

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ЛУГАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ ВЛАДИМИРА ДАЛЯ»

Стахановский инженерно-педагогический институт (филиал)
федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего
образования «Луганский государственный университет имени Владимира Даля»

Кафедра социально-экономических и педагогических дисциплин

КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

по дисциплине

«УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ»

для студентов направления подготовки

Профессиональное обучение (по отраслям),

магистерская программа: «Управление персоналом»,

(в 3-х частях). Часть 1

*Рекомендовано к изданию Учебно-методическим советом
ФГБОУ ВО «ЛГУ им. В. Даля»
(протокол № от . .2023 г.)*

Конспект лекций по дисциплине «**Управление человеческими ресурсами**» (в 3-х частях). Часть 1 для студентов направления подготовки **Профессиональное обучение (по отраслям), магистерская программа: «Управление персоналом»**. / Сост.: Е.С. Небесский. – **Стаханов: ФГБОУ ВО «ЛГУ им. В. Даля»**, 2023. – 82 с.

Конспект лекций содержит 8 лекций, описание которых сопровождается теоретическими сведениями. К каждой теме приведены вопросы для самопроверки, список рекомендованной литературы.

Предназначен для студентов магистерской программы «Управление персоналом».

Составитель: ст. преп. Небесский Е.С.

Ответственный за выпуск: доц. Карчевская Н.В.

Рецензент: доц. Карчевский В.П.

© Небесский Е.С., 2023
© ФГБОУ ВО «ЛГУ им. В. Даля», 2023

СОДЕРЖАНИЕ

Тема 1. Управление человеческими ресурсами как наука и учебная дисциплина	4
Тема 2. Место и роль управления человеческими ресурсами в системе управления организацией	12
Тема 3. Эволюция подходов к управлению персоналом и управлению человеческими ресурсами	15
Тема 4. Методология управления персоналом организации	27
Тема 5. Система управления персоналом организации	33
Тема 6. Кадровая политика и стратегия управления персоналом	48
Тема 7. Кадровое планирование	58
Тема 8. Маркетинг персонала. Набор и отбор персонала	69

Тема 1. Управление человеческими ресурсами как наука и учебная дисциплина

1. *Человеческие ресурсы как материальная основа человеческого потенциала.*
2. *Предмет, цель и основные задачи изучения управления человеческими ресурсами.*
3. *Формирование системы инновационного управления трудом на современном этапе развития экономики.*

Человеческие ресурсы (human resources) — это трудоспособное население, являющееся материальной основой человеческого потенциала, который характеризует степень развития физических и духовных способностей человека.

В зарубежной практике это понятие трактуется более широко: «Люди и их объединения составляют человеческие ресурсы, необходимые для рационального использования существующих природных богатств, а также для разработки новых способов совершенствования или же, напротив, разрушения систем жизнеобеспечения».

С учетом многоплановости данного понятия человеческие ресурсы (ЧР) рассматриваются нами с точки зрения участия их в трудовой деятельности. Поэтому для нас важны такие их характеристики, как:

- уровень образования и интеллектуального развития;
- степень профессиональной подготовки (знания и компетентность);
- способность к творчеству, самосовершенствованию;
- уровень информационно-технологической подготовки;
- креативность и др.

Современное развитие общества высоких технологий неизбежно приводит к трансформации структуры и качества рабочей силы, возрастанию требований к профессионально-квалификационному уровню работников, дисциплине труда и др. Изменяются структурные характеристики рабочей силы, свидетельствующие об утрате прежней монолитности и однородности этой составляющей рынка труда. Так, помимо постоянно занятых, обычно пользующихся системой социальных выплат и привилегий, растет численность других категорий работников, а именно: частично и временно занятых; работающих по договорам «аренды рабочей силы»; занятых по специальным трудовым контрактам и др. Эти группы работников в относительно меньшей степени зависят от работодателя, они обладают большими возможностями маневрирования на рынке труда, но оказываются менее социально защищенными.

Коренные изменения происходят и в статусе постоянно занятых работников. Современные наукоемкие и информационные технологии проникают во все отрасли производства и ломают сложившиеся профессионально-квалификационные структуры не только в промышленности, но и в сфере управления, услуг и др. Эта ломка выражается, в частности, в совмещении профессиональных знаний и возникновении смежных профессий. Наиболее ярко этот процесс проявляется в сложном автоматизированном производстве, где подчас требуются знания из многих отраслей техники, электроники, механики, программирования и др. Одновременно во многих отраслях промышленности, торговле и сфере финансов происходит совмещение относительно несложных профессий. Так, по коллективному договору профсоюза сталелитейных рабочих, заключенному с компанией *National Steel* (США), компании было разрешено сгруппировать 78 квалификаций в 16 интегрированных профессионально-квалификационных категорий. Эти изменения привели к росту ответственности рабочих и к их более активному участию в трудовых операциях и управлении.

В настоящее время происходят значительные изменения в структуре затрачиваемого общественного труда. Все эти процессы так или иначе связаны с экономией живого труда, его вытеснением непосредственно из самого производственного процесса. Живой труд, непосредственно включенный в производство как главная производительная сила, все дальше отходит на задний план и становится вторичным по

отношению к всеобщему универсальному труду, который опирается на всю сумму научных знаний, достижений культуры, традиций и других ценностей, накопленных человечеством. В современном обществе такой труд становится главной составляющей деятельности человека. Всеобщий универсальный труд может проявляться двояким образом: во-первых, в труде крупных коллективов людей с разнообразными специальностями и опытом, работающих вместе, а во-вторых, в деятельности отдельных людей, использующих в своем труде в той или иной степени сумму научных, технических и культурных достижений человечества. В последнем случае классическое единство места и времени перестает быть необходимой характеристикой производственной деятельности. Ярким примером тому является распространение виртуальной занятости. Повсеместно наблюдается также снижение доли непосредственно производственных рабочих мест при увеличении доли так называемых непроизводственных. Например, в компании *General Electric* (США) непосредственно в самом производстве занято до 40% всей используемой рабочей силы. Остальные работники обеспечивают «производственные тылы»: сбыт, маркетинг, информационные операции, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР), природоохранные мероприятия и др.

Таким образом, возникает парадокс «исчезновения труда» в непосредственном производстве. Кажется, что капитал, использующий живой труд, утрачивает свой смысл. Это дало возможность сформулировать теорию, утверждающую, что в результате технологических инноваций на самом деле происходит не присвоение возросшего количества неоплаченного труда, а его сбережение.

Занятость в современном производстве по своей структуре все больше приобретает форму пирамиды. Ее вершина представляет собой производственную сферу и показывает, что занятость в этой сфере стремится к нулю; по мере движения вниз к подножию пирамиды растет занятость в различных вспомогательных отраслях (инфраструктура, наука, образование и др.). Все эти изменения дали основания экономистам (В. Леонтьев, Дж. Нейсбитт, Д. Белл, О. Н. Мельников) пересмотреть теорию трудовой стоимости и взамен труда как главного фактора, образующего стоимость, выдвинуть на первый план знания, информацию и креативность.

Изменения качественных характеристик применяемого живого труда прямо влияют на распределение всего трудоспособного населения. Но в сознании людей укоренился в связи с этим ряд представлений, которые уже устарели. Во-первых, антитеза «умственный труд - физический труд» будет заменена, скорее всего, на «творческий труд - стандартный труд», при этом стандартный труд может быть не только физическим по содержанию. Во-вторых, труд перестанут рассматривать как чисто производственную деятельность. Подобная точка зрения привела к тому, что многие неспециалисты негативно относятся ко всем категориям непроизводственных должностей, которые якобы ничего не вносят в прирост национального богатства. Однако во всем мире сегодня ситуация такова, что на одно рабочее место в производственной сфере приходится 3-4 места в непроизводственной.

Постепенно формируются новые общие квалификационные требования, которые предъявляются прежде всего к современным профессиям, имеющим дело с наукоемкими и информационными технологиями.

К таким требованиям относятся:

- способность к критическому мышлению;
- умение оперировать информацией и знаниями и, главное, применять их на практике;
- умение программировать, аналитически и логически мыслить, использовать так называемую новую грамотность;
- способность быстро реагировать на всякое изменение ситуации, а в связи с этим - понимание того, как функционируют и взаимосвязаны экономические, технологические и социотехнологические системы.

Все эти обстоятельства с очевидностью указывают на то, что управлять творческими интеллектуальными работниками с помощью традиционных методов невозможно. Поэтому сегодня речь идет о формировании системы инновационного управления трудом, наиболее адекватной современному этапу развития экономики.

Объектом инновационного управления трудом являются человеческие ресурсы организации, а *предметом* — развитие творческого потенциала и инновационного поведения работников. Следует отметить, что инновационное управление трудом, с одной стороны, наиболее характерно для инновационных организаций, действующих в высокотехнологичных отраслях экономики, но с другой стороны, и любая современная организация, которая хочет успешно конкурировать в рыночной среде, должна реализовывать инновационные принципы и методы управления.

К числу инновационных принципов можно отнести переход от функциональных подразделений к процессным командам, от работы, ориентированной на простые задачи, - к решению многомерных, непарадигмальных задач, от контроля над работниками — к наделению их полномочиями и др. При этом теория решения изобретательских задач, а также идеи реинжиниринга становятся центральными в научно-методическом обеспечении процессов инновационного управления трудом.

Сократовское «знание — сила» все более становится реальностью нашей жизни. Знание — синоним информации. Информация - это сила, власть, а информационные и инновационные технологии - мощнейший экономический фактор развития.

Переход России на путь инновационного развития предполагает не только коренное инновационно-технологическое перевооружение отраслей экономики, но и инновационное образование, поскольку научное знание предстает как непрерывный поток инноваций.

В концепции и прогнозе долгосрочного социально-экономического развития страны до 2030 г. поставлена задача перехода российской экономики от экспортно-сырьевого к инновационному типу развития. Для этого предполагается повысить показатели инновационной активности, в 2-3 раза поднять эффективность экономики, в десятки раз увеличить долю российских высокотехнологических продуктов на мировом рынке. Это позволит, согласно данной концепции, вывести Россию в число передовых стран по уровню социально-экономического развития. Ставятся также задачи достижения мировых стандартов финансирования науки, образования и здравоохранения, увеличения нормы накопления до уровня наиболее быстро развивающихся стран и др.

Стимулирование инновационной активности — важнейшее направление политики развития, преодоления кризисных явлений.

Переход России на пути инновационного развития предполагает также радикальное изменение ее международной специализации, одним из основных направлений которой становится предоставление интеллектуальных (нематериальных) услуг.

Анализ современных тенденций в мировой экономике показывает возрастающее значение человеческого потенциала и нематериальных факторов. В перспективе им принадлежит ведущее место в мирохозяйственных потоках, в формирующемся глобальном экономическом пространстве. По определению экспертов Международной организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), нематериальные факторы обеспечивают в странах ОЭСР от 70 до 80% стоимости экономического продукта.

Наиболее динамичным сегментом мировой торговли выступает рынок нематериальных технологий (патенты, лицензии, ноу-хау, научные и инженеринговые услуги, товарные знаки и др.). Международные продажи технологий, интеллектуальных услуг и высокотехнологичных изделий в совокупности достигают более 3 трлн. долл. в год, что составляет почти четверть общего объема мирового экспорта товаров и услуг.

Современное развитие высокотехнологичных производств неизбежно приводит к трансформации структуры и качества рабочей силы, возрастанию требований к уровню

инновационно-креативной составляющей работников организаций. Творчество, новое знание, реализованные на практике, становятся нормой ведения бизнеса. Это касается всех сторон инновационно-креативной деятельности: поиска новых идей, создания и внедрения инновационных технологий и сетей, особой организации труда креативных личностей и т.д.

Следовательно, в основу формирования нового типа человеческих ресурсов должна быть положена способность к созданию и широкому применению оригинальных идей, элементов, моделей, новой компоновки уже существующих технологий и т.п. При таком подходе на первый план выступает не обладание знаниями вообще, а способность к их созданию, иначе говоря, необходимы не просто «знающие» специалисты, а владеющие определенными ключевыми компетенциями. Тем самым одной из важнейших задач любой организации в плане интенсивного внутреннего развития, достижения конкурентных преимуществ является формирование собственных инновационно-креативных ресурсов.

Объединение научного знания, как и самого процесса генерации идей, с возможностями информационных технологий переводит проблему нематериальных ресурсов на качественно новый уровень, когда знания, как и другие ресурсы, приобретаются, создаются, систематизируются и используются для решения текущих и стратегических задач. Комбинация новых знаний, связанных с людьми, и знаний, связанных с капиталом, образует обобщенную базу компетенций, существующую в организации. Их окончательное слияние происходит в рамках так называемых ключевых компетенций.

Центральной задачей создания ключевых компетенций является разработка новых оригинальных идей (или получение доступа к новым знаниям), их интегрирование и применение к решаемым компанией задачам. Основным креативным стратегическим ресурсом компании являются работники, обладающие знаниями, компетенциями и навыками.

Главной отличительной чертой взаимодействия человека с окружающей средой является то, что люди не просто пассивно приспосабливаются к внешним воздействиям, но и творчески изменяют внешний мир, создают в нем новые структуры, воплощая в жизнь идеи, концепции и другие продукты своего воображения.

Переход от модели, основанной на потребительском выборе (*homo economicus*), к модели творческого человека (*homo creator*) предполагает создание экономики, основанной на знаниях и базирующейся на наукоемких технологиях. Ключевое стратегическое направление — это формирование нового творческого человека, креативность которого складывается из взаимодействия трех основных компонентов: *компетентности, умения творчески мыслить и мотивации.*

Главным моментом, определяющим результативность креативной деятельности, является умение применить знания на практике, из множества решений выбрать нужное. В этой связи уместно напомнить, что в новой парадигме образования, ставшей доминирующей в западном мире, - рефлексно-креативном образовании - важное место занимает обучение навыкам критического мышления, перемещение из зоны проблемы в зону эффективного решения непарадигмальных задач. Вторым компонентом этой парадигмы является комплексное использование инновационно-креативных ресурсов в формировании стоимости организации. С целью широкого использования креативных идей, инновационных решений в западных вузах читаются новые курсы - Креативная экономика, Критическое мышление, Компенсационный менеджмент, Менеджмент интеллектуально-креативной деятельности, Кросс-культурный менеджмент и др.

Таким образом, *предметом данного курса* является изучение теории и практики управления человеческими ресурсами (УЧР) на макро-, мезо- и микроуровнях с целью выработки решений по формированию, использованию и развитию человеческого потенциала.

Вместе с тем определение человеческих ресурсов не подразумевает ограничения по определенному уровню экономической деятельности. Поэтому необходимо расширить традиционную схему УЧР с учетом основных уровней функционирования субъектов экономики:

- микроуровень — экономика на уровне отдельных предприятий;
- мезоуровень — отраслевая, региональная, групповая экономика;
- макроуровень — государственный уровень, страновая экономика.

Модель управления человеческим ресурсами в общем виде представлена на рис.1.

На каждом из рассматриваемых уровней — микроуровне, мезоуровне и макроуровне — система функционирует через свои подсистемы: организационную подсистему, подсистемы формирования, развития и использования человеческих ресурсов. Соответственно, для каждого уровня характерны свои задачи и функции процесса УЧР. При этом мезоуровень включает в себя особенности как макроуровня (проецируя аспекты государственного регулирования трудовых процессов на уровень регионов), так и микроуровня (аккумулируя специфику трудовой и творческой деятельности на предприятиях отдельных отраслей). Для каждого уровня условия функционирования вышестоящих уровней будут формировать комплекс элементов внешней среды.



Рис.1.1. Расширенная модель системы управления человеческими ресурсами

Обобщенный состав функций комплекса УЧР для каждого уровня приведен в табл.1.

Табл. 1. 1. Функции системы УЧР на основных уровнях экономической деятельности

Уровни	Система управления человеческими ресурсами	Формирование человеческих ресурсов	Использование человеческих ресурсов	Развитие человеческих ресурсов
Микроуровень	Основные компетенции УЧР. Цели и стратегии УЧР. Мониторинг, контроль. Источники науки УЧР. Кадровые стратегии и их классификация. Функции УЧР. Инновационное УЧР, модель компетенций. Оргструктура УЧР. Ролевая структура менеджера по УЧР	Планирование потребностей организации в работниках. Внутренний рынок труда. Маркетинг персонала. Кадровый мониторинг. Подбор и наем работников. Баланс рабочих мест; баланс трудовых ресурсов	Деловая оценка работников. Аттестация рабочих мест. Заемный труд, аутсорсинг, аутстаффинг. Виртуальная занятость. Мотивация труда. Оплата по результату. Оплата в бюджетных организациях. Рейнжиниринг персонала. Кадровый аудит и контроллинг. Изучение, разрешение и профилактика конфликтов	Профессиональное обучение. Повышение квалификации и переподготовка. Профессиональная ориентация. Планирование карьеры. Информационное обеспечение системы УЧР

Мезоуровень	Принципы УЧР, УЧР как стратегическая функция менеджмента. Цели УЧР в регионе. Основные функции УЧР на мезоуровне. Миссия, стратегия, политика: их соотношение. Выбор стратегии УЧР. Показатели внешней среды. Информационное обеспечение системы УЧР	Региональный баланс рабочих мест. Региональный рынок труда. Рынок квалифицированных образовательных услуг. Прогнозные расчеты потребностей в рабочей силе. Региональная система подготовки квалифицированных работников. Региональное и отраслевое планирование потребностей в рабочей силе	Отраслевая стандартизация в области использования человеческих ресурсов. Региональное законодательство, регулирующее трудовой процесс. Отраслевые и региональные соглашения об оплате труда. Оплата труда в бюджетной сфере	Профессиональное обучение и повышение квалификации. Планирование регионального развития и обеспечения потребности в человеческих ресурсах. Разработка целевых программ развития регионального рынка труда
Макроуровень	Федеральная система УЧР. Управление миграционными процессами. Участие в Международной организации труда (МОТ), применение конвенций МОТ. Национальная инновационная система	Государственная политика на рынке труда. Трудовая миграция. Образовательная система, формирование кадрового потенциала государства. Определение потребностей государства в человеческих ресурсах по основным количественным и качественным параметрам. Прогнозирование в области человеческих ресурсов	Федеральная политика содействия занятости. Правовое, законодательное, патентное обеспечение трудового процесса. Государственные гарантии права на труд и достойную оплату труда	Разработка целевых программ развития и поддержания трудового, творческого и интеллектуального потенциала человеческих ресурсов

Теоретической базой решения проблем управления человеческими ресурсами служит методология систем (методы решения системных проблем).

Основные задачи курса и проектируемые результаты его освоения

Исходя из предмета науки управления человеческими ресурсами и требований новых образовательных стандартов высшего профессионального образования (ВПО), в основе которых заложен компетентностный подход, целью и задачами дисциплины управления человеческими ресурсами являются следующие параметры.

Цель: изучение проблем современной теории и практики управления человеческими ресурсами на макро-, мезо- и микроуровне.

Задачи: обеспечение формирования компетенций в соответствии с видами профессиональной деятельности, включая:

- анализ процессов формирования человеческих ресурсов;
- анализ демографической ситуации;
- анализ трудовой миграции и рынка труда;
- участие в разработке и реализации кадровой стратегии организации;
- участие в разработке и реализации комплекса мероприятий операционного характера в соответствии с кадровой стратегией организации;
- планирование деятельности кадровых служб организации;
- участие в формировании управленческой структуры организации;
- организацию работы исполнителей (команды исполнителей) для выполнения работ по управлению человеческими ресурсами;
- разработку и реализацию проектов, направленных на развитие системы кадрового обеспечения организации (подготовка кадров, коучинг и др.);

- контроль деятельности подразделений, работников (аудит и контроллинг персонала);
- мотивирование и стимулирование персонала организации, направленное на достижение стратегических и оперативных целей;
- учет и анализ трудовых показателей (информационно-аналитическая деятельность);
- оценку производительности труда и эффективности использования человеческих ресурсов;
- организацию предпринимательского труда.

В результате изучения учебной дисциплины слушатели должны:

знать

- основные результаты новейших исследований по проблемам управления человеческими ресурсами;
- методологию, методы и инструменты количественного и качественного анализа процессов управления человеческими ресурсами и прогнозирования их;
- современные теории систем мотивации и вознаграждения работников;
- методологию и методы системного решения задач стратегического планирования и управления человеческими ресурсами;
- основные информационные технологии управления человеческими ресурсами;

уметь

- ставить цели и формировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций;
- выявлять внешнюю и внутреннюю среду организации, оценивать ее влияние на динамику кадров (профессионально-квалификационный аудит);
- проводить аудит и анализ трудоустройства организации, выявлять узкие места и обосновывать перспективные направления научных исследований;
- анализировать внутренний и внешний рынок труда, разрабатывать инновационную, социальную и кадровую политику;
- управлять формированием и использованием интеллектуально-креативных ресурсов организации, повышением производительности деловой активности;

владеть

- методологией и методикой проведения научных исследований;
- навыками самостоятельной научно-исследовательской работы;
- методологией и методами решения системных проблем;
- научной методологией и информационными технологиями для прогнозирования и управления человеческими ресурсами;
- культурой мышления, умением быстро разрешать проблемы, логически верно, аргументированно и ясно излагать устную речь, сочетать креативность, гибкость, коммуникабельность, выстраивать отношения с людьми и организациями;
- навыками работы с информацией в глобальных компьютерных сетях и корпоративных информационных системах;
- навыками организации и координации взаимодействия между людьми, контроля и оценки эффективности деятельности других;
- навыками разработки и внедрения кадровой политики, планирования потребности в рабочей силе, деловой оценки и подбора персонала, формами и методами обучения персонала, управления карьерой;
- методами компенсационного менеджмента, мотивации и вознаграждения работников;
- навыками дисциплинарной практики, контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной, применения мер дисциплинарных взысканий;
- навыками анализа конкурентоспособности стратегии компании в области подбора, привлечения кадров, эффективного использования затрат на персонал;

- методами проведения аудита и контроллинга персонала, устранения выявленных недостатков;
- методами организации и проведения коучинга, повышения профессионально-квалификационного уровня работников;
- методами разрешения конфликтных ситуаций в организации.

По итогам изучения курса слушатели должны обладать следующими компетенциями (которые вытекают из приобретенных знаний, умений и навыков):

а) общекультурными:

- способностью развивать свой общекультурный и профессиональный уровень, самостоятельно осваивать новые методы исследования;
- способностью самостоятельно приобретать и использовать новые знания и умения;
- способностью принимать организационно-управленческие решения и оценивать их последствия;
- навыками публичных деловых и научных коммуникаций;

б) профессиональными:

- способностью организации управления человеческими ресурсами компании (фирмы, банка и др.);
- способностью управлять формированием и использованием интеллектуально-креативных ресурсов организации, повышением производительности труда;
- способностью применять научную методологию и информационные технологии для прогнозирования потребности и формирования человеческих ресурсов;
- способностью организации и координации взаимодействия между людьми, контроля и оценки эффективности деятельности персонала;
- способностью разработки и реализации кадровой политики, планирования потребностей в рабочей силе;
- способностью быстро разрешать проблемы, логически верно, аргументированно и ясно излагать устную и письменную речь, сочетать креативность, гибкость, коммуникабельность, выстраивать отношения с людьми и организациями;
- способностью разрабатывать и реализовывать эффективную социальную политику в организации, применять современные методы компенсационного менеджмента, мотивации и вознаграждения работников;
- способностью применять современные методы обучения персонала, управлять карьерой;
- способностью эффективно использовать дисциплинарную практику, осуществлять контроль за трудовой и исполнительской дисциплиной;
- способностью эффективно взаимодействовать по кадровым вопросам с профсоюзами, трудовым коллективом, внешними организациями; разрешать на основе трудового законодательства трудовые споры и конфликты в коллективе;
- способностью разрабатывать и реализовывать программы организационных изменений, преодолевать локальное сопротивление изменениям;
- способностью анализировать конкурентоспособность стратегий компании в области подбора, привлечения и эффективного использования работников;
- способностью анализировать бюджетирование, затраты на рабочую силу, осуществлять аудит и контроллинг труда и персонала.

Курс «Управление человеческими ресурсами» носит межотраслевой характер и тесно связан с другими дисциплинами: основами менеджмента, стратегическим менеджментом, компенсационным менеджментом, экономикой труда, трудовым правом, организационным поведением, лидерством, креативной экономикой и др.

Взаимосвязь курса со смежными дисциплинами позволяет, не подменяя свой предмет изучения, использовать весь арсенал смежных наук в качестве инструментария исследования проблем УЧР.

Вопросы для самопроверки:

1. Что подразумевает понятие «человеческие ресурсы»? В чем разница в понимании данного значения с точки зрения обывателя и в определении научной терминологии?
2. Какие цели и основные задачи изучения управления человеческими ресурсами?
3. Какие современные процессы и каким образом влияют на теорию трудовой стоимости?
4. Что является объектом и предметом инновационного управления трудом?
5. Назовите основные компоненты, из которых складывается формирование нового творческого человека в контексте ключевого стратегического направления управления человеческими ресурсами.

Список использованной литературы:

1. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник / Алавердов А.Р. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. – 656 с.
2. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: учебник / Карташова Л.В. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 235 с.
3. Управление человеческими ресурсами: учебник / Б.М. Генкин – М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 464 с.

Тема 2. Место и роль управления человеческими ресурсами в системе управления организацией

1. *Управление персоналом – управление человеческими ресурсами: виды деятельности, аспекты и факторы, влияющие на развитие организации.*
2. *Функции управления человеческими ресурсами.*
3. *Организация эффективной деятельности персонала.*

До последнего времени само понятие "**управление персоналом**" в нашей управленческой практике отсутствовало, хотя в системе управления каждой организации существовала подсистема управления кадрами и социальным развитием коллектива (отдел кадров). Но основную часть работ по управлению кадрами выполняли линейные руководители подразделений.

Управляющие персоналом - это самостоятельная группа профессиональных специалистов-менеджеров, главные цели которых - повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала, разработка и реализация программы развития кадров.

Основной **задачей** управления человеческими ресурсами является наиболее эффективное использование способностей сотрудников в соответствии с целями предприятия и общества. При этом должно быть обеспечено сохранение здоровья каждого человека и установлены отношения конструктивного сотрудничества между членами коллектива и различными социальными группами.

Управление человеческими ресурсами предприятия включает комплекс взаимосвязанных видов деятельности: определение потребности в рабочих, инженерах, менеджерах различной квалификации, исходя из стратегии деятельности фирмы; анализ рынка труда и управление занятостью; отбор и адаптация персонала; планирование карьеры сотрудников фирмы, их профессионального и административного роста; обеспечение рациональных условий труда, в том числе благоприятной для каждого человека социально-психологической атмосферы; организацию производственных процессов, анализ затрат и результатов труда, установление оптимальных соотношений между количеством единиц оборудования и численностью персонала различных групп; управление производительностью труда; разработку систем мотивации эффективной деятельности; обоснование структуры доходов, степени их дифференциации,

проектирование систем оплаты труда; организацию изобретательской и рационализаторской деятельности; участие в проведении тарифных переговоров между представителями работодателей и работников; разработку и осуществление социальной политики предприятия; профилактику и ликвидацию конфликтов. Объем работ по каждой из этих функций зависит от размеров предприятия, характеристик производимой продукции, ситуации на рынке труда, квалификации персонала, степени автоматизации производства, социально-психологической обстановки на предприятии и за его пределами.

Многогранность управления персоналом предполагает множество направлений в этой важной проблеме. Различают следующие **аспекты управления персоналом**:

- **технико-технологический аспект** предполагает необходимость учитывать уровень развития конкретного производства, особенности используемых в нем техники и технологий, производственных условий;
- **организационно-экономический аспект** позволяет раскрыть вопросы, связанные с планированием численности и состава работающих, моральным и материальным стимулированием, использованием рабочего времени и т. п.;
- **правовой аспект** проблемы включает вопросы соблюдения трудового законодательства в работе с персоналом;
- **социально-психологический подход** рассматривает вопросы социально-психологического обеспечения управления персоналом; внедрения различных социологических и психологических процедур в практику работы;
- **педагогический аспект** затрагивает проблемы, связанные с воспитанием и обучением персонала.

Укрупнено можно выделить три фактора, оказывающего воздействие на людей в организации.

Первый - иерархическая структура организации, где основное средство воздействия - это отношения власти - подчинения, давление на человека сверху, с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

Второй - культура, то есть вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.

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

Эти факторы воздействия - понятия достаточно сложные и на практике редко реализуются в отдельности. Какому из них отдается приоритет, таков и облик экономической ситуации в организации.

Новые службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб: отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности и др. Задачи новых служб заключаются в реализации кадровой политики и координации деятельности по управлению трудовыми ресурсами в организации. В связи с этим они начинают расширять круг своих функций и от чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов.

Традиционно принято выделять четыре подсистемы, соответствующие основным функциям управления человеческими ресурсами: подбор персонала, обучение и развитие персонала, оценка персонала и вознаграждение персонала.

Каждая организация в работе с персоналом решает одни и те же основные задачи, вне зависимости от специфики деятельности. Во-первых, каждая организация привлекает необходимые для достижения ее целей человеческие ресурсы, то есть сотрудников. Во-

вторых, все без исключения организации проводят обучение своих сотрудников, чтобы объяснить стоящие перед ними задачи и привести их навыки и умения в соответствие с этими задачами. В-третьих, организации осуществляют оценку участия каждого из сотрудников в достижении стоящих перед организацией целей. В-четвертых, каждая из организаций в той или иной форме вознаграждает своих сотрудников, то есть каким-то образом компенсирует затраты времени, энергии, интеллекта, которые они несут, работая над достижением организационных целей.

Перечисленные задачи актуальны для любой организации, хотя их острота и формы решения могут различаться. Для их успешного решения каждая организация должна разработать и внедрить особые методы, процедуры, программы, которые в своем единстве будут представлять систему управления человеческими ресурсами, деятельность по управлению персоналом.

Именно организация эффективной деятельности персонала и является основной заботой управления персоналом организации и соответственно менеджера по персоналу. Для достижения этой цели необходимо хорошо представлять себе такие особенности персонала организации:

- особенности индивидуального поведения;
- особенности группового поведения;
- особенности поведения руководителей, членов управленческой команды.

Особенности индивидуального поведения детерминируются многими параметрами, а именно:

- индивидуальные способности, склонности и одаренность - предрасположенность к реализации какой-либо деятельности, ориентация на ее выполнение;

- специфика мотивации - специфика потребностей человека, представление о целях профессиональной деятельности;

- индивидуальные ценности - общие убеждения, вера, мировоззрения, представления о мире;

- демографические - половые и возрастные особенности;

- национальные и культурные особенности - усвоенные в опыте способы, правила и нормы поведения, которые детерминируют конкретные реакции человека в конкретных ситуациях.

Особенности группового поведения связаны со многими параметрами, среди которых основные:

- особенности корпоративной культуры - ценности, правила поведения, характерные для конкретного трудового коллектива;

- феномены групповой динамики - этап развития коллектива, особенности лидерства, способа поведения в ситуации конфликта.

Особенности поведения руководителей являются одной из комплексных проблем, поскольку самих руководителей можно рассматривать как:

- субъектов, имеющих индивидуальные особенности;

- членов некоторой группы, обладающих корпоративной культурой;

- функционеров определенной управленческой технологии, обладающей своими правилами поведения.

Вопросы для самопроверки:

1. Кто является «управляющим персоналом»? Что включает в себя комплекс видов деятельности управления человеческими ресурсами?

2. Перечислите факторы, оказывающие воздействие на людей в организации.

3. Охарактеризуйте существующие аспекты управления персоналом.

4. Назовите основные подсистемы, соответствующие функциям управления человеческими ресурсами.

5. Как особенности персонала организации оказывают влияние на эффективность деятельности персонала? Почему?

Список использованной литературы:

1. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник / Алавердов А.Р. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. – 656 с.

2. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: учебник / Карташова Л.В. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 235 с.

3. Управление человеческими ресурсами: учебник / Б.М. Генкин – М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 464 с.

Тема 3. Эволюция подходов к управлению персоналом и управлению человеческими ресурсами.

1. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами организации.

2. Философия и процесс HR – менеджмента.

3. Эволюция науки и практики управления персоналом в российских организациях.

В целом тенденции управления людьми в организациях носят глобальный характер и отражают поиски передовых компаний в создании высокоэффективных систем реализации творческого и производительного потенциала. основополагающим теоретическим положением *новых* подходов к управлению людьми в деловой организации является: *признание экономической полезности и социальной ценности человеческих ресурсов, освоение и развитие которых нуждается в инвестиционных вложениях подобно другим видам экономических ресурсов.*

Табл. 3.1. Эволюция концепций управления персоналом

Годы	Концепции	Работник рассматривается как...
20–40-е гг. XX в.	Управление кадрами	Носитель трудовой функции, «живой придаток машины».
50–70-е гг. XX в.	Управление персоналом	Субъект трудовых отношений, личность
80-90-е гг. XX в.	Управление человеческими ресурсами	Ключевой стратегический ресурс организации
XXI век	Гуманистическая концепция	Не люди для организации, а организация для людей

Этап 20-40-х гг. – период технократического менеджмента. Он характеризовался введением рациональных процедур управления кадрами, усилением внешнего контроля, введением равной системы оплаты труда. Тейлористская концепция полагала, что труд – это, прежде всего, индивидуальная деятельность и потому воздействие коллектива на рабочего носит деструктивный характер, делает труд рабочего менее производительным. Вместо человека как личности рассматривается только его основная функция – труд, измеряемый через затраты рабочего времени.

В 50–70-е гг. внедрение новой техники и технологии потребовали кардинальной *перестройки организации и управления трудом:*

- усложняется механизм трудовой мотивации с переориентацией его на творчество, повышение квалификации;

- создается система непрерывного профессионального образования; развивается социальное партнерство;

- повышается роль организационной культуры;
- пересматриваются принципы занятости с акцентом на гибкие и индивидуальные формы трудовой деятельности.

Человек начинает рассматриваться не просто как исполнитель трудовой функции, а как элемент организации, субъект трудовых отношений.

В 80—90 гг. работник считается не просто позицией в штатном расписании, а выступает в единстве трех взаимосвязанных компонентов: *трудовой функции, социальных отношений и личности*. Люди рассматриваются как ключевой ресурс, как социальная ценность, обосновывается целесообразность стратегического, инвестиционного подхода к формированию, использованию, развитию людей в организации подобно другим видам ресурсов.

Подлинную революцию в менеджменте вызвали идеи японской модели управления, основные черты которой заключаются в следующем:

1. Всестороннее внимание к работникам – наиважнейшая составляющая японской системы управления;
2. Пожизненный найм рабочих и служащих;
3. Персональное продвижение по принципу «старшинства»;
4. Система планомерной подготовки кадров через постоянное перемещение или смену видов деятельности;
5. Коллективные ценности и высокая трудовая мораль;
6. Групповой метод принятия решений;
7. Ориентация на качество;
8. Интенсивное общение;
9. Развитая система социальных льгот и услуг;
10. Система оплаты труда в зависимости от стажа.

При анализе *японской* системы управления часто подчеркивается, что главное – это *управление людьми*, тогда как в *американском* управлении – это *управление фондами*, которые должны обеспечивать доход от вложений. Исходя из этого, в США сформировалась прагматическая теория «человеческого капитала», в рамках которой признается, что человек – это один из ресурсов для достижения целей фирмы. Любые «вложения» в него (оплата труда, социальное обеспечение, повышение квалификации и т.п.) должны, в конечном счете, окупаться приращением прибыли.

Японская система управления включает «корпоративную философию», «организационную культуру», которые сильно влияют на поведение людей в процессе труда. Такой подход создает предпосылки для более тесной идентификации личных интересов с интересами организации.

Известные американские ученые Т. Питерс и Р. Уотермен, критически осмысливая японский опыт, сформулировали следующие выводы, которые легли в основу новой концепции управления человеческими ресурсами:

1. Ориентация на действие, предрасположенность к свершениям и нововведениям;
2. Постоянное удовлетворение нужд потребителя, предвосхищение его желаний;
3. Поддержка самостоятельности и предприимчивости, поощрение энтузиастов;
4. Рассмотрение людей как главного источника повышения производительности труда и эффективности производства;
5. Связь с жизнью, ценностное руководство;
6. Приверженность к своему делу;
7. Простая организационная форма и скромный штат управляющих;
8. Свобода действий и жесткость одновременно, сосуществование централизации управления в том, что касается коренных ценностей и максимальной автономии рабочих групп.

Другой американский ученый У. Оучи, в своей «теории Z» выделил следующие принципы управления человеческими ресурсами:

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

Табл. 3.2. Сравнительная характеристика американского и японского подходов к организации управления

Японская организация	Американская организация
Пожизненный найм	Краткосрочный найм
Постепенная, медленная оценка и продвижение	Быстрая оценка и продвижение
Неспециализированная деятельность	Специализированная деятельность
Неформальные тонкие механизмы контроля	Формальные, количественные механизмы контроля
Коллективное принятие решения	Индивидуальное принятие решения
Коллективная ответственность	Индивидуальная ответственность
Повышенное внимание к человеческому фактору	Второстепенное внимание к человеческому фактору

Главными особенностями современного менеджмента является:

- повышенное внимание к человеческому фактору;
- возрастание роли и статуса служб по управлению человеческими ресурсами, которые из традиционно периферийных преобразуются в стратегические подразделения, определяющие успех деятельности и конкурентоспособность организации.

Новые условия развития общества:

- Глобализация экономики;
- Обострение рыночной конкуренции;
- Быстрые изменения и нововведения в обществе и экономике;
- Технологии, основанные на новых знаниях, опыте, интеллекте;
- Информация как фактор развития общества;
- Социальная ответственность бизнеса;
- Гуманизация труда.

Философия HR – менеджмента

Западные ученые отмечают, что... «появление в 1980-х годах нового подхода, названного ими «Human Resource Management», должно было стать началом коренных изменений в науке управления. Но произошло всего лишь переосмысление процессов внутри организации. Управление персоналом выросло и развилось вместе с ростом размеров и разнообразия организаций. Оно пребывает в муках фундаментальных изменений, потому что устоявшийся процесс пошел в обратную сторону и **организация как сущность** находится на спаде. Мы заново открываем организацию **как процесс**».

Далее ученые отмечают, что, с одной стороны, **HR – менеджмент** представляет собой более современное и, как предполагается, более внушительное название того, что долгое время называлось «управление кадрами», «управление персоналом». С другой стороны, так же широко этот термин применяется для обозначения особого подхода к управлению людьми, заметно отличающегося от «управления кадрами». В таком случае **HR – менеджмент** означает нечто большее, чем просто обновление старого названия. Этот термин предполагает отчетливую направленность деятельности организаций в сторону людей, означает концепцию, призванную служить современной организации более эффективно, чем «традиционное « управление персоналом»».

Четыре задачи являются основой всей «HR – деятельности»:

- 1) кадровое обеспечение;
- 2) руководство качеством исполнения;
- 3) управление изменениями;

4) администрирование (хранение точных данных о сотрудниках, учет их трудовых достижений, посещаемости, обучения, условия найма и личных сведений, контроль охраны здоровья, организация безопасного труда, предписанные законодательствами условия организации и оплаты труда и пр.).

Второе значение, обычно придаваемое термину «Human Resource Management» (HR – менеджмент), – это определенный способ выполнения всего спектра деятельности по организации описанных выше четырех задач.

Западные ученые отмечают, что «фактически разница между приведенными подходами чрезвычайно мала, но есть важные отличия». К числу таких отличий относят следующие:

- 1) HR – менеджмент концентрирует внимание на том, что сделано для менеджеров, а не на том, что сделано менеджерами для других сотрудников;
- 2) Линейным руководителям в HR – менеджменте отводится более активная роль;
- 3) HR – менеджмент предполагает ответственность высшего руководства за управление культурой организации.

HR – менеджмент является седьмым (последним) этапом в историческом развитии управления персоналом.

Табл. 3.3. Управление персоналом (кадрами) и HR – менеджмент

Функции, задачи	Управление персоналом	HR -менджмент
Сроки и планирование	Краткосрочность, планирование в результате реакции на явления ad hoc (целевое), ограниченное	Долгосрочность, активное, стратегическое, комплексное
Психологический контракт	Подчинение	Заинтересованность
Системы контроля	Внешний контроль	Самоконтроль
Трудовые отношения	Плюралистские, коллективистские, низкая ответственность	Унитаристские, индивидуалистские, высокая ответственность
Предпочитаемые структуры / системы	Бюрократические / механистические, централизованные, определенные роли	Взаимозависимые, распределение полномочий, гибкие роли
Роли	Специалист / профессионал	В большой степени интегрированные в линейное руководство
Критерии оценки	Минимизация затрат	Максимальная утилизация (учет человеческих активов)

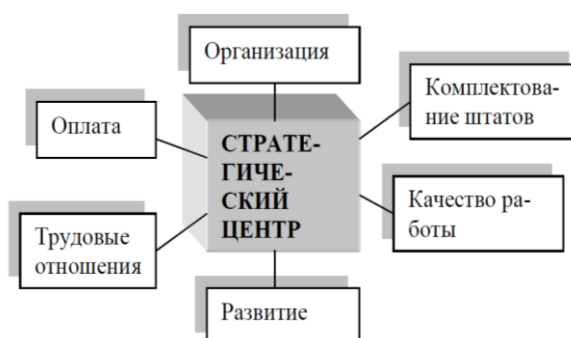


Рис. 3.1. Процесс HR –менеджмента

Итак, *Философия HR – менеджмента* заключается в следующем: современное управление персоналом, называемое «HR – менеджмент», – «это последовательные действия, которые, во-первых, позволяют работнику и организации, использующей его умения и навыки, прийти к соглашению о задачах и характере их трудовых отношений и, во-вторых, обеспечивают выполнение этого соглашения».

Только удовлетворяя потребности каждого, кто вносит свой вклад в дело, организация может получить полную отдачу сил при выполнении задач, необходимых для ее успешной деятельности, и, только внося свой вклад в успех организации, индивидуумы могут удовлетворить свою потребность в трудоустройстве. Когда работодатель и работник принимают такую взаимную зависимость, тогда «HR – менеджмент», становится обоюдоинтересным и приносящим успех в бизнесе. Там, где работодатель рассматривает работников просто как фактор производства, управление карами – это скучная работа, средства на которую всегда будут урезаться. Там, где работники не доверяют работодателю и к работе относятся только как к средству заработка, работа любого отдела HR – отдела будет бессмысленной.

Дополнительные пояснения различий между традиционным «Управлением кадрами» и «Управлением человеческим ресурсами» (HR – менеджментом)

Управление, в широком смысле, являясь функцией управляющей части системы, включает в себя три составляющих: *организацию, адаптацию и регулирование*, которые обусловлены целями подсистемы. *Организация* решает такую цель, как сохранение упорядоченности системы, *адаптация* – цель сохранения упорядоченности системы в изменяющихся условиях, *регуляция* – сохранение устойчивости системы. В самом общем случае управление можно рассматривать как процесс, состоящий из двух принципиально различных частей (стадий): программирования и действий (регулирования).

Управление человеческими ресурсами (УЧР) можно понимать как важнейшее направление современного развитого корпоративного менеджмента. Оно «определяет общие направления политики компании в области взаимоотношений в сфере наемного труда в рамках компании. Таким образом, возникает необходимость создания особой культуры в пределах организации, которая бы благоприятствовала сотрудничеству и взаимоотношениям между работниками».

В основе такого подхода – *методологический плюрализм*. «Плюрализм предлагает отношение к внешним и внутренним конфликтам организации как естественной среде и даже ресурсу развития, как более эффективный подход. Плюралистическая точка зрения рассматривает конфликты интересов и несогласие между работниками и управляющими по вопросу распределения прибылей компании как нормальное и неизбежное положение вещей. Руководство должно ... стремиться к их разрешению путем установления здоровой и логичной процедуры разрешения конфликтов и трудовых споров ... Ведение переговоров для достижения компромиссов и поиск равновесия между требованиями различных групп».

Командность (в одном из значений этого термина) – это совместное видение сотрудниками (и владельцами) организации в целом, т.е. понимание ее деятельности, тактики и стратегии, миссии и даже выбранной формы корпоративного стиля.

Формирование корпоративной команды есть формирование организации как коалиции действия, основанной на взаимодополнении интересов ее участников, что невозможно без знания интересов друг друга.

Корпоративное управление предполагает создание у участников коалиции действия мотивации к информационной открытости по поводу своей включенности в различные коалиции интересов. То есть, надо определить мотивы выбора (или соучастия в выборе) стратегии и тактики организации. Залог этого – *добровольность* вхождения в данную коалицию действия. Персонал перестает быть для управления лишь говорящим инструментом. Возникает скоординированное управление равноправным взаимодействием корпорации с внешней и внутренней общественностью.

Интенсивная конкуренция в сфере бизнеса в индустриально развитых странах в 1980-1990 гг., разработка и внедрение новейших промышленных технологий, которые во многом зависят от наличия высококвалифицированных работников, гибкой рабочей практики (часто связанной с работой в команде) и необходимости *изменения культуры* как на общенациональном уровне, так и на уровне отдельно взятого предприятия – все это энергично выдвинуло управление персоналом на первый план в бизнес - организации.

Некоторые взаимосвязи и различия между содержанием терминов «управление персоналом» (УП) и «управление человеческими ресурсами» (УЧР):

1. Так, УП является практической, утилитарной и инструментальной областью. Оно сосредоточено в основном на администрировании и применении политики. Вот его основные функции:

- планирование человеческих ресурсов, привлечение, набор, комплектация штата, увольнение;
- обучение и подготовка, профессиональный рост;
- условия найма, методы и нормы поощрения;
- условия труда и предоставление услуг работникам;
- формальные и неформальные коммуникации в пределах организации и консультации между представителями нанимателя и работниками на всех уровнях организации;
- переговоры и применение соглашений по заработной плате и условиям труда, процедуры разрешения или предотвращения споров.

Другой вариант определения управления персоналом – это расценивать его как совокупность направлений политики, институтов и процедур, которые на практике позволяют применять принципы психологии труда.

Цель УП состоит в том, чтобы не только с наименьшей эффективностью использовать труд работника и установить нормальные взаимоотношения между работниками в процессе труда, но и мотивировать работников как предоставлением такой работы, которая приносила бы им удовлетворение (если это возможно), так и предложением финансового и других видов вознаграждения за труд.

Поэтому управление персоналом, как часть менеджмента, имеет дело с работниками на рабочих местах и занимается:

- привлечением, отбором, переводом, продвижением, разделением, оценкой, подготовкой и развитием кадров;
- мотивацией – разработкой основных должностных обязанностей, системой вознаграждения, построением системы дополнительных льгот,
- консультациями, участием работников в управлении, переговорами с работниками, соблюдением справедливости;
- социальной защитой – созданием безопасных условий труда, обеспечением соблюдения законодательства.

2. *УЧР* имеет, в отличие от *УП*, *стратегические параметры и рассматривает общее размещение человеческих ресурсов в пределах компании.*

На практике декларирование принятия стратегического подхода к УЧР могло бы включать следующее:

- краткое обобщение основных направлений политики компании в области УЧР в заявлении о миссии компании;
- представление соображений по поводу последствий для работников компании каждого из направлений ее стратегии и ведущих новых проектов;
- разработку дизайна организационной структуры таким образом, чтобы она удовлетворяла потребностям работников, а не заставляла бы их приспосабливаться к существующей незыблемой форме организации;
- включение руководителя УЧР в состав совета директоров компании.

Возникает необходимость при таких подходах, в рамках применения принципов УЧР, *создания особой культуры в пределах организации* (организационной культуры), которая бы благоприятствовала сотрудничеству и взаимоотношениям между работниками.

А УП, напротив, как раз и подвергалось критике за преимущественную озабоченность соблюдением работниками правил процедур, принятых в компании, нежели стремлением развивать их лояльность и преданность компании. УП характеризуется краткосрочностью своих перспектив, УЧР имеет долгосрочную перспективу. Оно стремится к интегрированию всех аспектов человеческих организации в единое целое и установлению высоких целей для работников.

Подход, характерный для УЧР, подчеркивает необходимость:

- прямых коммуникаций с работниками, а не только с их коллективными представителями;
- разработки организационной культуры, которая была бы благоприятной для внедрения гибких методов работы;
- групповой работы и участия работников в выработке групповых решений;
- улучшения долгосрочных возможностей работников, а не только достижения уровня конкурентоспособности в выполнении своих текущих обязанностей.

Таким образом, УЧР (HR – менеджмент) включает:

- а) унификацию усилий;
- б) применение мер, призванных вдохновлять и мотивировать рабочую силу;
- в) информировать рабочих о подробностях общих целей, поставленных перед организацией;
- г) разработку политики для обеспечения лояльности и преданности работников своей компании.

Основные проблемы, связанные с унитарным подходом в УП (в отличие от свойственного УЧР), следующие:

- унитарный подход не в состоянии охватить мотивы индивидуального работника, который вовсе не считает, что все работники компании «находятся в одной лодке»;
- считается, что этот подход не способен признать неизбежность конфликтов интересов в определенных ситуациях взаимоотношений руководства и работников компаний;
- он может нанести ущерб эффективному разрешению споров и конфликтов.

Рассуждая с этих позиций зарубежных авторов, базирующихся на анализе жизнедеятельности зарубежных компаний в системе рыночных отношений, их необходимо осознать и сопоставить, как это ни покажется сложным, на первый взгляд, с *отечественной практикой* управления человеческими ресурсами. Особенно интересен был бы взгляд исследователя на советский период развития государства и его экономики, функционирования государственных и кооперативно-колхозных организаций. По большинству признаков, особенностей, принципов, описывающих понятие УЧР (в трудах зарубежных авторов), в советское время как раз и существовала четко выраженная *Система управления человеческими ресурсами*. Она культивировалась всей системой государственной политики и государственного управления, государственной «идеологической машиной».

С началом системного кризиса в России, вызванного неудачной стратегией и практикой реформирования страны, деградировала и система УЧР. А то, что стало функционировать вместо нее, зачастую нельзя назвать и управлением персоналом (УП), если рассматривать это понятие применительно к приведенным выше характеристикам этого понятия (заимствованного у зарубежных авторов). Почему же так произошло? В значительной степени это случилось потому, что управляющие (менеджеры в современной терминологии) всегда выступают как представители интересов собственников, подотчетны им, прежде всего. Так было в советский период истории, так

стало и после акционирования производственной организации. Но в советские времена декларировалось, что собственность является общенародной и народ, т.е. рабочий класс, крестьянство, имеет право контроля деятельности организаций. Отличие управленцев частного предприятия в том, что они стали подотчетны только владельцам бизнеса, но не наемным работникам, потребителям, общественности. Поэтому, в принципе, могут игнорировать интересы наемных работников и руководить в соответствии с представлениями владельцев бизнеса о *производительности, экономической выгоде* в деятельности производственной организации, а не ее *социальной эффективности*.

Под *социальной эффективностью* понимается показатель степени, в которой организация выполняет свои задачи и удовлетворяет ожидания представителей заинтересованных групп. В этой связи в нынешней российской действительности мы можем наблюдать множество примеров, когда крупные и известные организации, особенно сырьевой отрасли экономики, стали в перестроечный период на путь достижения высокой *производительности*, а не эффективности (связанной с более широкими задачами).

Напомним, что одна из форм неосязаемого «социального богатства», которую создает организация, это предоставление людям работы, наделение индивидов социальным статусом, обеспечение возможности социальных контактов. В организациях люди добывают новые знания и получают новые навыки, делают карьеру, расширяют кругозор, общаются, иными словами, – *самореализуются*. Таким образом, объективно необходима профессиональная компетентность и социальная ответственность современных менеджеров (особенно высшего звена) в формировании, поддержании и развитии *гуманитарно-ориентированного менеджмента*, что отнюдь не должно влиять негативно на производительность организации, а, наоборот, поднимать ее *эффективность*. И отечественная и зарубежная управленческая практика свидетельствуют в пользу этого тезиса.

Нельзя забывать о «связи времен». Ни настоящее, ни будущее не может планироваться без учета прошлого. Управление людьми в России имеет глубокие исторические корни. Еще в середине XVII века Афанасий Лаврентьевич Ордин-Нащокин (видный государственный деятель) активно выступал за преодоление экономической отсталости России, придавая при этом большое значение использованию позитивного опыта западноевропейских стран в развитии экономической политики и системы самоуправления на местах.

Другой выдающийся деятель, Иван Тихонович Посошков (1652-1726) связывал источник богатства с трудом. Среди его многочисленных рекомендаций есть следующие:

- 1) заставлять всех людей работать, причем работать прилежно и продуктивно, уничтожать праздность во всех ее видах;
- 2) решительно бороться с непродуктивными затратами, осуществлять строжайшую экономию во всем;
- 3) бороться с роскошью, излишествами в жизни людей.

И.Т. Посошков установил связь между ростом богатства и продуктивностью труда: труд должен быть с «прибытком» (прибылью). Внеэкономические формы принуждения для Посошкова, так же как и для других его российских современников, были естественной формой трудовой дисциплины. Но вместе с тем он убедительно обосновал преимущества сдельной оплаты труда по сравнению с повременной. В качестве стимула для повышения продуктивности труда он рекомендовал выдавать рабочим более высокую зарплату и критиковал за жадность управляющих.

В постпетровский период значительный вклад в регулирование экономической жизни России внесли идеи А.П. Волынского, В.Н. Татищева, М.В. Ломоносова, Д.А. Голицына, А.Н. Радищева.

XIX век отмечен целой плеядой выдающихся лиц в сфере российского управления: П.А. Валуев, А.М. Горчаков, П.Д. Киселев, Н.С. Мордвинов, М.М. Сперанский, Н.Н.

Новосильцев, Д.А. Милютин, Н.А. Милютин и др. Радикальные выступления интеллигенции и крестьянства во второй половине века, а также внешние обстоятельства ускорили необходимость отмены крепостного права, разработки и проведения ряда реформ и создания системы самоуправления на местах.

Начало XX века ознаменовалось деятельностью двух выдающихся организаторов и прогрессивных реформаторов экономической и политической жизни России – С.Ю. Витте и П.А. Столыпина. В частности, С.Ю. Витте – видный государственный деятель, автор удачной денежной реформы, книг «Самодержавие и земство», «Курс политической экономии», «Воспоминания» и других.

Организаторская деятельность П.А. Столыпина включала в себя проведение ряда реформ: аграрной, переселенческой, самоуправления. По его инициативе были приняты новые рабочие законы: о страховании рабочих; о создании комитетов по изучению условий жизни и труда рабочих; о выплате рабочим компенсаций за несчастные случаи; закон, запрещающий труд детей. По его инициативе в 1908 году было установлено бесплатное начальное образование.

Принципиально новая ситуация сложилась в России после победы Великой октябрьской социалистической революции 25 октября 1917 года (7 ноября по новому стилю). В российской научной литературе нет единого подхода к эволюции управления человеком в организации, происходившей в нашей стране в послереволюционный период. В одно из представлений предлагается следующая классификация этапов:

- 1) *административно-командный;*
- 2) *организационно-экономический;*
- 3) *современный переход к рыночному этапу.*

Основными принципами *командно-административной* системы управления явились:

- введение единоначалия;
- повышение производительности труда на основе научной организации труда (советская модификация тейлоризма);
- организация хозяйственного расчета;
- материальная заинтересованность производителей в результатах своего труда;
- введение рабочего контроля;
- укрепление трудовой дисциплины;
- разработка системы учета результатов хозяйственной деятельности.

Экономическая политика молодой советской республики в годы гражданской войны, получившая название «военный коммунизм», характеризовалась директивными методами управления, принудительными мерами «трудовой повинности». Но с 20-х годов, особенно в период «новой экономической политики» (НЭПа), стал активно изучаться и перениматься иностранный опыт, распространялись передовые научные идеи Ф. Тейлора, Г. Форда, А. Файоля и других ученых. И безусловно, большой вклад в эволюцию отечественной управленческой мысли внесли советские ученые А.К. Гастев, П.М. Керженцев, Н.А. Витке и многие другие.

Так, Н.А. Витке, изучив иностранный опыт управления крупными предприятиями, попытался применить его к социалистической хозяйственной практике. Он ввел в научный оборот такие важные понятия, как «человеческий фактор производства», «социальная организация предприятия», «коллективно-трудовая деятельность», «социально-психологическая атмосфера».

Концепция Витке сводилась к следующим положениям:

- крупные предприятия нуждаются в аппарате профессиональных управляющих, которые могли бы совмещать учетно-плановые функции с коллективизацией трудовой деятельности;

- организационный кризис будет возрастать, если управление производством станет осуществляться авторитарно, на основе личной власти, а новые методы управления не будут внедряться, если не будет господствовать «коллективно-трудовое сотрудничество»;

- организация управления должна основываться на научных разработках, чтобы стимулировать интерес работников к своему труду, максимально освобождая их от надзора опеки сверху;

- в управлении предприятием следует опираться на свой штаб, который может работать эффективно только как единая команда. В этом будет проявляться новый стиль делового сотрудничества «грядущей культурно-хозяйственной эпохи».

Под руководством А.К. Гастева в 1920 г был создан «Центральный институт труда» (ЦИТ), основная задача которого состояла в рационализации трудовых операций, движений, научной организации трудовых процессов. Принципам и основам научной организации труда были посвящены многочисленные труды этого ученого «Индустриальный мир», «Профсоюзы и организация труда», «Трудовые установки», «Реконструкция производства», «Как надо работать» и др.

Большое внимание исследованию проблем управления уделял Ф.Р. Дунаевский, директор Харьковского института труда, который акцентировал внимание на проблемах подбора персонала, его подготовке, стимулировании.

Большую известность получила концепция выдающейся личности –экономиста, естествоиспытателя, математика, врача и философа А. Богданова (Малиновского) – «Тектология. Всеобщая организационная наука». Ряд сформулированных А. Богдановым понятий, таких, как «цепная связь», «закон наименьших», «принцип минимума», идея «биорегуляторов» (или механизмов двойного взаимного регулирования), родственная понятию «обратных связей», были использованы впоследствии в кибернетике. «Тектология», по его мнению, – это методология решения организационных задач. Анализируя сущность организации, он высказал идею о необходимости системного подхода к ее изучению, дал характеристику соотношению системы и ее элементов, показав, что организованное целое оказывается больше простой суммы его частей.

В 20-х годах в стране было создано множество научных институтов, лабораторий, ученых курсов, занимавшихся широким спектром исследований, подготовкой практических советов и рекомендаций, и обучением управленцев предприятий, а также рабочих кадров научной организации труда и управления.

В январе 1921 года по инициативе Л.Д. Троцкого была проведена «Первая Всероссийская инициативная конференция по научной организации труда и производства». В общей резолюции конференции (по итогам ее работы) было сформулировано достаточно зрелое определение научной организации труда НОТ:

«Под научной организацией труда надлежит понимать организацию, основанную на тщательном изучении производственного процесса со всеми сопровождающими его условиями и факторами. Основным методом при этом является измерение с натуры затрат времени, материалов и механической работы, анализ всех полученных данных и синтез, дающий стройный, наиболее выгодный план производства».

Вторая Всероссийская конференция по НОТ состоялась в Москве (март 1924 года) под руководством В.Куйбышева. В соответствии с выработанной линией конференция выдвинула такие главные задачи в области НОТ:

- переработка достижений западных теоретиков и практиков и обмен опытом с ними;

- увязка научно-исследовательской работы с потребностями производства;

- установление тесной связи между институтами и лабораториями НОТ и их специализация;

- опытное изучение труда в производстве и управлении, а также отдельных трудовых процессов;

- организация школ для подготовки инструкторов, способных к внедрению лучших методов работы;
- внедрение в труд и изучение на всех ступенях и во всех типах школ принципов НОТ.

Именно в 20-30-х гг. XX в. В Советской России сформировался такой социалистический феномен, как *трудовой энтузиазм*. Этот вид трудовых отношений проявлялся в интенсивном коллективном труде во имя общего блага, вырабатывая чувство социальной общности. Но постепенно мирное преобразование экономических отношений было прервано второй мировой войной и трудными годами восстановления народного хозяйства, когда применялись чрезвычайные и директивно-принудительные меры управления, учитывая крайне кризисные обстоятельства в государстве.

Следующий этап – смена административно-командной системы управления человеком организационно-экономической произошла в 50-60 гг. После смерти Сталина и XX съезда КПСС среди мер, предложенных руководителем государства Н.С. Хрущевым в целях резкого подъема советской экономики, центральное место занимало совершенствование системы управления на микро- и макроуровнях, повышение эффективности производства; расширялись права и самостоятельность директоров предприятий; внедрялся новый порядок планирования, ограничивающий число директивных показателей; сокращалась отчетность для вышестоящих организаций, а также управленческий аппарат.

После Н.С. Хрущева, когда правительство возглавлял А.Н. Косыгин, в сентябре 1965 г. было принято решение о проведении реформ по улучшению системы управления экономикой и издан ряд важных правительственных постановлений. К примеру, это – «О совершенствовании планирования и усиления экономического стимулирования», «Об утверждении Положения о социалистическом государственном производственном предприятии» и др. Ключевое значение для кадровой политики советских предприятий имело улучшение системы оплаты труда. С этой целью были образованы фонды экономического стимулирования: фонд материального поощрения, фонд социально-культурных мероприятий и жилищного строительства, фонд развития производства. Но на практике цели экономической реформы были достигнуты лишь частично. Например, одной из серьезных причин неудач было сохранение уравнилельного принципа планирования фонда заработной платы от объема валовой продукции. Такая система привела к тому, что сокращение численности работников автоматически уменьшало фонд заработной платы.

Большие надежды возлагались в конце 70-х – начале 80-х гг. на новую экономическую реформу. Но консерватизм, «застой» в высших эшелонах власти советского государства ухудшили социально-экономическую ситуацию в стране и не создали условий для реализации намеченных реформ.

К *основополагающим принципам* организационно-экономической концепции управления человеком в производственной системе советского периода можно отнести следующее:

- 1) идеологизированные рычаги организации и стимулирования труда, главные из которых – социалистическое соревнование, стахановское движение, коммунистические бригады;
- 2) дисциплинарный контроль, закрепленный в советском трудовом законодательстве, регулирующий поведение работников в сфере производства;
- 3) выработка социальных норм должностного поведения, жесткое распределение власти между основными субъектами хозяйствования;
- 4) административные методы подбора и расстановки кадров;
- 5) директивность всех планов, приводящая к «штурмовщине», «авралам», припискам;

б) слабая инновационность и предприимчивость советской экономики, сдерживающая творчество, инициативу, тормозившая развитие трудовых ресурсов общества.

Начатая М.С. Горбачевым в 1986 году «перестройка» послужила импульсом к новой революции, в результате которой (чуть позже) произошла коренная смена форм собственности, политического режима. Были разрушены все основные институты и распалось само государство под названием «СССР». Превращение одной экономической системы в другую порождает особое, переходное (транзитивное) состояние экономики и общества в целом. Длительность и интенсивность переходных процессов протекает в странах по-разному, в зависимости от своеобразия истории, национальных, культурных особенностей, уровня социально-экономического развития. Объективные предпосылки для перехода к рыночной экономике, сложившиеся к концу 80-х г. XX в. в России, в целом были неблагоприятными. Это:

- очень высокая степень огосударствления экономики, сверхмонополизация производства;
- искаженная структура национальной экономики, где ведущую роль играл военно-промышленный комплекс;
- неконкурентоспособность преобладающей части производств;
- неравномерность социально-экономического развития отдельных регионов России;
- высокая криминализация экономической жизни и рост коррупции и т.д.

Все это было усугублено действием факторов, носивших субъективный характер: нерешительностью руководства государства в проведении экономических реформ; политическим и социальным кризисами в обществе; неготовностью значительной части общества к рынку, склонностью к государственному патернализму. Принципиальная особенность переходного процесса в России от социалистической экономики к рыночной состоит в том, что коренные изменения в отношении собственности, реструктуризация народного хозяйства и создание рыночной инфраструктуры сопровождались сочетанием нескольких кризисов: инфляционного, платежного, духовного (потеря населением базисных, мировоззренческих ценностей и ориентиров) и, в целом, – системного. Последний характеризуется, прежде всего, утратой органами государственной власти на всех уровнях способности регулировать социально-экономическую и политическую обстановку в стране.

В начале современного переходного к рыночному этапу российские организации находятся в «зачаточном» процессе реализации на практике концепции «управления персоналом», рассматривая наемного работника как элемент организационной структуры и субъект трудовых отношений. Новый Трудовой кодекс обязывает рассматривать наемных работников как субъектов социально-трудовых отношений, но его требования внедряются в практику взаимодействия работодателей с наемными работниками с огромным трудом. С начала активной «перестройки» (1991 год и позже) управление трудовыми ресурсами на большинстве отечественных предприятий подверглось процессам дегуманизации.

Табл. 3.4. Основные этапы эволюции управления персоналом в России

Название этапа	Годы	Приоритеты управления
Командно-административный	1917-1960 гг.	Дисциплинарные
Организационно-экономический	1960-1980 гг.	Материальное и моральное стимулирование труда
Современный (переходный к рыночному)	90-е гг. – по н. время	Административное управление с элементами социального партнерства

Как показывают исследования российских ученых, на отечественных предприятиях в условиях роста социальной напряженности, вызванного падением доходов населения, отсутствием экономически справедливой цены труда, слабой социальной защитой, несовершенством законодательной базы в сфере трудовых и социально-трудовых отношений, проявлением негативных форм адаптации к новым рыночным условиям (рост преступности, кризис ценностных ориентаций, неясность и неопределенность личных целей и т.д.) – отмечается возрастание отчуждения труда. Причем отчуждение остро проявляется как на государственных, так и на коммерческих предприятиях. Большинство опрошенных в 1999 году (80%) считали, что они не в состоянии повлиять на содержание собственного труда. Лишь 8 % считали себя способными регулировать организацию труда.

Вопросы для самопроверки:

1. Назовите основные этапы и концепции эволюции науки и практики управления людьми организаций (период XX – начало XXI вв.).
2. Назовите несколько выводов Т. Питерса и Р. Уотермена, которые легли в основу новой (современной) концепции управления человеческими ресурсами.
3. Назовите основные принципы «теории Z». Кто является их автором?
4. Что означает понятие «HR – менеджмент»? «Философия HR – менеджмента»? Каковы основные четыре задачи «HR – менеджмента»?
5. Поясните основные различия между традиционным «управлением персоналом» и «управлением человеческими ресурсами» (HR – менеджментом).
6. Назовите несколько принципов организационно-экономической концепции управления человеком в производственной среде советского периода.

Список использованной литературы:

1. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник / Алавердов А.Р. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. – 656 с.
2. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: учебник / Карташова Л.В. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 235 с.
3. Управление человеческими ресурсами: учебник / Б.М. Генкин – М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 464 с.

Тема 4. Методология управления персоналом организации.

1. *Философия управления персоналом.*
2. *Концепция управления персоналом.*
3. *Принципы и методы управления персоналом.*

Формирование системы управления персоналом, ее функционирование и развитие подчиняется общим принципам, нормам и характеристикам, свойственным организации в целом и формирующим философию организации.

Под **философией организации** понимают совокупность внутриорганизационных принципов, моральных и административных норм, систему ценностей и убеждений, разделяемую всеми сотрудниками и посвященную глобальной цели организации.

Философия управления персоналом является неотъемлемой частью философии организации. Она рассматривает процесс управления персоналом с логической, психологической, социологической, организационной и этической точек зрения.

Философия управления персоналом организации заключается в том, что работники имеют возможность удовлетворить свои личные потребности, работая в организации. Это означает, что в организации созданы условия для справедливых, равноправных, доверительных взаимоотношений. При этом каждый сотрудник имеет возможность полностью использовать свои способности, активно участвовать в принятии

производственных решений, пользоваться адекватными компенсациями, работать в безопасных условиях.

При соблюдении перечисленных условий работодателями, как правило, достигается высокий уровень преданности персонала организации, а затраты на обеспечение данных условий, окупаются за счет повышения эффективности труда. Таким образом, соблюдение философии гарантирует благоприятное отношение персонала и, как следствие, эффективное развитие организации.

Философия организации оформляется в виде отдельного нормативного документа, необходимость разработки которого объясняется тем, что отношения персонала должны строго регламентироваться едиными нормами. Документ «Философия организации» имеет следующее содержание:

- цели и задачи организации;
- декларирование прав и обязанностей сотрудников;
- требования к деловым и нравственным качествам персонала;
- характеристики условий труда и рабочих мест.

Как правило, организации формулируют и утверждают **миссию**, которая отражает философию, глобальную цель, систему ценностей, принцип функционирования организации и т.д. Существуют различные подходы к формулировке миссии – от кратких рекламных лозунгов до объемных регламентирующих документов.

Следует отметить, что философия управления персоналом в различных странах имеет большие отличия. Так, например, английская философия управления персоналом основывается на традиционных ценностях нации и теории человеческих отношений. Она характеризуется уважением к личности работника, мотивацией и поощрением трудовых достижений, систематическим повышением квалификации, гарантиями достойного заработка.

Управление персоналом с точки зрения американской философии основывается на традициях конкуренции, поощрении работников с четкой ориентацией на прибыль компании, характеризуется четкой постановкой целей и задач, а также высоким уровнем оплаты труда и социальных гарантий.

Японская философия управления персоналом основывается на традициях коллективизма и уважения к старшим (оплата труда напрямую связана со стажем работы), всеобщего согласия, вежливости и патернализма, а также характеризуется высоким уровнем преданности сотрудников организации и высокими социальными гарантиями, такими как пожизненный найм.

Российская философия управления персоналом весьма многообразная и включает в себя ряд черт, присущих перечисленным типам. Она, в первую очередь, зависит от формы собственности, региональных и отраслевых особенностей, а также от размеров организации. Крупные организации сохраняют традиции строгой дисциплины, коллективизма, социальных гарантий, повышения уровня жизни. Организации малого бизнеса работают в условиях отсутствия четко сформулированной философии управления персоналом и зачастую характеризуются минимальной демократизацией и недостаточно уважительным отношением собственника к персоналу.

В течение последних десятилетий наблюдаются коренные изменения в подходах управления персоналом, связанные с глубокими преобразованиями, происходящими в производстве и обусловленными развитием технологий. Процесс обновления концептуальной базы управления персоналом происходит параллельно с изменениями, наблюдаемыми на практике, или с некоторым опережением. На данный момент в общетеоретическом плане преобладающей является концепция человеческих ресурсов. При этом каждая организация формирует свою индивидуальную концепцию управления персоналом, отражающую специфику деятельности фирмы, ее численность и ряд других факторов.

Концепция управления персоналом – теоретическая и методологическая база, а также система практических подходов к формированию механизма управления персоналом в конкретных условиях.

На сегодня многие признают концепцию управления персоналом известного российского ученого в области менеджмента Л.И. Евенко, которая выделяет четыре концепции, которые развивались в рамках трех основных подходов к управлению персоналом (табл.):

- экономического;
- органического;
- гуманистического.

Табл. 4.1. Концепции управления персоналом

	Период	Концепции	Подходы
1	20–40-е гг. XX века	Использование трудовых ресурсов (labour resources use)	Экономический (работник – носитель трудовой функции, «живой придаток машины»)
2	50–70-е гг. XX века	Управление персоналом (personnel management)	Органический (работник – субъект трудовых отношений, личность)
3	80–90-е гг. XX века	Управление человеческими ресурсами (human resource management)	Органический (работник – ключевой стратегический ресурс организации)
4	XXI век	Управление человеком (human being management)	Гуманистический (не люди для организации, а организация – для людей)

Экономический подход дал начало концепции использования трудовых ресурсов. В рамках этого подхода ведущее место занимает техническая, а не управленческая подготовка людей на предприятии. В начале XX в. вместо человека в производстве рассматривались лишь его функция – труд, измеряемый затратами рабочего времени и зарплатой. В сущности, организация – это набор механических отношений, и действовать она должна подобно механизму: алгоритмизировано, эффективно, надежно и предсказуемо. На западе эта концепция нашла отражение в марксизме и тейлоризме, а в СССР – в эксплуатации труда государством.

В рамках органической парадигмы последовательно сложились вторая концепция управления персоналом и третья концепция управления человеческими ресурсами.

Научной основой концепции управления персоналом, 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).

В рамках концепции управления человеческими ресурсами 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».

Именно органический подход обозначил новую перспективу управления персоналом, выведя этот тип управленческой деятельности за рамки традиционных функций организации труда и заработной платы.

В конце XX в. с развитием социальных и гуманитарных аспектов в менеджменте сформировалась система управления человеком, где люди представляют главный ресурс и социальную ценность организации.

Анализируя изложенные концепции, можно обобщить подходы к управлению персоналом, выделив два полюса роли человека в общественном производстве:

- 1) человек как ресурс производственной системы (трудовой, людской, человеческой) – важный элемент процесса производства и управления;
- 2) человек как личность с потребностями, мотивами, ценностями, отношениями – главный субъект управления.

Другая часть исследователей рассматривает персонал с позиции теории подсистем, в которых работники выступают в качестве важнейшей подсистемы.

Учитывая все перечисленные подходы к анализу роли человека в производстве, можно следующим образом классифицировать известные концепции в виде квадрата (рис.).

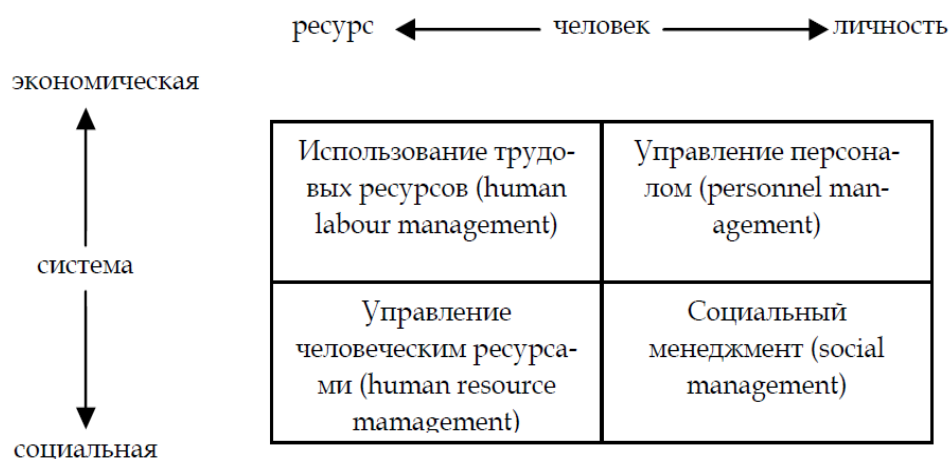


Рис. 4.1. Концепции управления персоналом

По оси ординат показано разделение концепций по тяготению к экономической или социальной системам, а по оси абсцисс – по рассмотрению человека как ресурса и как личности в процессе производства. Управление персоналом – это специфическая функция управленческой деятельности, главным объектом которого является человек, входящий в определенные социальные группы. Современные концепции базируются, с одной стороны, на принципах и методах административного управления, а с другой стороны, на концепции всестороннего развития личности и теории человеческих отношений.

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

Познавая принципы, люди открывают закономерности.

Принципы управления персоналом отражают требования объективно действующих экономических законов и закономерностей, поэтому и сами являются объективными.

Таких принципов множество, но при всех условиях управление персоналом осуществляется на основе следующих традиционно утвердившихся в отечественных организациях принципов:

- научности;
- демократического централизма;
- плановости;
- первого лица;
- единства распорядительства;
- отбора, подбора и расстановки кадров;

- сочетания единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации;
- линейного, функционального и целевого управления;
- контроля исполнения решений и др.

В условиях становления рыночной экономики в российских организациях активно осуществляется переход от «управления кадрами» по-советски к управлению персоналом. Поэтому актуальным является обобщение передового зарубежного опыта с целью его практического использования в отечественных организациях. Современные зарубежные концепции и подходы к управлению персоналом выделяют следующие принципы управления персоналом:

- ориентация на стратегический подход к управлению персоналом;
- подход к работнику как решающему фактору эффективности и конкурентоспособности организации;
- экономическая целесообразность инвестиций в формирование и развитие человеческих ресурсов;
- социальное партнерство и демократизация управления;
- обогащение труда и повышение качества трудовой жизни;
- непрерывное обучение и развитие человеческих ресурсов;
- профессионализация управления персоналом.

Методы управления персоналом – это способы воздействия на коллективы отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации.

Традиционно выделяют три группы методов управления персоналом:

- административные;
- экономические;
- социально-психологические.

Группа административных методов базируется на применении власти и нормативном обеспечении трудовой деятельности. Административные методы управления реализовываются в форме организационного и нормативного воздействия.

Организационное воздействие направлено на организацию производственного и управленческого процессов и включает в себя:

- организационное регламентирование (разработка положений о подразделениях, определяющих их функции, права и обязанности, разработка штатного расписания);
- организационное нормирование (разработка различных нормативов, например, трудовых (разряды, ставки), нормативы рентабельности, правила внутреннего распорядка и т.д.);
- организационно-методическое инструктирование (должностные инструкции методические указания к выполнению работ, рабочие инструкции и т.д.).

Акты организационного нормирования и организационно-методического инструктирования являются нормативными.

Распорядительное воздействие выражается в форме приказа, распоряжения или указания, которые являются правовыми актами ненормативного характера. Они издаются в целях придания юридической силы управленческим решениям. Приказы издаются линейным руководителем организации, распоряжения и указания – руководителями подразделений.

Приказ – это письменное или устное требование руководителя решить определенную задачу.

Распоряжение – это письменное или устное требование к подчиненным решить отдельные вопросы, связанные с поставленной задачей.

Под **экономическими методами** понимают элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается функционирование и развитие организации. Роль экономических методов управления персоналом заключается в мобилизации трудовых ресурсов на достижение определенного результата.

Здесь важнейшим методом является мотивация трудовой деятельности, заключающаяся в большинстве случаев в материальном стимулировании работников. Основным мотивационным фактором, как правило, является заработная плата. Кроме того, существенный инструментарий управления персоналом представляет собой система выплат, надбавок, льгот и т.д., предоставляющая дополнительные экономические рычаги воздействия на мотивацию сотрудников. Также к экономическим методам можно отнести элементы социального обеспечения сотрудников (например, оплата питания, проезда, отдыха, предоставление различных видов страхования, в том числе медицинского и т.д.).

Применение экономических методов должно строго базироваться на их окупаемости. Это означает, что инвестирование средств в материальное стимулирование сотрудников должно принести прибыль организации за счет повышения качества выполняемых работ в планируемом периоде.

Социально-психологические методы управления персоналом основаны на использовании закономерностей социологии и психологии и заключаются преимущественно в воздействии на интересы личности, группы, коллектива. Для осуществления воздействия на отдельную личность используются психологические методы, для воздействия на группу, коллектив – социологические.

К наиболее важным результатам применения психологических методов можно отнести минимизацию психологических конфликтов (скандалов, обид, стрессов и т.д.), управление формированием карьеры на основе психологических особенностей каждого сотрудника, обеспечение здорового климата, формирование организационной культуры на основе норм поведения и образа идеального сотрудника.

Социологические методы позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров, связать мотивацию с результатами трудовой деятельности, обеспечить эффективные коммуникации, разрешить производственные конфликты. Социологические методы также являются научным инструментарием в работе с персоналом и позволяют собрать необходимые данные для подбора, оценки, расстановки и обучения персонала, а также обоснованно принимать кадровые решения. Инструментарий социологических методов составляет анкетирование, интервьюирование, социометрический метод, метод наблюдения и т.д.

Методы управления персоналом также можно классифицировать по признаку принадлежности к функциям управления (нормирования, планирования, организации, координации, стимулирования, контроля, анализа, учета). По этому признаку выделяются методы:

- обеспечения организации персоналом;
- оценки персонала;
- организации оплаты труда;
- управления карьерой;
- профессионального обучения;
- управления дисциплинарными отношениями;
- обеспечения безопасных условий труда.

Вопросы для самопроверки:

1. На основании чего формирует философия управления персоналом организации?
2. Чем отличаются друг от друга японская, американская и российская философия управления персоналом?
3. В чем заключается концепция использования трудовых ресурсов; концепция управления человеческими ресурсами; концепция управления персоналом; концепция социального менеджмента?
4. Перечислите принципы управления персоналом.
5. В чем заключаются административные методы управления персоналом? Перечислите основные группы этих методов.

6. В чем заключаются экономические методы управления персоналом?
7. В чем заключаются социально-психологические методы управления персоналом?

Список использованной литературы:

1. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник / Алавердов А.Р. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. – 656 с.
2. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: учебник / Карташова Л.В. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 235 с.
3. Управление человеческими ресурсами: учебник / Б.М. Генкин – М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 464 с.

Тема 5. Система управления персоналом организации.

1. Система управления персоналом. Организационная структура системы управления персоналом.
2. Функциональная структура системы управления персоналом.
3. Штатная структура системы управления персоналом.
4. Ролевая и социальная структуры системы управления персоналом.
5. Сущность, цели и функции системы управления персоналом организации.
6. Роль службы управления персоналом.

Существуют различные модели построения системы управления персоналом в организации. Применение той или иной модели для конкретной организации зависит от ее организационной структуры. Организационная структура определяет взаимоотношение (взаимоподчинение) между функциями, выполняемыми сотрудниками организации, а также проявляется в таких формах, как разделение труда, создание специализированных подразделений, иерархия должностей и т.д.

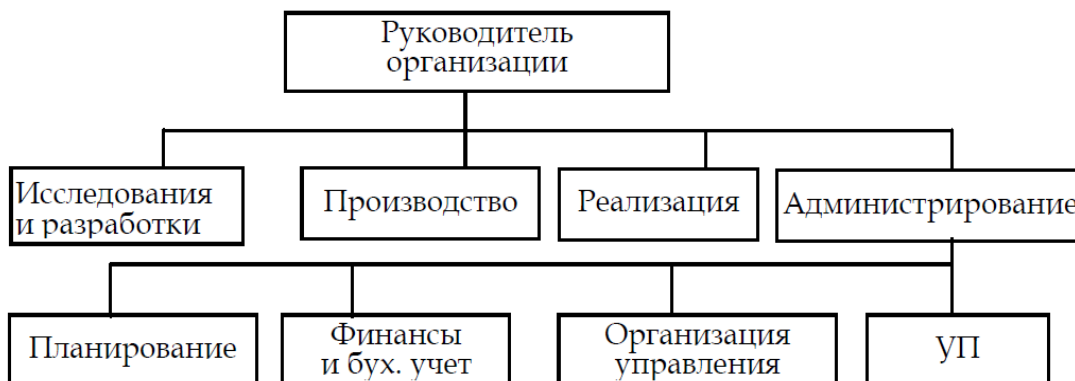
Таким образом, организационную структуру системы управления персоналом можно определить как совокупность взаимосвязанных подразделений этой системы и должностных лиц. Подразделения выполняют различные функции, их совокупность составляет службу управления персоналом (кадровую службу). Роль и место службы управления персоналом в структуре всей организации определяется ролью и местом каждого специализированного подразделения данной службы, а также организационным статусом ее непосредственного руководителя.

Уровень авторитета службы управления персоналом (УП) зависит не только от ее управленческих полномочий, но и от уровня специальных знаний сотрудников, полезности службы с точки зрения ее положительного воздействия на трудовой процесс. Поэтому в мировой практике наблюдается следующая закономерность: службы управления персоналом начинают свою деятельность как штабные звенья с исключительно учетными функциями, а затем, по мере развития ее кадрового потенциала и все более очевидного ее положительного влияния на производственный процесс, служба персонала наделяется управленческими полномочиями и начинает непосредственным образом участвовать в руководстве организацией.

В современной практике управления персоналом существует несколько вариантов роли и места службы управления персоналом в структуре менеджмента организации, которые зависят от степени развития и особенностей организации. Рассмотрим эти варианты.

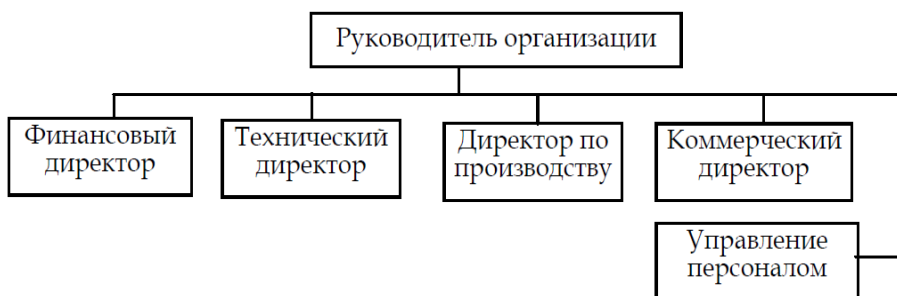
Первый вариант структурного положения кадровой службы заключается в том, что **служба управления персоналом подчинена руководителю по администрированию** (рис. 5.1). Основная идея такого варианта заключается в сосредоточении всех центральных координирующих служб в одной функциональной подсистеме. Данный вариант схематически представлен на рисунке.

Рис.5.1. Местоположение службы УП в организационной структуре: подчинение руководителю по администрированию



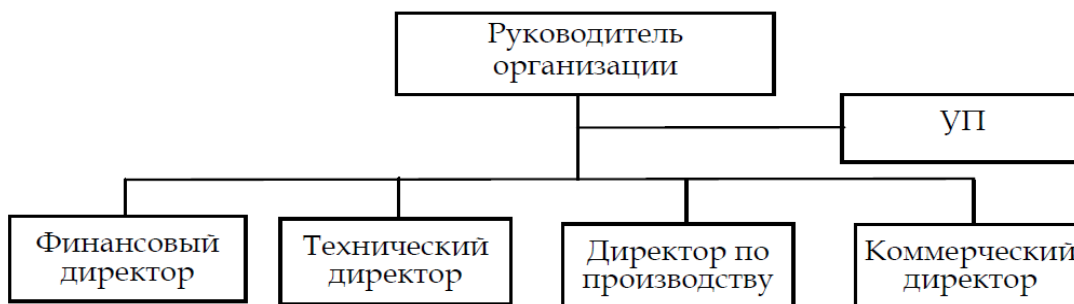
Второй вариант структурного положения кадровой службы заключается в том, что **служба управления персоналом непосредственно подчинена руководителю организации** (рис. 5.2). Преимуществом такого положения кадровой службы является то, что при этом варианте исключена множественность подчинения кадровой службы, а также то, что все сферы кадровой политики контролируются руководителем организации. Такая структура используется небольшими организациями в начале их развития, когда недостаточно ясно определен статус кадровой службы.

Рис. 5.2.. Местоположение службы УП в организационной структуре: подчинение руководителю организации на третьем уровне управления



Третий вариант структурного положения службы управления персоналом также связан с **непосредственным подчинением ее руководителю организации, но на втором уровне руководства** (рис. 5.3). Данный вариант наиболее приемлем на том этапе развития организации, когда руководитель пытается таким образом поднять статус службы, хотя иерархический уровень заместителей еще не готов к ее восприятию как подразделения второго уровня управления.

Рис. 5.3. Местоположение службы УП в организационной структуре: подчинение руководителю организации на втором уровне управления



Четвертый вариант структурного положения службы УП – **служба УП организационно включена в руководство организацией** (рис. 5.4). Этот вариант типичен для развитых компаний и является наиболее распространенным в современной практике. При таком варианте подсистема управления персоналом приобретает равнозначный статус относительно других подсистем управления организацией.

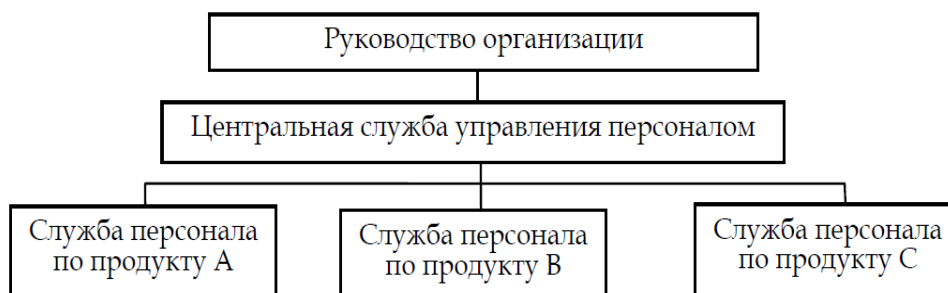
Рис.5.4. Местоположение службы УП в организационной структуре: включение в руководство организацией



Организационная структура, представленная на рисунках 5.1 – 5.4, называется **функциональной** и построена по принципу разделения обязанностей между функциональными подразделениями, отвечающими за одно из направлений деятельности (финансы, оборудование, производство, продажа, персонал и т.д.). На примере функциональной организационной структуры можно наиболее наглядно проследить развитие функций и полномочий, а также возрастание значимости службы УП в соответствии с развитием самой организации. Эти функции и полномочия также свойственны службам УП организаций с **дивизионной** организационной структурой, при этом область ответственности службы УП определяется спецификой организационной структуры, а функции – уровнем развития организации. Рассмотрим две разновидности дивизионной структуры – продуктовую и географическую.

При **продуктовом** типе организационной структуры, когда в основу разделения труда положена производимая продукция или оказываемые услуги, а производства отдельных видов товаров (услуг) отделены друг от друга, для каждого направления производства существует своя кадровая служба. Организация службы УП для такого типа организаций представлена на рисунке 5.5.

Рис. 5.5. Организационная структура системы управления персоналом при продуктовой структуре управления организацией

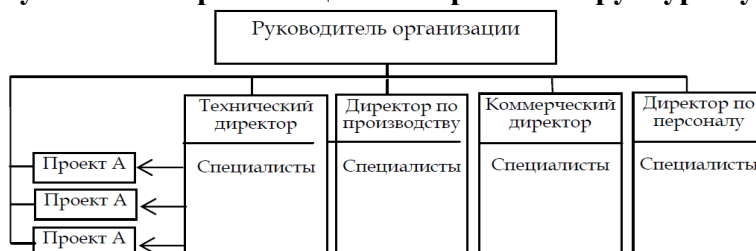


Для многонациональных корпораций наиболее распространенным типом оргструктуры является **географический** (или **региональный**) тип, в основу которого положен географический принцип разделения производства товаров или услуг в различных государствах или на различных географических территориях.

Другой распространенной формой организационной структуры является **матричная** структура. При такой структуре происходит наложение проектной структуры на постоянную функциональную структуру управления организацией. При этом под **проектной** структурой подразумевается временная структура, создаваемая в целях

реализации конкретного проекта, для чего происходит объединение персонала в проектные группы. В матричной организации члены проектной группы подчиняются руководителю проекта и руководителям функциональных подразделений, где работают постоянно. Руководители проектов устанавливают содержание и очередность работ, а руководители подразделений несут ответственность за их выполнение. Структура системы управления персоналом для матричной организации представлена на рис.5.6.

Рис. 5.6. Служба УП в организации с матричной структурой управления



Итак, организационная структура системы управления персоналом варьируется в зависимости от специфики ее деятельности. Кроме того, структура службы УП зависит от размеров организации, а также от уровня кадрового и методического потенциала в области управления персоналом, который определяет степень привлечения сторонних консультационных услуг.

Если кадровый состав организации немногочислен, то выполнением некоторых задач в области управления персоналом может заниматься один специалист, а не подразделение в рамках службы УП. Также ряд функций системы управления персоналом может быть передан другим подразделениям организации (например, функция информационного и технического обеспечения системы управления персоналом может быть передана директору по информационным технологиям).

Службы управления персоналом на сегодняшний день являются функциональными и не участвуют напрямую в управлении основной деятельностью сотрудников организации, а помогают руководителям всех уровней решать вопросы, связанные с наймом, перемещением, увольнением, обучением, социальным обеспечением персонала и ряд других вопросов. Поэтому оптимальным является сочетание полномочий линейных руководителей организации и специалистов по персоналу на основе их совместной ответственности.

При построении организационной структуры необходимо соблюдать следующие **принципы**:

- **Гибкость.** Характеризует способность быстрой перестройки в соответствии с изменениями, происходящими в персонале и на производстве.

- **Централизация.** Заключается в разумной централизации функций работников отделах и службах предприятия с передачей в нижнее звено функции оперативного управления.

- **Специализация.** Обеспечивается закреплением за каждым подразделением определенных функций управления.

- **Нормоуправляемость.** Это соблюдение рационального числа подчиненных у каждого руководителя: высшее звено – 4–8 чел., среднее звено (функциональные руководители) – 8–10 чел., нижнее звено (мастера, бригады) – 20–40 чел.

- **Единство прав и ответственности.** Означает, что права и ответственность подразделений и сотрудников должны находиться в диалектическом единстве.

- **Разграничение полномочий.** Линейное руководство обеспечивает принятие решений по выпуску продукции, а функциональное руководство обеспечивает подготовку и реализацию решений.

- **Экономичность.** Характеризует достижение минимально необходимых затрат на построение и содержание организационной структуры управления.

Факторы проектирования организационных структур

В самом общем виде можно выделить четыре группы факторов, которые необходимо учитывать при создании проекта организационной структуры:

- 1) внешняя среда и инфраструктура, в которой действует организация;
- 2) технология работ и тип совместной деятельности;
- 3) особенности персонала и корпоративной культуры;
- 4) прототипы и уже существующие, и показавшие себя эффективными организационные структуры аналогичных организаций.

При создании организационной структуры следует учитывать, что в зависимости от характера факторов внешней среды организация может существовать в четырех принципиально отличных друг от друга ситуациях.

Исходными данными для построения организационной структуры управления являются:

- расчет числа уровней управления;
- расчет численности персонала;
- типовые структуры управления.

Организационная структура управления состоит из двух самостоятельных органов управления, выполняющих определенные функции. Вершиной является центральный аппарат управления предприятием, а основанием аппарат управления структурными подразделениями (производствами, цехами и т.д.). Каждый орган, в свою очередь, состоит из двух отдельных уровней линейного и функционального управления. Организационная структура строится по уровням (ступеням) управления (таблица 5.1).

Табл. 5.1. Уровни управления

	Уровень Функциональный	Уровень Линейный
1	Директор (ген. директор, президент)	Директор (ген. директор, президент)
2	Заместители директора (директор по продажам, вице-президенты)	Управляющие производством
3	Главные специалисты. Начальники служб (отделов)	Начальники цехов
4	Начальники бюро, групп	Начальники участков
5	Старшие (ведущие специалисты)	Старшие мастера
6	Специалисты	Мастера-бригадиры
7	Младшие специалисты, служащие	Бригадиры, звеньевые

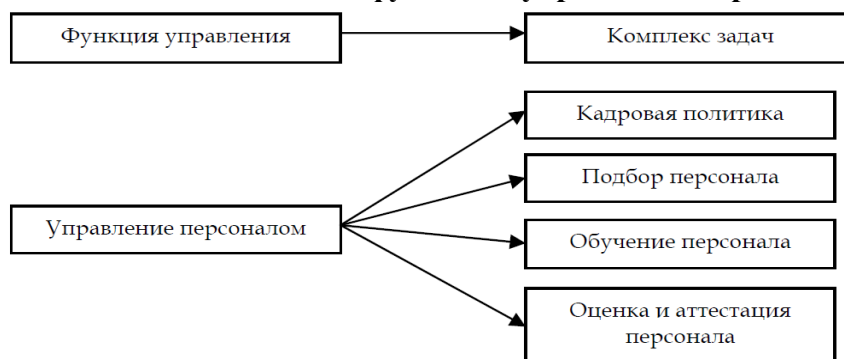
Функциональная структура отражает разделение управленческих функций между руководством и отдельными подразделениями.

Функция управления – особый вид управленческой деятельности, продукт процесса разделения и специализации труда в сфере управления, представляющий собой часть процесса управления, выделенный по определенному признаку. Обычно выделяется от 10 до 25 функций управления фирмой.

Комплекс задач – часть функции управления, выделяемая по признаку основных функций управления (нормирование, планирование, учет, анализ и т.д.).

Комплекс задач объединяет совокупность задач, относящихся к конкретной функции и, как правило, реализуется небольшим функциональным подразделением. Например, как на рис. 5.7.

Рис. 5.7. Комплекс задач по функции «управление персоналом»



При построении функциональной структуры, как правило, используется матричный метод распределения функций управления (табл. 5.2). Строки таблицы – это конкретные функции управления, а столбцы – структурные подразделения аппарата управления. На пересечении столбцов и строк отмечаются основные операции управления по конкретной функции, за реализацию которой отвечает структурное подразделение. Матрица распределения функций управления позволяет четко распределить их между руководством организации и подразделениями аппарата управления, определить технологическую последовательность операций за конкретными руководителями или служащими.

Табл. 5.2. Функциональная структура организации

Наименование функций отдела управления персоналом	Функциональные подразделения и должностные лица					
	1	2	3	4	5	и т.д.
1. Подбор и расстановка кадров						
2. Составление плана потребности в персонале						
3. Оформление приема, перевода, увольнения работников						
4. Изучение причин текучести кадров						
5. Осуществление контроля за правильным использованием персонала						
и т.д.						

Штатная структура определяет состав подразделений и перечень должностей, размеры должностных окладов и фонда заработной платы.

В составе штатной структуры разрабатываются следующие документы:

- фонд заработной платы;
- расчет численности персонала;
- штатное расписание предприятия.

Исходными данными для формирования штатной структуры являются:

- плановые объемы производства;
- нормативы численности и заработной платы;
- схема организационной структуры управления;
- типовые (фактические) штатные расписания.

Фонд заработной платы позволяет обосновать расходы по зарплате как в абсолютной величине, так и в виде удельного веса заработной платы в стоимости продукции:

$$\Phi_{OT} = \frac{N_{\Phi OT} \times V_n}{100}$$

где Φ_{OT} – фонд заработной платы, тыс. руб.;

$N_{\Phi OT}$ – норматив фонда заработной платы в % от стоимости продукции;

V_n – плановый объем выпуска продукции.

Существуют только рекомендации границ нормативов заработной платы для различных типов предприятий (15–50%).

Расчет численности персонала производится для определения общей численности работников по отраслевым нормативам численности работников на тыс. руб. продукции и в зависимости от ее объема выпуска:

$$L_o = Hч * Vф,$$

где L_o – общая численность работников, чел.;

$Hч$ – норматив численности работников на 1 тыс. руб. продукции, чел/тыс. руб.;

$Vф$ – объем выпуска продукции (выручка).

Численность управленческого персонала рассчитывается по формуле, аналогичной вышеприведенной формуле общей численности персонала:

$$L_{уп} = H_{уп} * Vф,$$

где $H_{уп}$ – численность управленческого персонала на 1 млн. руб. продукции.

Расчетные значения численности и фонда заработной платы предприятия необходимо разделить между аппаратом управления и производственными подразделениями с помощью коэффициента централизации (K_y). Коэффициенты централизации выводятся по группе однородных предприятий и зависят от числа производственных подразделений, уровня кооперирования, специализации производства и соотношения численности рабочих и служащих. Для расчета используют следующую формулу:

$$L_{уп} = K_y * L_o$$
$$\Phi O T_{уп} = K_y * \Phi O T$$

Численность значения (K_y) находится в диапазоне от 0,1 до 1,0 в зависимости от типа предприятия. Пример расчета для строительного предприятия:

фонд заработной платы $\Phi = 540$ млн. руб.;

коэффициент централизации $K = 0,3$.

Тогда фонд заработной платы управленческого персонала составит:

$$\Phi = 0,3 * 540 = 162 \text{ млн. руб. / год}$$

Штатное расписание определяет состав структурных подразделений, перечень должностей работников, месячные должностные оклады и персональные надбавки, а также общую численность и ФОТ (Фонд оплаты труда) по аппарату управления фирмы.

Исходными данными для составления штатного расписания являются:

- ФОТ управленческого персонала, рассчитанный по нормативам на 1 тыс. продукции;

- численность управленческого персонала;

- штатное расписание фирмы за предыдущий год;

- гарантированные должностные оклады и персональные надбавки работников по контрактам

Ролевая структура характеризует коллектив по участию в творческом процессе на производстве, коммуникационным и поведенческим ролям.

Ролевая структура фирмы определяет состав и распределение творческих, коммуникативных и поведенческих ролей между отдельными работниками и является важным инструментом в системе работы с персоналом. Пример ролевой структуры представлен в таблице 5.3.

Табл. 5.3. Ролевая структура коллектива

Название роли	Содержание роли
<i>1. Творческие роли</i>	
Генератор идей	Выдвигает принципиальные идеи, определяет ключевые проблемы, предлагает альтернативы решения, определяет пути и средства реализации идей.
Компилятор идей	Доводит фундаментальные идеи до прикладного решения, обладает способностями соединения разных идей, разрабатывает технологию использования выдвинутых идей на практике.
Эрудит	Носитель энциклопедических сведений по широкому кругу проблем в прошлом и настоящем.
Эксперт	Обладает способностями оценить целесообразность той или иной идеи и дать правильный совет по ходу обсуждения.
Энтузиаст	Личным примером и обаянием заряжает группу верой в успех общего дела, побуждает других работать добросовестно.
Критик	Подвергает критическому анализу ход и результаты работы группы, дает критическую и часто негативную оценку выдвигаемых идей.

Название роли	Содержание роли
Организатор	Организует работу группы, увязывает в процессе «мозгового штурма» работу отдельных членов группы с позиции достижения конечной цели.
<i>2. Коммуникационные роли</i>	
Лидер	Человек, обладающий в группе высоким личным и профессиональным авторитетом, оказывающий влияние на поведение группы в целом и отдельных ее членов.
Связной	Связывает на неформальной межличностной основе членов группы, иногда конфликтующих между собой, обеспечивает внешние взаимосвязи группы.
«Сторож»	Распределяет и контролирует потоки информации, оценивая важность или второстепенность сообщений, и доводит их до лидера.
Координатор	Осуществляет увязку действий отдельных членов группы с точки зрения достижения конечной цели в контакте с лидером.
Проводник	Человек, хорошо знающий географию и историю района, структуру организации и обеспечивающий связи группы с внешней средой.
<i>3. Поведенческие роли</i>	
Оптимист	Всегда уверен в успехе общего дела, находит пути выхода из кризисных ситуаций, заражает своим позитивным поведением членов группы.
Нигилист	Всегда не уверен в успехе общего дела, имеет критическую точку зрения, чаще всего отличную от общепринятой, выглядит «черной вороной».
Конформист	Следует общепринятым нормам поведения, пассивно соглашается с решением группы, представляя «молчаливое большинство».
Догматик	Упорно держится известных норм, стоит до последнего в своем мнении, не соглашаясь с рациональным решением группы.
Комментатор	Фиксирует и комментирует события, происходящие в жизни людей, в мире, на работе, в спорте и быту.

Название роли	Содержание роли
Кляузник	Собирает и способствует распространению слухов, часто не проверенных и ложных. Во всем видит личную обиду и готов писать жалобы во все инстанции.
Борец за правду	Является носителем и выразителем общественной морали, философии предприятия, прав человека. Может играть как прогрессивную, так и консервативную роль.
Общественник	Увлечен общественной работой, нередко продумывает и выполняет «почины» и «мероприятия» в рабочее время. К своим обязанностям по службе относится посредственно.
«Важная птица»	Напускает на себя загадочный важный вид, давая понять, что он многое знает и у него есть «рука».
«Казанская сирота»	Ищет сочувствия у окружающих, жалуясь на свое бедственное положение и непонимание в коллективе и среди руководства.
«Ерш»	Обычно пребывает в раздраженном состоянии, отталкивая от себя друзей и наживая врагов, конфликтует с руководством и коллегами.
«Себе на уме»	Занимается преимущественно личными делами на работе (читает лекции, пишет диссертацию, обустривает квартиры, дачи и пр.), при этом сильно используя свое служебное положение.
Лентяй	Не проявляет никакой активности в труде, занимается второстепенными делами (спит, читает газеты, курит, ходит по отделам), ведет пустые разговоры.
«Наполеон»	Тщеславный человек обычно маленького роста с манией величия, гениальности, непризнанности, стремящийся занять руководящее кресло, любит рассказывать о своих успехах и достижениях.

Творческие роли свойственны энтузиастам, изобретателям и организаторам и характеризуют активную позицию в решении проблемных ситуаций, поиске альтернативных решений.

Коммуникационные роли определяют содержание и уровень участия в информационном процессе, взаимодействие в обмене информацией в процессе принятия решений.

Поведенческие роли характеризуют типовые модели поведения людей на производстве, быту, на отдыхе и т.д. в конфликтных ситуациях и играют важную роль в коллективе.

Каждому человеку приходится исполнять в той или иной степени все три вида ролей. Основными методами для определения ролевой структуры являются социально-психологические методы, тестирование, наблюдение, материалы аттестации, результаты проведения ролевых игр и т.д.

Социальная структура характеризует трудовой коллектив по социальным показателям, т.е. как совокупность общественных групп, классифицированных по полу, возрасту, национальному и социальному составу, уровню образования, семейному положению.

Исходными данными для анализа социальной структуры являются;

- листки по учету кадров;
- результаты социологических исследований;
- материалы аттестационных комиссий;
- приказы по кадровым вопросам.

В практике управления перед проведением радикальных реформ (выборы руководителя, акционирование и т.д.) необходимо знать реальное соотношение сил в коллективе с позиции готовности к работе в новых условиях. Для этого необходимо знать структуру коллектива по признакам «прогрессивности» и «мотивации». Например по признаку «прогрессивности» трудовой коллектив можно разделить на три группы:

1) передовая часть, «мотор», в которую входят творческие личности с ярко выраженной самомотивацией деятельности;

2) средняя часть, «маховик», в которую входят трудолюбивые и исполнительные работники, мотивированные на материальное поощрение;

3) отсталая часть, «коррозия», в которую входят нарушители трудовой дисциплины и бездельники, способные работать только под воздействием административного принуждения.

Персонал является одним из наиболее сложных объектов управления в организации, поскольку в отличие от материальных факторов производства персонал обладает возможностью принимать решения и критически оценивать предъявляемые к ним требования. Персонал также имеет субъективные интересы и чрезвычайно чувствителен к управленческим воздействиям, реакция на которые не определена.

Система управления персоналом – это совокупность приемов, методов, технологий организации работы с персоналом.

Особенности развития системы управления персоналом, ее роль в организационной системе определяют характеристики ее основных факторов: объекта и субъекта, целей системы, ее функций и структуры.

В качестве объекта системы управления персоналом выступают работники, рабочие группы, трудовой коллектив, на которых направлено управленческое воздействие. Под субъектом управления персоналом рассматривается функциональный и линейный управленческий персонал, осуществляющий руководство и реализующий на практике функции кадрового менеджмента.

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

Как правило, организации, нацеленные на реализацию функций управления персоналом, включают в себя подсистему линейного руководства организации, а также ряд функциональных подсистем управления персоналом (например, подсистема найма, подсистема обучения и развития и т.д.).

В рамках такой системы происходит учет взаимосвязей между отдельными аспектами управления персоналом, который выражается в разработке конечных целей управления персоналом организации, в определении путей их достижения, а также в создании соответствующего механизма управления, обеспечивающего комплексное планирование и организацию управления персоналом организации.

Первоначальным этапом проектирования и формирования системы управления персоналом организации является формулировка **целей** данной системы. Для различных организаций цели системы управления персоналом варьируются в зависимости от характера деятельности организации, объемов производства, стратегических задач и т.д. Обобщение опыта зарубежных и отечественных организаций позволяет сформулировать главную **цель** системы управления персоналом организации как **обеспечение организации персоналом, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие**. На рисунке 5.8. показана структура целей системы управления персоналом организации.

Рассматривая совокупность организационных целей, выделим также следующие категории целей организации: **экономические, научно-технические, коммерческо-производственные и социальные**. Экономические цели направлены на достижение расчетной величины прибыли. Научно-технические цели связаны с обеспечением заданного научно-технического уровня продукции, а также с повышением

производительности труда за счет совершенствования технологий. Производственно-коммерческая цель связана с производством и реализацией продукции в объемах, необходимых для получения планового уровня прибыли. С точки зрения совокупности целей организации цели системы управления персоналом организации относятся к категории социальных целей и заключаются в достижении заданного уровня удовлетворенности работников.

Рис. 5.8. Цели системы управления персоналом организации



Социальные цели организации можно рассматривать с двух точек зрения, а именно: с позиций персонала и с позиций администрации. С одной стороны, цели системы управления персоналом определяют конкретные потребности работников, которые должны быть удовлетворены администрацией. С другой стороны, эти цели определяют характер и условия трудовой деятельности, которые обеспечивает администрация. Важным условием эффективности системы управления персоналом является отсутствие противоречий между этими двумя ветвями целей. Рассмотрим их более подробно.

С точки зрения персонала социальные цели организации обусловлены тем, в какой степени выполнение трудовых функций способствует удовлетворению потребностей человека. Структура таких целей представлена на рисунке 5.9.

Рис. 5.9. Цели системы управления персоналом организации с точки зрения персонала

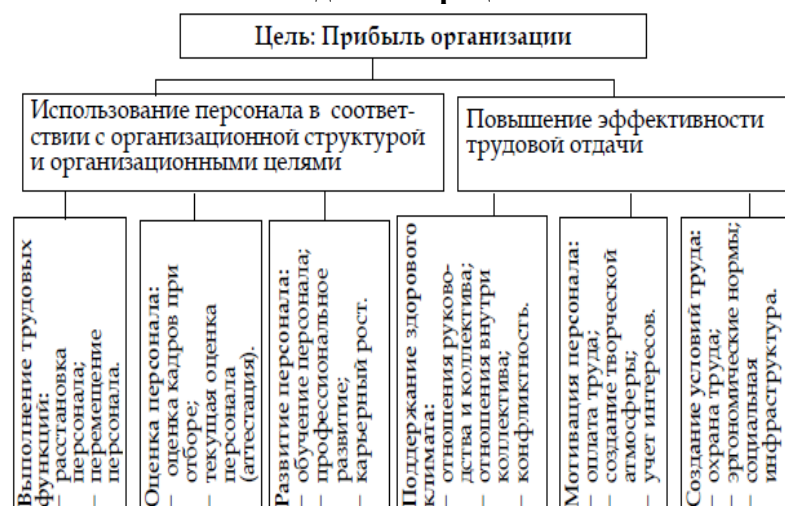


С точки зрения администрации социальные цели организации связаны с экономическими целями. В этом аспекте система управления персоналом должна служить основной цели – получению прибыли.

Структура социальных целей с точки зрения администрации представлена на рисунке 5.10.

Обе ветви социальных целей (персонала и администрации) не противоречат друг другу, что создает эффективную основу для взаимодействия этих двух субъектов для достижения общих целей. Наличие противоречивых целей системы управления персоналом приводит к конфликту интересов персонала и администрации, что негативным образом сказывается на функционировании организации в целом. Следует также подчеркнуть, что, несмотря на то, что с точки зрения администрации, главной целью является получение прибыли, отправным моментом в современной теории и практике управления персоналом является осознание необходимости удовлетворения не только материальных, но и социальных потребностей сотрудников.

Рис. 5.10. Цели системы управления персоналом организации с точки зрения администрации



Рассмотрим **функции**, выполняемые системой управления персоналом организации.

Функция планирования персонала заключается в разработке кадровой политики и стратегии управления персоналом; анализе кадрового потенциала организации и рынка труда; организации кадрового планирования и прогнозирования потребности в персонале; поддержании взаимосвязей с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами.

Функция управления наймом и учетом персонала заключается в организации набора кандидатов на вакантную должность; организацию отбора (собеседования и оценки) и приема персонала; учете приема, перемещений, увольнений персонала; управлении занятостью, документационном обеспечении системы управления персоналом.

Функция оценки, обучения и развития персонала заключается в осуществлении обучения, переподготовки и в повышении квалификации персонала; введении в должность и адаптации новых работников; организации и проведении мероприятий по оценке персонала; управлению развитием карьеры.

Функция управления мотивацией персонала заключается в нормировании трудового процесса и тарификации оплаты труда; разработке систем материального и нематериального стимулирования, а также в применении методов морального поощрения персонала.

Функция управления социальным развитием заключается в организации питания в течение рабочего дня; обеспечении охраны здоровья и отдыха для сотрудников и их семей; организации развития физической культуры; организации социального страхования.

Функция правового обеспечения управления персоналом связана с решением правовых аспектов трудовых отношений, а также с согласованием распорядительных и иных документов по управлению персоналом.

Функция информационного обеспечения управления персоналом заключается в ведении учета и статистики персонала; информационном и техническом обеспечении системы управления персоналом; обеспечении персонала необходимой для работы научно-технической информацией.

Функция обеспечения нормальных условий труда включает в себя обеспечение и контроль соблюдения требований психофизиологии и эргономики труда, охраны труда и окружающей среды и т.д.

Функция линейного руководства заключается в том, что управление персоналом организации осуществляется в том числе и на уровне управления организации в целом. Данную функцию осуществляет не только служба УП, но и руководители всех уровней.

Управление персоналом как теоретическая и прикладная отрасль управленческой науки и практики стала формироваться на рубеже XIX и XX веков. Специальные подразделения, занимавшиеся вопросами, связанными с персоналом, начали возникать в 20–30-х годах прошлого столетия. С тех пор

функции этих служб получили интенсивное развитие от вспомогательной технической работы до решения практически всех ключевых вопросов, связанных с управлением персоналом организации.

В настоящее время службы управления персоналом выполняют ряд функций, которые раньше принадлежали экономическим, производственно-техническим и другим подразделениям. Такое сосредоточение функций в одном структурном подразделении позволяет реализовать эффективный инструментарий управления человеческими ресурсами организации. Сегодня внимание служб управления персоналом в основном уделяется совершенствованию трудовых отношений, подбору кандидатов на вакантные должности, разработке и реализации учебных программ и программ социального развития, а также мотивации и стимулированию трудовой деятельности. Принятие решений по перечисленным вопросам осуществляется не только руководителем кадровой службы, но и другими линейными руководителями организации.

Таким образом, на сегодняшний день в работе служб управления персоналом все больше преобладают не учетные, а аналитические и организационные аспекты деятельности. При этом отмечено резкое возрастание профессионального уровня работников кадровых служб. Сегодня в их состав входят специалисты в области психологии и социологии, трудовых отношений, специалисты в области разработки и организации учебных программ, а также менеджеры.

В последнее время во внутриорганизационном управлении появился ряд новых профессий и специальностей таких, как специалисты по отбору и найму персонала (рекрутеры), специалисты, проводящие собеседование с претендентами на вакантные должности (интервьюеры), специалисты по разработке учебных программ, тренеры (преподаватели), консультанты по вопросам развития карьер, профессиональной ориентации и организационной планирования.

Следует отметить, что в настоящее время многие западные организации в области решения кадровых вопросов пользуются услугами аутсорсинговых компаний, в качестве которых выступают рекрутинговые агентства, учебные центры, консультационные фирмы и т.д. К аутсорсинговым компаниям в кадровой сфере относятся, например, разработчики автоматизированных систем управления для служб УП, организации, специализирующиеся на построении системы выплат и компенсаций (льгот). Также на

данный момент происходит специализация рекрутинговых компаний и обособление функции подбора руководящего персонала, а также специалистов высокого класса. Самой значительной по масштабу кадровых услуг является сфера профессионального обучения и повышения квалификации, на ее долю приходится от 20 до 40 % затрат организаций.

Функции службы управления персоналом

В современных условиях наиболее приоритетными направлениями работы служб управления персоналом, является решение следующих задач:

- обеспечение соответствия уровня квалификации требованиям современной экономики, где базовые навыки и знания требуют непрерывного обновления;
- контролирование роста издержек на рабочую силу;
- определение политики многонациональных корпораций в области сочетания найма дешевой рабочей силы зарубежных стран и населения собственных стран;
- расширение норм, регулирующих трудовые и организационные отношения, от соблюдения трудового законодательства до морально-этических норм (например, в области вопросов дискриминации, здорового образа жизни и т.д.);
- разработка методов поддержки сотрудников, работающих на виртуальной основе при помощи телекоммуникационных средств связи дома и не посещающих офис.

В современных организациях функции службы УП условно можно подразделить на два вида:

- управление трудовыми отношениями;
- документальное оформление трудовых отношений.

Управление трудовыми отношениями включает следующие функции:

- планирование персонала;
- обеспечение организации персоналом;
- оценка персонала;
- профессиональное обучение и развитие персонала;
- организация системы вознаграждения и социального развития;
- координация работы по управлению качеством условий труда и соблюдению техники безопасности.

В общей сложности данные функции соответствуют функциям системы управления персоналом, описанным выше.

Оформление трудовых отношений включает следующие функции:

- подготовка кадровых приказов;
- ведение форм обязательной первичной учетной документации по учету труда и его оплаты;
- оформление и учет трудовых книжек;
- ведение личных дел;
- консультирование сотрудников;
- составление и корректировка графиков отпусков;
- оформление документов, связанных с различными выплатами, пособиями и льготами;
- и некоторые другие функции.

Следует отметить, что структура кадровой службы в конкретной организации должна определяться ее функциями и задачами, а не наоборот.

Вопросы для самопроверки:

1. Перечислите принципы построения организационной структуры кадровой службы компании.
2. Что включает в себя функциональная структура системы управления персоналом?
3. Охарактеризуйте типовую структуру кадровой службы компании.

4. Какие виды ролей в рамках ролевой структуры системы управления персоналом Вы знаете?

5. Что характеризуют творческие, коммуникационные и поведенческие роли?

6. Назовите исходные данные для формирования штатной структуры.

Список использованной литературы:

1. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник / Алавердов А.Р. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. – 656 с.

2. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: учебник / Карташова Л.В. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 235 с.

3. Управление человеческими ресурсами: учебник / Б.М. Генкин – М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 464 с.

Тема 6. Кадровая политика и стратегия управления персоналом

1. *Понятие кадровой политики, задачи, направления, содержание кадровой политики.*

2. *Виды кадровой политики.*

3. *Государственная кадровая политика.*

4. *Место стратегии управления персоналом в общей модели развития организации.*

5. *Классификация типов общей стратегии организации и стратегии управления персоналом.*

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

Кадровая политика является частью общей политики организации и должна полностью соответствовать концепции ее развития. Кадровая политика должна быть объединена с управленческой, инвестиционной, финансовой, производственной политикой (рис.6.1).

Основная задача кадровой политики – обеспечение организации персоналом и целенаправленное его использование.

Основные направления кадровой политики в организации:

– количественное и качественное планирование персонала;

– занятость и маркетинг персонала;

– сокращение штата;

– профориентационная работа и работа по обучению кадров с учебными заведениями;

– повышение квалификации и переподготовка кадров;

– производственное управление персоналом (кадровый контроль, адаптация, подготовка к новой должности);

– политика стимулирования и мотивации труда;

– социальная политика;

– информационная политика;

– планирование расходов на персонал;

– аудит и контроллинг персонала.

Кадровая политика оформляется в виде документа, утвержденного руководством организации, который содержит в себе:

1) цель кадровой политики, т. е. 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 на региональном, национальном и глобальном уровнях;

2) миссию кадровых служб, т. е. отношение и требования к персоналу, как результат работы кадровых служб, обеспечивающих организацию наемными работниками (миссия может быть сформулирована так: производительность, квалифицированность, активность, изобретательность, предприимчивость, усердие, работоспособность);

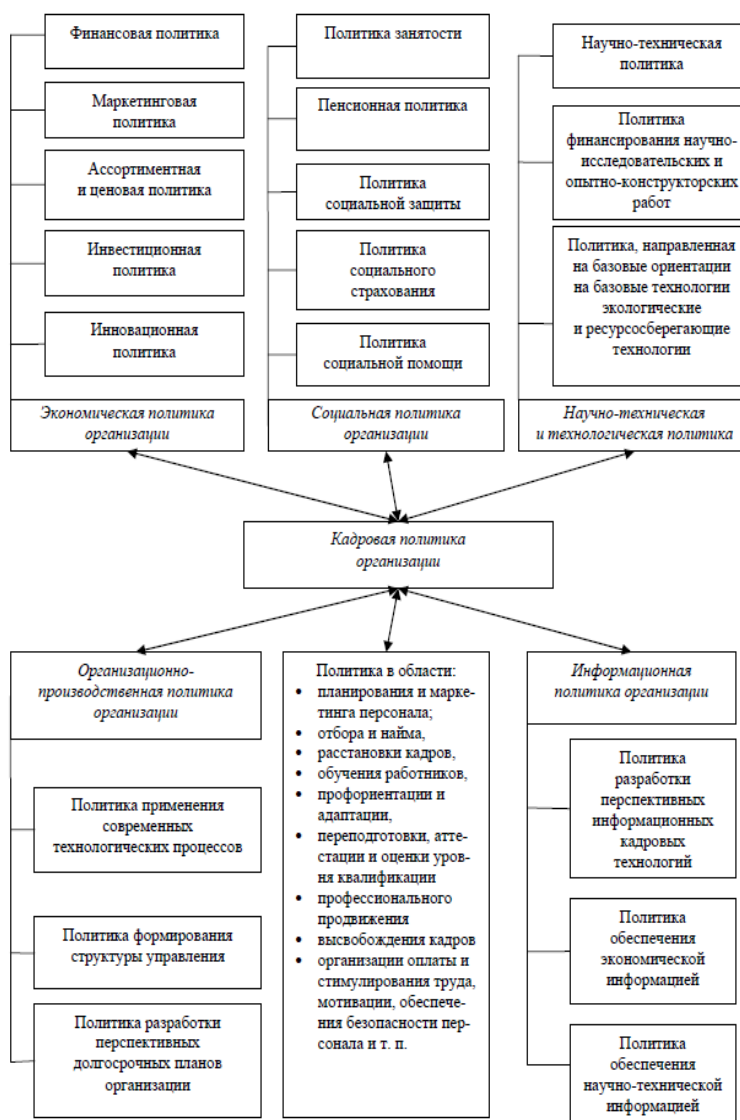
3) концепцию кадровой политики, т. е. краткое описание и научное обоснование: взглядов на развитие персонала, целей и задач, факторов развития, взаимной ответственности организации (руководства и персонала; социального обеспечения и культуры организации; способов удовлетворения ожиданий работников в отношении вознаграждения за труд; основных методов управления и позиций по ведению кадровой работы и политики организации);

4) подходы, правила работы с персоналом, применяющиеся в отношении отдельных функций, видов деятельности, кадровых технологий и направлений кадровой работы;

5) направления кадровой политики;

6) направления совершенствования кадровой политики.

Рис. 6.1. Место и роль кадровой политики в политике организации



Кадровая политика организации как документ включает направления:

1) политику занятости – обеспечение высококвалифицированным персоналом, создание привлекательных условий труда и обеспечение его безопасности, а также возможностей для продвижения работников с целью повышения степени их удовлетворенности работой;

2) политику обучения – формирование соответствующей базы обучения, чтобы работники могли повысить квалификационный уровень и тем самым получить возможность своего профессионального продвижения;

3) политику оплаты труда – предоставление более высокой заработной платы, чем в других фирмах в соответствии со способностями, опытом, ответственностью работника;

4) политику благосостояния – обеспечение наиболее широкого набора услуг и льгот, чем у других нанимателей, социальные условия должны быть привлекательными для работников и взаимовыгодными для них и для фирмы;

5) политику трудовых отношений – установление определенных процедур для разрешения трудовых конфликтов.

Этапы построения кадровой политики:

– рефлексия – осознание присутствующих в организации стереотипов в отношении наиважнейших параметров корпоративной культуры (миссия и цель организации в целом и по отдельным направлениям, предпочитаемый клиент, стратегия развития, используемые технологии и т. д.);

– нормирование – формулирование общих принципов и целей работы с персоналом в соответствии с целями, ценностями и стратегией развития организации;

– программирование – построение системы процедур и мероприятий – кадровых технологий;

– мониторинг персонала – отработка конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала, оценка эффективности этих мер.

Кадровая политика фиксируется в подробных общефирменных документах и инструкциях, регламентирующих все аспекты работы руководителей средних и низших звеньев управления с различными категориями персонала.

В кадровой политике в идеальном случае реализуется следующая последовательность этапов работы:

– 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.

Управление персоналом в организации выступает средством реализации кадровой политики. Основные направления деятельности службы управления персоналом организации, служащие развитию ее кадрового потенциала, приведены в таблице 6.2.

Каждый этап реализации кадровой политики предусматривает конкретные мероприятия в рамках системы управления персоналом, связанные с направлением деятельности.

Таким образом, кадровая политика является составной частью всей управленческой деятельности и производственной политики организации. Ее цель – создать сплоченную, ответственную, высокоразвитую и высокопроизводительную рабочую силу.

В зависимости от уровня влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию в организации можно выделить следующие виды кадровой политики: пассивная, реактивная, превентивная и активная.

1. Пассивная кадровая политика – осуществляется тогда, когда руководство организации не имеет четко разработанной программы действий в отношении персонала, а работа с кадрами сводится к ликвидации негативных последствий путем оценки персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство при этом работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами часто без анализа причин и возможных последствий.

2. Реактивная кадровая политика – проводится в случае, когда руководство организации осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами возникновения конфликтных ситуаций, отсутствия мотивации к высокопроизводительному труду и владеет ситуацией развития кризиса. Руководство принимает решения по его ликвидации, ориентировано на анализ причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы таких организаций, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи.

3. Превентивная кадровая политика – проводится тогда, когда руководство имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. В программах развития организации содержатся краткосрочные и среднесрочные прогнозы потребности в кадрах, качественные и количественные характеристики, а также сформулированы задачи по развитию персонала.

Табл. 6.2. Пути реализации кадровой политики

Направления деятельности	Конкретные мероприятия в рамках системы управления персоналом
Планирование трудовых ресурсов	Расчет потребности в персонале (в количественном и качественном аспектах). Подготовка целевой программы привлечения и/или подготовки персонала
Набор персонала	Отбор источников, через которые (посредством которых) будет производиться отбор кандидатов. Создание конкурсной комиссии (в случае проведения конкурсного отбора). Подготовка программы (технологии) набора персонала. Реализация программы и принятие итогового решения
Оценка и аттестация персонала	Формулирование целей оценки и/или аттестации. Выделение формальных и психологических критериев, которым должен соответствовать работник. Разработка программы оценки соответствия работников требованиям должности. Реализация программ оценки и/или аттестации
Разработка системы мотивации	Разработка принципов стимулирования, структуры зарплаты и льгот в целях привлечения и сохранения работников. Поиск и определение ресурсов для создания системы мотивации (прежде всего – финансовых). Внедрение системы мотивации и оценка ее эффективности
Обучение персонала	Определение реальной потребности персонала в обучении. Разработка целевых программ подготовки персонала. Отбор образовательных учреждений для реализации программ. Контроль качества и применимости получаемых знаний, умений и навыков
Оценка трудовой деятельности	Определение и формализация критериев эффективности деятельности. Разработка методик оценки трудовой деятельности и доведение их до персонала
Ротация кадров и планирование индивидуальной карьеры	Разработка принципов и схемы кадровых перемещений. Разработка программ индивидуального развития сотрудников (по необходимости) и планирования карьеры
Подготовка руководящих кадров (создание резерва)	Подготовка программ формирования резерва функционирования и резерва развития. Отбор участников программы подготовки резерва. Реализация программы и оценка ее эффективности. Внедрение системы командного менеджмента
Сокращение персонала	Определение целей и необходимости сокращения персонала. Разработка программы высвобождения персонала с учетом требования сохранения организационной культуры и профессионального ядра коллектива. Контроль и профилактика социально-психологических последствий

4. Активная кадровая политика – осуществляется в случае, когда руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать целевые антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ с учетом действия внешних и внутренних факторов.

Активная кадровая политика подразделяется на рациональную и авантюристическую.

При *рациональной кадровой политике* руководство организации имеет качественный диагноз и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами диагностики персонала и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды.

При *авантюристической кадровой политике* руководство организации не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. Кадровая служба при этом не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала. В общие программы развития включены планы кадровой работы, ориентированные на достижение целей, важных для развития организации, но не проанализированных с точки зрения изменения кадровой ситуации.

В зависимости от ориентации на собственный или внешний персонал, а также степени открытости по отношению к внешней среде при формировании кадровой политики выделяют открытую и закрытую кадровую политику.

Открытая кадровая политика – осуществляется тогда, когда организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, т. е. можно начинать работать как с низшей должности, так и с должности с уровня высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией без учета опыта работы в этой или родственной ей организациях. Такой тип организации проводится в новых организациях, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

Закрытая кадровая политика – осуществляется тогда, когда организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение вакантных должностей происходит только из числа сотрудников. Такого типа кадровая политика характерна для организаций, ориентированных на формирование определенной корпоративной культуры.

Под **кадровой политикой государства** правомерно понимать формирование стратегии кадровой работы, установление целей и задач, определение научных принципов подбора, расстановки и развития персонала, совершенствование форм и методов работы с персоналом в конкретных исторических условиях того или иного периода развития страны.

Государственная кадровая политика подразделяется на два направления: кадровая политика органов государственной власти и кадровая политика основного звена управления (рис.6.3).

Назначение кадровой политики государства – своевременно формулировать цели в соответствии со стратегией развития государства, ставить проблемы и задачи, находить способы и организовывать достижение целей. Как и стратегия развития государства, кадровая политика разрабатывается с учетом внутренних ресурсов, традиций и возможностей, предоставляемых внешней средой.

Рис.6.3. Виды кадровой политики



Схема механизма формирования государственной кадровой политики представлена на рис.6.4.

На примере федеральной государственной службы можно выделить несколько этапов формирования государственной кадровой политики (рис. 6.5).

На первом этапе осуществляется формирование целей и задач кадровой политики.

Цели и задачи кадровой политики определяются исходя из основных положений Конституции Российской Федерации, Федерального закона «Об основах государственной службы Российской Федерации», из совокупности целей и задач по обеспечению эффективного функционирования государственной службы и входящих в нее органов государственного управления.

Основной целью кадровой политики является полное использование квалификационного потенциала управленческого персонала. Эта цель достижима посредством предоставления каждому государственному служащему работы в соответствии с его способностями и квалификацией.

Второй этап состоит из трех блоков:

– качественные требования к государственным служащим, которые определяются исходя из описания рабочего места служащего и требований к претенденту на должность;

– количественные требования, которые связаны с определением потребности в персонале государственных служащих по должностям, квалификационным характеристикам и т. п.;

Рис. 6.4. Схема механизма формирования государственной кадровой политики

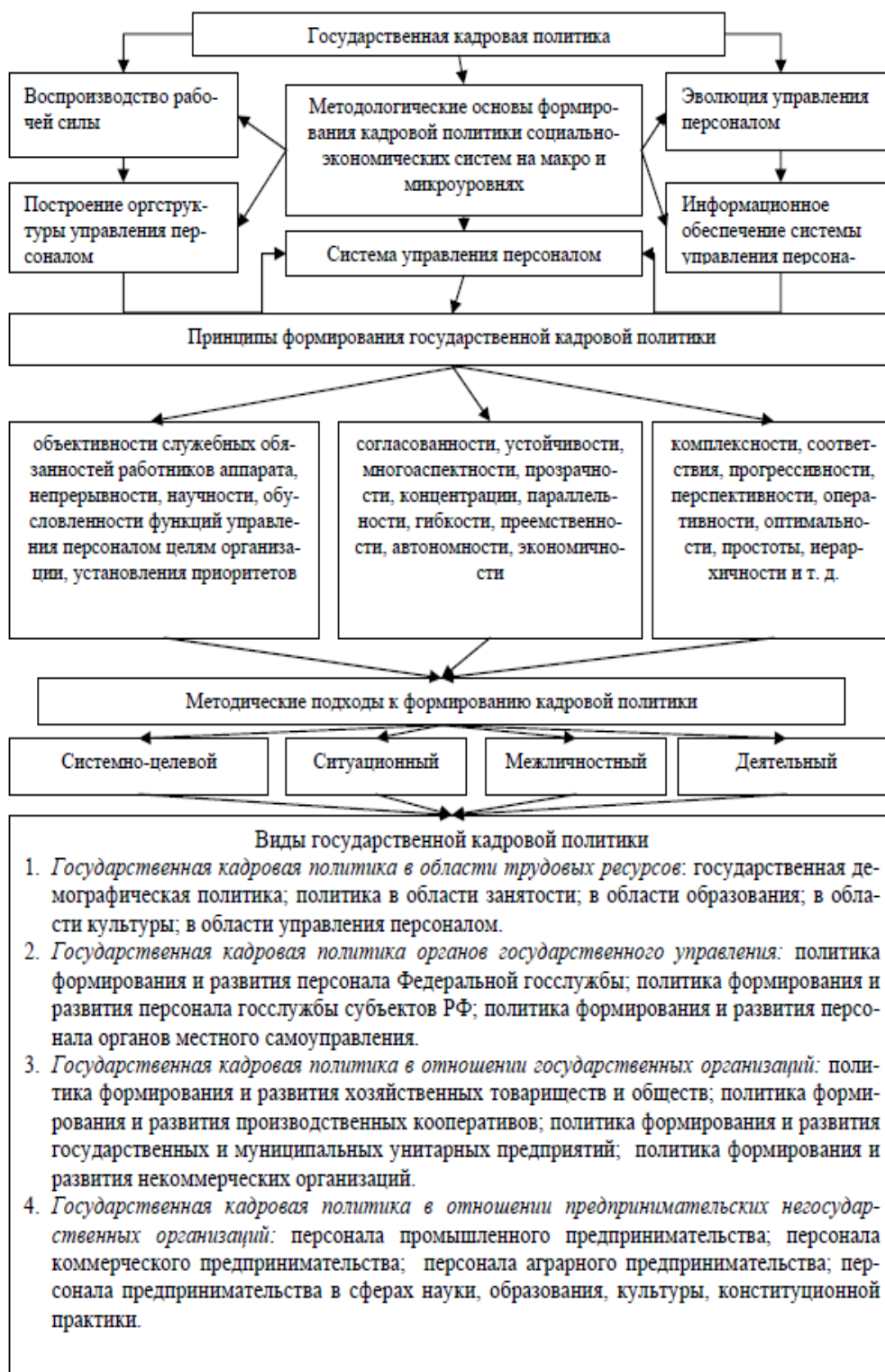
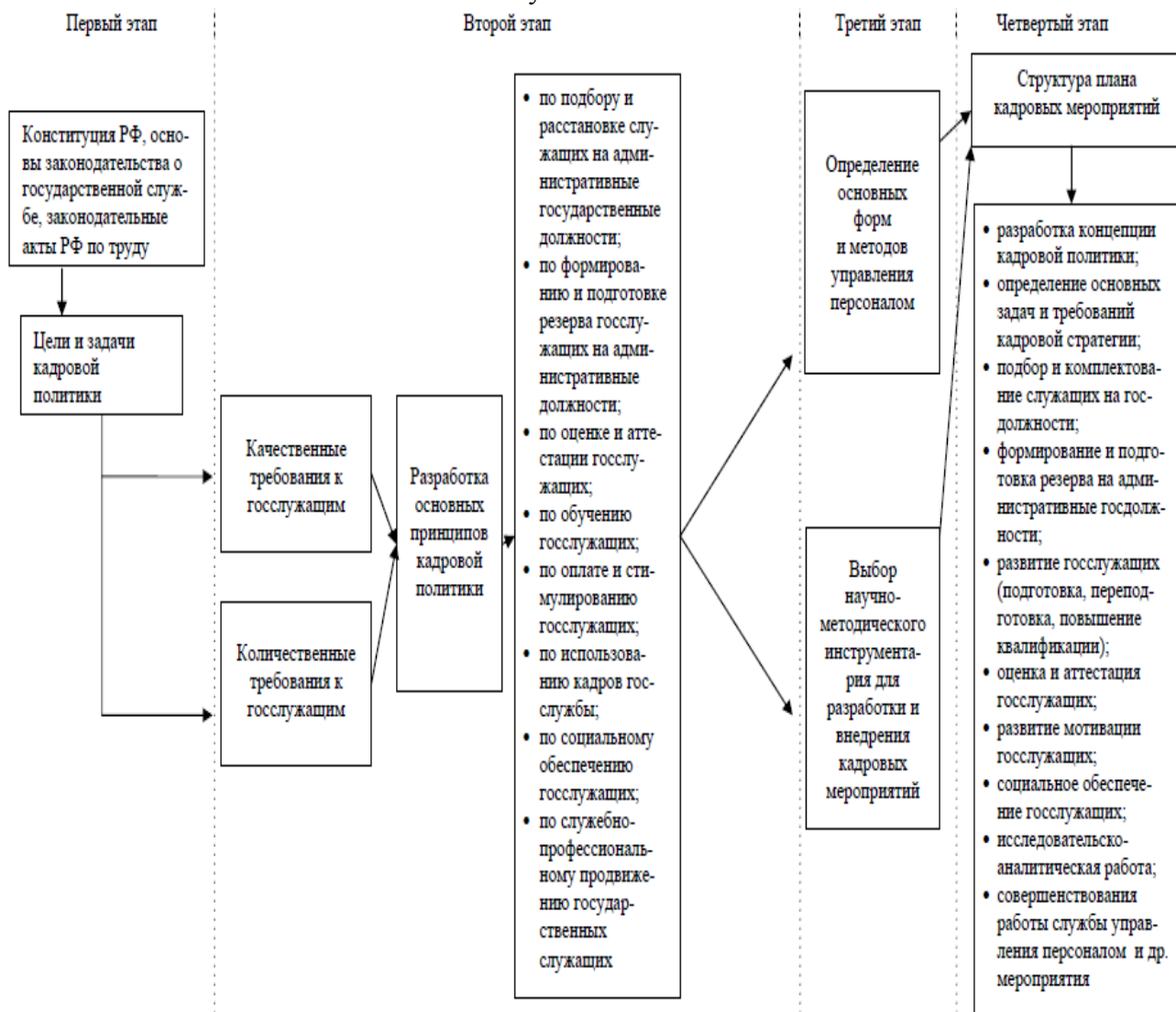


Рис.6.5. Основные этапы формирования кадровой политики федеральной государственной службы РФ



– основные принципы кадровой политики по наиболее важным направлениям: подбору и расстановке государственных служащих, формированию и подготовке резерва на административные государственные должности, оценке степени их развития, оплате труда, использованию кадрового потенциала и т. п.

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

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

В настоящее время особое значение придается стратегическому подходу к управлению персоналом, который рассматривается как самостоятельное направление деятельности организации. Меняются цели, задачи, функции, повышается статус кадровых служб, трансформирующихся из традиционных отделов кадров в полноценные службы управления персоналом организаций. Руководители этих служб во многих организациях входят в состав топ-менеджмента и даже совета директоров. Возникает необходимость в определении стратегических направлений, целей и задач по работе с персоналом, т. е. в формировании стратегии управления персоналом организации.

Проводимая кадровая политика на предприятии предусматривает и определяет формирование стратегии управления человеческими ресурсами.

Понятия «персонал» и «человеческие ресурсы» употребляются как синонимы.

Слово «стратегия» греческого происхождения и буквально означает «искусство развертывания войск в бою» – высшая область военного искусства. Термин за последние два десятилетия завоевал широкую популярность, войдя в теорию и практику управления.

Многие теоретики и практики в этой области пытались сформулировать понятие «стратегия», но до сих пор его однозначного и общепризнанного определения не существует.

Приведем некоторые варианты трактовки:

1) стратегия – это планы высшего руководства по достижению долгосрочных результатов, соответствующих целям и задачам организации;

2) стратегия предприятия – представляет собой совокупную программу действий, осуществляемую с целью построить будущее данного предприятия и обеспечить предприятию выживание.

Из трактовок стратегии можно сделать вывод, что стратегическое управление всегда связано с развитием будущего потенциала организации, с постановкой целей организации и с поддержанием определенных взаимоотношений с окружающей средой, которые позволяют ей добиваться поставленных задач и соответствуют ее внутренним возможностям.

Стратегия управления персоналом (персонал-стратегия) – это планы направления действий, последовательность принимаемых решений и методы, позволяющие дать оценку, провести анализ и разработать эффективную систему воздействия на персонал для реализации стратегии развития организации.

Кадровая стратегия управления организации является долгосрочным документом, рассчитанным как минимум на 5-летний период.

Как уже говорилось, стратегии существуют на разных уровнях организации. Помимо корпоративной стратегии, в организации существует целый ряд функциональных стратегий в таких сферах, как финансы, маркетинг, персонал, производство и информационные технологии. Все они отражают важные направления деятельности организации.

Стратегия управления персоналом, наряду с маркетинговой и финансовой стратегиями, является ключевой функциональной стратегией организации и в последнее время становится главной. Анализ конкретных управленческих ситуаций показывает, что начать любые важные стратегические изменения в организации можно только посредством человеческого фактора, так как люди – основа и главное богатство любой современной организации.

Выделяют общие черты стратегии управления персоналом:

1) стратегия управления персоналом выводится из большого количества факторов и связана, как правило, со стратегией организации в целом;

2) цели управления персоналом являются частью организационных целей.

Таким образом, стратегия управления персоналом является частью общей стратегии организации и следствием перспективного планирования ее хозяйственной деятельности.

Данная стратегия включает обеспечение организации необходимым персоналом, его обучение, мотивацию, систему вознаграждения, гибкость, командную работу и стабильные трудовые отношения. Решение всех этих вопросов способствует успешной реализации корпоративной стратегии. Стратегическое управление персоналом определяется в процессе разработки общей стратегии.

Выделяют пять типов общей бизнес-стратегии организации: 1) предпринимательскую стратегию, 2) стратегию динамического роста, 3) стратегию прибыльности, 4) ликвидационную стратегию, 5) стратегию круговорота (циклическую). Исходя из данной типологии, взаимосвязь общей стратегии организации и стратегии управления персоналом будет выглядеть следующим образом (табл. 6.6).

Табл. 6.6. Характеристика стратегии управления персоналом во взаимосвязи с общей стратегией организации

№	Тип общей стратегии организации	Характеристика стратегии управления персоналом	Составляющие стратегии управления персоналом
1	Предпринимательская стратегия	Поиск и привлечение работников-новаторов, инициативных, контактных, с долговременной ориентацией, готовых рисковать, не боящихся ответственности. Важно, чтобы ведущие сотрудники не менялись	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Набор кадров: поиск людей, способных идти на риск и доводить дело до конца. ▪ Вознаграждение на конкурентной основе, по возможности удовлетворяющее вкусам работника. ▪ Оценка: основывается на результатах, не слишком жесткая. ▪ Развитие: неформальное, ориентированное на наставника. ▪ Планирование перемещений: в центре – интерес работника. Подбор рабочего места, соответствующего интересам работника
2	Стратегия динамического роста	Работники должны быть организационно закреплены, обладать гибкостью в изменяющихся условиях, быть проблемно-ориентированными и работать в тесном сотрудничестве с другими	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Набор кадров: поиск гибких верных людей, способных рисковать. ▪ Вознаграждение: справедливое и беспристрастное. ▪ Оценка основывается на четко оговоренных критериях. ▪ Развитие: акцент на качественном росте уровня и области деятельности. ▪ Планирование перемещений: учитываются реальные возможности и разнообразные формы служебного продвижения
3	Стратегия прибыльности	Ориентированность на критерии количества и эффективности в области персонала; сроки кратковременные; результаты – при относительно низком уровне риска и минимальном уровне организационной закреплённости работников	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Набор кадров: чрезвычайно жесткий. ▪ Вознаграждение: основывается на заслугах, старшинстве и внутриорганизационных представлениях о справедливости. ▪ Оценка: узкая, ориентирована на результат, тщательно продуманная. ▪ Развитие: акцент на компетентность в области поставленных задач
4	Ликвидационная стратегия	Ориентированность на потребность в работниках в короткое время с узкой ориентацией без большой приверженности организации.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Набор кадров маловероятен из-за сокращения штата. ▪ Оплата труда: основана на заслугах, медленно растущая, без дополнительных стимулов. ▪ Оценка: строгая. Формальная, основана на управленческих критериях. ▪ Развитие: обучение ограничено, только в случае необходимости. ▪ Продвижение: те, кто имеют требуемые навыки, имеют и возможность продвижения
5	Стратегия круговорота (циклическая)	Работники должны быть гибкими в условиях изменений, ориентироваться на большие цели и дальние перспективы	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Набор кадров: требуются разнообразные развитые работники. ▪ Оплата труда: система стимулов и проверки заслуг. ▪ Оценка: по результату. ▪ Развитие: большие возможности, но тщательный отбор претендентов. ▪ Продвижение: разнообразные формы

В зависимости от типа стратегии организации стратегия управления персоналом имеет свою специфику и определенные цели и задачи.

Предпринимательская стратегия организации характерна для предприятий, только начинающих свою жизнь на рынке, либо для предприятий, которые могут себе позволить вкладывать средства в направления с высокой долей финансовых рисков.

При стратегии динамического роста предполагается изменение целей и структуры организации, поэтому необходимо найти баланс между необходимыми изменениями и стабильностью. Высокая квалификация сотрудников и преданность компании являются фактором успеха.

Стратегия прибыльности характерна для компаний, находящихся на стадии зрелости и рассчитывающих получать постоянную прибыль при помощи хорошо зарекомендованного изделия, освоенных технологий.

Стратегию ликвидации выбирают организации, у которых все или основные направления деятельности находятся в упадке с точки зрения получения прибыли, положения на рынке, качества изделий. При реализации стратегии ликвидации большое значение имеют социальные меры защиты работников в виде поиска наиболее безболезненных способов сокращения занятых (переход на неполную рабочую неделю, сокращенный рабочий день и др.)

Стратегии круговорота применима в организациях, которые ведут борьбу за быстрое увеличение объемов прибыли, освоение нового или расширение уже имеющегося рынка. Признание данной стратегии означает для фирмы изменение всей системы управления и отношений в организации. Важным становится участие каждого сотрудника в поиске новых решений.

Вопросы для самопроверки:

1. Что такое кадровая политика государства, организации?
2. Перечислите и раскройте содержание видов кадровой политики.
3. Раскройте содержание формирования этапов кадровой политики.
4. Охарактеризуйте основные направления кадровой политики организации, сформированные на основе выбранной стратегии управления персоналом.
5. В чем особенность формирования государственной кадровой политики?
6. Что понимается под стратегией развития организации?
7. Охарактеризуйте понятие «стратегия управления персоналом».
8. Охарактеризуйте типы стратегии управления персоналом в зависимости от общей стратегии развития организации.

Список использованной литературы:

1. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник / Алавердов А.Р. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. – 656 с.
2. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: учебник / Карташова Л.В. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 235 с.
3. Управление человеческими ресурсами: учебник / Б.М. Генкин – М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 464 с.

Тема 7. Кадровое планирование.

1. *Сущность и цели кадрового планирования.*
2. *Этапы и виды кадрового планирования.*
3. *Методы планирования персонала.*
4. *Планирование производительности труда.*

Кадровое планирование – целенаправленная, научно обоснованная деятельность организации, имеющая целью предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в

необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и предъявляемыми требованиями.

Кадровое планирование компании требует постоянной корректировки, поскольку цели организации нестабильны, а среда ее деятельности неопределенна. Кроме того, само по себе кадровое планирование представляет комплексную задачу, включающую большое число независимых переменных – новые изобретения, изменения населения, сопротивление изменениям, потребительский спрос, вмешательства государства в бизнес, иностранная конкуренция и, прежде всего, конкуренция на национальном рынке.

Кадровое планирование должно включать возможность обратной связи, поскольку если план не может быть выполнен, часто возникает необходимость в корректировке задач компании, чтобы они стали выполнимыми с точки зрения человеческих ресурсов.

Цели кадрового планирования должны формулироваться систематически. Сюда относятся цели организации и цели ее персонала. При планировании целей необходимо учитывать правовые нормы, а также исходные принципы политики организации. Цели и задачи кадрового планирования схематически представлены на рисунке 7.1.

Этапами процесса планирования целей являются: поиск целей, анализ целей и их ранжирование, оценка возможностей реализации, выбор и реализация целей, контроль и их ревизия (рис. 7.2).

Рис. 7.1. Цели и задачи кадрового планирования организации



Рис. 7.2. Процесс планирования человеческих ресурсов



На рисунке 7.2. показано, что важнейшим первым шагом кадрового планирования компании является формулировка задач компании в области ассортимента продукции, методов производства, рынков сбыта и т.д. Отсюда вытекает необходимость человеческих ресурсов, которая соотносится с существующей на рынке труда конъюнктурой, чтобы на основе этого разработать план человеческих ресурсов.

На основании планов руководство компании должно рассмотреть план человеческих ресурсов в отношении необходимости корректировки задач компании, например, если окажется невозможным увеличение объема производства в назначенные сроки из-за того, что запланированные для этого человеческие ресурсы либо не могут быть обучены в заданные сроки, либо не существует в нужном объеме.

Эффективное кадровое планирование должно отвечать на вопросы:

1. Сколько работников, какой квалификации, когда и где потребуется?
2. Как лучше привлечь нужный и сократить или оптимизировать использование излишнего персонала?
3. Как эффективно использовать персонал в соответствии с его способностями, изменениями и внутренней мотивацией?
4. Каким образом обеспечить условия для развития персонала?
5. Каких затрат потребуют запланированные мероприятия?

По срокам кадровое планирование подразделяется на:

- долгосрочное (прогноз от 3-х и более лет)
- краткосрочное (не более 1 года)

Рассмотрим долгосрочное и краткосрочное кадровое планирование более подробно.

Долгосрочное кадровое планирование

Инструментом долгосрочного кадрового планирования является **план человеческих ресурсов**, который, как правило, предполагает попытку прогнозирования на 3–5 лет вперед.

Компания должна оценить спрос на труд, потенциальные возможности предложения и состояние внешней среды деятельности. Путем взаимодействия всех названных факторов составляется план человеческих ресурсов, указывающий, какое количество и каких именно работников может потребоваться в будущем. Основными пунктами, которые следует принимать в расчет, являются следующие.

1. Создание группы кадрового планирования компании, включая менеджеров, ответственных за выполнение основных функций в компании.

2. Задачи человеческих ресурсов в достижении целей компании с учетом:

- планов в области капитального оборудования (заносимого на баланс компании);
- реорганизации, например, централизации или децентрализации;
- изменений ассортимента или объема выпускаемой продукции;
- финансовых ограничений.

3. Характеристика использования человеческих ресурсов, в частности:

– численность работников разных категорий;

– расчет текучести кадров по каждой категории работников и анализ влияния высоких или низких показателей текучести кадров на эффективность деятельности компании;

– объем выполненной сверхурочной работы;

– оценка эффективности деятельности нынешнего персонала и его потенциала;

– общий уровень оплаты труда в сравнении с уровнем оплаты в других компаниях.

4. Внешняя среда деятельности компании:

– положение с набором персонала;

– демографические тенденции;

– местные планы в области жилищного строительства и развития транспорта;

– национальные соглашения относительно условий работы;

– политика государства в области образования, выхода на пенсию, предоставления региональных субсидий и т.д.

5. Потенциальное предложение на рынке труда, в частности:

– влияние локальной иммиграции и эмиграции;
– последствия набора и увольнения избыточной рабочей силы местными компаниями;

– возможность привлечения к работе тех категорий работников, которые не привлекаются в настоящее время, например, работников, занятых неполный рабочий день.

После рассмотрения и координации всех названных факторов можно составить **план человеческих ресурсов**, подробно отражающий, сколько именно работников по количеству, функциям, квалификации, местам работы и размещению следует использовать на разных стадиях будущего периода.

В плане должно быть отражено:

– перечень мест работы и должностей, которые могут появиться, претерпеть какие-либо изменения или быть упраздненными;

– в какой степени возможна перестановка или переподготовка персонала;

– необходимые изменения на уровне руководителей как среднего, так и высшего звеньев;

– потребности в профессиональном обучении;

– программы набора, сокращения избыточного персонала или увольнения по выслуге лет;

– возможности для обратной связи в случае необходимости корректировки плана или задач компании;

– меры, предусмотренные для улаживания любых проблем с персоналом в связи с дефицитом или избытком рабочей силы (например, ранний выход на пенсию или другие процедуры сокращения персонала).

Краткосрочное кадровое планирование

Краткосрочное кадровое планирование, как правило, осуществляется на основании краткосрочного плана рабочей силы или оперативного плана, который рассчитан на период не более одного года и является наиболее распространенным на практике, чем план человеческих ресурсов.

Оперативный план работы с персоналом – это детализированный по временному (год, квартал, месяц, декада, рабочий день, смена), объектному (организация, функциональное подразделение, цех, участок, рабочее место) и структурному (потребность, найм, адаптация, использование, обучение, переподготовка и повышение квалификации, деловая карьера, расходы на персонал, высвобождение) признакам план с подробной проработкой оперативных действий, подкрепленных необходимыми расчетами и обоснованиями.

Для разработки оперативного плана работы с персоналом необходимо с помощью специально разработанных анкет получить данные:

– о постоянном составе сотрудников (имя, отчество, фамилия, место жительства, возраст, время поступления на работу и т.д.);

– о структуре персонала (квалификационная, половозрастная, национальная структура, удельный вес инвалидов, удельный вес рабочих, служащих, квалифицированных работников и т.д.);

– о текучести кадров;

– о потере времени из-за простоев, по болезни;

– о продолжительности рабочего дня (полностью или частично занятые, работающие в одну, несколько смен или ночную смену, продолжительность отпусков);

– о зарплате рабочих и служащих (структура зарплаты, дополнительная заработанная плата, надбавки, оплата по тарифу и сверх тарифа);

– об услугах социального характера, предоставляемых государством и организациями (расходы на социальные нужды, выделяемые в соответствии с законами, тарифными договорами, добровольно).

Анкету следует составлять таким образом, чтобы наряду с производительными целями они могли служить кадровому планированию.

Информация о персонале должна отвечать следующим требованиям:

– быть простой – содержать столько данных и только в том объеме, сколько и в каком объеме необходима в данном конкретном случае;

– быть наглядной – сведения необходимо представлять таким образом, чтобы дать возможность быстро определить главное, а не скрывать его за многословием. Для этого следует использовать таблицы, графики, цветное оформление материала;

– быть однозначной – сведения должны быть ясными, в их толковании должна быть семантическая, синтаксическая и логическая однозначность;

– быть сопоставимой – сведения необходимо приводить в сопоставимых единицах и относить к поддающимся сравнению объектам как внутри организации, так и не ее;

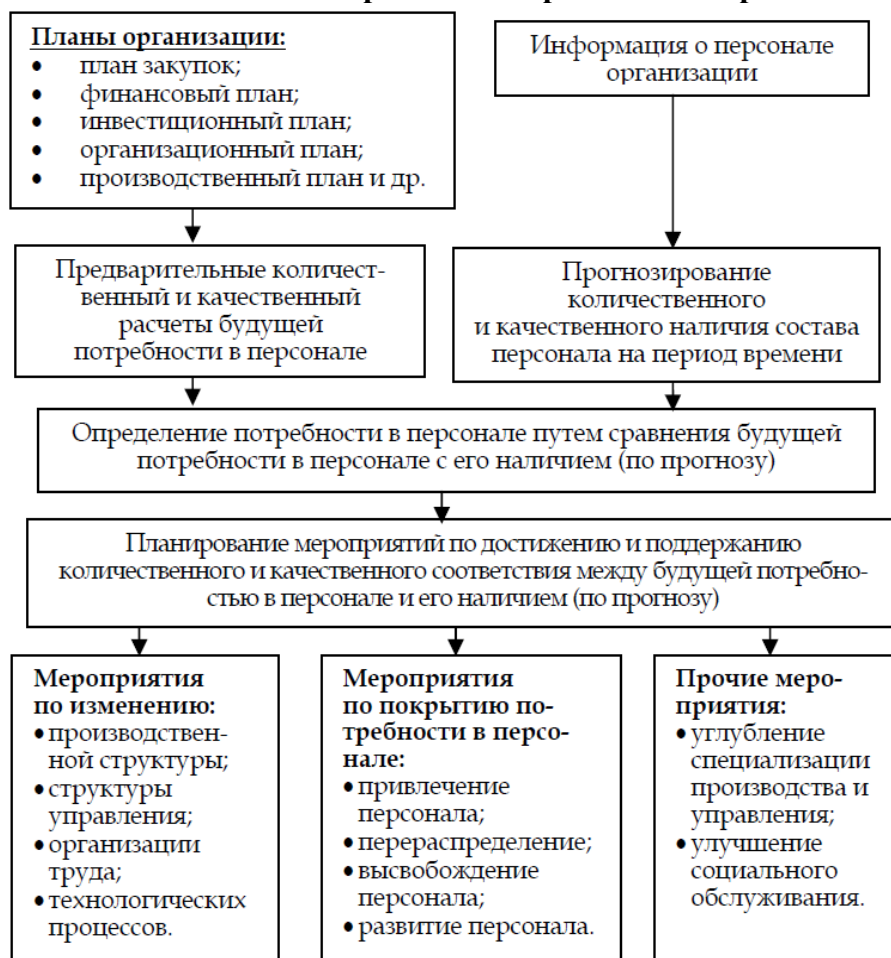
– быть преемственной – сведения о кадрах, подаваемых за разные временные периоды, должны иметь одну методику подсчетов и одинаковые формы представления;

– быть актуальной – сведения должны быть свежими, оперативными и своевременными, т.е. представляться без задержек.

Планирование потребности в персонале

Начальной ступенью процесса кадрового планирования является планирование потребности в персонале. Оно базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей (рис. 7.3).

Рис. 7.3. Схема планирования потребности в персонале



При определении потребности в персонале в каждом конкретном случае рекомендуется участие руководителей соответствующих подразделений.

Существует четыре категории работников, по которым ведется планирование:

1. Действующий персонал;
2. Новички;
3. Потенциальные сотрудники;
4. Персонал, покинувший организацию.

В отношении каждой из этих категорий менеджмент компании должен принимать разные действия (табл. 7.1).

Табл. 7.1. Действия, принимаемые менеджерами в отношении персонала

Категории работников	Управленческие действия
Действующий персонал	Оценка производительности труда Распределение работников Обучение и развитие Оплата и мотивация Карьерный рост
Новички	Методы найма Процедуры отбора Введение в должность Условия заключения договоров Процесс адаптации Обучение
Потенциальные сотрудники	Методы найма Внешние связи Уровень оплаты труда Бонусы для персонала
Персонал, покинувший организацию	Увольнение по инициативе администрации Выход на пенсию Текучесть персонала

К **преимуществам кадрового планирования** можно отнести следующие:

1. Организация лучше подготовлена для преодоления последствий изменения внешней среды деятельности.

2. Тщательное определение возможных будущих потребностей в человеческих ресурсах помогает организации найти новые и более эффективные способы управления человеческими ресурсами

3. Организация может избежать как избытка, так и дефицита сотрудников.

4. Планирование поможет организации создать и в дальнейшем развивать программы обучения персонала и обеспечения преемственности руководства.

5. Руководство вынуждено будет критически оценить сильные и слабые стороны человеческих ресурсов компании и политики в области персонала.

6. Позволит избежать дублирования усилий работников компании и улучшить их координацию и интеграцию при выполнении работы.

В кадровом планировании выделяют количественные и качественные показатели. При количественном планировании используются следующие методы:

1. Балансовый метод основывается на взаимной увязке ресурсов, которыми располагает организация, и потребностей в них в рамках планового периода. Такой план представляет собой двухстороннюю бюджетную таблицу, в одной части которой отражаются источники ресурсов, а в другой – их распределение.

2. Нормативный метод. Суть его состоит в том, что в основу плановых заданий на определенный период включаются нормы затрат различных ресурсов на единицу продукции.

3. Статистический метод устанавливает зависимость рассматриваемого показателя от других переменных.

При качественном планировании выделяют следующие методы:

1. Метод экспертной оценки. Для этого привлекается эксперт, который анализирует проблемы планирования и производит соединение имеющихся переменных планирования и величин, влияющих на данные переменные. Исходя из рекомендаций эксперта, формируются цели планирования, экспертами могут быть либо специалисты в области планирования персонала либо руководители.

2. Метод групповых оценок. В этом случае образуются группы, которые совместно разрабатывают планы мероприятий, направленных на решение поставленных задач. К таким методам можно отнести, например, мозговой штурм.

3. Метод Дельфи включает в себя экспертные и групповые методы. Сначала опрашивается множество независимых друг от друга экспертов, а затем результаты опроса анализируются в групповых дискуссиях и принимаются соответствующие решения.

Планирование производительности труда – часть процесса управления производительностью, предполагающего стратегическое и оперативное планирование, организацию, руководство и постоянный контроль за внедрением мероприятий, направленных на повышение производительности.

Факторы, влияющие на уровень и динамику производительности труда:

– внешние – не находящиеся под управлением организации (действия правительства, законодательство, инфраструктура, рыночные механизмы, конкуренция, общая социально-экономическая ситуация и положение в конкретной отрасли и регионе, состояние материально-технического снабжения, обеспеченность природными ресурсами, состояние трудовых ресурсов, культура и социальные ценности и пр.).

– внутренние – находящиеся под управлением организации (стратегические решения, организационные вопросы, трудовые отношения, руководящие кадры;

– структурных звеньев технология, средства производства, качество продукции, условия труда, информация и пр.).

Методы планирования производительности труда:

– метод прямого счета – предоставляет возможность рассчитать уменьшение численности персонала под влиянием конкретных организационных мероприятий и соответствующий рост производительности труда.

Этапы:

1. Определяется плановая численность персонала по отдельным категориям с учетом ее возможного сокращения в результате запланированных мероприятий.

2. На основании рассчитанной плановой численности персонала и планового выпуска продукции определяются уровень производительности труда и темпы ее роста по сравнению с базовым периодом.

– **пофакторный метод** – предполагает выделение факторов, оказывающих влияние на уровень и рост производительности труда, и оценку их воздействия.

Этапы:

1. Первоначально определяется базовая численность персонала на планируемый период при условии сохранения базовой производительности труда.

2. Рассчитывается ожидаемое изменение численности персонала под влиянием каждого из выделенных факторов посредством сопоставления затрат труда на запланированный объем продукции при планируемых и базовых условиях.

3. Суммарное изменение базисной численности и прирост производительности труда в планируемом периоде.

Классификация факторов роста производительности труда по внутреннему содержанию и сущности приведена в таблице 7.2.

Табл. 7.2. Факторы роста производительности труда

Научно-технические	Организационные	Структурные	Социальные
Внедрение новой техники и технологий	Увеличение норм и зон обслуживания	Изменение объема производства	Изменение качественного уровня персонала
Механизация и автоматизация производства	Специализация производства и расширение объема поставок	Изменение удельного веса отдельных видов продукции и отдельных производств в общем объеме.	Изменение отношения работников к труду
Изменение в структуре парка или модернизация оборудования	Изменение реального фонда рабочего времени	Прочие факторы	Изменение условий труда
Изменение конструкции изделий, качества сырья, применение новых видов материалов	Сокращение потерь от брака продукции		Прочие факторы
Прочие факторы	Снижение числа работников, не выполняющих нормы.		
	Прочие факторы		

Для определения влияния того или иного фактора на рост производительности труда рассчитывается экономия рабочей силы по отношению к численности работников, необходимых для выполнения планируемого объема работ при базовой производительности труда (выработке).

Исходная численность работников (Чи) на планируемый объем работ может быть определена следующим образом:

а) при неизменной структуре объема производства

$$Ч_{и} = Ч_{баз} * ИОП,$$

где Ч_{баз} – численность работников в базовом периоде, чел.;

ИОП – индекс роста объема производства;

б) при наличии структурных сдвигов:

$$Ч_{и} = \sum Ч_{баз, i} * ИОП_i,$$

где Ч_{баз, i} – численность работников i-го структурного подразделения в базовом периоде;

ИОП_i – индекс роста объема производства i-го структурного подразделения.

Важнейшим фактором, влияющим на рост производительности труда, является повышение технического уровня производства. Экономия рабочей силы (ЭЧр), например, за счет модернизации действующего или внедрения нового оборудования можно рассчитать по формуле:

$$ЭЧр = [1 - М * 100 / (М_{ст} * 100 + М_{м} * Пт)] * Ч_{и} * (Тд / Тк),$$

где М – общее количество оборудования;

М_{ст} – количество немодернизированного оборудования;

М_м – количество нового или модернизированного оборудования;

Пт – рост производительности труда при эксплуатации модернизированного оборудования;

Тд – число месяцев действия нового или модернизированного оборудования;

Тк – календарное число месяцев в планируемом периоде.

При этом экономия численности работающих (ЭЧппп) определяется по следующей формуле:

$$ЭЧппп = (Ч_{ппи} * Эр * Уз) / (100 * 100),$$

где Ч_{ппи} – исходная численность рабочих для производства планируемого объема продукции исходя из выработки базового периода;

Уз – доля рабочих, занятых обслуживанием оборудования, в численности промышленно-производственного персонала, %;

Эр – относительная экономия численности рабочих, %.

$$Эр = [1 - М * 100 / (М_{ст} * 100 + М_{м} * Пт)] * Тд / Тк * 100.$$

Рост производительности труда за счет «подтягивания» рабочих, не выполняющих норм выработки, определяется двумя способами:

а) исчислением непосредственного роста производительности труда за счет «подтягивания» рабочих, не выполняющих нормы выработки, до 100 % или среднего процента выработки коллектива по формуле:

$$Пт = [Чр1 * (100 - X1) + Чр2 * (100 - X2)] * Д / (Чр1 + Чр2),$$

где Чр1 и Чр2 – численность рабочих по группам, у которых уровень выполнения норм ниже 100 %;

X1 и X2 – средний процент выполнения норм соответственно по группам;

Д – удельный вес рабочих, не выполняющих нормы выработки, %.

б) исчисление экономии численности работников за счет мероприятий, направленных на выполнение рабочими норм выработки, по следующей формуле:

$$ЭЧр = (Чрбаз * УВрн * Эр * 0,5) / 100,$$

$$Эр = Прн * У / 100,$$

где Прн – планируемое повышение уровня выполнения норм выработки группой рабочих, не выполняющих норм выработки, %;

УВрн – удельный вес группы рабочих, не выполняющих нормы выработки, в общей численности работающих, %;

У – удельный вес группы рабочих – сдельщиков, не выполняющих нормы выработки, в общей численности работающих, %;

0,5 – коэффициент, показывающий неравномерность повышения уровня выполнения норм на протяжении планируемого периода.

Экономия рабочей силы за счет специализации производства и увеличения кооперированных поставок может быть определена по формуле:

$$ЭЧр = (УВпл - УВбаз) * ОПпл / Вбаз * 100,$$

где УВбаз и УВпл – удельный вес кооперированных поставок соответственно в базовом и планируемом периоде, руб.;

ОПпл – объем производства в планируемом периоде, руб.;

Вбаз – выработка на одного работающего в базовом периоде, руб.

Экономия рабочей силы можно определить также по следующей формуле:

$$ЭЧр = Чи * [1 - (100 - УВпл)] / (100 / УВбаз).$$

Экономия рабочей силы за счет лучшего использования рабочего времени может быть определена по формуле:

$$ЭЧр = (Чи * УВр / 100) * (Пбаз - Ппл) / (100 - Ппл),$$

где УВр – удельный вес рабочих в численности промышленно-производственного персонала, %;

Пбаз и Ппл – потери рабочего времени соответственно в планируемом и базовом периодах.

Сокращение невыходов на работу ведет к экономии численности рабочих, которое может быть рассчитано по формуле:

$$ЭЧр = Чи * УВр * (Фпл - Фбаз) / Фбаз,$$

где Фпл и Фбаз – количество рабочих дней, отработанных одним рабочим соответственно в базовом и планируемом периодах.

Сокращение брака продукции способствует росту экономии рабочей силы рабочих-сдельщиков, величина которой может быть определена следующим образом:

$$ЭЧр = (Ббаз - Бпл) * Чр-с.баз / 100,$$

где Ббаз и Бпл – потери от брака в процентах к себестоимости продукции соответственно в базовом и планируемом периодах;

Чр-с.баз – численность рабочих-сдельщиков в базовом периоде.

Экономия численности при устранении нерациональных затрат труда рассчитывается по формуле:

$$ЭЧр = (Дбаз - Дпл) * Чр-с.баз / 100,$$

где $D_{баз}$ и $D_{пл}$ – доля доплаты рабочим – сдельщикам за отклонение от запроектированного технологического процесса в общем фонде заработной платы рабочих соответственно в базовом и планируемом периодах, %.

Влияние сдвигов в составе (ассортименте) продукции на экономию рабочей силы определяется следующим образом:

$$\mathcal{E}_{чр} = (T_{баз} - T_{пл}) * O_{пл} / (K_{вп} * \Phi_{пл}),$$

где $T_{баз}$ и $T_{пл}$ – удельная трудоемкость продукции соответственно в базовом и планируемом периодах, нормо-час;

$K_{вп}$ – коэффициент выработки в планируемом периоде;

$\Phi_{пл}$ – полезный фонд времени работы одного рабочего в планируемом году, час.

Влияние каждого фактора на рост производительности труда определяется по следующей формуле:

$$P_{ti} = \mathcal{E}_{чрi} * 100 / \mathcal{E}_{чр},$$

где $\mathcal{E}_{чрi}$ – экономия рабочей силы по i -му фактору;

$\mathcal{E}_{чр}$ – экономия рабочей силы, исчисленная по всем факторам.

Общий прирост производительности труда рассчитывается суммированием прироста по всем факторам или по формуле:

$$P_{т} = (\mathcal{E}_{чр} / (\mathcal{C}_{и} - \mathcal{E}_{чр})) - 100.$$

Пример:

1. Бригада из пяти человек произвела за месяц 500 единиц продукции, затратив 800 трудовых единиц, в данном случае часов (5 человек \square 22 дня \square 8 час. = 880 чел.-час. за месяц).

На основании этого простого примера можно рассчитать несколько показателей производительности труда:

а) $P_{1т1} = \text{Объем продукции (единиц)} / \text{Затраты труда (единиц)} = 500 \text{ ед. продукции} / 880 \text{ ед. труда} = 0,57$

б) $P_{1т2} = \text{Объем продукции (единиц)} / \text{Численность работников} = 500 \text{ ед. продукции} / 5 \text{ человек} = 100$

2. Предположим, что в след. Месяце продукция составила 600 ед. при затратах 800 трудовых ед. (5 человек * 20 дней * 8 час. = 800 чел.-час. за месяц). Вновь можно рассчитать показатели производительности:

а) $P_{2т1} = \text{Объем продукции (единиц)} / \text{Затраты труда (единиц)} = 600 \text{ ед. продукции} / 800 \text{ ед. труда} = 0,75;$

б) $P_{2т2} = \text{Объем продукции (единиц)} / \text{Численность работников} = 600 \text{ ед. продукции} / 5 \text{ чел} = 120.$

В обоих случаях производительность труда возросла.

Индексы динамики производительности труда равны:

а) $I_{пт1} = 0,75/0,57=1,32;$

б) $I_{пт2} = 120/100=1,20.$

В целях повышения производительности труда в организациях разрабатываются специальные программы управления производительностью труда, характеризующиеся высоким уровнем конкретной проработки и предусматривающие комплексное решение проблемы с выходом на эффективность деятельности организации.

Применительно к разработке программ управления производительностью труда можно выделить восемь последовательных этапов, перечень и содержание которых раскрываются в таблице 7.3.

Табл. 7.3. Основные этапы разработки программ управления производительностью труда

Этап	Решаемые вопросы
1-й этап: внутренняя стратегическая оценка	Выявление и анализ внутренних факторов (сильные и слабые стороны, проблемы, возможности, наличие других программ и пр.), которые следует учитывать при проектировании, разработке и осуществлении мероприятий в области управления производительностью труда
2-й этап: внешняя стратегическая оценка	Выявление и анализ внешних факторов (экономические и политические тенденции, поставщики, конкуренты, другие организации, проблемы, ограничения, технологии и пр.), которые способны повлиять на проектирование, разработку и осуществление мероприятий в области управления производительностью труда.
3-й этап: формирование предпосылок плана	Преобразование факторов, влияющих на проектирование, разработку и осуществления программы, полученных на предыдущих этапах, в конкретные предпосылки и (или) допущения, на которых будет основываться разработка программы; установление взаимосвязей между предпосылками; оценка их относительной важности и очередности
4-й этап: стратегическое планирование	Обеспечение согласования целей и задач программы управления производительностью труда; формулировка стратегических (рассчитанных на 2-5 лет) целей и задач в области управления производительностью; выделение среди них «обязательных» (первоочередных) и «желательных»; ранжирование целей и задач
5-й этап: разработка критериев результативности	Определение показателей, по которым в дальнейшем будут оцениваться мероприятия в области управления производительностью труда (измерителей, критериев, нормативов)
6-й этап: планирование мероприятий	Разработка конкретных мероприятий, обеспечивающих начало реализации программы управления производительностью труда, их согласование и ранжирование
7-й этап: планирование проектов	Детализация мероприятий в области управления производительностью труда; определение последовательности их выполнения; оценка затрат, определение функций и обязанностей исполнителей, анализ издержек и выгод
8-й этап: рассмотрение и оценка программы	Продолжение и завершение работы, начатой на предыдущем этапе, сведение воедино результатов, полученных от разных групп разработчиков программы.

Реализация программы управления производительностью предполагает:

- измерение и оценку уровня производительности труда;
- планирование контроля и повышение производительности на основе информации, полученной в процессе измерения и оценки;
- осуществление конкретных мер по повышению производительности;
- измерение и воздействие этих мер.

Вопросы для самопроверки:

1. Что такое кадровое планирование?
2. В чем заключается цель кадрового планирования?
3. Назовите этапы процесса кадрового планирования.
4. Что включает план человеческих ресурсов?
5. Какова специфика долгосрочного и краткосрочного кадрового планирования?
6. Опишите процесс планирования потребности в персонале.
7. Перечислите факторы, влияющие на уровень и динамику производительности труда.

8. Какие методы планирования производительности труда вы знаете? Охарактеризуйте их.

Список использованной литературы:

1. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник / Алавердов А.Р. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. – 656 с.

2. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: учебник / Карташова Л.В. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 235 с.

3. Управление человеческими ресурсами: учебник / Б.М. Генкин – М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 464 с.

Тема 8. Маркетинг персонала. Набор и отбор персонала.

1. *Маркетинг персонала.*

2. *Набор персонала.*

3. *Отбор персонала.*

Кадровое планирование служит ряду целей, самая обширная из которых – это обеспечение организации квалифицированными сотрудниками. Разрабатываемый и корректируемый в процессе кадрового планирования **план человеческих ресурсов** является одним из отправных пунктов процедур, связанных с набором и отбором кандидатов на вакантные должности. Другой отправной точкой в процессе набора кандидатов и их последующей оценки можно считать **разработку требований к кандидатам** на различные должности.

Именно с этих двух процессов – планирование персонала и определение его ключевых характеристик – и начинается процесс привлечения кандидатов.

Схематически процесс привлечения персонала отображен на рисунке 8.1. Данная схема характерна для крупных организаций, осуществляющих кадровое планирование на долгосрочный период. Однако в условиях пассивной кадровой политики привлечение персонала может начинаться сразу с процедур набора.

Процесс привлечения персонала – рекрутирование (рекруитмент) – представляет собой специфический вид маркетинговой деятельности.

Как в обычной маркетинговой деятельности, в процессе рекруитмента кандидатов на вакантные должности существует несколько этапов:

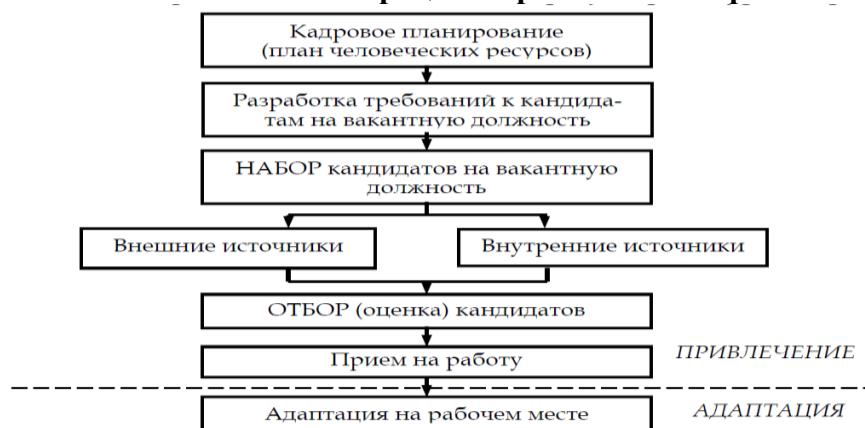
1. Исследование рынка – тенденции рынка труда, специфика занятости, стратегия конкурентов и т.д.

2. Разработка товара – на рынке рабочей силы представляет собой, прежде всего, обеспечение конкурентоспособных условий труда, привлекательность рабочего места, что находит отражение в рекламной информации (все зависит от компании нет общих правил).

3. Ценообразование в процессе рекруитмента подразумевает разработку системы заработной платы, льгот и компенсаций (на этот процесс влияет спрос и предложение на рынке труда, объективные условия рынка).

4. Продвижение товара составляет суть рекруитмента кандидатов на вакантные должности, т.е. способы привлечения.

Рис. 8.1. Этапы процесса привлечения персонала



Подход к процессу рекрутинга включает:

- 1) Определение потребности в персонале с учетом основных целей организации.
- 2) Получение точной информации о том, какие требования к работнику предъявляет вакантная должность.
- 3) Установление квалификационных требований, необходимых для успешного выполнения работы.
- 4) Определение личностных и деловых качеств, необходимых для эффективного выполнения работы.
- 5) поиск возможных источников кадрового выполнения и выбор адекватных методов привлечения подходящих кандидатов.
- 6) Определение подходящих методов отбора кадров, позволяющих лучше всего оценить пригодность кандидатов к работе в данной должности.
- 7) Обеспечение наилучших условий для адаптации новых работников к работе в организации.

Требования к кандидатам составляет набор характеристик, которым должен обладать специалист, наиболее подходящий на конкретную вакантную должность. На основании этих требований кандидаты оцениваются на конкурсной основе в процессе отбора. Следовательно, методы оценки кандидатов на должность выбираются в зависимости от сформулированных требований. Например, оценить конкретные профессиональные знания можно либо путем собеседования либо путем тестирования. Оценить личностные качества такие, как мотивация, лидерство, стрессоустойчивость и т.д., возможно оценить путем различных интервью (тип интервью выбирается в зависимости от оцениваемых качеств).

Проведя поверхностный анализ, несложно заметить, что наибольшая текучесть кадров наблюдается на позициях начальных уровней, в этой ситуации для минимизации затрат и хеджирования рисков многие фирмы предпочитают набирать в штат так называемый «тэмпэрэри стаф» – временный штат, нанятый специализированными агентствами и даваемый ими напрокат. При этом у фирмы не бывает особых проблем – смотрят: подходит или не подходит.

Кстати, многие фирмы считают, что текучесть персонала – нормальный и даже необходимый процесс для процветания компании.

Нужно учитывать, что:

- есть те категории работников (высококласные специалисты, компетентные и т.д.), при увольнении которых фирмы имеют большие затраты на привлечение на такое вакантное место; поэтому важно отслеживать и прогнозировать текучесть персонала не в общем по фирме, а по определенным группам; прогнозировать текучесть на уровне старших управленцев практически невозможно, за исключением случаев, когда уход инициирован руководством фирмы; уход любого топ-менеджера – обстоятельство форс мажорное;

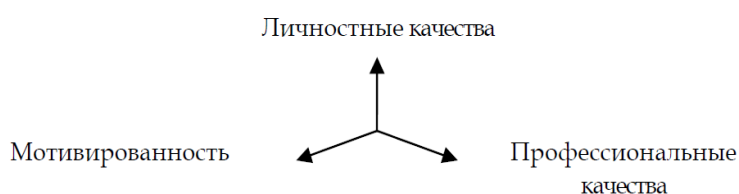
- движение персонала на низших уровнях прогнозировать несложно, и затраты на замену персонала этих уровней, как правило, невелики и постоянны.

Еще один фактор, инициирующий необходимость найма новых сотрудников, – развитие бизнеса, влекущее за собой изменение структуры компании, и, следовательно, требований к сотрудникам.

Потребность в низших позициях может определить служба управления персоналом, но потребность в ключевых сотрудниках может предполагать только руководство. Поэтому прежде, чем планировать найм руководителей среднего и высшего звена, необходимо организовать беседу с инициаторами бизнеса, менеджерами, ответственными за его развитие, а потом определить бюджет расходов на привлечение персонала.

Любая HR стратегия диктует менеджеру по персоналу определенный уровень «качества» подбираемого им персонала, соответственно, качество сотрудников определяется тремя факторами (рис. 8.2).

Рис. 8.2. Критерии поиска



1. **Профессиональные качества.** Кандидат, отвечающий требованиям компании по своим профессиональным качествам, обладает достаточными навыками, знаниями и опытом для решения задач, стоящих перед организацией.

2. **Личностные качества** характеризуют, как человек «впишется» в организацию.

3. **Мотивированность.** Человек должен быть мотивирован для выполнения той работы, которая ему предложена.

На практике существуют разные подходы к формулировке требований к кандидатам. Как правило, применяются следующие инструменты:

- должностная инструкция;
- квалификационная карта;
- модель компетенций;
- модель рабочего места;

Должностная инструкция является одним из видов формализации требований к кандидатам и представляет собой документ, описывающий основные функции сотрудника, занимающего конкретное рабочее место.

При использовании должностной инструкции для оценки кандидата на вакантную должность специалист, осуществляющий оценку, должен определить, насколько данный кандидат способен выполнять эти функции. Сделать это довольно сложно, особенно для человека, незнакомого со спецификой работы на вакантной должности.

Поэтому в современной практике рекрутмента многие организации стали создавать в дополнение к должностным инструкциям (а в последнее время вместо них) другие документы, описывающие, какими качествами должен обладать сотрудник для успешной работы на конкретной должности. К таким документам относятся квалификационные карты и модели компетенций.

Квалификационная карта включает набор квалификационных характеристик (образование, владение специальными навыками – иностранный язык, компьютер, владение конкретными методиками и т.д.), которыми должен обладать сотрудник, занимающий данную должность.

Поскольку в ходе отбора определить наличие квалификационных характеристик значительно легче, чем выявить наличие способностей выполнять определенные функции, квалификационная карта является более удобным инструментом по сравнению с

должностной инструкцией. Кроме того, в отличие от должностной инструкции, использование квалификационной карты также дает возможность структурированной оценки кандидатов (по каждой характеристике) и сравнения их между собой.

Однако применение квалификационной карты в качестве критериев отбора позволяет оценить в большей мере формальные характеристики кандидата, фокусируясь на его прошлом и оставляя в стороне его личностные характеристики, а также потенциал профессионального развития. Поэтому в современной практике рекрутмента квалификационная карта дополняется моделью компетенций.

Модель (профиль) компетенций. На сегодняшний момент подход к оценке персонала, базирующийся на понятии компетенции является наиболее распространенным. Для того чтобы раскрыть сущность этого понятия наиболее адекватно, приведем несколько определений этого термина, принадлежащих различным авторам.

Компетенции представляют собой личностные характеристики человека, его способности к выполнению тех или иных функций, типов поведения и социальных ролей, как, например, ориентация на интересы клиента, умение работать в группе и т.д. (С.В. Шекшня).

Термин «компетенция» определяет нечто, что должен уметь делать человек, чтобы справиться со своими должностными обязанностями в компании (Ч. Хэндлер).

Компетенции подразумевают как индивидуально-личностные характеристики (например, умение работать в команде, креативность, коммуникабельность), так и навыки (например, умение вести переговоры или умение составлять бизнес-планы) (С. Иванова).

Последнее определение в большей степени раскрывает понятие компетенции с точки зрения рекрутинговых мероприятий, т.к., как правило, оценка производится по двум направлениям:

1. личностные характеристики (поведенческие компетенции);
2. оценка знаний и навыков в профессиональной области.

Такое распределение не следует рассматривать как классификацию компетенций, т.к. каждая организация формулирует свои требования к сотрудникам и группирует компетенции в зависимости от специфики конкретной должности. Разработка (определение и формулирование) компетенций для сотрудников организации осуществляется на основе стратегии организации. В данном случае принято говорить о **ключевых компетенциях компании**.

Следует подчеркнуть, что понятие компетенции (в том числе, ключевой) касается не только отдельно взятого человека, работающего в организации, но и всех ее сотрудников в целом.

Чтобы считаться **ключевой**, компетенция должна соответствовать трем следующим критериям:

1. Представлять ценность для потребителей. При попытке определить ключевые компетенции, организация должна оценивать, вносит ли конкретный навык вклад в воспринимаемую клиентом ценность, иными словами, позволяет ли данная компетенция повысить качество и / или снизить стоимость предоставляемой услуги / выпускаемой продукции.

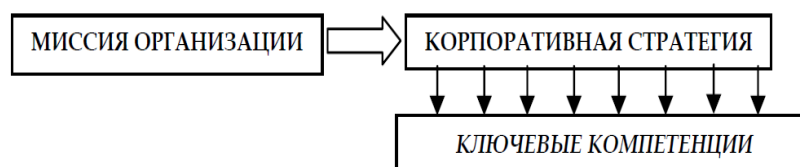
2. Быть отличительной, то есть неповторимой в своем роде, трудной для воспроизведения конкурентами. Например, компания British Airways резко повысила качество обслуживания пассажиров, значительно повысив его средний уровень в своей отрасли, сделав это своей ключевой компетенцией.

3. Обеспечивать переход к завтрашним рынкам. При определении ключевых компетенций важно абстрагироваться от качественных параметров продукта и определить, каким образом можно использовать имеющуюся компетенцию для производства нового продукта.

Процесс формирования модели компетенций организации можно представить в виде схемы, изображенной на рис. 8.3. Как видно из рисунка, формирование профиля

ключевых компетенций является одной из задач стратегического планирования и управления организацией. Содержание ключевых компетенций следует из стратегии развития организации.

Рис. 8.3. Схема формирования ключевых компетенций организации



Итак, ключевые компетенции, разработанные на уровне организации, применяются для характеристики и оценки ее сотрудников, в частности для кандидатов на вакантные должности.

Количество ключевых компетенций для разных компаний может варьироваться. При этом чрезмерная их детализация приводит к сложностям в оценке и подборе персонала (например, при наличии 50–100 компетенций). Каждая разработанная компетенция должна быть максимально **конкретно сформулирована**, т.к. одни и те же слова, фразы, термины могут по-разному трактоваться в разных условиях.

Например, достаточно часто встречается такое требование к кандидатам, как коммуникабельность. Однако этот термин имеет много параметров (см. таблицу 8.1).

Таблица 8.1. Пример параметров требований к кандидатам

Коммуникабельность:
Умение быстро устанавливать контакт с незнакомыми людьми
Вежливое, располагающее общение
Умение убеждать
Умение публично выступать
Постоянное желание общаться с людьми
Хорошо поставленная речь
Грамотная речь

Итак, составляющие понятия «коммуникабельность» весьма разные и зачастую не пересекаются друг с другом, поэтому эти требования могут оказаться необходимыми, безразличными или желательными для различных видов работ (см. таблицу 8.2).

На базе должностной инструкции, квалификационной карты и модели компетенций составляется еще один эффективный инструмент определения требований к кандидатам на вакантную должность – модель рабочего места.

Модель рабочего места представляет собой набор характеристик должности, дающий общую картину того, что необходимо кандидату для работы в этой должности, а также условий работы.

Таблица 8.2. Уровень важности компетенций для различных видов работы

Компетенция	Должность		
	Торговый представитель	Секретарь	PR-менеджер
Умение быстро устанавливать контакт с незнакомыми людьми	Необходимо	Безразлично	Желательно
Вежливое, располагающее общение	Необходимо	Необходимо	Необходимо
Умение убеждать	Необходимо	Желательно	Необходимо
Умение публично выступать	Безразлично	Безразлично	Необходимо
Потребность в общении	Необходимо	Безразлично	Желательно
Хорошо поставленная речь	Необходимо	Желательно	Необходимо
Грамотная речь	Необходимо	Необходимо	Необходимо

Модель рабочего места может иметь следующую структуру:

Кадровые данные – пол, возраст, социальный статус (происхождение).

Опыт – профессиональный или общественный.

Профессиональные знания и навыки – определяются путем собеседования, а также путем проведения деловых игр и практических занятий.

Личностные качества – совокупность деловых качеств и недостатков работника, определяется путем собеседования и тестирования.

Психология личности – тип личности, темперамент, мотивация; определяются путем собеседования и тестирования.

Уровень квалификации – специальность, уровень образования, повышение квалификации.

Организация труда – рабочее помещение, технические средства, служебный транспорт.

Оплата труда – зарплата, надбавки, премии и вознаграждения.

Социальные блага – оплата отдыха, питания, транспорта и т.д.

Социальные гарантии – пособие по нетрудоспособности, страхование, пособие в случае увольнения и т.д.

Для поиска кандидата требуемого «качества» в каждом конкретном случае должна быть выработана тактика поиска; при этом она выбирается на основе готовности компании варьировать своими требованиями по трем координатам:

- качество;
- стоимость;
- время.

При подборе на высокие позиции качество, как правило, является неизменной величиной. Таким образом, стратегия зависит от времени и финансовых средств, выделяемых компанией на поиск сотрудников.

Стоимость складывается из оплаты времени сотрудников компании, оплаты услуг внешних провайдеров и потерь от отсутствия сотрудника на рабочем месте. Чтобы выработать стратегию решений, нужно определить, в чем в каждом конкретном случае состоит возможность экономии. Стратегия минимизации денег приемлема тогда, когда располагают временем. При этом нужно точно рассчитать тот период, который возможно потратить на поиск. Нередко кажущаяся свобода в распоряжении данным ресурсом обманчива. При анализе выясняется, что каждый день отсутствия нужного сотрудника на рабочем месте обходится компании дороже гонорара агентства. После этого выбирается приемлемый вариант:

- обучение своего сотрудника;
- с помощью агентства (необходимо подходить творчески и экономить ресурсы, поддерживать связь с агентством, работа с несколькими агентствами не всегда эффективна).

Перед началом анализа в случае необходимости закрыть несколько вакансий, их необходимо классифицировать по критериям матрицы Эйзенхауэра:

- важно и срочно;
- неважно и срочно;
- важно, но не срочно;
- неважно и не срочно.

Существует два вида источников набора персонала: внутренние – за счет сотрудников самой организации и внешние – за счет ресурсов внешней среды.

Внешние источники являются наиболее распространенными, так как ресурсы компании ограничены, и даже если на вакантную должность находится замещение внутри компании, то освобождается место работника, который занял первую вакансию.

Внешние источники можно условно подразделить на два класса: недорогие и дорогостоящие. К недорогим источникам относятся, например, государственные агентства занятости, контакты с высшими учебными заведениями. К дорогостоящим

источникам относятся, например, кадровые агентства, публикации в средствах массовой информации (печатные издания, радио, телевидение).

Кроме того, существуют внешние источники потенциальных кандидатов на вакансии, использование которых может оказаться и вовсе бесплатным для организации. Прежде всего, речь идет о бесплатных Интернет-порталах, посвященных публикации вакансий и резюме соискателей. Также компания может получить резюме от самих соискателей, осуществляющих самостоятельный поиск работы без обращения к посредникам.

Следует отметить, что даже в условиях высокой безработицы найти высококвалифицированного специалиста – трудная задача, и компании прибегают к дорогостоящим источникам привлечения персонала. Что же касается должностей, не требующих высокой квалификации, то здесь компания может набирать персонал самыми дешевыми способами.

Существуют следующие виды внешних источников:

1. Привлечение кандидатов на вакантную должность по рекомендациям знакомых и родственников, работающих в компании. Этот метод является достаточно эффективным и распространен в небольших организациях. Так, по данным кадрового агентства «Анкор» для компаний, численность персонала которых не превышает 40–60 человек, в 40% случаев найм новых сотрудников осуществляется через связи и знакомства. Данный подход характерен для компаний, работающих в узких секторах, где количество специалистов ограничено, и поиск кандидатов на рынке труда может оказаться длительным и неэффективным.

Однако этот способ имеет серьезный недостаток, связанный с риском взять неквалифицированного специалиста. Данный недостаток можно компенсировать проведением отбора на общих основаниях в том числе и для кандидата, рекомендованного «своими», что позволит провести его адекватную оценку.

2. «Самостоятельные» кандидаты – люди, занимающиеся поиском работы самостоятельно без обращения в агентства и службы занятости – они сами звонят в организацию, присылают свои резюме и т.д. Самостоятельные кандидаты обращаются в конкретную организацию, в которой хотели бы работать, что, как правило, связано с ее ведущим положением на рынке.

Даже если на данный момент организация не нуждается в услугах такого кандидата, информацию о нем все же стоит сохранить, чтобы можно было привлечь его в случае необходимости. Многие организации устраивают дни открытых дверей, а также принимают участие в **ярмарках вакансий и выставках** с целью привлечения «самостоятельных» кандидатов.

3. Реклама в СМИ. Наиболее распространенным приемом рекрутмента является размещение в СМИ рекламного объявления об имеющейся в организации вакансии. В данном случае соискатель обращается непосредственно в кадровую службу организации-работодателя.

Самыми популярными СМИ для размещения объявлений о вакансиях являются периодические издания и Интернет. Такие СМИ, как телевидение и радио, используются редко. Периодические издания (газеты и журналы), публикующие объявления о вакансиях, можно также подразделить на две категории: издания общего профиля и специализированные профессиональные издания. Издания общего профиля публикуют информацию о вакансиях в различных областях деятельности и для широкого круга профессий. Специализированные профессиональные издания ориентированы на проблематику какой-то отдельной отрасли (например, металлургия) или профессии (например, бухгалтерский учет). Соответственно в рубриках, посвященных трудоустройству, публикуются объявления о вакансиях для специалистов этой отрасли (например, инженер-металлург) или о „„,профессии (например, бухгалтер).

То же самое можно сказать и об Интернет. Существуют серверы, посвященные трудоустройству, на которых соискатели публикуют свои резюме, а работодатели – информацию о вакансиях. Также публикация информации о вакансиях и размещение резюме возможны на специализированных порталах, представляющих собой виртуальные профессиональные сообщества.

Применение специализированных профессиональных изданий и Интернет-порталов считается эффективным в случае поиска узкопрофильных специалистов (например, инженеров в области телекоммуникаций, специалистов-нефтяников и т.д.). Поиск кандидатов на распространенные должности без жесткой индустриальной зависимости (маркетолог, экономист, секретарь и т.д.), как правило, проводится при помощи изданий, посвященных трудоустройству в различных областях.

Размещение объявлений о вакансиях является эффективным и дорогостоящим инструментом привлечения большого количества кандидатов. Однако этот инструмент может оказаться неэффективным в случае наплыва кандидатов, не обладающих требуемыми качествами. Для того чтобы повысить эффективность объявления о вакансии, необходимо соблюдать следующие условия:

- в рекламном объявлении необходимо в краткой форме излагать ключевые требования к кандидатам, чтобы предотвратить поток резюме неподходящих на эту должность кандидатов;

- объявление должно публиковаться в соответствующем издании (местной прессе или в узкопрофильном журнале);

- следует анализировать количество откликов, полученных от размещения объявлений в разных изданиях, что позволит выбрать наиболее эффективные для конкретных видов и областей работы.

4. Контакты с учебными заведениями. Многие крупные организации ориентированы на набор выпускников вузов, не имеющих опыта работы. С этой целью компания-работодатель проводит презентации в профильных вузах, а также принимает участие в ярмарках вакансий. Особенности набора выпускников связаны с тем, что при отсутствии профессиональных компетенций, оцениваются личностные компетенции, такие как умение планировать, анализировать, личная мотивация и т.д.

5. Государственные службы занятости (биржи труда).

Правительства большинства стран способствуют повышению уровня занятости населения, создавая для этого специальные органы, занятые поиском работы для обратившихся безработных граждан. Ведутся базы данных, содержащие информацию о соискателях (их биографические данные, квалификационные характеристики, интересующую работу). Организации имеют доступ к таким базам и могут осуществить в них поиск при незначительных издержках. Однако данный метод не обеспечивает широкий охват кандидатов, так как далеко не все соискатели регистрируются в государственных службах занятости.

6. Кадровые агентства. За последние 30 лет рекрутинг превратился в бурно развивающуюся отрасль экономики. Каждое агентство ведет свою базу данных и осуществляет поиск кандидатов в соответствии с требованиями клиентов – работодателей.

Агентства тщательно изучают требования, которые компания предъявляет к соискателям, подбирают кандидатов, проводят тестирование и собеседование. В случае приема кандидата на работу услуги агентства оплачиваются компанией в размере 30–50% годовой заработной платы нанятого сотрудника. Кадровые агентства могут иметь следующие специализации:

Массовый подбор персонала осуществляется в условиях открытия нового предприятия, когда ставится цель в короткий срок обеспечить его сотрудниками. Отличительной особенностью массового набора является наличие большого количества однотипных вакансий (например, при открытии супермаркета – кассиры, продавцы, грузчики и т.д.).

Услуги временного персонала. Агентства представляют компаниям временных сотрудников в тех случаях, когда сроки поиска постоянного сотрудника на вакансию увеличиваются, а также на период временной нетрудоспособности постоянного сотрудника организации и отсутствии возможности его замены другим штатным сотрудником. Также агентствами предоставляется услуга **лизинга персонала**. Это происходит в тех случаях, когда работа квалифицированного специалиста востребована компанией-работодателем на временной, а не на постоянной основе.

Подбор руководителей (executive search). Это направление рекрутмента ориентировано на поиск профессионалов высокого уровня, а также руководителей высшего звена. Метод, используемый этими агентствами, называется headhunting или «охота за головами», а рекрутеры, специализирующиеся в области executive search, называются хэдхантерами.

Метод headhunting

Принцип действия данного метода основывается на следующей предпосылке – руководители высокого уровня не ищут работу по объявлениям или через агентства, большинство из них успешно в своем деле и даже не помышляет о смене работы. Задачей «охотника» является предложение такому кандидату более выгодных условий в другой организации.

Хэдхантеры ведут поиск на основе детального анализа рынка и возможных компаний-доноров. Также они должны хорошо знать специфику работы предприятий в отдельных секторах рынка, например, в нефтегазовом, банковском и т.д.

Источниками информации для хэдхантеров служат:

- отчеты и брошюры, публикуемые организациями;
- отраслевые издания, публикующие рейтинги самых успешных руководителей и работников, а также, статьи, репортажи и прочие публикации;
- конфиденциальная сеть поиска.

К отобраным кандидатам осторожно обращаются с предложением о перемене места работы, обсуждают ее специфику и условия (уровень оплаты, социальные блага), после чего кандидата представляют организации-клиенту.

Хэдхантеры проводят тщательный анализ вакансии, составляют подробные требования к ней, выявляют наиболее подходящий тип личности. Все эти действия производятся на основании требований, к кандидатам, сформулированных клиентом – работодателем. Хэдхантеры осуществляют самостоятельное тестирование кандидатов на соответствие этим требованиям.

Услуги хэдхантеров оплачиваются в абсолютном измерении. Сумма гонорара устанавливается до начала поиска и в виде аванса выплачивается 25–30%. Столько же выплачивается при предоставлении клиенту списка наиболее подходящих кандидатов. Оставшаяся часть гонорара выплачивается после приема подобранного кандидата на работу.

К достоинствам headhunting относятся:

- воздействие на нужную целевую аудиторию (традиционные средства привлечения персонала могут не коснуться потенциальных кандидатов на высокую должность);
- руководители, готовые рассматривать предложения о новой работе, сами дают понять хэдхантерам о своих намерениях, а не ищут открыто работы в конкурирующих организациях;
- если выбранный кандидат не хочет менять место работы, он может порекомендовать другого работника аналогичного уровня.

К недостаткам headhunting относятся:

- разрушительное воздействие на эффективно налаженную деятельность организаций;

– руководитель, поддавшийся хэдхантеру, сможет снова стать его клиентом. С целью предотвращения этого организации выплачивают сотруднику значительные средства в обмен на обязательство пребывания длительного срока в организации на занимаемой должности;

– кандидат может подкупить хэдхантера с целью рекомендации на хорошую должность;

– с целью наиболее эффективного поиска хэдхантер может запросить от компании-клиента конфиденциальную информацию.

Окончательное решение при отборе обычно формируется на нескольких этапах, которые следует пройти претендентам. На каждом этапе отсеивается часть претендентов или же они отказываются от процедуры, принимая другие предложения.

Как правило, до принятия организацией решения о приеме на работу кандидат должен пройти несколько ступеней отбора:

Ступень 1. Предварительная отборочная беседа. Беседа может проводиться различными способами. Для некоторых видов деятельности предпочтительно, чтобы кандидаты приходили на будущее место работы, тогда ее может проводить линейный менеджер, в других случаях это не важно и ее проводит специалист службы управления персоналом.

Основная цель беседы – оценка уровня образования претендента, его внешнего вида и определяющих личностных качеств. Для эффективной работы менеджерам и специалистам целесообразно использовать общую систему правил оценки кандидата на этом этапе.

Ступень 2. Заполнение бланка заявления. Претенденты, успешно преодолевшие предварительную беседу, должны заполнить специальный бланк заявления и анкету. Количество пунктов анкеты должно быть минимальным, и они должны запрашивать информацию, более всего выясняющую производительность будущей работы претендента. Информация может касаться прошлой работы, склада ума, ситуаций, с которыми приходилось сталкиваться, но так, чтобы на их основе можно было бы провести стандартизованную оценку претендента. Вопросы анкеты должны быть нейтральны и предполагать любые возможные ответы, включая возможность отказа от ответа. Пункты должны вытекать один из другого.

Ступень 3. Беседа по найму (интервью). Исследования показали, что более 90% решений по отбору претендентов фирмами США принимаются на основе итогов беседы.

Интервью является наиболее распространенным методом оценки кандидатов на должность. В процессе интервью не только работодатель получает информацию о кандидате, но и сам кандидат имеет возможность больше узнать не только об условиях работы (задавая вопросы интервьюеру), но и о корпоративной культуре этой организации. Сделать выводы о корпоративной культуре организации-работодателя, а также о своей совместимости с ней, кандидат может по уровню организации и условий проведения интервью, по профессионализму интервьюера и т.д.

Существуют следующие **виды интервью**:

Биографическое интервью. Его задачей является выяснение прошлого опыта кандидата с целью прогнозирования его возможностей и способностей. В процессе биографического интервью уточняются различные аспекты профессиональной деятельности кандидата, которые не раскрыты в резюме. Биографическое интервью не дает возможности оценить сегодняшнюю ситуацию и мотивацию.

Ситуационное интервью. Кандидату предлагается решить несколько практических ситуаций (гипотетических или реальных проблем). Этот метод позволяет выявить общие и аналитические способности кандидата, используемые им подходы к решению нестандартных проблем и умение выходить из трудных ситуаций.

Структурированное интервью. Его целью является выявление профессиональных и личностных качеств кандидата по заранее разработанному структурированному списку

вопросов. Этот вид интервью наиболее распространенный. Он может сочетать в себе элементы всех других видов интервью.

Интервью по компетенциям. Цель этого вида интервью определить уровень соответствия кандидата ключевым компетенциям, необходимым для работы в данной организации и в данной должности. Для определения уровня компетенции, а также возможностей его развития, интервьюер в процессе интервью обращается к прошлому опыту кандидата.

Стрессовое интервью. Такой вид интервью применяется с целью оценки кандидата на предмет таких качеств, как стрессоустойчивость, умение корректно вести себя в провокационных, стрессовых ситуациях, скорость и эффективность принятия решения и т.д. Во время стрессового интервью кандидату задают провокационные, некорректные вопросы, например «Вы уверены, что заслуживаете зарплату, на которую претендуете?» или «Почему мы должны нанимать именно Вас?» и т.д. Как правило, этот вид интервью проводят два и более интервьюера, что увеличивает стрессовую компоненту. Проведение интервью в неудобных и некомфортных условиях, когда соискателю постоянно приходится отвлекаться и трудно сосредоточить внимание (например, в шумных помещениях). Данная методология применяется, как правило, для оценки кандидатов на такие должности, в которых приходится работать в нестандартных ситуациях (например, секретарь в приемной, сотрудник службы безопасности и т.д.).

В качестве интервьюеров, как правило, выступают рекрутеры (или менеджеры по работе с персоналом) и линейные руководители, в подразделения которых ведется набор.

Существует несколько основных типов беседы по найму:

- По схеме – беседы носят несколько ограниченный характер, получаемая информация не дает широкого представления о заявителе, ход беседы не может быть приспособлен к особенностям кандидата, стесняет его, сужает возможности получения информации.

- Слабоформализованные – заранее готовятся только основные вопросы, проводящий имеет возможность включать и другие, незапланированные вопросы, гибко меняя ход беседы. Интервьюер должен быть лучше подготовлен, чтобы иметь возможность видеть и фиксировать реакции кандидатов, выбирать из спектра возможных именно те вопросы, которые в данный момент заслуживают большего внимания.

- Не по схеме – заранее готовится лишь список тем, которые должны быть затронуты. Для опытного интервьюера такая беседа – огромный источник информации.

Ступень 4. Тестирование, ролевые игры, профессиональное испытание. Источник информации, который может дать сведения о личностных особенностях, профессиональных способностях и умениях кандидата. Результаты дадут возможность описать как потенциальные установки, ориентации человека, так и те конкретные способы деятельности, которыми он уже фактически владеет. Тестирование может позволить сформировать мнение о способности кандидата к профессиональному и должностному росту, специфике мотивации, особенностях индивидуального стиля деятельности.

Ступень 5. Проверка рекомендаций и послужного списка. Информация рекомендательных писем или бесед с людьми, которых кандидат назвал в качестве рекомендателей, может позволить уточнить, что конкретно и с каким успехом кандидат делал на предыдущих местах работы, учебы, жительства. Однако нецелесообразно обращаться за рекомендациями в организацию, в которой работает кандидат. Это может способствовать распространению информации, в которой кандидат не заинтересован, и вряд ли даст достоверную информацию для менеджера по персоналу: слишком велик компонент эмоционального отношения к человеку, увольняющемуся из организации. Целесообразно обращаться за рекомендациями на места предыдущей работы, если срок увольнения превышает один год, а также к коллегам из других организаций, профессиональных обществ, с которыми кандидат взаимодействовал по деловым вопросам.

В настоящее время, кроме тех документов, которые традиционно, на основе ранее действующих правил внутреннего трудового распорядка, затребует администрация, предприятиям можно порекомендовать получать характеристики с прежнего места работы и образовательного учреждения. Они будут способствовать повышению ответственного отношения к работе и учебе.

Желательно также изменить содержание листка по учету кадров. В документ возможно внесение следующих пунктов: список патентов; общественная деятельность; внепрофессиональные навыки, увлечения профессионального уровня; время, когда человек может приступить к работе. На многих предприятиях вместо личного листка по учету кадров используют резюме-справку, характеризующую человека.

Ступень 6. Медицинский осмотр. Проводится, как правило, если работа предъявляет особые требования к здоровью кандидатов.

Ступень 7. Принятие решения. Сравнение кандидатов. Представление результатов на рассмотрение руководству, принимающему решение. Принятие и исполнение решения.

Предложение занять вакансию

Предположим, что в результате отбора удалось выявить подходящего кандидата на вакансию, который может получить предложение от компании. Обычно такое предложение делается в устной форме, и если претендент принимает его, компания направляет ему официальное предложение в письменной форме. На первоначальном этапе предложение о работе требует особого внимания, особенно в том, что касается следующих аспектов:

- предлагаемая кандидату заработная плата или вознаграждение должны не только быть соответствующими для данной должности и привлекательными для кандидата, но и не должны превышать зарплаток сотрудников компании того же ранга;

- следует четко назвать предлагаемую должность и оговорить специальные условия;

- кандидат должен быть ознакомлен с основными условиями работы, например, с режимом работы, продолжительностью отпуска, порядком выплаты премий, дополнительными льготами;

- любое условие должно быть четко сформулировано;

- следует четко определить следующий этап взаимодействия с кандидатом.

Если он просит предоставить ему время на раздумья, следует договориться о сроках, когда он сообщит свой ответ.

Если кандидат получил и принял устное предложение занять вакансию, работодатель должен направить ему письменное (официальное) подтверждение. В этом письме работодатель должен повторить все ранее оговоренные условия найма, придавая большое значение точности формулировок, поскольку они составят основу трудового контракта.

Некоторые работодатели предпочитают совмещать письмо с официальным предложением занять место с документом, устанавливающим условия работы и содержащим следующую информацию:

- имена работодателя и работника;

- дату начала работы и дату начала непрерывной работы;

- размер вознаграждения за работу или метод исчисления размера вознаграждения;

- сроки выплаты вознаграждения, т.е. еженедельно, ежемесячно и т.д.;

- условия работы;

- часы работы;

- отпуска, в том числе размер выплаты при увольнении;

- оплата пропусков по болезни;

- схема предоставления пенсии;

- срок уведомления работника о готовящемся увольнении, которое работник должен получить, или срок подачи заявления о намерении уволиться, которое работник должен подавать;

- примечание, указывающее право работника присоединяться или не присоединяться к профсоюзу;

- описание процедуры восстановления справедливости, к которой работник может прибегнуть в случае возникновения жалоб, касающихся его трудоустройства;

- наименование предлагаемой должности;

- специальное указание, засчитывается или нет период работы в другом месте как часть периода занятости при уведомлении работника о готовящемся увольнении;

- если штат компании-нанимателя превышает 20 человек, то ссылку на документ, формулирующий правила внутреннего распорядка с указанием имени сотрудника, к которому работник может обратиться, если он не удовлетворен решениями по дисциплинарному вопросу;

- указание на любые коллективные договоры, тем или иным образом влияющие на условия работы;

- местонахождение работы;

- ожидаемую продолжительность работы (для временной работы).

Письменный документ не обязательно должен содержать подробное изложение всех перечисленных пунктов; работника можно просто отослать к документам, с которыми он может самостоятельно ознакомиться. Например, в этих документах должно находиться руководство по программе пенсионного обеспечения или экземпляр дисциплинарных правил.

О любых изменениях условий работы работников следует информировать в письменной форме не позднее, чем за один месяц до фактического введения изменений.

Официальное введение в должность

Под введением в должность понимается весь процесс приема работника в первый день на новом месте, его ознакомление с правилами и порядком работы, с сотрудниками и его непосредственными обязанностями, а также с традициями и культурой компании-работодателя. Это может рассматриваться как начало периода внутрифирменного обучения или как заключительный этап процесса отбора персонала.

Вопросы для самопроверки:

1. Назовите этапы процесса привлечения персонала. В чем заключается каждый этап?

2. Какие виды требований к персоналу вы знаете?

3. Назовите этапы процесса кадрового планирования.

4. Что такое ключевая компетенция?

5. Что включается в модель рабочего места?

6. Что относится к внешним источникам набора персонала? Дайте краткую характеристику каждого источника.

7. В чем заключается метод headhunting?

8. Какие методы оценки кандидатов на вакантную должность вы знаете?

9. Какие виды интервью вы знаете?

Список использованной литературы:

1. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник / Алавердов А.Р. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. – 656 с.

2. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: учебник / Карташова Л.В. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 235 с.

3. Управление человеческими ресурсами: учебник / Б.М. Генкин – М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 464 с.

Учебное издание

КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ
по дисциплине
«УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ»
для студентов направления подготовки
Профессиональное обучение (по отраслям),
магистерская программа: «Управление персоналом»,
(в 3-х частях). Часть 1

С о с т а в и т е л ь:
Евгений Сергеевич Небесский

Печатается в авторской редакции.
Компьютерная верстка и оригинал-макет автора.

Подписано в печать _____
Формат 60x84¹/₁₆. Бумага типограф. Гарнитура Times
Печать офсетная. Усл. печ. л. _____. Уч.-изд. л. _____
Тираж 100 экз. Изд. № _____. Заказ № _____. Цена договорная.

Издательство Луганского государственного
университета имени Владимира Даля

*Свидетельство о государственной регистрации издательства
МИ-СРГ ИД 000003 от 20 ноября 2015г.*

Адрес издательства: 91034, г. Луганск, кв. Молодежный, 20а
Телефон: 8 (0642) 41-34-12, **факс:** 8 (0642) 41-31-60
E-mail: izdat.lguv.dal@gmail.com **http:** //izdat.dahluniver.ru/

