы фирмы, что служит важной гарантией эффективности деятельности организации, то среди наиболее значимых ее задач можно выделить:

- помощь фирме в достижении ее целей;
- эффективное использование мастерства и возможностей работников;
- обеспечение фирмы высококвалифицированными и заинтересованными служащими;
- стремление к наиболее полному удовлетворению служащих своей работой, к их наиболее полному самовыражению;
- развитие и поддержание на высоком уровне качества жизни, которое делает желанной работу в этой фирме;
- связь управления персоналом со всеми служащими;
- помощь в сохранении хорошего морального климата;
- управление движением к взаимной выгоде индивидов, групп предприятий, общества.

Можно выделить две структуры управления персоналом в организации.

*Штабная структура* — специалисты отделов по управлению персоналом, занимающиеся разработкой принципов работы с персоналом организации, конкретных программ и организацией кадровых мероприятий (*менеджеры по персоналу*).

*Линейная структура* — менеджеры-практики, реализующие конкретные функции работы с персоналом в ходе выполнения собственных управленческих функций (*линейные менеджеры*).

Что же необходимо учитывать при проектировании структуры управления персоналом в первую очередь?

1. *Уровень, на котором предполагается реализовывать управление персоналом.*

Либо это станет предметом заботы и учета на высшем корпоративном уровне, и мы сможем говорить о корпоративном управлении персоналом.

Либо это будет вменено только в обязанность среднему уровню и тогда мы сможем говорить об организации работы с персоналом, которую будет проводить руководитель кадрового подразделения вместе с линейными менеджерами.

Либо в организации речь будет идти об исполнительском уровне управления персоналом, что, как правило, выражается или в кадровой работе (документировании трудовых отношений), или в решении отдельных проблем (разрешении конфликтных ситуаций, наборе персонала), и тогда мы будем говорить об уровне исполнителей — сотрудников кадровых подразделений (как правило, отдела кадров в традиционном представлении).

2. *Штат службы управления персоналом.* Даже в самых больших корпорациях непосредственно в службах управления персоналом работает не более 150 человек. В среднем один специалист приходится на 200 занятых.

Более точно количество сотрудников ( $Ч$ ), необходимых для выполнения работ по комплектованию и учету кадров, можно рассчитать по следующей формуле:

$$Ч = \frac{T_1 \times K_1}{\Phi_n}, \quad (5)$$

где  $T_1$  — суммарная трудоемкость работ, рассчитанных по типовым нормам за год (квартал), ч;  $K_1$  — численность персонала;  $\Phi_n$  — фонд оплаты труда.

Штат служб управления персоналом для некоторых типов предприятий иллюстрирует табл. 6.

Таблица 6. Штат служб управления персоналом

Отрасль и размер предприятия	Норма персонала на одного сотрудника кадровой службы	Число сотрудников кадровой службы
Обрабатывающая		
до 500 — 999 чел.	116	1 — 20
1000 — 4 999 чел.	130	2 — 90
свыше 5 000 чел.	352	7 — 126
Исследования и развитие	102	1 — 60
Общественные нужды	154	1 — 110
Больницы	180	1 — 28
Банки	98	1 — 72
Страховые компании	101	1 — 142
Транспортировка и распространение	272	1 — 75
Правительственные учреждения	272	2 — 104
Образование	161	1 — 46
Другие фирмы	194	1 — 120

Следует учитывать, что существуют еще и национальные нормы расчета соотношения числа сотрудников кадровых служб и персонала. Так, в России на одного сотрудника кадровой службы приходится 50 — 100 человек, в Германии — 130 — 150, во Франции — 130, в США — 100, в Японии — 40 человек.

3. *Основные задачи, решаемые службой по управлению персоналом.* При характеристике в целом содержания деятельности служб по управлению персоналом выделяют следующие основные задачи:

- решение штабных проблем (набор, отбор, ориентация, оценка, дисциплина) — 33%,
- компенсации и пособия — 28,5%,
- обучение, повышение квалификации — 1%,
- трудовые отношения — 10%.

Приведем результаты сопоставительного анализа основных функций управления персоналом на крупных предприятиях США и ФРГ (табл.7).

*Система хранения и использования кадровой информации.*

Уже на стадии формирования организации важно разработать такую систему сбора, хранения и использования кадровой информации, которая бы, с одной стороны, соответствовала проектируемой структуре организации, а с другой, — была достаточно гибка к возможным изменениям в будущем.

Под *кадровой информацией* можно понимать определенным образом организованное множество данных о персонале организации. Это и личные дела, и карточки по учету кадров, и всевозможные приказы о назначениях, перемещениях, командировках, отпусках и

увольнениях. Важно, чтобы все данные о персонале позволяли руководству организации в каждый момент времени принимать оптимальные управленческие решения на основе адекватного представления о внутриорганизационной кадровой ситуации.

Таблица 7. Анализ функций управления персоналом предприятий США и ФРГ

США	ФРГ
-	Административная деятельность: применение на практике нормативных документов в области организации и оплаты труда.
Наем и увольнение: анализ деятельности, разработка критериев оценки, прогноз изменения требований к кандидатам, отбор кандидатов с использованием широкого оценочного инструментария.	Трудоустройство: прием на работу, ознакомление с требованиями рабочего места и условиями работы, продвижения, увольнения.
Обеспечение безопасных условий труда и охрана здоровья: медицинское обследование, программы страхования, инспекция труда, эргономическая экспертиза	Обеспечение благоприятных условий труда и техники безопасности: инспекция труда, медицинское обследование, эргономическая экспертиза.
Развитие персонала: подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров,	Подготовка, переподготовка и повышение квалификации: повышение квалификации, оценка потенциала персонала,
связь с учебными заведениями, разработка плана карьеры.	определение путей продвижения персонала.
Организация заработной платы и компенсаций: разработка уровней и процедур выплат, установление персональных ставок почасовой оплаты, расчет фирменного пенсионного обеспечения,	Материальное стимулирование: весь комплекс вопросов по организации оплаты труда, разработка и совершенствование систем стимулирования, аттестация рабочих мест, изучение положения на рынке труда,
единовременные выплаты, перевод денежных средств в банки, организация стимулирующих финансовых программ.	разработка отдельных статей коллективного договора.
Обеспечение трудовых отношений: изучение и подготовка контрактов по найму, соглашения между профсоюзами и администрацией, связь с общественностью и прессой, рассмотрение споров, конфликтов, анализ жалоб и предложений персонала.	Социальные вопросы: контакты с профсоюзами, содействие проведению общественных мероприятий, анализ и выявление причин социальной напряженности и конфликтов.

К наиболее типичным задачам, требующим информационного обеспечения, можно отнести кадровое и управленческое делопроизводство, внутриорганизационное кадровое планирование и оценку персонала.

*Кадровое и управленческое делопроизводство* прежде всего включает разработку штатного расписания, должностных инструкций, приказов по личному составу и ведение личных дел. Чаще всего сюда же может относиться информация о расчете заработной платы сотрудников организации.

*Внутриорганизационное кадровое планирование* включает работу по анализу, оценке затрат и контролю. Так, при организации обучения персонала необходимо проанализировать потребность в обучении и загрузку работников, иметь информацию по планированию их использования, произвести оценку затрат на предполагаемое обучение. После чего можно переходить к составлению собственно плана подготовки, его реализации и контролю.

### 5.4.2. Стадия интенсивного роста организации

Организации удалось пройти самый сложный период — стадию формирования. Сформулирована новая идея, найден товар, получены средства, налажено производство, и товар поступил на рынок. Проект был хорошо продуман, предприятие заработало, количество потребителей стало существенно увеличиваться. Можно радоваться: организация растет, появляются все новые и новые клиенты. Однако это уже следующая стадия формирования организации — *стадия интенсивного роста*.

*Каковы же задачи управления на этой стадии?*

Для удовлетворения растущего спроса организация должна быстро переструктурироваться, должны появиться новые отделы, подразделения, установлены связи между ними. Многие организации начинают привлекать к работе с клиентами не только собственные структуры, но и другие организации, например, по договорам. В связи с быстрым ростом обостряется проблема управляемости организацией, включения новых подразделений, установления новых и оптимизация старых связей. Для ряда отраслей бизнеса существенно долгосрочное взаимодействие с клиентом, поэтому становится важным создание поддерживающих структур, например, сервиса или дополнительных услуг. Для поддержания хорошего спроса важными становятся вопросы рекламы, создания имиджа организации, установления контактов с общественностью, внешней средой в целом.

Для большинства организаций, находящихся в стадии интенсивного роста, наиболее существен *вопрос о привлечении нового персонала*. Около 70% времени специалистов кадровых служб посвящены именно этому: где найти новых сотрудников, как их оценить и отобрать наиболее подходящих, как провести адаптацию персонала, ввести его в корпоративную культуру, сделать процесс включения быстрым и минимально затратным. Учитывая, что рост организации ставит проблемы управляемости, менеджер по персоналу должен продумывать вопросы изменения организационной структуры, принципов управления и в широком смысле — командного управления и формирования управленческих команд.

Однако наиболее существенная проблема, с которой сталкивается управление персоналом, — *проблема размывания корпоративной культуры*. В период интенсивного роста организация может включать в себя гораздо больше персонала, чем на предыдущих стадиях. Если организация смогла выйти на стадию интенсивного роста, нашла своего потребителя, удержалась на рынке, безусловно, в корпоративной культуре есть много продуктивного, она способна дать организации стимул для дальнейшего роста. Но с приходом новых сотрудников, работавших прежде в других фирмах и предприятиях, менеджер по персоналу сталкивается с проблемой — удержать продуктивность корпоративной культуры, ее ценности, заимствовать все наиболее интересное, включить их в культуру, но не позволить групповым представлениям погибнуть под напором множества новых идей.

Составные части корпоративной культуры — ее элементы, могут быть ориентированы как на решение проблем адаптации, так и внутренней интеграции. Какие элементы могут быть выделены?

В рамках процесса *внешней адаптации* — определения организацией своего места — можно выделить цель, программу, клиентов и партнеров организации.

Первый элемент, определяющий цель организации и место в социальной среде, которая эта организация может занимать, — это *миссия* организации, представление о том, для чего организация создается. Миссия отвечает на вопрос “Зачем”? Зачем нужна именно эта организация, кому важна ее деятельность, кто ее заказчики.

Следующий параметр, который определяет перспективы организации, — это *описание желаемого будущего организации*, представление о результатах развития организации и конкретных шагах по их достижению. Ответы на вопросы “Что будет?” и “Как будет достигнуто будущее?”

Представление об организации и принципах ее работы конкретизирует такой параметр, как *представление о клиентах*, тех кто, с одной стороны, может обратить свое внимание на организацию, а, с другой стороны, кого организация почитает удостоить чести стать ее клиентом. Давно известно, что представление о клиентах — тех, для кого существует организация, существенным образом определяет ее принципы функционирования. Если это массовый клиент, выбираются соответствующий ассортимент, ценовая политика, готовится особый персонал, даже зал или офис оформляется особым образом. Если это элитарный клиент, то все вышеперечисленное наполняется совсем другим смыслом. И даже меняется представление о ценностях организации: для массового клиента — удовлетворение типовых потребностей, для элитарного — особых, индивидуальных.

Не менее важен и *вопрос о партнерах*. Скажи мне, с кем ты дружишь, и я пойму кто ты! Не в меньшей степени это относится к партнерам организации. Разрабатывая политику организации, руководство должно определить список стратегических партнеров. Элемент корпоративной политики — особое отношение к партнерам, особые требования к ним.

В рамках работы по формированию *внутренней среды* организации, созданию внутренней интеграции следует проанализировать специфику деятельности, влияние ее, а также целей, клиентов и других параметров на особенности персонала, правила и нормы поведения сотрудников в организации и во вне.

Анализ *технологии деятельности* должен дать ответы на вопросы: какой тип совместной деятельности заложен в нашей технологии, чем наша технология отличается от технологий, осуществляемых другими организациями. Для корпоративной культуры особенно важно найти такие особенности реализации деятельности, которые могут быть привлекательны для клиентов.

Особенно важен для кадрового менеджмента вопрос о *сотрудниках* как элементе корпоративной культуры. Какие сотрудники должны работать в организации, какими идеалами, ценностями и особенностями они должны обладать. Сотрудники организации — носители корпоративной культуры. Именно с ними сталкивается клиент и через их поведение понимает, какие цели и способы поведения характерны для данной организации. Образ сотрудника может быть конкретизирован по ряду параметров: возраст, пол, образование (вплоть до конкретного учебного центра), характерологические особенности, стиль одежды, традиционные слова, фразы и т.д.

Конечно, описание желаемого образа сотрудника должно быть конкретизировано с учетом специфики деятельности в конкретных подструктурах, функциональных структурах. Образ идеального менеджера по продажам, идеального программиста может быть описан через перечисление качеств, определяющих эффективность конкретной деятельности. Но важно создать и общий портрет, отличающий сотрудников данной организации от других.

Важным аспектом описания сотрудников является выделение способов идентификации своих сотрудников, традиционных приемов комплектования штатов и испытания при приеме на работу.

*Описание правил поведения* в организации может включать:

- осознание себя и своего места в организации, что свойственно организации — индивидуализм или всемерная кооперация;

- ценности (критерии оценки — что является правильным, а что — неправильным) и нормы (правила поведения в различных ситуациях, особенно важны принципы принятия решений в критических ситуациях);

- веру во что-то и отношение или расположение к чему-то (веру в руководство, во взаимопомощь);

- коммуникационную систему и язык общения (как организовано прохождение информации в организации, кто имеет доступ, как информация распространяется (устно или письменно), особые термины, традиционные фразы);

- критерии и правила распределения статуса и власти (типовые обязанности и полномочия сотрудников разного уровня, перечень функций разных подразделений);



-правила “неформальных отношений” внутри организации (некоторый кодекс, объединяющий всех);

-внешний вид, одежду и презентацию себя на работе (ношение определенной формы или свободный выбор одежды, что считается уместным, что вызывающим);

-что и как едят, привычки и традиции в этой области (принято ли есть в служебном помещении, организовано ли регулярное питание, все питаются вместе или есть закрытые зоны (особо престижные и почему они такими считаются), принято ли доплачивать за питание, какие блюда считаются фирменными);

-осознание времени, отношение к нему и использование (существует ли строгий временной регламент, поощряется или наказывается внеурочная работа и т.д.);

-взаимоотношения между людьми (приняты ли равноправные отношения или статус в организации влияет на тип взаимодействия, принципы формирования референтных групп, значимых и близких друг для друга);

-процесс развития работников и научение (как организация относится к развитию персонала, считает ли это важным или ориентирована на привлечение новых профессионалов извне, процесс обучения и развития регламентируется нормами и правилами или делегируется самому сотруднику, зависит от его активности);

-трудовую этику и мотивирование (какое отношение к работе ожидается, что и как наказывается или поощряется, какая система оценки и стимулирования принята, а какая реально реализуется).

Конкретизируя правила поведения в организации, можно проанализировать некоторые программные заявления ряда компаний (таблица 8).

Таблица 8. Программные заявления ведущих зарубежных компаний

Наши сотрудники всемерно помогают друг другу при возникновении проблем.	Если вы столкнулись с проблемой, постарайтесь решить ее самостоятельно, не отвлекая руководителей и коллег.
У нас принято говорить обо всем, что может быть полезно компании.	У нас принято хорошо выполнять свои обязанности и “не лезть не в свое дело”.
Мы всемерно поощряем творческий подход к делу.	Мы ожидаем от своих сотрудников точной работы в соответствии с заданными правилами и нормами.
Мы поощряем и наказываем сотрудников сразу же, без отсрочки.	Для нас важно точно оценить вклад и оплатить работу каждого, для этого мы проводим периодическую оценку работы сотрудников.

Для поддержания корпоративной культуры могут использоваться:

-поведение высшего руководства и линейных менеджеров, задающее пример сотрудникам и демонстрирующее конкретные элементы корпоративной культуры;

-разработка и открытое использование системы оценки и стимулирования (наказания) поведение, отклоняющееся от норм корпоративной культуры;

-неотсроченная реакция руководства на поведение работников в критических ситуациях, оценка продемонстрированного поведения в терминах корпоративной культуры;

-моделирование типичных производственных ролей и обучение новых сотрудников традиционному для организации поведению;

-разработка системы критериев распределения и форм фиксации внутриорганизационных статусов, внутренней дифференциации;

-разработка критериев внутриорганизационного продвижения;

-внедрение корпоративных символов и обрядов.

Возможность сохранения существующей организационной культуры зависит от ее силы. *Сила корпоративной культуры* — характеристика, описывающая ее устойчивость и эффективность в противостоянии иным тенденциям. Силу корпоративной культуры позволяет определить ряд показателей корпоративной культуры: *толщина* — количество важных предположений, разделяемых сотрудниками, расчлененность представлений о корпоративной культуре, конкретизация отдельных ее элементов; *разделяемость* —

количество адептов (сотрудников), разделяющих принципы корпоративной культуры; *ясность приоритетов* — определенность, обоснованность вариантов поведения в различных ситуациях.

### 5.4.3. Управление персоналом развивающейся организации

#### Стадия стабилизации

Стадии стабилизации достигают не все организации, успешно вышедшие на рынок. Парадокс может состоять в том, что даже если клиентов много, организация может погибнуть, если не сможет вырасти в соответствии с потребностями рынка.

Основная задача работы управленческого персонала на этой стадии — не только удержание достигнутого уровня рентабельности и неувеличение затрат на производство, но и обязательное снижение затрат на сырье, технологию и особенно персонал, в частности, в ситуации жесткой конкуренции. Чтобы удержать устойчивость, любой организации необходимы поиски новых сегментов рынка, диверсификация производства, включение новых бизнесов в сферу своей деятельности. Выросшая организация должна закрепить собственную организационную структуру, сделать ее максимально эффективной в новых условиях всемерной экономии. Все это особым образом детерминирует и деятельность кадровой службы.

*Какие задачи должны быть решены, прежде всего, в данной ситуации?* Для оптимизации производства, снижения уровня затрат на персонал необходимо провести анализ деятельности, выявить источники потерь и построить работы максимально эффективно. Новые варианты деятельности должны быть закреплены в нормативных документах, и стать нормой обычной работы. В ситуации стабилизации, у организаций менее всего должно быть авралов и экстремальных решений. Известен рынок, есть потребитель, гарантированный объем заказов — остается спокойно и эффективно работать. Постепенно, вводя небольшие усовершенствования, рационализацию труда, можно повысить его интенсивность, а используя систему оплаты труда, — и мотивацию персонала.

Для оценки эффективности деятельности каждого, выявления резервов роста производительности и качества организация должна проводить регулярные оценочные процедуры — аттестацию персонала, рабочих мест. На основании полученных данных могут быть улучшены системы распределения работы, технологии деятельности, формы оплаты и стимулирования.

Чтобы более эффективно использовать персонал, кадровый менеджмент должен продумать систему планирования карьеры, формирования кадрового резерва, организации обучения и продвижения персонала. Именно в ситуации стабильности персонал начинает воспринимать карьерные планы, планы роста вознаграждения как обоснованные и реальные инструменты планирования своей жизни. В стадии формирования и интенсивного роста такие кадровые инструменты кажутся малообоснованными и слишком далекими.

Однако наиболее существенная проблема, с которой сталкивается управленческий персонал на стадии стабилизации, — *выбор между ориентацией на функционирование* (поддержание работоспособности организации в нынешней технологии и объеме) *и развитием* (подготовкой организации к следующему изменению, предотвращению кризиса, который неминуем, если организация не сможет найти новый продукт, изменить направление деятельности).

Таким образом, и управление организацией, и управление персоналом должны решить, что для организации сейчас целесообразно: максимально сосредоточиться на “эксплуатации” достигнутого или начать изменения, готовить новый продукт, новый рынок, саму организацию к будущему, и этим предотвратить неминуемо приближающуюся стадию кризиса. Однако менеджер по персоналу должен учитывать, что человеку свойственно стремление к стабильности, естественности процесса. Поэтому, даже после принятия стратегического управленческого решения — готовиться к новому этапу, создавать новый

продукт, изменять деятельность и организационную структуру — персонал необходимо включить в реорганизационную, инновационную деятельность. Начать процесс изменения можно только, преодолевая сопротивление изменениям.

**Преодоление сопротивления изменениям**

Первое, что необходимо понять менеджеру по персоналу, озабоченному проблемой подготовки изменений, — это уровень ориентации организации на изменения, степень ее вариативности. Об этом могут свидетельствовать как особенности организации, так и персонала.

*О готовности к изменениям свидетельствуют следующие организационные особенности компании:*

-гибкость организационной структуры — наличие мелких, легко управляемых структур (например, проектных групп), минимизация бюрократических правил и процедур, адекватность структуры управления задачам функционирования — ликвидация лишних звеньев управления;

-принципы инновационности, заложенные в корпоративной культуре, — ориентация на постоянное совершенствование и долгосрочность процесса изменений, понимание естественности и непрерывности процесса развития, ориентация, настроенность руководства и персонала на поиск нового, внимательное отношение организации к идеям своих членов, наличие конкретных индикаторов оценки процесса изменения организации, сравнения с результатами конкурентов;

-ориентация на изменения, закреплённая в положениях кадровой политики, — непрерывное обучение персонала, творческий подход к делу, гибкая система оплаты труда, повышающая заинтересованность в результатах, требования к хорошему результату производственной деятельности (количество, качество, творчество, готовность к новому, разнообразие способов деятельности), оценка вклада линейных руководителей в подготовку подчиненных, система призов и премий за овладение новыми навыками и выявление проблем, оценка опыта и широкого кругозора.

*О способности к изменениям свидетельствуют следующие особенности персонала:*

-аналитичность сознания — способность рассматривать ситуацию в целом и в отдельных аспектах выделять взаимосвязи, детерминанты и свойства некоторых объектов;

-диалогичность сознания — способность видеть несколько вариантов развития событий, способов решения проблем, предполагать наличие возможности нескольких вариантов решений.

Приглашая сотрудников организации к изменениям, важно предполагать, почему они могут согласиться на инновацию, какими мотивами будут руководствоваться. Можно выделить следующие движущие силы изменений:

-философия контракта — заключение соглашения между группой акционеров и группой работников (через менеджеров) об обмене труда на определенную плату;

-философия общей судьбы — уверенность в существовании взаимозависимости между работниками, потребителями и акционерами в том, что интересы работников и потребителей также важны, как и интересы акционеров.

Степень изменения, которая может быть достигнута, во многом зависит от времени и потенциала сопротивления трудностям, препятствующим изменению. Время — важный ресурс изменений, нельзя существенно изменить организацию в очень короткое время. Наличие материальных, финансовых, человеческих ресурсов — также важный параметр выбора стратегии изменений.

*Можно выделить четыре основных уровня изменений:*

1) *изменение в знаниях* — требует минимального времени и минимальных затрат, достаточно провести программу обучения, распространить материалы, например, инструкции. Однако проблема связана с тем, что почти все могут знать, как надо делать, но никто в организации не будет делать так, как надо, потому что может считать это неважным, слишком сложным, неэффективным и т. д.;

2) *изменение в индивидуальных установках* (отношение каждого к тому, что и как надо делать) требует более длительного времени и больших затрат, поэтому необходимо создать условия для того, чтобы человек принял необходимость изменения. Например, все знают, что курить вредно, но для того чтобы человек бросил курить, надо, чтобы он пережил, например, большой стресс — заболел, испугался за свою жизнь;

3) *изменение в индивидуальном поведении* — должно быть обеспечено еще большим временем и ресурсами. Самое главное на этом этапе — человек должен получить положительный опыт нового поведения. Продолжая пример с курильщиком, важно, чтобы человек, например под угрозой болезни, не только осознал необходимость порвать с пагубной привычкой, но и получил первый, пусть и небольшой, результат. Например, смог продержаться без курения хотя бы несколько дней. Без этой, хотя бы маленькой победы, он будет считать отказ от курения не возможным для себя, постепенно свыкнется с нависшей угрозой и вернется к прежнему поведению.

4) *изменение в групповом поведении* — наиболее сложное организационное поведение, требующее максимального времени и существенных ресурсов. В организации часто возникает ситуация, когда сотрудники, прошедшие программу обучения и окрыленные новыми взглядами, обогащенные передовым опытом, через некоторое время теряют общий язык с коллегами, начинают отторгаться или, если конечно, не отказываются от своих инноваций. Группа всегда требует от своего участника поведения, близкого к среднему, позволить отклоняющееся поведение коллектив может только лидеру или “дурачку”. Самая большая проблема — создание нового способа коллективного поведения. В подобном случае одним из вариантов преодоления сопротивления новому могло стать обучение всего подразделения одновременно, например, в самой организации.

Если оценивать затраты на проведение изменений, то всегда дешевле поддерживать систему в существующем состоянии (даже очень неблагоприятном), чем изменять. А поскольку затраты на изменения требуют единовременного вложения очень больших капиталов (в оборудование, обучение, покупку технологий, проектирование и прочего, без чего организация не может эффективно функционировать), изменения необходимо начинать готовить именно на стадии стабилизации.

#### Правила успешных изменений

*Подведение итогов и восхваление прошлого.* Сжатая и обязательно правдоподобная история прошлого за определенный период с изложением существа дела, объективных фактов, надежд и мечтаний участников, а также средств их достижения. Должны быть представлены ценности, существенные для слушателей, важно не только не признавать и даже не прославлять оставляемые позади ценности.

*Обоснование изменений.* Аргументированная причина, объясняющая нововведения.

*Создание преемственности между прошлым и будущим.* Все значительные изменения встречают активное сопротивление, поэтому следует мотивировать изменения и сообщить, что часть ценностей прошлого будет сохранена и продолжит свое существование в новой форме.

Менеджеру по персоналу следует организационно обеспечить изменения, продумать процесс постепенного введения новых способов работы. Для этого он должен:

- выделить лидеров коллектива, групп — людей, авторитетных для коллектива, для включения их в процесс преобразования либо в целевые проектные группы, либо в экспертную группу;

- сформировать целевые, проектные группы для разработки стратегии и плана изменений и включить в них представителей разных отделений и сфер бизнеса организации;

- сформировать экспертную группу, включающую в себя лидеров групп и людей, занимающих высокие статусы в организации, а также формальных и неформальных лидеров;

- организовывать регулярные встречи проектной и экспертной групп по обсуждению проекта и его развитию;

- представить проект сотрудникам организации.

Особое внимание следует уделить психологическому обеспечению внедрения изменений. Для этого кадровая служба должна:

- привлекать внимание к необходимости изменений;
- организовать процесс получения конкретных предложений от сотрудников организации и поддержку активных сотрудников, подающих такие предложения;
- создавать неофициальную информационную сеть распространения информации о проводящихся изменениях;
- учитывать при подготовке информации, способах презентации материалов особенности персонала и личностные характеристики аудитории;
- стараться учитывать продуктивные возражения, возникающие у персонала, адаптировать программу изменений с учетом возникающих затруднений.

Для построения оптимального процесса изменений важно учитывать индивидуальные способы принятия изменений (типичные для каждого механизма). Можно выделить следующие *индивидуальные механизмы принятия изменений*:

-*идентификация* — люди принимают предложенные изменения, руководствуясь внешними мотивами, для кадровой службы важно в таком случае разработать систему стимулирования (оплаты) за проведенные изменения;

-*усвоение* — когда люди переводят общие цели и принципы изменений в специфические личные цели, для кадровой службы появляется возможность разработать систему мотивирования, ориентируясь на тот тип основополагающих внутренних мотивов, которые специфичны для каждого — потребность в общении, ориентация на получение статуса, самореализация.

Промежуточный механизм — *апробация*. Человек проверяет изменения на собственном опыте, чтобы сформулировать свое собственное отношение к нему и определить способ принятия. Для кадровой службы на данном этапе необходимо организовать поддержку (со стороны значимой для сотрудника социальной группы и человека) и подкрепление эффективного поведения (разработать системы оценки, стимулирования или мотивирования).

#### 5.4.4. Стадия спада (ситуация кризиса)

Если предприятие не смогло подготовить плацдарм для нового взлета — не был найден новый товар и подготовлен к выводу на рынок, старый товар в соответствии с циклом жизни или из-за конкуренции выработал свой ресурс, организация переходит на стадию спада. Достигнутые рубежи невозможно удержать, уходит клиент, предприятие вынуждено уменьшать объемы производства, сокращать персонал, минимизировать организационную структуру, сокращая затраты до минимума. Часто ситуация кризиса сопровождается и неплатежеспособностью, что приводит к банкротству.

В подобной ситуации управленческий персонал предприятия должен провести серьезный анализ и принять решение о возможных вариантах дальнейшего развития. Существует несколько вариантов:

- продажа предприятия — полная ликвидация, продажа активов, увольнение персонала и полное прекращение деятельности;
- введение внешнего управления — приглашение нового менеджера (его могут предложить кредиторы, сотрудники предприятия, арбитражный суд);
- поиск инвестиций под конкретный проект, вложение средств — перестройка производства без смены руководителя.

И во втором и в третьем случаях остается задача нормализации деятельности, а для этого необходимо провести анализ финансового состояния, найти пути реорганизации, разработать антикризисную маркетинговую, инвестиционную и организационно-производственную стратегии, найти новых партнеров и инвесторов.

Для преодоления возникшего кризиса особенно важна работа с персоналом. Деятельность кадровой службы на этом этапе должна включать диагностику кадрового потенциала предприятия, разработку стратегии реорганизации и кадровых программ поддержки реорганизации, сокращение персонала, повышение производительности труд, разрешение конфликтов, особенно обостряющихся в этот период.

При разработке антикризисной программы работы с персоналом организации важно ситуацию кризиса воспринимать несколько шире, чем просто кризис в ситуации спада производства и потери заказчика.

Если под кризисной ситуацией понимать такое состояние организации, при котором она не способна жить дальше, не претерпевая некоторых внутренних изменений, то, по-видимому, каждая организация испытывает это состояние, переходя от одной стадии жизненного цикла к другой. И это нормально.

С точки зрения человеческого фактора для ситуации кризиса характерно возникновение, как минимум, двух проблем: *рассогласование между профессиональным инструментарием*, которым владеет персонал организации, и требуемым для новой ситуации, *неадекватность норм и правил внутриорганизационной жизни* (собственно корпоративной или организационной культуры) *новым условиям*.

Таким образом, можно предположить, что с точки зрения ситуация кризиса человеческой составляющей детерминируется из вне необходимостью смены типа профессиональной деятельности, а изнутри — организационной культуры.

Так, переход от стадии формирования организации к ее интенсивному росту, как правило, сопровождается первой кризисной ситуацией. Назовем ее *кризисом роста*.

Стадия формирования, как правило, характеризуется, с одной стороны, наличием в организации специалистов-разработчиков (“новаторов”, “творцов”), готовых, основываясь на потребностях рынка, создавать и предлагать новый (или нужный) товар, а, с другой, — превалированием внутри организации тесных, доверительных, почти “семейных” отношений, свойственных органической организационной культуре. Однако для эффективного функционирования организации на стадии интенсивного роста на смену “творцам” (или в дополнение к ним) должны прийти “продавцы”, коммерсанты, т. е. специалисты, способные обеспечить продвижение товара на рынке. Причем изменение профессионально-ролевого состава организации ведет к появлению новых организационно-культурных норм. Нормальные условия существования и профессионального развития “продавцов” — это постоянная конкуренция друг с другом, характерная для предпринимательской организационной культуры.

Следующая кризисная ситуация ожидает организацию, переходящую от стадии интенсивного роста к стадии стабилизации. Назовем ее *кризисом зрелости*. Для стадии стабилизации необходимы специалисты, способные создавать эффективные технологии, фиксировать (опять же в технологических схемах) наиболее удачные подходы, обнаруженные в ходе интенсивного роста организации. А это означает, что “продавцов” — фаворитов стадии интенсивного роста — должны сменить (или дополнить) “технологи”. А средой их функционирования должны стать правила строгой иерархии, подчиненности, определенности, детерминируемые профессиональной деятельностью. Такой тип отношений характерен для бюрократической организационной культуры, вступающей в противоречие с предпринимательской, эффективной для предыдущей стадии.

Следующий кризис ожидает организацию при переходе со стадии стабилизации на стадию спада. Именно этот кризис можно считать *собственно кризисом*, и именно для него мы рассматривали чуть выше задачи управления. Для выживания организации, оказавшейся на стадии спада, необходимы совершенно особые специалисты, способные объединить в себе навыки разработчиков, продавцов и технологов. С точки же зрения изменения норм и правил можно предположить, что персонал организации будет нуждаться в совершенно особом стиле отношений — ориентированном на лидера. Для преодоления собственно кризиса, по-видимому, особое значение будет иметь то, что принято называть *харизмой*

лидера. При этом в зависимости от специфики организации это может быть харизма вождя, суперпрофессионала или коммуникатора.

### *Вопросы для повторения и обсуждения*

1. Почему в процессе управления персоналом необходимо учитывать цели персонала?
2. Постройте модель управления человеческими ресурсами.
3. Раскройте роль и место системы управления персоналом в общей системе управления предприятием.
4. Перечислите основные признаки, характеризующие наличие системы управления персоналом.
5. За что отвечает линейный менеджер в управлении персоналом?
6. Какую помощь линейным менеджерам могут оказать специалисты по управлению персоналом?
7. В чем состоит сущность адаптивной функции в управлении персоналом?
8. Какие подсистемы включаются в состав системы управления персоналом предприятия и почему?
9. Объясните, от чего зависит структура кадровой службы.
10. Постройте схему современной организационной структуры системы управления персоналом российской организации.
11. Раскройте основные функции подразделений службы/отдела управления персоналом организации средней численности.
12. Раскройте основные роли отдела/службы управления персоналом.
13. Раскройте основные квалификационные характеристики, которыми должен обладать руководитель, отвечающий за персонал.
14. Сформулируйте основные задачи кадрового менеджмента на стадиях формирования организации, интенсивного роста организации, стабилизации и спада.
15. Как рассчитать количество персонала кадровой службы? Сформулируйте, в чем сила корпоративной культуры.
16. Какие мероприятия могут способствовать удержанию корпоративной культуры?
17. Какие организационные особенности и характеристики персонала могут свидетельствовать о готовности организации к изменениям?
18. Что потребует больших затрат времени и преодоления большего сопротивления — индивидуальное или групповое изменение поведения?
19. Какие мероприятия по внедрению изменений вы могли бы предложить?
20. Какие кризисы может переживать организация в процессе своего развития?
21. Какие параметры детерминируют человеческую составляющую кризиса в организации?

## Глава 6. Стратегическое управление человеческими ресурсами

### *6.1. Стратегия управления.*

6.1.1. Теоретические основы стратегического управления и планирования.

6.1.2. Организация стратегического планирования предприятия.

### *6.2. Стратегия развития организации.*

### *6.3. Стратегическое управление персоналом организации.*

6.3.1. Кадровая политика. Этапы построения кадровой политики.

6.3.1.1. Кадровая политика и кадровая стратегия.

6.3.1.2. Типы кадровой политики.

6.3.1.3. Этапы построения кадровой политики.

6.3.1.4. Условия разработки кадровой политики.

### 6.3.2. Стратегия человеческих ресурсов.

#### 6.3.2.1. Элементы, составляющие и виды стратегий управления персоналом.

#### 6.3.2.2. Формирование стратегии человеческих ресурсов.

## 6.1. Стратегия управления

Для того, чтобы раскрыть специфические особенности организации стратегического планирования управления организацией, ее человеческими ресурсами, необходимо ознакомиться с теоретическими основами стратегического планирования.

### 6.1.1. Теоретические основы стратегического управления и планирования

Долгосрочная эффективная работа любого предприятия, его экономический рост и развитие определяются прежде всего правильным выбором стратегических ориентиров, позволяющих наилучшим образом реализовать потенциальный человеческий капитал и основные ресурсы предприятия.

Слово “стратегия” происходит от греческого *strategos*, которое первоначально использовалось в военной терминологии, обозначая искусство планирования военных операций высшим командованием.

Под стратегией понимается определение перспективных целей развития организации, методов и времени их достижения, а также системы оценки (показателей) степени реализации этих целей.

Термин «стратегическое управление» был введен в 60-70 годах двадцатого века для того, чтобы провести разграничение между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемом на высшем уровне.

В настоящее время понятие «стратегическое управление» включает в себя:

- это управление, которое опирается на человеческие ресурсы как на основу организации;
- ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей;
- осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации;
- позволяет добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности позволяет организации выживать и достигать своих целей в долгосрочной перспективе.

Сущность стратегий предприятия

В настоящее время в сфере бизнеса стратегия понимается как:

- система организационно-экономических мер по достижению долгосрочных целей предприятия;
- генеральное направление деятельности предприятия, обеспечивающее согласование целей, возможностей организации и интересов работников;
- программа (стратегический план) действий, определяющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения поставленной цели;
- эффективная деловая концепция по достижению конкурентных преимуществ предприятия;
- средство достижения целей;
- исследование будущего, анализ возможных сценариев развития предприятия;
- постановка целей и выработка соответствующей политики по их достижению;
- идея, дающая преимущества в конкурентной борьбе;
- система способов управления деятельностью предприятия;
- совокупность перспективных ориентиров для работы предприятия.

Основные виды стратегий

Среди основных стратегий предприятия можно выделить:

1. *маркетинговые стратегии;*
2. *стратегии интеграции;*
3. *стратегии обеспечения материальными ресурсами* (стратегии управления снабжением/закупками);
4. *стратегии управления персоналом/человеческими ресурсами;*



- 5. стратегии деятельности за рубежом;
- 6. организационные стратегии;
- 7. стратегии эффективности;
- 8. стратегии результатов.

Можно также представить иную классификацию стратегий:

- 1. стратегия дифференциации - стремление предприятия к уникальности, например, в системе обслуживания потребителя;
- 2. стратегия лидерства по затратам - стратегия лидерства на рынке за счет снижения логистических затрат (например, по цепи поставок);
- 3. стратегия фокусирования — концентрация на удовлетворение потребностей потребителей одного сегмента или конкретной группы покупателей, без стремления охватить весь рынок.
- 4. стратегия диверсификации используется для того, чтобы предприятие не стало зависимым от одного функционального стратегического подразделения.

Процедура формулировки стратегии предполагает разработку стратегических планов как на уровне предприятия в целом, так и на уровне его подразделений. Стратегия предприятия объединяет все стратегические планы в единое целое.

Основой единого стратегического плана является его базовая стратегия. В соответствии с фазой цикла развития предприятия можно остановить свой выбор на одной из следующих базовых стратегий:

- стратегия роста – основная стратегия предприятия, выражающая стремление к увеличению объемов производства, прибыли, капитала, т.е. стратегия развития.
- стратегия стабилизации – стратегия деятельности предприятия в условиях нестабильного объема продаж и доходов. Она направлена на достижение стабилизации на возможно ранней стадии колебаний объема продаж и доходов с последующим переходом к стратегии роста.
- стратегия выживания – применяется в условиях глубокого кризиса деятельности предприятия и носит чисто оборонительный характер.

Стратегия описывает принципиальный образ действий, выбранный для того, чтобы достичь установленных целей.

Каждая из выбранных стратегий выдвигает свои требования к организации управления человеческими ресурсами, накладывает отпечаток на структуру, содержание и особенности реализации кадровой политики.

### 6.1.2. Организация стратегического планирования предприятия

Формулировка стратегических, тактических и текущих целей предприятия, выработка политики, конкретизация ожидаемых результатов, расчет предполагаемых значений основных технико-экономических показателей – все это составляет содержание процесса планирования.

В соответствии с горизонтами планирования различают долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное планирование. Долгосрочное планирование носит стратегический характер, поскольку именно при долгосрочном подходе выявляются стратегические цели предприятия и пути их реализации. Правильность выбора стратегии определяет не только уровень эффективности деятельности, но иногда и само его выживание.

Часто в рамках системы планирования отдельно выделяют стратегическое планирование, непосредственным предметом которого является разработка и анализ стратегии предприятия – совокупности взаимосвязанных решений по узловым направлениям внутренней и внешней деятельности предприятия.

Стратегическое планирование - набор действий и решений, принятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, т.е. детальных, всесторонних, комплексных планов, предназначенных для обеспечения осуществления миссии организации и достижения ее долговременных целей.

Исходным пунктом стратегического планирования служит выявление и формулировка целей организации, среди которых есть общая цель и конкретные цели более низкого порядка, т.е. стратегические цели и задачи.

Стратегическое планирование опирается на четко сформулированное программное заявление предприятия, изложение конкретных целей и задач, достаточный хозяйственный портфель и надежную стратегию роста. В программном заявлении должна быть четко указана сфера деятельности фирмы. Границы сферы деятельности фирмы могут определять товары, технологии, услуги, группы клиентов, их нужды или сочетание нескольких подобных факторов. Программу надо развернуть в подробный перечень вспомогательных задач и целей для каждого подразделения фирмы.

Основным в стратегическом планировании является анализ хозяйственного портфеля фирмы, оценка его состояния с точки зрения обеспечения максимальной прибыли. Для этого анализируется работа каждого подразделения и каждого товара в отдельности.

Ниже представлена одна из наиболее распространенных схем планирования (рисунок 14).

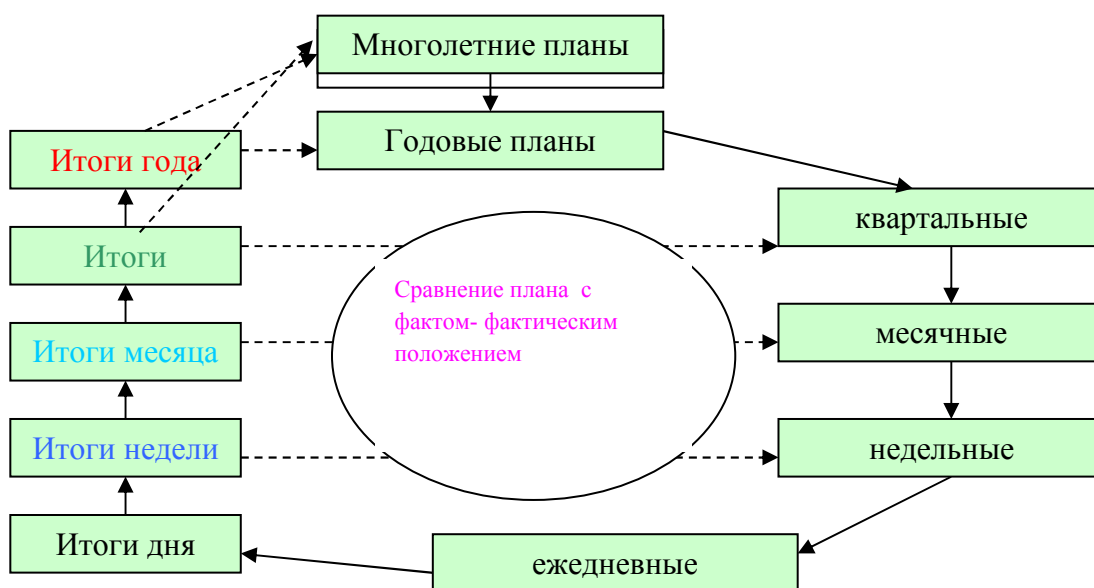


Рис. 14.Схема планирования по Вайсману

Уровни стратегического планирования.

Для достижения успеха компания должна рассмотреть вопрос стратегического планирования на трех уровнях.

1. Корпоративный уровень. Это уровень решений и планов, которые отвечают на вопрос: каким видом бизнеса мы занимаемся? Или: каким образом нам наиболее эффективно распределить наши ресурсы между отдельными сферами бизнеса?
2. Уровень подразделений. Решения на этом уровне формируют планы конкретного подразделения бизнеса, влияющие на корпоративную стратегию.
3. Функциональный уровень. Планы на этом уровне отвечают на вопрос, каков вклад каждой функции компании в стратегию бизнеса, и рассматривают вопросы распределения внутренних ресурсов.

## 6.2. Стратегия развития организации

Схематично процесс стратегического планирования может быть представлен (рис.15):



Рис. 15. Схема стратегического планирования

Миссия организации является концентрированным выражением смысла ее существования. Как правило, миссия остается неизменной на протяжении длительного периода времени и поэтому рассматривается в процессе стратегического планирования в качестве некоторой константы, определяющей общее направление стратегического развития.

На каждом из этапов стратегического планирования осуществляется анализ внешней среды и самой организации (находящихся в ее распоряжении ресурсов и сложившейся организационной структуры), что является важнейшим элементом стратегического планирования.

На основании анализа собственной миссии и состояния внешней среды организация формирует видение- описание того состояния, которого она хочет достичь к определенному моменту времени. Видение в самом сжатом виде формулирует стратегические цели организации на период, представляя собой прообраз организации по истечении этого периода. Видение может характеризовать как организацию в целом, так и ее отдельные подразделения, функции или параметры деятельности.

Видение является достаточно общей картиной того к чему организация хочет прийти через определенный период времени. Следующим этапом стратегического планирования является определение путей достижения этой цели, т.е. разработка стратегии развития.

Для того чтобы сформулировать действенную стратегию руководство должно четко представлять динамику внешней среды (изменения потребностей клиентов, поведение конкурентов и поставщиков, позиции государства) и состояние внутренних ресурсов самой организации (динамика рабочей силы, состояние производственных мощностей, финансовое положение), поскольку из взаимодействия этих факторов складывается реальная динамика организационного развития.

Одним из наиболее распространенных способов анализа внешней среды и внутреннего состояния организации является так называемый СВОТ- анализ (от английского SWOT, Strengths- сильные стороны, Weaknesses- недостатки, Opportunities- возможности, Threats- угрозы). Метод состоит в последовательном изучении внутреннего состояния организации и определения ее сильных сторон и недостатков, а также возможностей и угроз, которые представляет развитие внешней среды.

На основании SWOT- анализа разрабатываются стратегии, в основу которых кладутся сильные стороны организации, использующие возможности, предоставляемые внешней средой, нейтрализующие ее слабые стороны и блокирующие или уменьшающие действие угроз.

После того как организация формулирует стратегию своего развития ей необходимо перейти к разработке детальных планов реализации этой стратегии. Однако прежде чем заняться составлением программы действий для подразделений и отдельных сотрудников нужно определить, какие организационные компетенции потребуются для реализации стратегии. Под организационной компетенцией подразумевается способность организации как единого целого систематически добиваться специфических результатов. Организационными компетенциями могут являться: способность осваивать производство продукции с наименьшими для отрасли издержками, способность к инновации, компетенция в создании иностранных представительств и филиалов, компетенция в учете потребностей клиентов при разработке новой продукции. Организационные компетенции часто называют базисными, что одновременно подчеркивает их долговременный характер и значение для развития организации. Источниками организационных компетенций могут являться технические возможности, организационные ресурсы, квалификация персонала.

Разрабатывая стратегию, организация, как правило, опирается на собственные базисные компетенции (достоинства), однако, стратегия развития не может полностью базироваться на выработанных компанией компетенциях, она должна предполагать их дальнейшее развитие или овладение новыми компетенциями. Последнее справедливо, когда речь идет о коренном изменении курса развития компании. Поэтому руководство организации должно определить несоответствие между требуемым для реализации стратегии уровнем развития компетенций и фактическим уровнем их развития в компании. Мероприятия по ликвидации этого несоответствия и станут реализацией стратегии организации.

На этапе разработки плана действий происходит перевод организационной стратегии на язык конкретных организационно- технических мероприятий для каждого из подразделений организации. Исключительно важным моментом является определение измерителей прогресса, т.е. объективных показателей, позволяющих судить о том, насколько организация в целом и каждое из ее подразделение в отдельности преуспело в реализации стратегии, т.е. в овладении базисными компетенциями. Взятые в единстве организационно- технические мероприятия и система их оценки представляют собой планы действий компании и ее подразделений.

## 6.3. Стратегическое управление персоналом организации

### 6.3.1. Кадровая политика. Этапы построения кадровой политики

#### 6.3.1.1. Кадровая политика и кадровая стратегия

Политика организации — система правил, в соответствии с которыми ведет себя система в целом, и по которым действуют люди, входящие в эту систему. Кроме финансовой политики, внешнеэкономической, политики по отношению к конкурентам и т. д. любая организация разрабатывает и осуществляет *кадровую политику*. Такой подход на Западе характерен для крупных частных компаний и системы государственной службы: именно в этих организациях наиболее последовательно реализуется принцип соответствия кадровой политики и стратегии развития организации (опыт государственной службы Канады, Германии).

Термин “кадровая политика” имеет широкое и узкое толкование: -система принципов и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы

(отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами — отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение — заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации);

-набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознанных) во взаимоотношениях людей и организации: в этом смысле, например, слова “кадровая политика нашей фирмы состоит в том, чтобы брать на работу людей только с высшим образованием”, могут использоваться в качестве аргумента при решении конкретного кадрового вопроса.

Кадровая стратегия (стратегия управления персоналом) — специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.

### 6.3.1.2. Типы кадровой политики

Анализируя существующую в конкретных организациях типологию кадровой политики, можно выделить два основания для их группировки.

Первое основание может быть связано с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий и, связанным с этим уровнем, непосредственного влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию в организации.

По данному основанию можно выделить следующие типы кадровой политики:

- пассивная;
- реактивная;
- превентивная;
- активная.

*Пассивная кадровая политика.* Само представление о пассивной политике кажется алогичным. Однако мы можем встретиться с ситуацией, в которой руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство в ситуации подобной кадровой политики работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую без попыток понять причины и возможные последствия.

*Реактивная кадровая политика.* В русле этой политики руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду. Руководство предприятия предпринимает меры по локализации кризиса, ориентировано на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы таких предприятий, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи. Хотя в программах развития предприятия кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально, основные трудности возникают при среднесрочном прогнозировании.

*Превентивная кадровая политика.* В подлинном смысле слова политика возникает лишь тогда, когда руководство фирмы (предприятия) имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Однако организация, характеризующаяся наличием превентивной кадровой политики, не имеет средств для влияния на нее. Кадровая служба подобных предприятий располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах развития организации содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах,

как качественный, так и количественный, сформулированы задачи по развитию персонала. Основная проблема таких организаций — разработка целевых кадровых программ.

*Активная кадровая политика.* Если руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуацией, то мы можем говорить о подлинно активной политике.

Но механизмы, которыми может пользоваться руководство в анализе ситуации, приводят к тому, что основания для прогноза и программ могут быть как рациональными (осознаваемыми), так и нерациональными (мало поддающимися алгоритмизации и описанию).

В соответствии с этим мы можем выделить два подвида активной кадровой политики: рациональную и авантюристическую.

При *рациональной* кадровой политике руководство предприятия имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами для влияния на нее. Кадровая служба предприятия располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды. В программах развития организации содержатся краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах (качественной и количественной). Кроме того, составной частью плана является программа кадровой работы с вариантами ее реализации.

При *авантюристической* кадровой политике руководство предприятия не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. Кадровая служба предприятия, как правило, не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, однако в программы развития предприятия включены планы кадровой работы, зачастую ориентированные на достижение целей, важных для развития предприятия, но не проанализированных с точки зрения изменения ситуации. План работы с персоналом в таком случае строится на достаточно эмоциональном, мало аргументированном, но, может быть, и верном представлении о целях работы с персоналом.

Проблемы при реализации подобной кадровой политики могут возникнуть в том случае, если усилится влияние факторов, которые ранее не включались в рассмотрение, что приведет к резкому изменению ситуации, например, при существенном изменении рынка, появлении нового товара, который может вытеснить имеющийся сейчас у предприятия. С точки зрения кадровой работы необходимо будет провести переобучение персонала, однако быстрая и эффективная переподготовка может быть успешно проведена, например, на предприятии, обладающем скорее молодым персоналом, чем на предприятии, имеющем очень квалифицированный, хорошо специализированный персонал пожилого возраста. Таким образом, понятие “качество персонала” включает еще один параметр, который скорее всего не был учтен при подготовке плана кадровой работы в рамках данного типа кадровой политики.

Вторым основанием для дифференциации кадровых политик может быть принципиальная ориентация на собственный персонал или на внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава. По этому основанию традиционно выделяют два типа кадровой политики — открытую и закрытую.

*Открытая кадровая политика* характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низкой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственных ей организациях. Таким типом кадровой политики характеризуются современные телекоммуникационные компании или автомобильные концерны, которые готовы “покупать” людей на любые должностные уровни независимо от того, работали ли они ранее в подобных организациях. Такого типа кадровая

политика может быть адекватна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

Таблица 10. Сравнительная характеристика двух типов кадровой политики

Кадровый процесс	Открытая кадровая политика	Закрытая кадровая политика
Набор персонала	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Ситуация дефицита рабочей силы, отсутствие притока новых рабочих рук
Адаптация персонала	Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предложенных новичками	Эффективная адаптация за счет института наставников (“опекунов”), высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы
Обучение и развитие персонала	Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового	Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптировано к работе организации
Продвижение персонала	Затруднена возможность роста, так как преобладает тенденция набора персонала	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается сотрудникам компании, проводится планирование карьеры
Мотивация и стимулирование	Предпочтение отдается вопросам стимулирования (внешней мотивации)	Предпочтение отдается вопросам мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии)
Внедрение инноваций	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций — контракт, определение ответственности сотрудника и организации	Необходимость специально инициировать процесс разработки инноваций, высокое чувство причастности, ответственности за изменения за счет осознания общности судьбы человека и предприятия

*Закрытая кадровая политика* характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации. Такого типа кадровая политика характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов.

### 6.3.1.3. Этапы построения кадровой политики

В условиях рыночной экономики один из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия — *обеспечение высокого качества кадрового потенциала*. Сутью же кадровой политики является работа с персоналом, соответствующая концепции развития организации. Кадровая политика — составная часть стратегически ориентированной политики организации. Цель кадровой политики — обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда.

Необходимо иметь в виду, что работа с персоналом не начинается с вакансии и не заканчивается приемом на работу. Процесс работы с персоналом должен быть построен так, чтобы кратчайшим путем приходило к желаемому результату в отношении любого вопроса или проблемы в кадровой сфере. Так, в ходе формирования кадровой политики, в идеальном случае, должно происходить согласование следующих аспектов:

-разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;

-организационно-штатная политика — планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначения, создание резерва, перемещения;

-информационная политика — создание и поддержка системы движения кадровой информации;

-финансовая политика — формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;

-политика развития персонала — обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;

-оценка результатов деятельности — анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала (центр оценки и другие методы оценки эффективности деятельности).

Рассмотрим процесс формирования кадровой политики в организации. Так, у части уже давно функционирующих организаций (на отечественном рынке это свойственно предприятиям, тесно работающим с иностранными партнерами, и иностранным представительствам) существует документально закреплённое представление о кадровой политике предприятия, кадровых процессах, мероприятиях и нормах их осуществления. У другой части организаций представление о том, как работать с персоналом, существует на уровне понимания, но не закреплёно документально, или находится в стадии формирования. Если мы создаём предприятие и заинтересованы в том, чтобы кадровая политика проводилась осознанно, то необходимо осуществить ряд этапов по проектированию кадровой политики.

*Этап 1. Нормирование.* Цель — согласование принципов и целей работы с персоналом, с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом ее развития. Необходимо провести анализ корпоративной культуры, стратегии и этапа развития организации, спрогнозировать возможные изменения, конкретизировать образ желаемого сотрудника, пути его формирования и цели работы с персоналом. Например, целесообразно описать требования к сотруднику организации, принципы его существования в организации, возможности роста, требования к развитию определенных способностей и т.д.

*Этап 2. Программирование.* Цель — разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации. Необходимо построить систему процедур и мероприятий по достижению целей, своего рода кадровых технологий, закреплённых в документах, формах, и обязательно с учетом как нынешнего состояния, так и возможностей изменений. Существенный параметр, оказывающий влияние на разработку таких программ, — представление о приемлемых инструментах и способах воздействия, их согласование с ценностями организации. Например, в ситуации закрытой кадровой политики нелогично разрабатывать и использовать программы интенсивного набора персонала через кадровые агентства, средства массовой информации. В этом случае при наборе важно обращать внимание на знакомых своих сотрудников, учащихся корпоративных учебных заведений. Для корпоративной культуры с элементами органической организационной культуры, культивирующей дух “единой семьи”, нецелесообразно при наборе использовать строгие, а зачастую и жестокие психологические тесты, большее внимание следует уделять процедурам собеседований, групповым мероприятиям, моделированию реальных производственных ситуаций и т.д.

*Этап 3. Мониторинг персонала.* Цель — разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации. Необходимо выделить индикаторы состояния кадрового потенциала, разработать программу постоянной диагностики и механизм выработки конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала. Целесообразны оценка эффективности кадровых программ и разработка методики их оценки. Для предприятий, проводящих постоянный мониторинг персонала, множество отдельных программ кадровой работы (оценка и аттестация, планирование карьеры, поддержание эффективного рабочего климата, планирование и т.д.) включаются в



единую систему внутренне связанных задач, способов диагностики и воздействия, способов принятия и реализации решений. В таком случае мы можем говорить о существовании кадровой политики как инструменте управления предприятием.

#### 6.3.1.4. Условия разработки кадровой политики

Кадровые мероприятия — действия, направленные на достижение соответствия персонала задачам работы организации, проводящиеся с учетом конкретных задач этапа развития организации.

На кадровую политику в целом, содержание и специфику конкретных программ и кадровых мероприятий влияют факторы двух типов — внешние по отношению к организации и внутренние.

Факторы внешней среды могут быть объединены в две группы:

1. Нормативные ограничения.
2. Ситуация на рынке труда.

Например, присутствие в нормах некоторых стран запретов на применение тестов при приеме на работу вынуждает сотрудников служб управления персоналом быть очень изобретательными в проектировании программ отбора и ориентации персонала.

Ориентируясь на учет ситуации на рынке труда, необходимо проанализировать наличие конкуренции, источники комплектования, структурный и профессиональный состав свободной рабочей силы. Важно получить представление о профессиональных и общественных объединениях, в которые так или иначе вовлечены работники или кандидаты на работу. Стратегию деятельности подобных объединений, их традиции и приоритеты в средствах борьбы необходимо учитывать для создания и реализации эффективных кадровых программ.

Факторы внутренней среды. Наиболее значимыми представляются следующие факторы.

1. *Цели предприятия, их временная перспектива и степень проработанности.* Так, например, организации, нацеленной на быстрое получение прибыли и затем сворачивание работы, требуются совершенно иные профессионалы по сравнению с предприятием, ориентированным на постепенное развертывание крупного производства со множеством филиалов.

2. *Стиль управления, закрепленный, в том числе, и в структуре организации.* Сравнение организации, построенной жестко централизованным образом, в отличие от предпочитающей принцип децентрализации показывает, что этим предприятиям требуется различный состав профессионалов.

3. *Условия труда.* Приведем некоторые наиболее важные характеристики работ, привлекающие или отталкивающие людей:

- степень требуемых физических и психических усилий,
- степень вредности работы для здоровья,
- месторасположение рабочих мест,
- продолжительность и структурированность работы,
- взаимодействие с другими людьми во время работы,
- степень свободы при решении задач,
- понимание и принятие цели организации.

Как правило, наличие даже небольшого числа непривлекательных для работников задач требует от менеджера по персоналу создания специальных программ привлечения и удержания сотрудников в организации.

4. *Качественные характеристики трудового коллектива.* Так, работа в составе успешного коллектива может быть дополнительным стимулом, способствующим стабильной продуктивной работе и удовлетворенности трудом.

5. *Стиль руководства.* Независимо от стиля руководства, предпочитаемого конкретным менеджером, важны следующие его цели:

- максимальное включение мастерства и опыта каждого сотрудника;
- обеспечение конструктивного взаимодействия членов группы;
- получение адекватной информации о работниках, способствующей формулированию целей, задач кадровой политики в программах организации.

### 6.3.2. Стратегия человеческих ресурсов

#### 6.3.2.1. Элементы, составляющие и виды стратегий управления персоналом

Элементами стратегии управления персоналом являются: цель деятельности организации; система планирования организации; отношение высших управленческих кадров; организационная структура служб управления персоналом; критерии эффективности СУП; доступность, полнота и обоснованность используемой информации; квалификация руководителей всех уровней управления всех уровней управления; взаимосвязь с внешней средой.

Составляющими стратегии управления персоналом являются: отбор персонала, включающий планирование потоков рабочей силы; оценка персонала; оплата и стимулирование труда; развитие персонала.

Модель стратегического управления персоналом по Голфелу представлена на рисунке 16.

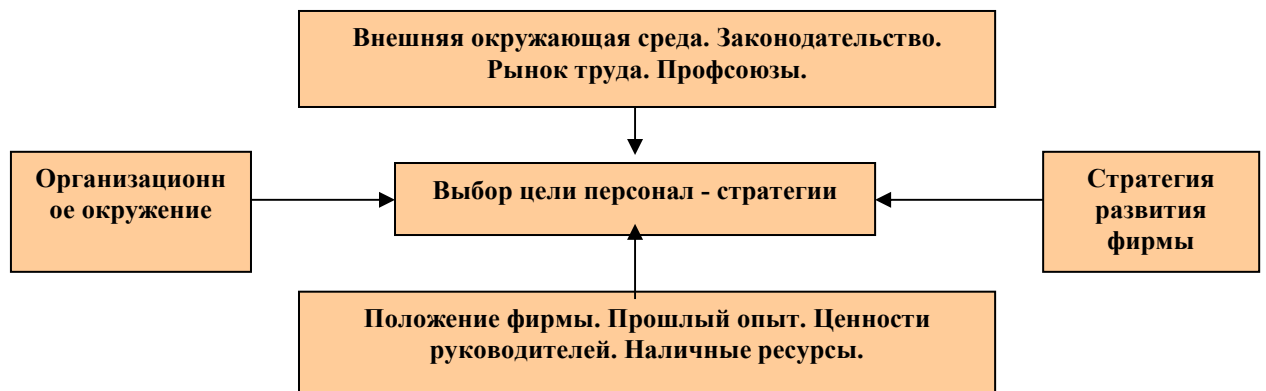


Рис. 16. Модель стратегического управления организацией

Выделяют следующие виды стратегий развития организации: стратегия предпринимательства; стратегия динамического роста; стратегия прибыли (рациональности); стратегия ликвидации (сокращения инвестиций по определенным направлениям); стратегия изменения курса.

Стратегия предпринимательства характерна для организаций, которые развивают новые направления деятельности. Успех данной стратегии в значительной степени основан на потенциале персонала организации или подразделения, которое решило воплотить принципиально новую идею, и получило поддержку со стороны руководства организации.

Стратегия динамического роста предполагает изменение целей и структуры организации. Задача состоит в нахождении баланса между необходимыми изменениями и стабильностью. Для этой стратегии квалификация, преданность специалистов также являются факторами, определяющими успех.

Стратегия прибыли применяется предприятиями, находящимися на стадии зрелости и рассчитывающими получать прибыль при помощи хорошо зарекомендовавшего изделия, освоенных технологий и при отлаженном производстве. Основная задача организации в данной ситуации – производить больше продукции и минимизировать затраты.

Стратегию ликвидации выбирают организации, у которых основные направления деятельности находятся в упадке с точки зрения получения прибыли, положения на рынке, качества изделий. Персонал организации крайне негативно относится к идее внедрения такой стратегии из-за предстоящих сокращений.

Стратегию изменения курса применима в организациях, которые ведут борьбу за быстрое увеличение объемов прибыли, за освоение нового или расширение уже имеющегося рынка. Это означает изменение всей системы управления и отношений в организации. Участие каждого сотрудника в поиске новых решений становится важным.

Каждый из перечисленных вариантов стратегии развития организации предполагает свой вариант практики управления персоналом (таблица 11).

Таблица 11. Взаимосвязь стратегии с практикой управления персоналом

Тип стратегии	Характеристики персонала	Отбор персонала	Вознаграждения	Оценка персонала	Развитие персонала	Перемещение персонала
<i>Предпринимательства</i>	Новаторы, инициативные, готовые рисковать, не боящиеся ответственности	Способных идти на риск и доводить дело до конца	На конкурентной основе, беспристрастные	По результатам, не слишком жесткая	Неформальное, ориентированное на наставника	Подбор рабочего места, соответствующего интересам работника
<i>Динамического роста</i>	Гибкие, приспособляющиеся, способные рисковать, способные сотрудничать с другими	Гибких и верных людей, способных рисковать	Справедливые и беспристрастные	По оговоренным критериям	Акцент на качественном росте	Учитываются реальные возможности и разнообразные формы продвижения
<i>Прибыли</i>	Квалифицированные, обязательные, не склонные к риску	Чрезвычайно жесткий	Основываются на заслугах, старшинстве и внутрифирменных традициях	Узкая, ориентированная на результат	Акцент на узкую специализацию и компетентность	Заранее установленные ограниченные перемещения
<i>Ликвидации</i>	Узкой ориентации на короткое время без особой приверженности фирме	Сокращение штатов	По заслугам, без дополнительных стимулов	Строгая, формальная	Ограничено служебной необходимостью	Те, кто имеют нужные навыки, имеют возможность продвижения
<i>Изменения курса</i>	Гибкие, ориентированные на дальнейшие перспективы	Разносторонне развитые работники	Система стимулов и проверки заслуг	По результату	Тщательный отбор претендентов	Разнообразные формы

### 6.3.2.2. Формирование стратегии человеческих ресурсов

Стратегия управления человеческими ресурсами состоит в определении путей развития требуемых компетенций у всего персонала организации и каждого из ее сотрудников в отдельности. Стратегия управления персоналом – это планы, использующие предоставляемые внешней средой возможности для упрочнения и сохранения конкурентоспособности компании с помощью ее сотрудников.

Разработка стратегии управления персоналом начинается с сопоставления организационных компетенций, необходимых для реализации общей стратегии развития, и фактического состояния человеческих ресурсов организации и определения несоответствия между ними.

Руководство должно определить приоритеты, т.е. области несоответствия, на которых, в первую очередь, следует сосредоточить ограниченные организационные ресурсы. Большинство крупных компаний используют формальные методы определения приоритетов, которые позволяют оценить такие факторы как важность каждой компетенции для организации в целом, способность организации эффективно повысить ее уровень, фактор времени, мнение руководителей и т.д.

Еще один подход к определению приоритетов стратегии управления человеческими ресурсами состоит в определении тех компетенций, которые могут обеспечить ей устойчивое преимущество перед конкурентами, позволяющее увеличить объемы продаж, расширить круг потребителей, сократить издержки и привести к росту прибыли в долгосрочной перспективе.

В качестве примеров таких компетенций можно привести следующие: исключительная способность к организационным нововведениям, компетенция в управлении организационными переменами, эффективное партнерство с ведущими учебными заведениями, групповая работа и эффективная организация, ориентированность на заказчика.

В любом случае, выбранные направления (организационные компетенции) разработки стратегии управления персоналом должны быть основаны на стратегии развития организации и нацелены на формирование производственного поведения, способствующего ее реализации.

Основные этапы формирования стратегии управления человеческими ресурсами представлены на рисунке 17.

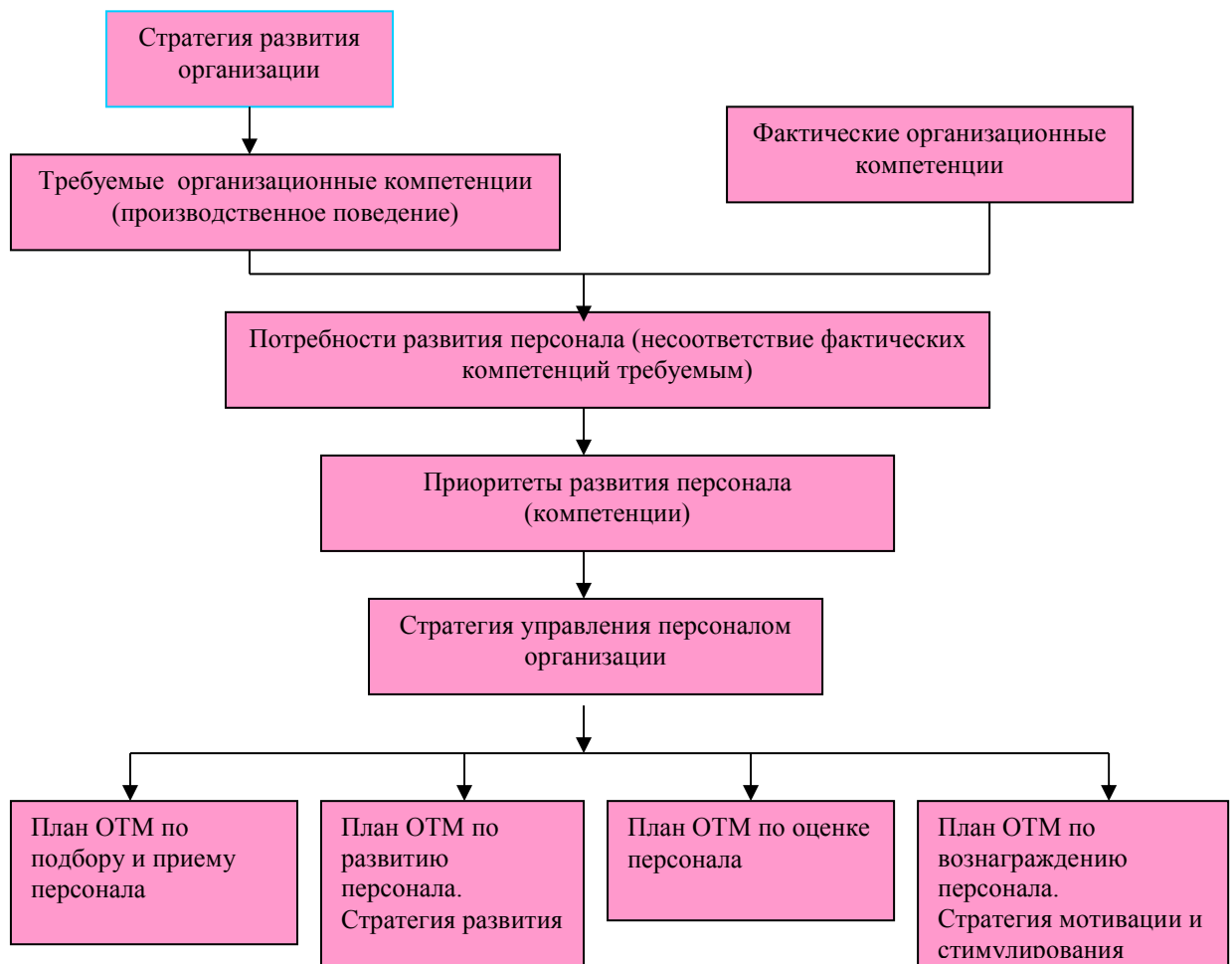


Рис. 17. Формирование стратегии управления человеческими ресурсами

Разработка собственно стратегии управления персоналом сходна с разработкой стратегии развития организации. Как правило, руководство организации разрабатывает и направляет в подразделения стратегию управления персоналом на долгосрочный период (примерно 3, реже 5 лет), на основании которой разрабатываются планы организационно-технических мероприятий (ОТМ) для каждого из подразделений, которые впоследствии утверждаются руководством.

Так же как миссия организации стратегия управления персоналом должна представлять собой достаточно краткую формулировку курса действий, которая может стать своего рода руководством для создания планов организационно-технических мероприятий.

Приведем несколько примеров формулировки стратегии управления персоналом компании Эй-Ти-энд-Ти (Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации.- М, 1997):

- предоставить более гибкие пакеты компенсации изменяющейся рабочей силе;
- расширить международный опыт руководителей компании; сформировать уважение к иностранным человеческим ресурсам компании;
- ускорить процесс развития руководителей сориентировав его на изменяющиеся условия функционирования компании.

На основании стратегии управления человеческими ресурсами и для обеспечения ее реализации разрабатываются планы организационно-технических мероприятий (ОТМ).

В отличие от стратегии в целом, планы содержат набор конкретных действий, сроки и методы их реализации, а также потребности в ресурсах- человеческих, материальных, финансовых. Как правило, планы составляются на один календарный год и могут пересматриваться в течение этого периода.

Существует несколько моментов, которые обеспечивают эффективность процесса разработки планов и успех в их реализации:

- согласованность с общей стратегией организации и со стратегией управления человеческими ресурсами;
- учет организационных ресурсов;
- непротиворечивость культуре организации и мини-организации (подразделения).

Организационно-технические мероприятия охватывают все сферы управления персоналом: подбор и прием на работу, развитие и обучение, оценка и компенсация.

Организационно-технические мероприятия, выступающие основой стратегии управления человеческими ресурсами предприятия характеризуются технологиями управления персоналом.

### *Вопросы для повторения и обсуждения*

1. *Раскройте сущность понятия «стратегия управления»*
2. *В чем заключается сущность стратегии предприятия?*
3. *Дайте классификацию основных видов стратегий организации.*
4. *Раскройте пути организации стратегического планирования.*
5. *Какие уровни стратегического планирования вы могли бы назвать? Раскройте их сущность.*
6. *Что такое стратегия развития организации? Все ли организации имеют стратегию? Приведите примеры как, по вашему мнению, наличие четко сформулированной стратегии влияет на конечные результаты организации? Подкрепите ваше мнение примерами.*
7. *Каковы основные стадии процесса выработки организационной стратегии? Что такое миссия организации? Что такое виденье организации? Как наличие или отсутствие сформулированных миссии и виденья влияет на результаты организации? Как руководство организации может сделать свою миссию «живой» и актуальной для всех своих сотрудников?*

8. *Какие факторы должны быть приняты во внимание при разработке стратегии организации? Как оценить динамику внешней среды для компании, занимающейся транспортными перевозками? школы бизнеса? Института гуманитарных отношений?*
9. *Что такое СВОТ - анализ? Приведите СВОТ - анализ для Аэрофлота (международные линии), АВТОВАЗа, Сберегательного банка России.*
10. *Что такое «кадровая политика»?*
11. *Как вы понимаете стратегию управления персоналом?*
12. *Охарактеризуйте пассивную кадровую политику.*
13. *Дайте характеристику реактивной кадровой политике.*
14. *Охарактеризуйте превентивную кадровую политику.*
15. *Дайте характеристику активной кадровой политике. Какие подтипы активной кадровой политики существуют?*
16. *В чем основное отличие открытой и закрытой кадровой политики?*
17. *Опишите условия эффективности закрытой и открытой кадровой политики.*
18. *Назовите этапы проектирования кадровой политики.*
19. *Объясните понятие “кадровое мероприятие”.*
20. *Какие факторы внешней и внутренней среды влияют на формирование кадровой политики?*
21. *Что такое стратегия управления человеческими ресурсами/управления персоналом? Как она связана со стратегией организации? Каковы основные этапы разработки стратегии управления человеческими ресурсами/управления персоналом?*
22. *Как определить приоритеты развития человеческих ресурсов компании (направления стратегического планирования)? Каковы, по вашему мнению, приоритеты развития персонала компании Макдональдс в России, Вооруженных сил Российской Федерации, АО Газпром, коммерческих банков?*
23. *Какие подходы к разработке стратегии управления человеческими ресурсами вам известны?*
24. *Как разработать планы реализации стратегии управления персоналом? Каковы условия эффективных планов? Кто осуществляет непосредственную разработку планов организационно- технических мероприятий в области управления персоналом компании?*

## Список литературы

### а) список основной литературы

1. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика [Электронный ресурс] электрон. учебник. - М.: Проспект: КНОРУС, 2009.
2. Кукукина И.Г. Управленческий учет. Управление затратами. Управленческий анализ: учебник. - М.: Высшее образование, 2008.
3. Соломанидина Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учеб. пособие/ Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. - М.: ЮНИТИ, 2009.
4. 4.Управление персоналом: учеб. пособие/ под ред. А.Я. Кибанова, Л.В. Ивановской. - М.: Экзамен, 2008.
5. Красноженова, Галина Федоровна. Управление трудовыми ресурсами : учеб. пособие для студентов вузов / Г.Ф. Красноженова, П.В. Симонин. - М. : Инфра-М, 2008.
6. [Электронный ресурс] <http://window.edu.ru/resource/894/65894> Управление персоналом: Учебник Автор/создатель: Под ред. Базарова Т.Ю., Еремена Б.Л. Административно- управленческий портал AUP.Ru.
7. [Электронный ресурс] <http://window.edu.ru/resource/999/14999> Управление персоналом: Учебный курс Автор/создатель: Орловская региональная академия государственной службы.

### б) список дополнительной литературы

1. [Электронный ресурс] <http://window.edu.ru/resource/772/63772> Основы управления персоналом: Учебно-методический комплекс Автор/создатель: Еварович С.А. Томский государственный университет.
2. [Электронный ресурс] <http://ibooks.ru/> Маслова В.М. Управление персоналом. Учебник для вузов. — М.:Издательство Юрайт, 2011 г. — 488 с. — Электронное издание.
3. [Электронный ресурс] <http://ibooks.ru/> Лукичева Л.И. Управление персоналом. Учебное пособие. 6-е изд. — М.: Издательство «Омега-Л», 2011 г. — 263 с. — Электронное издание. — Гриф УМО вузов России.
4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2006.
5. Организация и управление гостиничным бизнесом. Под редакцией А.Л. Лесника и др. М.: Интел универсал, 2010.
6. Основы менеджмента. Под редакцией А.А. Радугина. М.: Центр, 2005.
7. Уткин Э.А. Курс менеджмента. М.: Зерцало, 2009.
8. Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента. М.: Бизнес-школа «Интел-Сервис», 2007.
9. Сборник ситуационных задач по курсу “Менеджмент”.- М.: Финансы и статистика, 2007.,-192 с.: ил.
10. Антикризисное управление. Под редакцией Э.М. Короткова. М.: ИНФРА-М, 2005.
11. Бланк И.А. Финансовый менеджмент. Киев, Ника-Центр Эльга, 2005.
12. Бобыкин В.И. Новый менеджмент: Управление на уровне высших стандартов. М.: Экономика, 2006.
13. Бреддик У. Менеджмент организации. М.: ИНФРА-М, 2008.