

НОВОСИБИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ГОСУДАРСТВЕННОГО
И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

**СИСТЕМА РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ
В ОРГАНИЗАЦИИ**

Учебно-практическое пособие

Часть 1

Новосибирск 2015

УДК 658.014.1 (075.8)
ББК 65.050.9 (2) 2я73

Автор-составитель *А. В. Черепанов*, канд. экон. наук

Рецензенты: *И. Б. Адова*, д-р экон. наук, проф.

И. Э. Толстова, канд. пед. наук, доц.

Черепанов А. В.

Система работы с персоналом в организации: учеб.-практ. пособие: в 2 ч. / Новосиб. гос. аграр. ун-т. Фак. ГМУ. – Новосибирск: ИЦ «Золотой колос», 2015. – Ч. 1. – 346 с.

В учебно-практическом пособии содержится теоретический материал, а также задания для практических занятий и самостоятельной работы по одноимённому курсу. Рассмотрена эволюция теоретических взглядов на роль человека в организации, раскрыты понятия философии организации, концепции управления персоналом; представлены цели и функции, принципы и методы управления персоналом, показана взаимосвязь функциональной подсистемы в системе управления персоналом; раскрыто содержание основных документов, регламентирующих деятельность службы управления персоналом в организации.

Учебно-практическое пособие предназначено для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.03 – Управление персоналом, а также для всех интересующихся проблемами работы с персоналом в организации.

Утверждено и рекомендовано к изданию методической комиссией факультета ГМУ (протокол № 7 от 22 мая 2015 г.).

© Новосибирский государственный
аграрный университет, 2015

ВВЕДЕНИЕ

Данное учебно-практическое пособие составлено в соответствии с требованиями рабочей программы, которая составлена на основании требований Федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования (ФГОС ВПО) к содержанию и уровню подготовки выпускников по направлению подготовки 080400.62 – Управление персоналом, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 24 декабря 2010 г. № 2073. Рабочая программа утверждена ученым советом Новосибирского государственного аграрного университета 30 мая 2011 г., протокол № 5.

Состоит учебно-практическое пособие из двух частей. Структура его полностью соответствует требованиям, изложенным в рабочей программе. По каждой изучаемой теме оно содержит:

- теоретический материал к лекционным занятиям;
- контрольные вопросы к семинарским занятиям;
- задания для практических занятий и самостоятельной работы;
- контрольные тестовые задания;
- список использованной литературы;
- приложения, а также глоссарий, в которых представлены необходимые материалы, детализирующие теоретические аспекты изучаемой дисциплины и содержащие необходимую информацию для выполнения практических занятий и самостоятельных работ, а также примерный перечень тем рефератов и вопросов к итоговому зачёту.

Дисциплина «Система работы с персоналом в организации» предназначена для *организационно-управленческой и экономической* деятельности.

В соответствии с назначением основной целью дисциплины является обучение студентов технологиям разработки организационной и функционально-штатной

структур, основных документов корпоративных стандартов в области управления персоналом, формирование профессиональных компетенций, необходимых в профессиональной деятельности бакалавров по направлению подготовки 080400.62 – Управление персоналом.

Исходя из цели, в процессе изучения дисциплины решаются следующие задачи:

- приобретение практических навыков в применении законов о труде, иных нормативно-правовых актов социально-трудовой сферы для решения правовых вопросов трудовых отношений;

- приобретение практических навыков в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом (в том числе в кризисных ситуациях).

Дисциплина «Система работы с персоналом в организации» в соответствии с требованиями ФГОС ВПО направлена на формирование следующих профессиональных компетенций бакалавра:

- знание основ разработки и внедрения корпоративных стандартов в области управления персоналом (ПК-28);

- владение навыками разработки организационной и функционально-штатной структуры (ПК-29).

В результате изучения дисциплины «Система работы с персоналом в организации» студенты должны освоить знания, умения и навыки для формирования компетенций:

- знать основные теории управления персоналом, современную концепцию управления персоналом организации, сущность философии управления персоналом;

- уметь построить «дерево целей» системы управления персоналом, разрабатывать основные документы по управлению персоналом;

- владеть навыками постановки целей, разработки кадровых документов.

1. ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ О РОЛИ ЧЕЛОВЕКА В ОРГАНИЗАЦИИ

*Главное в управлении – поставить
нужного человека на нужное место и добиться
выполнения поставленных перед ним задач.*

Сократ

1.1. Эволюция управленческой мысли

История возникновения и развития управления насчитывает семь тысячелетий и пять управленческих революций, которые радикально меняли роль и значение управления в социально-экономических отношениях в обществе (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Управленческие революции

Наименование	Характеристика
1	2
<i>1. Религиозно-коммерческая</i>	За начало отсчета в литературе принимают зарождение письменности в древнем Шумере (5 тыс. лет до н.э.). Результат: революционное достижение в жизни человечества привело к образованию особого слоя жрецов-бизнесменов, связанных с торговыми операциями, ведущих деловую переписку и коммерческие расчеты
<i>2. Светско-административная</i>	Вавилонский царь <i>Хаммурапи</i> (1792–1750 гг. до н.э.), издал свод законов управления государством для регулирования всего многообразия общественных отношений между различными социальными группами населения. Результат: законами вводился светский стиль управления, усиливались контроль и ответственность за выполнение работ
<i>3. Производственно-строительная</i>	Правление <i>Навуходоносора II</i> (605–562 гг. до н.э.). Результат: соединение государственных методов управления с контролем за деятельностью в сфере производства и строительства

1	2
4. <i>Капиталистическая</i>	Зарождение капитализма и начало индустриального прогресса европейской цивилизации – главные факторы четвертой управленческой революции XVII–XVIII вв. Результат: отделение менеджмента от собственности (капитала) и зарождение профессионального управления
5. <i>Бюрократическая</i>	Теоретической платформой пятой управленческой революции (конец XIX – начало XX в.) послужила концепция «рациональной бюрократии». Результаты: формирование крупных иерархических структур, разделение управленческого труда, введение норм и стандартов, установление должностных обязанностей и ответственности менеджеров

Новая система взглядов на управление известна в специальной литературе как шестая – *тихая управленческая революция* (ее основные положения могут применяться, не приводя к немедленной ломке и разрушению сложившихся структур, систем, методов управления, а как бы дополняя их, постепенно приспособлявая к новым условиям). Все большее использование получает управление на основе предвидения изменений, которое характеризуется как предпринимательское или исследовательское. Организации все больше применяют методы стратегического управления, которые обеспечивают более высокий уровень конкурентоспособности, позволяют сохранять устойчивость и развиваться в турбулентной внешней среде.

Несмотря на огромное значение революционных преобразований, развитие науки об управлении – это в основном эволюционный процесс. Он характеризуется

непрерывностью, отражая изменения, происходящие во всех сферах социально-экономических отношений в обществе.

Начиная с древних времен, появлялись научные труды об управлении, однако первые попытки серьезного научного обобщения накопленного опыта и формирования основ науки управления относятся к концу XIX – началу XX в. Они стали ответом на потребности стремительно развивающегося промышленного производства, которое в этот период приобретало такие специфические черты, как:

- массовое производство и массовый сбыт;
- кооперация и специализация производственных процессов;
- ориентация на рынки значительной емкости;
- ориентация на крупномасштабную организацию в форме мощных корпораций;
- широкое и быстрое применение результатов научных достижений в производстве.

Промышленные гиганты испытывали острую необходимость в более рациональной организации производственных и трудовых процессов, четкой и взаимосвязанной работе всех подразделений и служб, руководителей и исполнителей в соответствии с научно обоснованными принципами, нормами, стандартами и запросами стремительно развивающихся рынков производства, труда и капитала.

Научные подходы в области управления развивались по ряду направлений (подходов), представленных на рис. 1.1.









Подходы к управлению	Временной период						
	1885	1920	1930	1940	1950	1960	Настоящее время
Подход научного управления (технократический подход)							
Административный подход (функциональный)							
Подход с точки зрения человеческих отношений							
Подход с точки зрения науки о поведении							
Подход с точки зрения количественных методов							
Подход к управлению как к процессу							
Системный подход							
Ситуационный подход							

Рис. 1.1. Эволюция управления как науки

Формирование науки управления персоналом продолжается вместе с формированием теории управления как науки. Развитие управленческой мысли вращалось в основном вокруг трех постулатов: задача, человек и управленческая деятельность. В зависимости от того, как была разработана теория – применительно к одному

из них или рассматривала их как единое целое, выделяют *одномерные и синтетические учения*.

К настоящему времени выделяют важнейшие школы (*одномерные учения*), которые внесли существенный вклад в развитие теории и практики менеджмента:

- школа научного менеджмента;
- школа административного управления (классический менеджмент на основе научного и административного подходов);
- школа человеческих отношений;
- школа поведенческих наук (на основе подходов с точки зрения человеческих отношений и поведенческих наук);
- количественная школа (школа науки управления или количественных методов).

Математика, статистика, инженерные и другие точные науки внесли существенный вклад в теорию управления. Ключевой характеристикой количественного подхода (*науки управления*) является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями. Количественный подход в управлении предполагает после постановки проблемы разработку модели ситуации. Модель (например, дорожная карта) упрощает реальность, сокращает число переменных, подлежащих рассмотрению. Переменными задаются количественные значения, что позволяет объективно сравнить и описать каждую переменную и отношения между ними.

Развитие этого подхода непосредственно связано с развитием компьютерной техники, внедрением информационных технологий, реинжинирингом. Компьютер позволил исследователям операций конструировать математические модели возрастающей сложности, которые

наиболее приближаются к реальности и, следовательно, являются более точными.

Основоположниками количественной школы (науки управления) являются *Р. Акофф, С. Бир, А. Гольдбергер, Р. Люс, Л. Клейн и др.* Огромный вклад в разработку экономико-математических методов и моделей в 60–70-е гг. XX в. внесли советские ученые: *В. К. Дмитриев (1866–1913), Л. В. Канторович (1012–1986), А. Л. Лурье (1903–1970), В. С. Немчинов (1894–1964), В. В. Новожилов (1892–1970), Е. Е. Слуцкий (1880–1948), С. Г. Струмилин (1874–1974), Г. А. Фельдман (1884–1954).* Достижения школы количественных методов активно используются в теории и практике управления персоналом и в настоящее время, а бурное развитие информационных технологий произвело революцию в содержании и характере труда менеджеров по персоналу.

Однако влияние науки управления (количественного подхода) было значительно меньшим, чем влияние *бихевиористского подхода*, отчасти потому, что гораздо большее число руководителей ежедневно сталкиваются с проблемами человеческих отношений, человеческого поведения, чем с проблемами, которые являются предметом исследования операций. Кроме того, до 1960-х гг. лишь у очень немногих руководителей было образование, достаточное для понимания и применения сложных количественных методов.

Ко второй группе (синтетические учения) относятся процессный, системный, ситуационный подходы и другие.

Процессный подход был впервые предложен приверженцами школы административного управления, которые пытались описать функции менеджера. Однако эти исследователи были склонны рассматривать такие функ-

ции как независимые друг от друга. Процессный подход, в противоположность этому, рассматривает функции управления как взаимосвязанные. Процесс управления (в т.ч. управления персоналом) состоит из четырех основных функций: *планирования, организации, мотивации и контроля*.

Указанные функции управления имеют две общих характеристики: все они требуют принятия решений, и для всех необходима коммуникация, обмен информацией, чтобы получить информацию для принятия правильного решения и сделать это решение понятным для других членов организации. Из-за этого, а также вследствие того, что эти две характеристики связывают все четыре управленческие функции, обеспечивая их взаимозависимость, *коммуникации и принятие решений* называются в теории управления *связующими процессами*.

Руководство (лидерство), которое рассматривается многими исследователями как самостоятельная деятельность (надфункция) предполагает возможность влияния на отдельных работников и группы работников таким образом, чтобы они работали в направлении достижения целей, что крайне существенно для успеха организации.

Процессный подход получил широкое распространение в конце 1980-х гг. и стал реакцией на господствовавший ранее функциональный подход. Согласно такому подходу, традиционные вертикальные иерархические структуры, существовавшие в большинстве крупных организаций, считались нормой. В вертикальной модели информационные потоки были направлены на удовлетворение нужд менеджеров высшего звена, т.е. устойчиво и практически неизбежно шли снизу вверх. На некотором достаточно высоком уровне организационной цепочки факты «переваривались», а затем «доводились» до функ-

циональных подразделений. На основе этой информации делались выводы, которые «спускались вниз» в виде определенных решений, а затем и предписаний действий на более низких ступенях иерархии.

Реализация методологии процессного подхода позволяет организации выявлять и ликвидировать дублирующие функции, избыточные операции, отслеживать качество выполнения отдельных процессов, что является обязательной стадией для возможности сертификации на соответствие требованиям стандартов ISO 9000. Изначальный недостаток подходов различных школ и теорий управления заключается в том, что они сосредоточивали внимание только на одном важном элементе, а не рассматривали проблему повышения эффективности организации как результирующую, зависящую от многих различных факторов.

Применение *теории систем к управлению* позволило представить организацию в единстве составляющих ее элементов, которые неразрывно переплетаются с внешней средой. Эта теория помогла интегрировать научные достижения всех школ, теорий и концепций управления, которые доминировали в разные исторические периоды. Считается, что первый развернутый вариант общей теории систем был сформулирован *Людвигом фон Бернталанфи (1901–1972)* в 1930-х гг. Среди других исследователей, обогативших развитие системного подхода в управлении, следует выделить *Игоря Ансоффа, Питера Друкера, Ренсиса Лайкерта, Томаса Питерса, Роберта Уотермана*, и др.

Системный подход к управлению характеризуется одновременным комплексным всесторонним рассмотрением предмета изучения, будь то процесс, предмет (изделие, организация, работник) или информация (рис. 1.2).

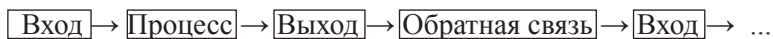


Рис. 1.2. Системный подход в управлении

Если каждую рассматриваемую отдельную часть системы заставить работать с максимальной эффективностью, система в целом не будет функционировать настолько эффективно, насколько это возможно. Осознание конфликта между частями и целым отражено в признании необходимости, соответствия свойств частей системы. В то же время для частей устанавливаются критерии эффективности, которые ведут к противоречиям между ними. Системный подход настаивает на том, что наибольшая эффективность целого не может быть сведена к сумме наилучших эффективностей его взятых по отдельности частей ($2 + 2 = 5$).

Когда руководство меняет хотя бы один элемент, все другие элементы и подсистемы в определенной степени также испытывают воздействие этой переменной. Эти изменения сказываются на будущей эффективности организации в целом. Кроме того, должно приниматься во внимание влияние окружающей среды на организацию и, наоборот, влияние организации на внешнюю среду, поэтому успешные организации постоянно осуществляют мониторинг и анализ факторов среды (рис. 1.3).

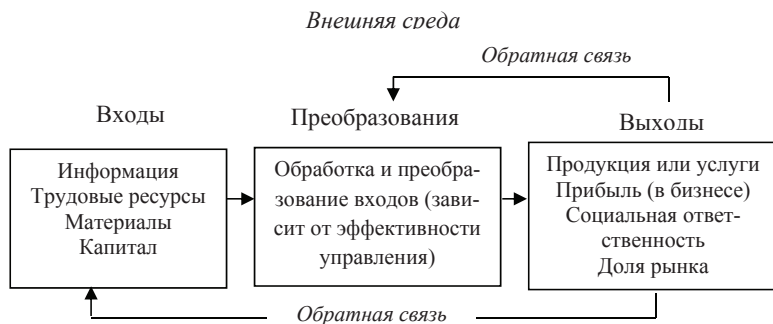


Рис. 1.3. Организация как система

Методология системного подхода позволяет привести к цели систему любой сложности, затратив при этом наименьшее количество ресурсов. Эта методология в сочетании с идеями целевого планирования и управления имеет характерные черты:

- рассмотрение объекта как единого целого во взаимодействии с окружающей средой;
- ориентация на конечный результат элементов всех уровней структуры объекта;
- обязательное решение всех проблем и задач, связанных с достижением конечной цели, но с приоритетным решением ключевых проблем;
- распределение ресурсов в соответствии с важностью проблем;
- прогнозирование развития объекта, коррекция прогноза на основе обратной связи;
- полный жизненный цикл системы.

Системный подход можно считать универсальной методологией менеджмента, сутью которой является формирование образа мышления, рассматривающего в единстве все явления внешней и внутренней среды (руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких как *люди, структура, задачи и технология*, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях турбулентной среды).

Рассмотрение ситуации как важного явления было предвосхищено еще *М. П. Фоллетт* в 1920-е гг. Основоположниками *ситуационного подхода* являются: *Говард Стивенсон, Роберт Блейк и Джейн Моутон, Фред Фидлер, Пол Херси и Кеннет Бланчард и др.* Центральным моментом данного подхода является *ситуация*, т.е. конкретный набор обстоятельств, которые существенно влияют на организацию в данное конкретное время.

Ситуационный подход – не набор действий, а, скорее, способ мышления, анализ организационных проблем и их решения, он позволяет понять, какие приемы будут в большей степени способствовать достижению целей организации в конкретных условиях. Учет ситуаций очень важен и при сравнении стилей управленческой культуры в различных странах. Несмотря на то, что общий процесс выработки управленческих решений одинаков, специфические приемы, которые должен использовать руководитель для эффективного достижения целей организации, может значительно варьироваться.

Ситуационный подход был разработан в *Гарвардской школе бизнеса (США)*. Практическое воплощение он нашел в системе управления *точно в срок*. Методология ситуационного подхода основана на следующих положениях.

1. Руководитель должен быть знаком со средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность, что подразумевает понимание процесса управления, особенностей организационного поведения (на уровне личности, группы и организации в целом), системного анализа, методов планирования, организации, мотивации и контроля, количественных методов принятия решений.

2. Руководитель должен уметь предвидеть все положительные и отрицательные последствия от применения того или иного подхода или концепции и применять различные концепции и методики на практике в конкретной управленческой ситуации.

3. Руководитель должен уметь правомерно интерпретировать ситуацию: определять, какие факторы являются наиболее важными для организации в данной ситуации, и какой вероятный эффект может повлечь за собой изменение одной или нескольких переменных.

4. Руководитель должен уметь интегрировать конкретные приемы, которые бы минимизировали отрицательный эффект в конкретной управленческой ситуации.

В процессе управления персоналом в современных организациях применяются все представленные подходы (табл. 1.2).

Таблица 1.2

**Сравнительный анализ возможностей
и ограничений применения подходов управления ***

Название подхода	Возможности применения (преимущества)	Ограничения применения (недостатки)
1	2	3
Функциональный	Способствует совершенствованию изучаемого объекта на основе выделения (описания) конкретных функций, а также поиску и устранению нецелесообразных функций и снижению в целом затрат на управление. Позволяет улучшать объект управления, его целевую направленность, находить новые управленческие решения	Имеет методические ограничения в разделении деятельности по функциям и не учитывает взаимозависимости выделяемых функций. Требуется значительных затрат времени. Вместе с тем в последнее время применение этого подхода неоправданно ограничилось, прежде всего за счет развития процессного подхода
Процессный	Высокая универсальность использования, а также наличие достаточно развитого методического инструментария. Благодаря логически связанным друг с другом управленческим действиям обеспечивает достижение поставленных целей	Требуется высокой квалификации высшего управленческого звена. Сбой одной из функций может привести к сбою в деятельности остальных и всего процесса. Узким местом являются поиск и формулирование задач по реинжинирингу бизнес-процессов

1	2	3
Систем- ный	Способствует адекватной постановке проблем и выработке эффективной стратегии их решения, позволяет существенно увеличить возможности управленческого контроля за всеми переменными, оказывающими воздействие на успех организации. Применяется в управлении объектом, состоящим из двух и более элементов	Дает представление только в общей форме, не определяет приоритетных частей системы, взаимосвязи недостаточно отработаны. При столкновении целей системы и целей ее элементов проблема всегда решается в пользу первой. Подсистемы ограничены некими рамками в своих действиях
Ситуаци- онный	Позволяет находить оптимальные решения в конкретной ситуации, придает системе управления гибкость и быстроту реакции на внешние изменения. Применим к различным (в т.ч. сложным) ситуациям, по которым обычно используется оптимальная комбинация средств и методов	Существует проблема определения самого эффективного метода в конкретной ситуации из многообразия возможных вариантов. Требуется высокая квалификация и развитая интуиция. Стратегическое планирование практически не осуществляется, нет долгосрочных установок, характерна нестабильность в деятельности

* Источник: Саликов Ю. А. Анализ научно-методических подходов к изучению и совершенствованию менеджмента // Вестник ВГУ. Сер. Экономика и управление. – 2004. – № 2. – С. 179–184.

В последнее время стабильные и развивающиеся компании все чаще используют *клиентоориентированный подход*, который подразумевает наличие в организации системы взглядов, идей и методов управления, позволяющих заботиться о максимально эффективном удовлетворении потребностей клиентов и направленных

на построение долгосрочных (стратегических) отношений с ними.

Развитие школ и подходов неразрывно связано с формированием и развитием теорий управления персоналом (кадрового менеджмента). Появление множества школ в области кадрового менеджмента исключает однозначную их классификацию. За более чем столетие (период промышленной революции) роль человека в организации существенно менялась, поэтому развивались, уточнялись и теории управления персоналом. Становление и развитие управления персоналом как особого вида профессиональной деятельности прошло в несколько этапов (табл. 1.3).

Проникновение идей гуманистической психологии, максимальное вовлечение персонала в управление организацией, демократизация стиля организационного поведения, инвестирование в человеческий капитал и т.д. – таков неполный перечень характерных изменений, происходящих в сфере управления персоналом. В настоящее время научное направление менеджмента – «Управление персоналом» – развивается на стыке множества наук и практики в различных видах профессиональной деятельности (административного менеджмента, андрагогики, делопроизводства, инновационного менеджмента, информатики, организационного поведения, организационного проектирования, развития, конфликтологии, математики, педагогики, права, психологии, теории организации, философии, социологии, статистики, стратегического менеджмента, экономики труда, этики и др.).

В настоящее время в литературе выделяют *классические теории, теории человеческих отношений, теории развития человеческих ресурсов.*

Таблица 1.3

Характеристика этапов развития управления персоналом*

Период	Основной объект управления	Доминирующие потребности персонала	Ведущие направления управления персоналом
1	2	3	4
До 1900 г.	Технологии производства	Интересы персонала практически не учитывались	Поддержание дисциплины труда
1900–1910 гг.	Безопасность и условия труда персонала	Безопасные условия труда и создание предпосылок для хорошей работы	Обеспечение безопасных условий труда, организация труда
1910 – 1920 гг.	Эффективность производства	Повышение зарплаток на основе более высокой производительности труда	Мотивация и обучение, стимулирование высокой производительности
1920 – 1930 гг.	Индивидуальные особенности работников	Учет индивидуальных особенностей при проектировании работ	Разработка психологических тестов, опросы, учет предложений работников при проектировании работ
1930 – 1940 гг.	Профсоюзы, социальное партнерство	Сглаживание глубоких противоречий между работниками и работодателями	Организация взаимодействия и сотрудничества на производстве
1940 – 1950 гг.	Экономические гарантии и социальная поддержка	Гарантии экономической и социальной безопасности	Организация пенсионного обеспечения
1950 – 1960 гг.	Человеческие отношения	Возможность проявления инициативы, развитие самодисциплины	Подготовка управленческого персонала с учетом изменения его роли в организации, коллективные формы организации труда

Окончание табл. 1.3

1	2	3	4
1960 – 1970 гг.	Сотрудничество, развитие и углубление партнерства	Расширение участия в обсуждении и принятии управленческих решений	Отработка процедур совместного участия в управлении, разделение ответственности
1970 – 1980 гг.	Перемена труда	Соответствие содержания работы изменениям способностей и запросов, устранение монотонности и однообразия в работе	Чередование работ, развитие коллективных форм организации труда
1980 – 1990 гг.	Движение персонала	Надежная гарантия занятости в период экономического спада	Перераспределение рабочей силы, переподготовка, содействие в поисках работы
1990 – 2010 гг.	Кардинальные изменения в составе рабочей силы, дефицит квалифицированного персонала	Расширение возможностей для адаптации к постоянно меняющимся условиям и потребностям производства	Стратегическое планирование трудовых ресурсов, расширение гарантий занятости, переподготовка, создание гибких форм вознаграждений, участие в доходах и капитале

* Источник: *Кибанов А. Я.* Служба управления персоналом: учеб. пособие / А. Я. Кибанов, В. Г. Коновалова, М. В. Ушакова; под ред. А. Я. Кибанова. – М.: КНОРУС, 2010. – С. 12–13.

1.2. Классические теории управления научным персоналом (школа научного управления, административная школа)

Классические теории получили развитие в период с 1880-х по 1930-е гг. Видными представителями классических теорий являются представители научной школы менеджмента: *Фредерик Уинслоу Тейлор (1856–1915), супруги: Фрэнк (1868–1924) и Лилиан Гилбреты (1878–1972), Генри Гантт (1861–1919), Гаррингтон Эмерсон (1856–1936), Генри Форд (1863–1947) и др.* Они пропагандировали *технократический подход к управлению персоналом организации*. Популяризатор и толкователь принципов *Ф. У. Тейлора* французский ученый, профессор *де Шателье* ввел в обращение термин *научная организация труда (НОТ)*, которая была внедрена в управление ведущими организациями в начале XX в.

Приверженцы школы научного менеджмента полагали, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ, можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения. Методология научного менеджмента базируется на анализе содержания работы и определении ее основных компонентов.

Метод Д. К. Советкина

Попытки использовать научные знания в изучении трудовых процессов предпринимались и ранее, до появления школы научного управления, рядом ученых и научных организаций. Например, в 60-х годах XIX в. в Московском ремесленном учебном заведении (ныне МГТУ) зародилась научная школа практической подготовки инженеров. В основу «русского метода практического обучения механическому ремеслу» был положен метод операционного обучения, в отличие от метода предметного обучения. Идея этого метода принадлежит воспитаннику училища *Д. К. Советкину*.

Конкретный инструментарий реализации технократического управления был предложен *Фредериком Уинстоном Тейлором*, который считал, что труд – это индивидуальная деятельность, а работники – средство достижения организационных целей, подобно машинам, сырью и оборудованию, воздействие коллектива на рабочего носит деструктивный характер и делает его труд менее производительным.

Задачи своей книги *«Принципы научного управления»* Ф. У. Тейлор видел в том, чтобы:

- показать на ряде простейших примеров громадные потери страны из-за низкой эффективности большинства повседневных действий;

- убедить специалистов в том, что для повышения эффективности действий необходимо совершенствовать методы управления предприятиями, а не искать гениальных руководителей;

- доказать, что наилучшее руководство – подлинная наука, опирающаяся на четко сформулированные законы, принципы и правила.

Центром учения Ф. У. Тейлора стали *четыре основополагающих принципа управления индивидуальным трудом рабочих*:

- 1) научный подход к выполнению каждого элемента работы;

- 2) аналогичный подход к подбору, обучению и тренировке рабочего;

- 3) кооперация с рабочими;

- 4) разделение ответственности за результаты труда между менеджерами и рабочими.

Ф. Тейлор доказывал, что фундаментальные принципы научного управления применимы ко всем видам человеческой деятельности, начиная от простейших дей-

ствий отдельной личности и кончая работой громадных корпораций, требующих наиболее совершенных методов координации. Основная цель научного управления состояла в замене эмпирических методов решения проблем управления организацией научными методами. Внимание *Ф. У. Тейлора* было сосредоточено на выполнении простейших операций и психофизиологических аспектах деятельности человека.

Однако сам *Ф. У. Тейлор* подчеркивал, что для гарантии успеха необходим индивидуальный подход к анализу каждой ситуации, результаты отдельных исследований конкретных ситуаций имеют ограниченную область применения. В данном случае наибольшее значение имеет используемый подход – научный метод. *Ф. Тейлор* обращал внимание на тесную связь следующих положений:

- 1) наука, а не эмпирические правила;
- 2) гармония, а не разлад;
- 3) коллективизм, а не индивидуализм;

4) максимальная, а не ограниченная отдача, развитие каждого человека, направленное на достижение максимальной производительности и наибольшего процветания.

Супруги *Фрэнк и Лилиан Гилберты* первыми применили фотоаппарат и кинокамеру для исследования движения работников. Они выделили 17 основных микродвижений рабочих, назвав их *терблигами* (термин образован по принципу обратного написания фамилии исследователя) и разработали метод анализа микродвижений, в основу которого была положена кинограмма движений рабочего. Основываясь на полученной информации, они изменили рабочие операции, чтобы устранить лишние, непродуктивные движения, используя стандартные процедуры и оборудование, стремясь повысить эффективность работы. В результате сокращения числа

движений до пяти была повышена производительность труда на 50%. Результаты исследований супругов изложены в двух основных работах: «Изучение усталости» (1921) и «Прикладное изучение движений» (1925).

Г. Гантт охарактеризовал ведущую роль человеческого фактора в промышленности и утверждал, что рабочему человеку должна быть предоставлена возможность обрести в своем труде не только источник существования, но и состояние удовлетворенности. Уже в 1901 г. он разработал первую систему оплаты досрочного качественного выполнения производственных заданий, с внедрением которой на ряде предприятий производительность труда возросла более чем вдвое.

Г. Эмерсон сформулировал знаменитые «Двенадцать принципов производительности» (1912):

- 1) отчетливо поставленные цели;
- 2) здравый смысл в организации;
- 3) квалифицированный совет;
- 4) дисциплина;
- 5) честное поведение;
- 6) быстрая и систематическая проверка результатов;
- 7) порядок работы;
- 8) существование норм и образцов;
- 9) соответствующие условия работы;
- 10) разработанные методы действия;
- 11) точный инструктаж работы;
- 12) система поощрения.

Г. Эмерсон утверждал: «Крайне важно иметь хотя бы немного специалистов, обладающих интуицией, наблюдательностью, понятливостью, с одной стороны, и всем богатством физиологических, психологических и антропологических научных знаний – с другой. Только такой специалист может дать администрации и кандидату на ра-

боту действительно компетентный совет, только он может верно сказать, годится ли кандидат на данную работу».

Г. Форд – основатель американского автомобилестроения, один из создателей «философии практики» XX в. (книги «Моя жизнь, мои достижения», «Сегодня и завтра») – к тейлоровской системе добавил свои правила, учитывающие, что по своей природе человек стремится к определенной самостоятельности, противится принуждению. Эти факторы усложняют процесс регламентации деятельности персонала. Некоторые правила Г. Форда:

1. При выполнении работы избегайте ненужных формальностей и обычного разделения компетенции.

2. Достойно вознаграждайте труд каждого работника и следите за тем, чтобы он работал все 48 часов в неделю, но не более.

3. Приведите все оборудование в наилучшее состояние, поддерживайте в порядке и настаивайте на абсолютной чистоте, чтобы приучить людей уважительно относиться к орудиям своего труда, окружающей обстановке и самим себе.

Таким образом, концепция научного управления стала серьезным переломным этапом, благодаря которому управление стало широко признаваться как самостоятельная область научных исследований. Впервые руководители-практики и ученые увидели, что методы и подходы, используемые в науке и технике, могут быть эффективно использованы в практике достижения целей организации.

В отличие от основоположников научного менеджмента, создатели *административного управления* имели непосредственный опыт работы в качестве руководителей высшего звена управления в крупных компаниях

Анри Файоль (1841–1925), с именем которого связывают возникновение этой школы и которого иногда назы-

вают отцом менеджмента, руководил большой французской компанией по добыче угля.

Диндалл Урвик (1891–1983) был консультантом по вопросам управления в Fawness Brothers & Company в Уорчестере (Англия).

Джеймс Д. Муни (1884–1957), который писал работы совместно с *А. К. Рейли*, работал в компании «Дженерал Моторс» под руководством *Альфреда П. Слоуна* (1875–1966), и т. д.

Представители этой школы являлись приверженцами *функционального подхода к управлению*. Основной целью этих ученых-практиков было обеспечение эффективной деятельности всей организации, а не отдельных работников или производственных подразделений; они не придавали большого значения социальным аспектам управления. Более того, они старались взглянуть на организацию с точки зрения широкой перспективы, пытаясь определить общие характеристики и закономерности функционирования и управления организацией.

В рамках этой концепции в 1920-е гг. было сформулировано понятие *организационной структуры управления* как системы взаимосвязей, имеющей определенную иерархию (принцип иерархичности). При этом организация рассматривалась как замкнутая система, улучшение функционирования которой обеспечивается за счет внутриорганизационной рационализации деятельности без учета влияния внешней среды. Появилось понимание того, что организацией нужно управлять систематизированно, чтобы более эффективно достигать ее целей.

А. Файоль рассматривал управление (в его терминологии – администрирование) как совокупность принципов, правил, приемов, направленных на осуществление наиболее эффективной предпринимательской

деятельности с оптимальным использованием ресурсов и возможностей организации. Основная цель «классиков» – создание *универсальных принципов* управления организацией. Принципы управления *А. Файоля*, которыми полагалось пользоваться при решении управленческих проблем и выполнении функций менеджмента, приведены в табл. 1.4. Они не потеряли своей актуальности и в настоящее время.

Таблица 1.4

Принципы управления Анри Файоля

Принципы	Содержание
1	2
Разделение труда	Специализация работ, необходимая для эффективного использования рабочей силы (за счет сокращения числа целей, на которые направляются усилия работника)
Полномочия и ответственность	Каждому работнику должны быть делегированы полномочия, достаточные для того, чтобы нести ответственность за выполнение работы
Дисциплина	Рабочие должны подчиняться условиям соглашения между ними и руководством, менеджеры должны применять справедливые санкции к нарушителям порядка
Единоначалие	Работник получает распоряжения и отчетывается только перед одним непосредственным начальником
Единство действий	Все действия, имеющие одинаковую цель, должны объединяться в группы и осуществляться по единому плану
Подчиненность интересов	Интересы организации имеют преимущество перед интересами индивидуумов
Вознаграждение персонала	Получение работниками справедливого вознаграждения за свой труд
Централизация	Естественный порядок в организации, имеющей управляющий центр. Лучшие результаты достигаются при верной пропорции между централизацией и децентрализацией. Полномочия (власть) должны делегироваться пропорционально ответственности

1	2
Скалярная цепь	Неразрывная цепь команд, по которой передаются все распоряжения и осуществляются коммуникации между всеми уровнями иерархии («цепь начальников»)
Порядок	Рабочее место для каждого работника и каждый работник на своем рабочем месте
Справедливость	Установленные правила и соглашения должны проводиться в жизнь справедливо на всех уровнях скалярной цепи
Стабильность персонала	Установка работающих на лояльность по отношению к организации и долгосрочную работу, т. к. высокая текучесть снижает эффективность
Инициатива	Поощрение работающих к выработке независимых суждений в границах делегированных им полномочий и выполняемых работ
Корпоративный дух	Гармония интересов персонала и организации обеспечивает единство усилий (в единстве – сила)

Принципы *А. Файоля* прежде всего ориентированы на условия, более благоприятные для осуществления демократических отношений. Помимо процедурных условий эффективного управления (разделение труда, единство распорядительства, единство руководства, дисциплина, иерархия, централизация) речь уже идет о построении более совершенного социального организма, способного к саморазвитию на основе сочетания власти и ответственности, подчинения частных интересов общему делу, справедливости, развития инициативы (включая самое широкое привлечение персонала к разработке решений), единения персонала. По мысли *А. Файоля*, осуществление управленческой деятельности в соответствии с данными принципами должно обеспечить создание целостного социального организма, способного эффективно решать проблемы и анализировать программы своего развития.

Таким образом, идеи *Ф. Тейлора* о необходимости четкого нормирования работ и регламентации взаимоотно-

ношений между исполнителями и руководителями в целях противодействия произволу власти, с одной стороны, и сознательного снижения интенсивности труда – с другой находят у *А. Файоля* свое развитие. *А. Файоль* полагал, что ключевыми моментами эффективного управления являются ясная система иерархии и разделение управленческих функций. Схема организации, разработанная *А. Файолем*, начиналась на уровне высшего руководящего звена. Им осуществлено структурирование деятельности на предприятии по техническим, коммерческим, финансовым и административным ее аспектам с учетом таких сфер, как отчетность и меры безопасности на предприятии.

Кроме принципиальных основ управления *А. Файоль* разработал и *основы функционального управления («элементы управления»)*. Согласно взглядам *А. Файоля*, *управлять – это значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, согласовывать, контролировать.*

В своих трудах он заложил основы методологии современного менеджмента и управления человеческими ресурсами. *А. Файоль* одним из первых классифицировал персонал промышленного предприятия и с помощью разработанных им специальных «установок» попытался выразить приоритеты тех или иных квалификационных требований для каждой классификационной группы персонала.

Основные черты управления персоналом в методологии функционального подхода *А. Файоля* заключаются в дифференциации работников, определении особенностей содержания труда для каждой его структурной категории. Найм и обучение персонала предлагалось осуществлять также дифференцированно, исходя из ранга вакансии и профессиональных особенностей конкретной

должности. При этом повышение квалификации управленческого персонала признавалось необходимым условием эффективного руководства организацией.

Известный немецкий социолог *Макс Вебер* (1864–1920) внес значительный вклад в исследование принципов организации, разработав «идеальный тип» административной организации. Идеальная бюрократическая модель *М. Вебера* была основана на следующих положениях:

- вся деятельность расчленяется на элементарные операции, что предполагает строгое регламентирование функций, прав и обязанностей каждого звена системы;

- во всех звеньях управления используются специалисты-профессионалы, которые несут ответственность за эффективное выполнение своих обязанностей;

- производственно-техническая система строится на принципах иерархии – нижестоящий служащий подчиняется вышестоящему, отвечает за свои решения и действия, а также действия подчиненного ему коллектива;

- деятельность организации регулируется последовательной системой абстрактных правил, что обеспечивает единообразие в осуществлении функций;

- идеальный руководитель управляет своим аппаратом в духе формалистической безличности, что способствует справедливому отношению ко всем лицам;

- работа в организации основывается на соответствии квалификации работника занимаемой должности и предполагает систему продвижения (карьерный рост);

- структура, внутренне присущая системе «идеального типа», превосходит любые другие структуры;

- четкая фиксация формальных должностных обязанностей каждого служащего;

– объективность в реализации управленческих процедур, достигаемая на основе неукоснительного соблюдения единых регламентов и формальных правил управленческой деятельности;

– строгий отбор кандидатов на замещение должностных вакансий по профессиональным и моральным требованиям;

– периодическая аттестация кадров для оценки компетенции служащих, прежде всего для принятия решений об их выдвижении на вышестоящие должности.

М. Вебер отрицал неформальные отношения, которые оказывают влияние на эффективность деятельности организации в целом. Лица, не относящиеся к руководству, воспринимаются как источник препятствий, а члены руководства – только как носители определенных функций.

Бюрократическая система управления позволяет решать проблему ежедневного усложнения выполняемых задач по качеству и количеству. Техническое превосходство бюрократической администрации характеризуется точностью, быстротой, четкостью, документальным оформлением, длительным постоянством, осторожностью, унифицированностью, строгостью отношений подчинения, предотвращением конфликтов, экономией затрат на людские и материальные ресурсы. Условием возникновения сознательного подчинения, дающим подчиненному возможность признавать справедливость господства руководителя, является авторитет последнего. Сознательное подчинение авторитету позволяет избежать конфликтов, порождаемых тем, что современные работники не выносят произвольного обращения, а требуют справедливости. Бюрократическая система управления обеспечивает правомочность господства на основе соблюдения рациональных правил.

1.3. Теории человеческих отношений (школа человеческих отношений)

Классические теории появились, когда психология находилась еще в зачаточном состоянии. Движение за человеческие отношения зародилось в ответ на неспособность предшествующими школами полностью осознать человеческий фактор как основной элемент эффективности организации.

Возникновение этой школы непосредственно связано с именем немецкого психолога *Гуго Мюнстерберга* (1863–1916), переехавшего в США, который фактически создал первую в мире школу промышленных психологов, был одним из основателей *психотехники*. *Г. Мюнстерберг* в качестве первоочередных задач психотехники выдвинул «выбор подходящих людей», т.е. профессиональной пригодности в широком смысле слова, включая профессиональный отбор, профессиональную консультацию и профориентацию. В своей работе «Психология и промышленная эффективность» он сформулировал принципы отбора людей на руководящие должности.

Двух ученых – *Мери Паркер Фоллетт* (1868–1933) и *Элтона Мэйо* (1880–1949) – признают самыми крупными авторитетами в развитии школы человеческих отношений в управлении.

М.П. Фоллетт была первой, кто определил менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц». Она изучала отношения в малых группах. С ее точки зрения, внутриорганизационный конфликт может быть не только деструктивным, но при определенных условиях и конструктивным. *М.П. Фоллетт* в своем анализе динамики взаимодействий менеджеров и организаций рассматривала вопросы этики, власти, лидер-

ства, максимизации отдачи подчиненных. Ее концепция открыла новую страницу в теоретических исследованиях. В книге «Новое государство» (1920), принесшей ей широкую известность, она выдвинула гармонию труда и капитала, которая могла быть достигнута при правильной мотивации и учете интересов всех сторон. *М. П. Фоллетт* пыталась совместить концепции школ «научного управления», административную и школу человеческих отношений.

Знаменитые эксперименты *Элтона Мэйо*, особенно те, которые проводились на заводе «*Уэстерн Электрик*» в г. *Хоторне (США)*, открыли новое направление в теории управления. *Э. Мэйо* обнаружил, что четко разработанные рабочие операции и хорошая заработная плата не всегда вели к повышению производительности труда, как считали представители школы научного управления. Силы, возникавшие в ходе взаимодействия между людьми, могли превзойти и часто превосходили усилия руководителя. Иногда работники реагировали гораздо сильнее на давление со стороны коллег по группе, чем на желания руководства и на материальные стимулы.

***Н. А. Витке – предтеча концепции
«человеческих отношений»***

Н. А. Витке (СССР) сформулировал требования к руководителям — носителям административной функции: умение правильно подбирать управленцев, намечать цели, определять обязанности, координировать работу и т.д. По ряду проблем управления персоналом автор высказал глубокие, имеющие непреходящую ценность суждения. Аналогичные идеи были положены в основу американской концепции «человеческих отношений», но подход *Э. Мэйо* был сформулирован на рубеже 20–30-х гг., т.е. хронологически несколько позже, чем это сделали советские ученые.

Эксперименты в г. *Хоторне (США)* позволили проверить результаты многолетних независимых исследований по проблемам совершенствования методов управления человеческими ресурсами.

Примером таких исследований являются теоретические и практические разработки *Честера Ирвинга Бернарда* (1886–1961), который более 20 лет (1927–1948) занимал пост президента компании «*Нью-Джерси Белл Телефон*» и на практике испытывал свои научные идеи. С позиций системного подхода он оценил перспективы распространения малых групп на производстве. По его мнению, при определенных условиях малые группы укрепляют социальную структуру организации и повышают производительность на основе использования возможностей взаимодействия персонала в процессе работы, т.е. потенциала сплоченности.

Представления *Ч.И. Бернарда* о лидерстве нашли свое развитие и подтверждение в ряде ведущих современных методов управления и сейчас считаются классическими. Он одним из первых выделил формальные и неформальные организации в социальной структуре производства (социальные взаимодействия, которые не имеют сознательно координируемой общей цели). При этом наличие неформальных организаций, взаимодействий, связей в коллективе является, по его мнению, необходимым условием нормальной работы формальных структур, эффективного сотрудничества и взаимодействия управленческого и производственного персонала.

Кроме того, результаты *хоторнских экспериментов* дали практические подтверждения исследованиям *М.П. Фоллетт*, которая в своих работах (1918–1920) поднимала проблему влияния благоприятного производственного климата в коллективе на рост эффективности.

Хоторнские эксперименты явились социально-экономическим обоснованием внедрения методов управления человеческими ресурсами, основанных на *теории «человеческих отношений»*. Они показали наличие стойкой причинной связи между степенью удовлетворенности трудом и повышением эффективности работы персонала. В связи с этим рекомендовалось:

- заменить индивидуальное стимулирование на групповое;
- административные и экономические методы усилить социально-психологическими;
- распространять практики демократического стиля руководства.

Значительный вклад в развитие теории внес *Крис Арджирис* (род. 1923), который утверждал, что люди и организации должны устранять противоречия между намерениями и реальными действиями, раскрывать смысл ценностей и предположений, определяющих поведенческие паттерны, разрабатывать и проверять альтернативные типы поведения и системы ценностей. Его идеи и методы применяются к решению повторяющихся проблем, головоломок и парадоксов, возникающих в различных процессах, включая обучение, организационное развитие, разработку социальных теорий и совершенствование методов управления. Хотя подход *К. Арджириса* нередко вызывал резкую критику со стороны придерживающихся традиционных взглядов ученых и менеджеров, работы ученого оказали значительное влияние на гуманизацию менеджмента и совершенствование теории организационного поведения, теории развития и теории социальных исследований.

Воззрения школы «человеческих отношений» явились реализацией стремления менеджмента рассматри-

вать каждую промышленную организацию как определенную «социальную систему», подчиняющуюся не только экономическим, но и социальным законам, а людей – не только как производственный фактор, но и как членов социальной системы. Неформальные отношения в процессе производства были признаны весомой организационной силой, способной либо бойкотировать распоряжения менеджмента, либо содействовать проведению его установок в жизнь. Поэтому *функции руководителя стали подразделяться на экономические (максимизация прибыли) и социальные (создание и стабилизация эффективно работающих коллективов и групп).*

Основываясь на этих выводах, исследователи полагали, что если руководство проявляет большую заботу о своих работниках, то и уровень удовлетворенности работников должен возрастать, что будет вести к увеличению производительности. Они рекомендовали использовать приемы управления человеческими отношениями, включающие более эффективные действия непосредственных начальников, консультации с работниками и предоставление им более широких возможностей общения на работе.

1.4. Теории управления человеческими ресурсами (школа поведенческих наук)

Развитие *поведенческих наук* (психология, социология), обусловивших появление *теории управления «человеческими ресурсами»*, связано с изучением:

- различных аспектов социального взаимодействия;
- мотивации;
- характера власти и авторитета;
- организационной структуры;
- коммуникационных процессов в организации;
- лидерства;

– изменений в содержании работы и качестве трудовой жизни.

Исследования, проведенные *Абрахамом Маслоу* (1908–1970) и другими психологами поведенческого (*бихевиористского*) направления: *Дугласом МакГрегором* (1906–1964), *Фредериком Герцбергом* (1923–2000), *Ренсисом Лайкертом* и др., изучавшими проблемы социального взаимодействия, мотивации, власти и авторитета, организационной структуры, коммуникаций в организациях, лидерства и др., – помогли понять причины поведения человека в процессе трудовой деятельности. Развитие именно этих подходов привело к созданию в современных организациях *особой управленческой функции, названной «управлением человеческими ресурсами»*, целью которой стало повышение благосостояния работников и максимизация на этой основе личных вкладов в эффективную работу организаций.

Мотивами поступков людей, предполагает *А. Маслоу*, являются в основном не экономические силы, как считали сторонники и последователи классических теорий, а различные потребности, которые могут быть лишь частично и косвенно удовлетворены с помощью денег. *Модель А. Маслоу* основывается на следующих допущениях:

– поведение человека всецело определяется его потребностями;

– потребности человека могут быть разбиты на определенное число однородных групп. В разных вариантах теории *А. Маслоу* выделяется пять или семь групп потребностей. В варианте с пятью группами познавательные и эстетические потребности и потребности в самореализации объединяются под названием потребностей в самореализации. Наибольшее распространение получил вариант с пятью группами потребностей;

– потребности человека могут быть проранжированы по приоритету их удовлетворения (эту иерархию потребностей удобно представлять в виде пирамиды, при этом первыми удовлетворяются потребности низшего уровня);

– в каждый момент времени поведение человека определяется потребностями только одного уровня – низшего из неудовлетворенных (потребности более низких уровней влияния не оказывают, поскольку они удовлетворены полностью).

Предлагая эту иерархию, *А. Маслоу* подчеркивал, что все потребности, включая самые высшие, изначально присущи любой личности, нормально воспитанной в условиях человеческой культуры. Первичные потребности заложены генетически, а вторичные обычно осознаются с опытом. Теория мотивации *А. Маслоу* утверждает, что когда удовлетворены потребности более низкого уровня, внимание человека устремляется на удовлетворение потребностей следующего, более высокого.

Данная теория основана на убеждении в том, что неудовлетворенная потребность создает напряжение и приводит к неравновесному состоянию. Для восстановления равновесия ставится цель, которая удовлетворит данную потребность, и выбирается линия поведения, которая приведет к достижению этой цели. Следовательно, любое поведение мотивировано неудовлетворенной потребностью.

Одно из следствий теории *А. Маслоу* говорит о том, что потребности более высокого порядка (в уважении и самореализации) дают самый большой толчок к мотивации: они усиливаются, когда их удовлетворяют, в отличие от первичных потребностей, которые по мере удовлетворения становятся менее интенсивными.

Несмотря на интуитивную привлекательность и большое оказанное влияние, а также общее хорошее соответ-

ствие эмпирическим данным, теория *А. Маслоу* требует чрезмерно сильных допущений, наиболее спорным из которых является тезис о том, что поведение человека в каждый данный момент времени определяется потребностями только одного уровня. Известно, что у большинства человеческих поступков есть несколько мотивов, и даже если один из них преобладает, про все остальные забывать нельзя.

Наибольшее практическое распространение и известность среди подходов, относящихся к концепции «человеческих отношений», получил *метод «обогащения труда»*. Этот метод позволил существенно повысить эффективность работ, связанных с локальным утомлением и высоким нервно-психическим напряжением при строгих требованиях к качеству выполнения производственных заданий. Метод «обогащения труда» имеет свою вполне оригинальную *«теорию двух факторов»*.

В 1957 г. американский психолог *Ф. Герцберг* со своими коллегами из *психологической службы г. Питтсбурга (США)* после исследования удовлетворенности и неудовлетворенности работой 200 бухгалтеров и инженеров промышленных предприятий выяснили, какие условия вызывают особенно хорошее или особенно плохое отношение к выполняемой работе.

Процессы обретения удовлетворенности и нарастания неудовлетворенности, с точки зрения обуславливающих их факторов, являются двумя различными процессами, т.е. факторы, вызывающие рост неудовлетворенности, при их устранении не обязательно приводят к увеличению удовлетворенности. И, наоборот, из того, что какой-либо фактор способствовал росту удовлетворенности, не следует, что при ослаблении влияния этого фактора будет расти неудовлетворенность.

Процесс «неудовлетворенность – отсутствие неудовлетворенности» определяется влиянием факторов, в ос-

новном связанных с окружением, в котором осуществляется работа (*гигиенические или поддерживающие факторы*), это тот минимум, который необходим сотруднику для того, чтобы продуктивно трудиться и выполнять свои функциональные обязанности. Они связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа. К ним относятся: нормальные условия труда, достаточная заработная плата, политика организации и администрации, межличностные отношения с руководством, коллегами и подчиненными, степень непосредственного контроля за работой, социальный статус, гарантия занятости, безопасность. Отсутствие этих внешних факторов вызывает у работников чувство неудовлетворенности, но и наличие их не вызывает состояние удовлетворенности.

Процесс движения к удовлетворенности в основном находится под влиянием факторов, связанных с содержанием работы (*внутренние факторы*). *К мотивирующим факторам относятся: личный успех, признание, продвижение, работа, позволяющая в полной мере проявить свои знания и опыт (результат которой представляется исполнителю важным и значительным сам по себе), возможность карьерного роста, ответственность.*

На основе разработанной концепции Ф. Герцберг сделал вывод о том, что при наличии у работников чувства неудовлетворенности в процессе управления персоналом следует обращать первостепенное внимание на факторы, вызывающие неудовлетворенность, и делать все для ее устранения. После достижения «отсутствия неудовлетворенности» использовать поддерживающие факторы бесполезно. Далее используются мотивирующие факторы для достижения работниками состояния удовлетворенности.

В 1970-х гг., развивая учение Ф. Герцберга, Л. Хакман и Г. Олдхем предложили *теорию пяти ядерных фак-*

торов (*концепцию редизайна труда*), которые в значительной степени влияют на трудовую мотивацию. Они выделили пять основных характеристик заданий:

- 1) *разнообразие задач (навыков)*;
- 2) *индивидуальность (идентичность) задач*;
- 3) *значимость (важность) задач*;
- 4) *автономия работы*;
- 5) *обратная связь (возможность оценки результатов собственных усилий)*.

Факторы «разнообразие навыков», «идентичность задачи» и «значимость задачи» создают у работника ощущение того, что его работа имеет смысл. Фактор «автономия работы» создает у человека чувство ответственности за результаты своей работы, а фактор «обратная связь», которую он получает, позволяет ему, исходя из результатов, оценить достигнутый уровень выполнения работы

В соответствии со степенью выраженности этих факторов в рядовой деятельности работника они приводят к специфическим переживаниям – «критическим психическим состояниям».

Особенно важное значение для развития управления человеческими ресурсами как науки имела *теория «Х-У» Д. МакГрегора*. По *теории «Х»* человек имеет врожденную антипатию к труду, нуждается в принуждении к труду и санкциях в случае уклонения; человек не хочет нести ответственность и предпочитает, чтобы им руководили; у него мало тщеславия, и больше всего он нуждается в уверенности в завтрашнем дне. В противоположность этому, в соответствии с *теорией «У»* отношение к труду развивается у человека под влиянием его опыта. В принципе он готов развивать свои умения, брать на себя ответственность и реализовывать поставленные цели. В этом случае человек не нуждается в постоянном

контроле и развивает самоконтроль. Но для этого нужно создать соответствующие условия.

На основе этих противоположных воззрений, касающихся отношения человека к труду, существуют два диаметрально противоположных метода, которые можно использовать по отношению к управлению человеческими ресурсами. Традиционное управление базируется на авторитарном стиле руководства и отражает концепцию «теории X».

Мотивационный механизм «теории Y» ориентирован на побуждение персонала к реализации высших потребностей самоактуализации, имеющих в то же время рациональную материальную основу. Политика управления человеческими ресурсами, основанная на «теории Y», предполагает не «встраивание» работника в жесткую организационную систему, а его интеграцию в организацию. Последнее означает применение таких методов управления и создание таких условий деятельности, при которых каждый работник может достичь своих личных целей только при наиболее успешной работе предприятия. Методы управления человеческими ресурсами призваны при этом создать такую управленческую ситуацию, при которой реализация интересов личного успеха каждого работника сопряжена с необходимостью и достаточностью полного применения своих сил и творческих способностей ради достижения целей организации. При этом совершенно естественно происходит трансформация внешнего контроля в самоконтроль и самодисциплину, а организационные принципы и требования (например, в отношении обслуживания техники) приобретают значение неотъемлемых элементов самоорганизации, отражающих уровень культуры производства.

Идеи, по своему содержанию очень близкие теории X-Y, нашли своеобразную форму выражения в че-

тырех системах управления человеческими ресурсами Р. Лайкерта.

Система 1. Работники побуждаются к труду по преимуществу с помощью стимулов негативного характера (угроз и принуждения) и только в частных случаях – вознаграждением.

Система 2. Вознаграждения в ней применяются чаще, чем в системе 1, но негативные стимулы в виде угроз и наказаний определяют скорее норму. Информационные потоки нисходят от высших уровней управленческой иерархии, и лишь малозначительные решения делегируются нижним уровням управления.

Система 3. Персонал имеет большее доверие, что выражается в более широкой практике делегирования полномочий, но все значимые решения принимаются на высших уровнях управления.

Система 4. Социально-производственная система действует на основе взаимного доверия управленческого и производственного персонала с использованием самого широкого обмена информацией. Принятие решений осуществляется на всех уровнях организации, по преимуществу на объектах возникновения вопросов и критических ситуаций.

Заметное влияние на мышление управляющих оказали идеи «*постбюрократических организаций*», «*организационного гуманизма*». Представляют интерес подходы американских ученых Г. Кунца и С. О’Доннела, выделяющих ситуационный подход к управлению с точки зрения межличностных отношений, группового поведения.

П. Друкер считал, что для всех руководителей существуют некоторые общие функции в процессе управления людьми. По его мнению, руководитель: определяет цели, задачи, пути реализации, организует, создает необходимую структуру, обеспечивает «побудительные мотивы»

и связь; анализирует деятельность, нормирует, оценивает; обеспечивает профессиональный рост людей.

Школа поведенческих наук (теории управления человеческими ресурсами), значительно отошедшая от школы человеческих отношений (теории человеческих отношений), стремилась в большей степени оказать помощь работнику в осознании своих собственных возможностей на основе применения концепций поведенческих наук к построению и управлению организациями. В самых общих чертах, основной целью этой школы было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов. Несмотря на многие важные положительные результаты, *бихевиористский подход* иногда оказывался несостоятельным в ситуациях, которые отличались от тех, что исследовали его приверженцы.

Одна из важнейших составных компонент управленческой деятельности – управление персоналом, как правило, основывается на концепции управления – обобщенном представлении о месте человека в организации. В теории и практике управления человеческой стороной организации можно выделить концепции, которые развивались в рамках трех основных подходов к управлению: *экономического, органического и гуманистического*.

1.5. Четыре концепции управления персоналом

В XX в. произошла смена четырёх основных концепций кадрового менеджмента, обусловленная изменениями в экономическом, социальном, техническом развитии общества. В начале века получила развитие *концепция управления кадрами*, при которой вместо человека как личности рассматривается его трудовая функция. Другими словами, категория «кадры» характеризует не качество отдельно взятого индивида, а совокупность ра-

ботников, объединенных для достижения поставленных организационных целей. Кадровые службы выполняли в основном учетно-контрольные и административно-распорядительные функции.

После Второй мировой войны научно-технический прогресс, вызвавший усложнение производственного процесса, обусловил необходимость внедрения новых механизмов мотивации труда работников, повышения их квалификации, регулирования трудовых отношений на основе партнерства и сотрудничества, активного вовлечения персонала в управление, участие в прибыли. Именно с 1950–60-х гг., когда технократический подход в управлении уступает свои позиции, на смену концепции управления кадрами приходит *концепция управления персоналом*. В новой концепции, где работник рассматривается уже не только как личность, но и как субъект трудовых отношений, изменяются роль и место кадровых служб в организационной структуре управления предприятием. Система управления персоналом уже охватывает широкий круг управленческих проблем: планирование потребностей в персонале, подбор и профессиональную адаптацию новых работников, разработку компенсационных программ, корпоративное обучение сотрудников и др. Но пока службы по управлению персоналом, как правило, выполняют обслуживающую роль, являясь функциональными подразделениями, а персонал рассматривается как издержки, которые надо оптимизировать.

Начиная с 1980-х гг., с развитием социально-экономических аспектов в менеджменте, усилением интеллектуализации и компьютеризации бизнеса, ускорением инновационных процессов формируется концепция управления человеческими ресурсами.

Сущность *концепции «человеческих ресурсов»* состоит в том, что знания, способности, умения людей рассматри-

ваются как ключевой ресурс и нематериальные активы организации, обеспечивающие её эффективность и конкурентоспособность. Люди рассматриваются как достояние организации, как важный и дефицитный ресурс, используемый ею в конкурентной борьбе, который необходимо размещать, мотивировать, развивать и др. Эффективное использование человеческого ресурса базируется на новой кадровой политике, ориентированной на удовлетворение потребностей работника, на социальное партнерство, на увязывание личных и организационных целей.

Рассмотрение наемных работников как ключевого ресурса производства и отказ от представлений о рабочей силе как даровом богатстве, освоение которого не требует денежных средств и организационных усилий со стороны работодателя, является основной теоретической посылкой концепции. Отличительные особенности человеческих ресурсов, как фактора производства и особенности, которые необходимо учитывать в процессе их управления, представлены в табл. 1.5.

Таблица 1.5

**Отличительные особенности человеческих ресурсов,
как фактора производства**

Отличие от основных факторов производства	Особенности, которые необходимо учитывать в процессе управления человеческими ресурсами
1	2
Человеческие ресурсы поддаются только относительному логическому анализу и прогнозированию	Люди наделены интеллектом и их реакция на внешнее воздействие эмоционально осмысленная, а это, в свою очередь, оказывает влияние на то, что процесс взаимодействия между организацией и сотрудником является взаимным; несмотря на то, что существуют общие положения и технологии управления персоналом, но практически все они носят ситуативный характер

1	2
Человеческие ресурсы способны к постоянному совершенствованию и развитию	Профессиональные навыки теряют свою актуальность в течение нескольких лет
Человеческие ресурсы потенциально могут оказывать позитивное воздействие на эффективность деятельности организации в течение длительного периода времени	Трудовая жизнь человека продолжается в современном обществе 30–50 лет, соответственно, отношения человека в организации могут и должны носить долговременный характер
Люди приходят в организацию осознанно, с определенными целями и ожидают от организации помощи в реализации этих целей	Организации необходимо предложить достойное вознаграждение за тот труд, который будет продан ей, а зачастую оно выражается не только в денежном эквиваленте, но и в той ситуации, которая наличествует в организации
Каждый человек уникален по своей природе	Реакция различных членов организации на один и тот же метод управления может быть диаметрально противоположной

Если ранее работники рассматривались, наряду с материальными, техническими и другими ресурсами, как «один из ресурсов», то в концепции управления человеческими ресурсами персонал становится приоритетным ресурсом, от которого зависят стержневые компетенции организации, ее конкурентоспособность в долгосрочном периоде. В этом контексте *управление человеческими ресурсами (HRM)* рассматривается как деятельность, которая способствует наиболее эффективному использованию работников для реализации как общеорганизационных, так и их личных целей – это стратегический и целостный подход к управлению наиболее ценными активами организации, а именно, людьми, которые вносят свой вклад в достижение целей организации.

Таким образом, признаётся экономическая целесообразность капиталовложений, связанных с привлечением людей, поддержанием их в конкурентоспособном состоянии, обучением и, что особенно важно, созданием условий для более полного выявления возможностей и способностей, заложенных в личности.

Наиболее известные на современном этапе развития *концепции управления человеческими ресурсами* связаны с «*моделью соответствия*» и «*Гарвардской моделью*».

Модель соответствия, разработанная *Мичиганской школой менеджмента*, исходит из предположения о том, что управление человеческими ресурсами и управление организационной структурой компании должны соответствовать организационной стратегии (отсюда и название этой модели). Функции персонала (менеджмента персонала) как объекта в рамках стратегического анализа и прогноза, как критерия принятия решения и как детерминанты для формулирования стратегии в тематическую область концепции не включаются. Соответственно применение Мичиганской концепции ограничено.

«*Гарвардская модель*» (или *модель 4С*) была разработана специалистами *Гарвардской школы бизнеса (США)* *М. Биером* и другими (1984), которые разработали модель, впоследствии названную *П. Бокселлом* (1992) Гарвардской. Данная модель позиционировалась как средство исследования проблем HR-менеджмента в рамках более широкой среды бизнеса, чем общепринятые задачи привлечения, отбора, подготовки, аттестации кадров, ведения кадрового документооборота и т.д.

Согласно данной модели политика HRM должна строиться на анализе:

– потребностей различных групп заинтересованных в бизнесе лиц;

– учета ряда ситуационных факторов.

Модель 4С базируется на *«теории заинтересованных лиц»*, предполагающей, что поскольку организация принадлежит и управляется различными группами заинтересованных лиц, то задача управления человеческими ресурсами состоит в достижении разумного баланса удовлетворения интересов этих групп. Заинтересованные лица (выгодополучатели) могут и не занимать формальных постов в компании, хотя все они «инвестировали» что-либо в организацию, будь то их собственный труд, финансовые или иные ресурсы. Поэтому каждое заинтересованное лицо рассчитывает получить вознаграждение от организации и, как правило, стремится оказать влияние на то, как оно определяется. Исходя из этого, менеджмент компании должен:

- выявить всех заинтересованных в организации лиц;
- определить минимальный размер отдачи, которую согласно получить каждое заинтересованное лицо;
- стремиться влиять на восприятие заинтересованными лицами организации (например, путем убеждения акционеров в том, что очень высокий уровень дивидендов не соответствует долгосрочным интересам компании, или убеждения работников, что в нынешнем году более высокий уровень заработной платы невозможен);
- выявить ключевые фигуры в каждой группе заинтересованных лиц и установить особенно благоприятные отношения именно с ними.

К числу *ситуационных факторов, учитываемых моделью 4С*, относятся:

- 1) конъюнктура рынка труда;
- 2) моральные качества и мотивация работников;
- 3) управленческий стиль (который сам по себе частично зависит от культуры местной общины);

- 4) форма собственности организации и характер подотчетности исполнительных органов компании;
- 5) влияние профсоюзов и профессиональных ассоциаций;
- 6) трудовое законодательство и практика ведения бизнеса в отрасли, в которой действует организация;
- 7) конкурентная среда;
- 8) способность высшего руководства к координации действий и управлению бизнес-процессами;
- 9) технологии и характер методов работы (например, требуются ли специализация и разделение труда) и др.

Ключевым фактором является конъюнктура рынка труда, объединяющего всех тех, кто ищет работу, и все компании, государственные и прочие организации, которые ищут работников.

Ожидания заинтересованных лиц и ситуационные факторы должны приниматься во внимание при разработке стратегии в области управления человеческими ресурсами и оказывают влияние на политику в области HRM, направленную на решение таких проблем, как система вознаграждения, степень контроля за работниками, предпочтение применения трудоинтенсивных по сравнению с капиталоемкими методами работы и т.д. Возрастание интенсивности конкуренции в бизнесе может заставить компанию: повысить производительность труда, прибегнуть к увольнениям избыточной рабочей силы, реструктуризировать административную систему, и т.д. Возрастающие стандарты образования могут привести к соответствующему изменению производственных обязанностей и предоставлению работнику большей самостоятельности.

Эффективность управления человеческими ресурсами, согласно модели 4С, должна оцениваться по четырем

направлениям: *организационная преданность, компетентность, командная согласованность и организационная эффективность в отношении затрат* (от англ. – *commitment, competence, congruency, cost-effectiveness*).

Организационная преданность – лояльность сотрудников по отношению к организации, личная мотивация и привязанность к своей профессиональной деятельности.

Компетентность – уровень применения компетенций сотрудников, необходимость и возможность их развития и применения для выполнения работ на более высоком профессиональном уровне.

Командная согласованность означает, что собственники, менеджмент компании и другие сотрудники разделяют взгляды на цели организации и совместно работают для их достижения.

Организационная эффективность в отношении затрат в операционной деятельности компании.

Гарвардская модель предполагает, что политика в области человеческих ресурсов должна быть направлена на повышение уровня каждого С. В связи с этим *основными проблемами, связанными с реализацией модели 4С*, являются следующие:

- точность измерения этих четырех переменных;
- вероятность возникновения конфликтов между эффективностью с точки зрения экономии затрат и согласованностью с исполнителями (особенно если стремление к эффективности предполагает снижение оплаты труда);
- большое разнообразие переменных, потенциально подходящих практически к любой ситуации в управлении человеческими ресурсами (иногда невозможно выделить ключевые факторы, определяющие истинный характер (причину) в конкретной ситуации с человеческими ресурсами);

– признание факта, что иногда технология управления или условия работы делают практически невозможным повышение уровня любого из четырех С (некоторые работы являются рутинными, непрестижными, но они должны кем-то выполняться).

Современные системы управления человеческими ресурсами базируются на *гуманистическом подходе к управлению человеком* и исходят из представления об организации как культурном феномене. При этом культура рассматривается сквозь призму соответствующих эталонов развития, которые отражены в системе знаний, идеологии, ценностях, законах и повседневных ритуалах социальных общностей. Согласно *гуманистическому подходу*, культура рассматривается как процесс создания реальности, которая позволяет людям видеть и понимать события, действия, ситуации определенным образом и придавать смысл и значение своему собственному поведению.

Среди *современных теоретических исследований* в области управления персоналом наиболее известны следующие теории: «человеческого капитала», «заинтересованных лиц», «организационного развития», «системной эмпирики», и др.

Теория человеческого капитала разработана Т. Шульцем и Г. Беккером, которые стали Нобелевскими лауреатами в области экономики соответственно в 1979 и 1992 гг.

Под *человеческим капиталом* понимается совокупность всех производительных качеств работника, т.е. это понятие включает приобретенные знания, навыки, а также мотивацию и энергию, используемые для производства экономических благ.

Базовая теоретическая модель была представлена Г. Беккером в книге «Человеческий капитал» (1964), которая стала основой всех последующих исследований в данной области и была признана классикой современной

экономической и управленческой науки. Мерой оценки человеческого капитала является *трудовой потенциал*. Одна и та же численность персонала может различаться совокупной способностью к труду, поскольку работники обладают разным уровнем образования, опыта работы, возраста и работоспособности, отношением к труду и, следовательно, неодинаковым количеством труда, затрачиваемого ими в процессе производства. В этом случае говорят о различном уровне трудового потенциала одинаковых по численности групп работников.

Трудовой потенциал работника является:

- величиной динамичной, изменяющейся под влиянием приобретаемых знаний, навыков, опыта работы, состояния здоровья, условий труда и жизни, уровня мотивации и т.п. как в сторону его повышения, так и снижения;

- основным структурным элементом формирования трудового потенциала более высокого уровня: отдельно-го трудового коллектива, территории, государства в целом (рис. 1.4).

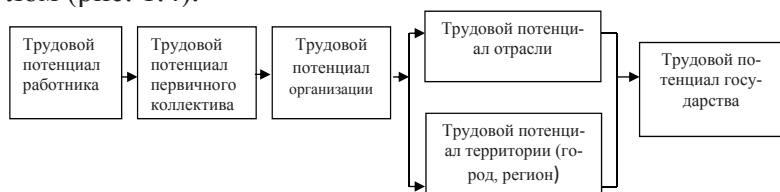


Рис. 1.4. Основные компоненты трудового потенциала

Трудовой потенциал организации отличен от суммы индивидуальных трудовых потенциалов работников, поскольку в коллективной деятельности возникает *синергетический эффект* (приращение усилий в ходе совместной деятельности: $2 + 2 = 5$).

Трудовой потенциал работника определяется взаимодействием составляющих его компонентов, образуя соответствующую структуру. *Основные компоненты*

трудового потенциала работника сводятся к следующим потенциалам.

Психофизиологический потенциал – (1) здоровье: биологический, социальный, личностный уровни; (2) работоспособность: временная, устойчивая, полная утрата; (3) способности.

Квалификационный потенциал – (1) уровень профессионализма: знания, умения, навыки, опыт; (2) творческий потенциал.

Социально-психологический потенциал – (1) мотивационный: интересы, потребности, ценности (терминальные и инструментальные), мотивы, социально-психологические установки; (2) коммуникационный; (3) морально-нравственный.

Такая классификация носит условный, а не абсолютный характер и призвана определить степень целенаправленного воздействия на какую-либо группу факторов, формирующих ту или иную составляющую трудового потенциала. В современных условиях это является необходимой мерой, поскольку от трудового потенциала требуются мобильность, гибкость, способность к быстрой перестройке.

Таким образом, в течение XX в. произошла смена четырех концепций о роли кадров в производственно-хозяйственной деятельности (табл. 1.6).

Л. И. Евенко предложил оригинальный подход к исследованию роли кадров в производстве на основе перечисленных выше четырех концепций, где проблема управления персоналом анализируется с точки зрения постулатов «человек как ресурс» и «человек как субъект» управления. Вместе с тем современные взгляды на управление персоналом тесно связываются с управлением человеком с позиции теории человеческих отношений.

Таблица 1.6

Концепции кадрового менеджмента

Концепция	Период применения	Основные задачи управления персоналом	Комментарий
1	2	3	4
Использование трудовых ресурсов («labourte sourcesuse») «концепция управления кадрами»	Конец XIX в. – 1960-е гг.	Отбор способных работников, стимулирование, нормирование труда	<i>Работник – носитель трудовой функции</i> Место человека в производстве: рассматривалась лишь его функция – труд, измеряемый заплатами рабочего времени и зарплатой. На Западе эта концепция нашла отражение в марксизме и тейлоризме, а в СССР – в эксплуатации труда государством
Управление персоналом («personnel management»). «концепция управления персоналом»	С 1930-х гг.	Изучение специфики потребностей, разработка различных программ, ориентированных на разные уровни потребностей (физиологические, потребности в безопасности, в общении, потребности в получении профессионального признание, в самореализации)	<i>Работник – субъект трудовых отношений, личность</i> Научная основа – теория бюрократических организаций, когда человек рассматривался через формальную роль – должность, а управление осуществлялось через административные механизмы (принципы, методы, полномочия, функции)

Окончание табл. 1.6

1	2	3	4
Управление человеческими ресурсами («human resource management»). «концепция управления человеческими ресурсами»	В США с 1970-х гг.	Обучение персонала – углубление как специализации, так и универсализации, создание условий для максимальной сомоорганизации сотрудников	<i>Работник – ключевой стратегический ресурс компании</i> Человек стал рассматриваться не как должность (элемент структуры), а как возобновляемый ресурс – элемент социальной организации в единстве трех основных компонентов (трудовой функции, социальных отношений, состояния работника). В российской практике фрагментарно с 1980-х гг., в годы перестройки получила распространение и «активизация человеческого фактора»
Управление человеком («human being management») – «гуманистическая концепция управления»	В Японии с 1960-х гг.	Адаптация, развитие культуры организации – задание ценностей, формирование правил и норм, символизация	<i>Не люди для компании, а компания для людей</i> Человек – главный субъект организации и особый объект управления, который не может рассматриваться как «ресурс». Исходя из желаний и способностей человека, должны строиться стратегия и структура организации. Основоположниками данной концепции считаются лидеры японского менеджмента <i>К. Мацусита, А. Морида</i> . Однако она тесно связана с концепцией всестороннего развития личности, созданной российскими философами (<i>Л.А. Зеленов и др.</i>)

В соответствии с концепцией о роли кадров, различают три основные модели кадрового менеджмента (табл. 1.7).

Таблица 1.7

Основные модели кадрового менеджмента

Модели кадрового менеджмента	Роль и статус менеджера по персоналу
Менеджер по персоналу как специалист по трудовым договорам (контрактам), включая коллективные договоры	В больших организациях, использующих массовый низкоквалифицированный труд, у него двоякая роль: осуществление административного контроля над соблюдением наемными работниками условий трудового договора, учет должностных перемещений; регулирование трудовых отношений в процессе переговоров с профсоюзами. Выполнение этих функций требует, как правило, юридической подготовки, которая обеспечивает менеджеру по персоналу довольно высокий статус в организации
Менеджер по персоналу как попечитель своих работников, заботящийся о здоровых условиях труда и благоприятной морально-психологической атмосфере на предприятии (<i>патерналистская модель</i>)	Должностной статус менеджера по персоналу в этой модели довольно низкий: это клерк, имеющий подготовку в области промышленной социологии (или психологии) и помогающий линейным руководителям проводить эффективную политику корпорации в отношении наемных работников
Менеджер по персоналу как архитектор кадрового потенциала организации, играющий ведущую роль в разработке и реализации долговременной стратегии корпорации	Миссия менеджера – обеспечить организационную и профессиональную когерентность составляющих кадрового потенциала корпорации. Он входит в состав ее высшего руководства и имеет подготовку в такой новой области управленческого знания, как управление человеческими ресурсами

Таким образом, сущность теории «человеческих ресурсов» состоит в признании экономической целесообразности капиталовложений, связанных с привлечением людей, поддержанием ее в конкурентоспособном состоянии, обучением и, что особенно важно, созданием условий для более полного выявления возможностей и способностей, заложенных в личности. Если ранее работники рассматривались, наряду с материальными, техническими и другими ресурсами, как «один из ресурсов» организации, то в настоящее время персонал становится приоритетным ресурсом, от которого зависят стержневые компетенции организации, ее конкурентоспособность в долгосрочном периоде.

В настоящее время в современных высокотехнологичных рыночных компаниях концепция HR-менеджмента возведена в систему традиционного управления персоналом.

1.6. Вклад отечественных исследователей в развитие теорий управления о роли человека в организации

Значительный вклад в развитие теории управления персоналом внесли отечественные ученые и практики в 1920–1930 х гг., в частности: *С.В. Башинский, А.А. Богданов, И.М. Бурдянский, Н.А. Витке, А.К. Гастев, О.К. Дрезен, Ф.Р. Дунаевский, О.А. Ерманский, Л.А. Жданов, В.М. Иоффе, В.П. Камилеев, Ю.Д. Лигский, Г.И. Образцов, Г.Ф. Орендлихтер, Н.Д. Севастьянов, С.Д. Стрельбицкий, А.А. Труханов, Я.М. Цунский, М.М. Шахназаров, и др.*

Результаты исследований отечественных ученых отражались на страницах популярных периодических специализированных изданий того времени, с говорящими выразительными названиями: «Время», «За рациона-

лизацию», «Инженерный труд», «Организация производства», «Организация труда», «Предприятие», «Техника управления», «Хозяйство и управление».

А. А. Богданов (1873–1928) и «тектология, как организационная наука, соединяющая организацию вещей, организацию людей и организацию идей в единое целое». В работе «Тектология: всеобщая организационная наука» была осуществлена попытка формирования универсальных, обобщенных основ теории организации. Законы, закономерности, принципы организации едины для любых объектов. Понимание этих законов – основа для планомерной организационной деятельности и построения теории управления персоналом. Идеи ученого легли в основу целого ряда организационных наук: кибернетика, общая теория систем, синергетика, структурализм и т. д.

П. М. Керженцев (Лебедев) (1881–1940) и теория организационной деятельности. В соответствии с теорией в научной организации труда (НОТ) выделяются три элемента: труд, производство и управление. Главной задачей НОТ П. М. Керженцев считал получение максимального эффекта при минимальных затратах человеческой энергии и материальных средств («принцип экономии»). В своих работах ученый рассматривал проблемы:

- 1) подбора и рационального использования работ;
- 2) пиков активности в трудовой деятельности;
- 3) дисциплины и ответственности;
- 4) учета и контроля;
- 5) формирования организационных структур;
- 6) распределения обязанностей.

Научная школа Центрального института труда (ЦИТ).

А. К. Гастев (1882–1939) и концепция «узкой базы». Исследования рабочего места, функциональных возможностей рабочего в зависимости от внешних воздействий

определили три основных теоретических направления концепции «узкой базы»:

- 1) теория трудовых движений в производственных процессах и организация рабочего места;
- 2) методика рационального производственного обучения;
- 3) теория управленческих процессов.

А. К. Гастев выявил ряд функций, общих для каждого работника: расчет, установка, обработка, контроль, учет и анализ. Его призыв строить свою работу так, чтобы она была источником радости, наполненности, постоянной жизненной школой, обогащает современные представления об искусстве управления личностью.

Научная школа Казанского института научной организации труда (КИНОТ): включает концепцию и взгляды на основные функции управления *И. М. Бурдянского*, теорию заинтересованности человека *Х. Керве*, научное построение управляющих органов *И. Циммирлинга*, теорию утомления и настроения *К. Сотонина*, психограмму рационализатора *М. Юровской*, результаты исследований *В. Дитякина*, *М. Гефтера*, *Н. Хомякова* и др.

И. М. Бурдянский (1895–1938) и «*функционально-экономическая концепция*». На основе анализа производственно-трудовых процессов автором был сделан вывод, что в любом самом простом трудовом процессе всегда можно выделить три основных элемента: предметы труда, орудия труда, сам труд. По мере усложнения процесса, т.е. замены простого труда сложным кооперативным взаимодействием, при котором не одно, а несколько лиц планомерно и совместно участвуют в производственном процессе, возникает необходимость управления трудовыми процессами, т.е. добавляется четвертый элемент – управление трудом. Данные положения распространяют-

ся как на отдельные организации, так и на отрасли и все народное хозяйство в целом.

По мнению *И. М. Бурдянского*, основными функциями, на которые разделяется научное управление производственно-трудовыми процессами, являются:

- 1) подготовка работ и их планирование в пространстве и во времени;
- 2) учет во всех его видах;
- 3) контроль выполнения;
- 4) организация научно-исследовательской работы.

Для нормальной работы организации, по мнению автора, необходимо, чтобы в её составе осуществляли свою деятельность специальные функциональные подразделения: отделы учета, контроля, планирования, а также службы по изучению и совершенствованию процесса производства и управления (лаборатории или бюро рационализации).

Х. Керве и «теория заинтересованности человека». По мнению автора, только материальная заинтересованность работника в результатах труда способна обеспечить эффективное развитие экономики. Построить новую систему хозяйствования, основанную на материальной заинтересованности, можно только в условиях рыночных отношений, при хозяйственной свободе всех субъектов этих отношений. *Х. Керве* не уповал лишь на «невидимую руку» рынка, он выступал за централизованное государственное управление, но с рыночными институтами, развитием инициативы и предприимчивости. Это одна из первых трактовок новой системы управления, опубликованная до официального провозглашения НЭПа.

Научная школа Таганрогского института организации производства (ТИНО).

Л. А. Жданов (1890–1974) и «организационная механика». Л. А. Жданов выделил пять основных принципов управленческой деятельности:

1) принцип деления на отделы: «перед каждым элементом работы, перед каждым отделом и перед всем предприятием в целом должны стоять их цели, ясно и точно сформулированные». Система целей субординирована, а центральной является объединение всех элементов производственного процесса, всех подразделений в одну трудовую организацию;

2) принцип олицетворения воли организации её руководителем (коллегиальное управление, в чистом виде состоящее, например, из трех членов правления, всегда действует «как лебедь, рак да щука»);

3) принцип коллективного разума и опыта (любой опытный руководитель, прежде чем принимать решение, всегда предварительно посоветуется с коллективом, в противном случае единая воля может свестись к «самоedurству», к абсолютизации единоличной власти);

4) принцип подбора работников (Л. А. Жданов одним из первых в мировой литературе поставил вопрос о «психологическом профиле» руководителя);

5) принцип заинтересованности персонала (задача руководителя: показать прямую зависимость между количеством выполненной работы сотрудником и его материальным благосостоянием, а также создать атмосферу дружного сотрудничества всех работников, производственное настроение, сформировать любовь к своему делу).

О. А. Ерманский (Коган) (1867–1941) и психофизиологическая концепция организации производства, принцип «физиологического оптимума». П. И. Керженцев – экономист, историк, публицист, а затем О. А. Ерманский – директор Таганрогского института научной организации

(ТИНО) производства, считали, что в любой работе, связанной с управлением людьми, есть общие черты. Таким образом, они предвосхитили основную идею *праксеологии*.

По мнению *О. А. Ерманского*, в вопросах рациональной организации центральную роль играют две величины: количество достигнутого полезного результата и количество расходуемой на его достижение энергии. Критерий для оценки степени рационализации — максимальное значение отношения количества достигнутого полезного результата к количеству расходуемой энергии. Одним из основных законов организации *О. А. Ерманский* считал «закон организационной суммы» («закон синергии»), которая превышает «арифметическую составляющую ее сил», если все вещественные и личные элементы производства гармонично сочетаются и усиливают друг друга.

Исследуя проблемы организации труда при крупном машинном производстве, ученый сделал вывод о том, что с развитием производства численность аппарата управления неуклонно растет, а число исполнителей сокращается, что в перспективе с развитием автоматизации производства может привести к тому, что все исполнители станут руководителями. *О. А. Ерманский* большое внимание уделял методам изучения затрат рабочего времени и рационализации трудовых процессов, стандартизации организационных решений, механизации производства, организации массового производства и непрерывных потоков, и др. Он является автором ряда работ в области НОТ, в том числе «Система Тейлора. Что несет она рабочему классу и всему человечеству», «Теория и практика рационализации» и др.

Научная школа Института техники управления (ИТУ).

Е. Ф. Розмирович (1886–1953) и концепция «производственной трактовки управленческих процессов».

Е. Ф. Розмирович и ее коллеги из первого в стране специализированного Института техники управления (ИТУ) при ЦКК – НК РКК СССР рассматривали управление как один из видов производственных процессов (деятельность производственная и управленческая состоят из одних и тех же элементов, они базируются на одних и тех же принципах). *Е. Ф. Розмирович* и ее коллеги развивали идею о том, что «система управления людьми» с течением времени заменяется «системой управления вещами».

Главная задача управления – «найти максимально целесообразные технические приемы планирования, учета и организации и сконструировать аппарат управления как единый и нераздельный комплекс указанных функций». Учитывая особенности управленческого механизма, ученые указывали на необходимость учета этой характеристики при совершенствовании организационных структур управления. В соответствии с концепцией любой управленческий аппарат всегда можно рассматривать как сложную машину или систему машин, а его работу – как производственный процесс, который в таком случае найдет то или иное материально-вещественное выражение в тех или иных физических объектах: папках, приказах, телефонограммах, карточках, делах и т.д.

Э.К. Дрезен (1892-?), и «концепция рационализации управленческих процессов». Сущность концепции заключается в том, что максимально целесообразное построение управленческого аппарата обеспечивает возможно более простое отправление управленческих функций. Автор заявлял о первичности функций и вторичности структур. *Э.К. Дрезен* сформулировал цель организации как «достижение наибольшего полезного результата производимой работы при наименьшей затрате сил

и средств», или «достижение наибольшего полезного итога при наибольшей экономии сил».

Выстраивая свою *«концепцию организационных структур управления»*, Э.К. Дрезен критически проанализировал линейную и функциональную структуры управления, в результате чего сделал вывод о преимуществе функциональной структуры и использовал свои выводы при разработке типовой структуры *трестов* – промежуточных звеньев между министерствами и предприятиями.

Э.К. Дрезен в своих работах исследовал проблемы организации и построения рабочего коллектива, организации аппарата управления, подбора и расстановки кадров, профессиональной оценки персонала. Он подчеркивал важность единства целей в организации, свободы инициативы подчиненных, усиления связи между руководителями и подчиненными, отмечал высокое значение информации в организационной деятельности.

Авторы концепции внесли заметный вклад в теорию управления, однако акцент на технический аспект является большим недостатком данного научного течения.

Социальная концепция управления школы Николая Андреевича Витке.

Н.А. Витке и *«социально-трудовая концепция управления производством»*. Одним из первых в отечественной науке Н.А. Витке выдвинул тезис о возможности создания науки об управлении людьми. В социально-трудовой концепции Н.А. Витке четко разграничивалось управление вещами и людьми, причем управление людьми по сравнению с управлением вещами он ставил на первое место.

В работе «Организация управления и индустриальное развитие» рассмотрены вопросы «организации вза-

имоотношений людского состава учреждения». Главная задача – организация людей как участников единой трудовой кооперации. Существо административной работы сводится к созданию благоприятной социально-психологической атмосферы в производственных коллективах. Руководитель – это прежде всего организатор, т.е. «социальный строитель», «объединитель и направитель людских волей в трудовое единство». «Может ли работать станок при ежедневной смене его частей? Нет. Кроме отдельных частей есть нечто более важное – гармония частей, слаженность целого. А людское объединение есть нечто более тонкое, чем музыкальный инструмент».

Я. С. Улицкий (1891–1956). Теория управления должна формулировать общие для всех коллективов организационные положения, или принципы, которые помогают осуществлять административные распоряжения и выявлять ошибочные действия. Теория управления – логика административного дела, наука «о правильности и ошибочности управления». Задача теории управления – поиск тех правил и условий, при исполнении которых организация достигает при наименьших затратах наибольших результатов.

Необходим научный поиск законов и принципов управления, которыми должен овладевать руководитель, но выработать какие-то специальные указания для руководителей просто невозможно, т.к. управление – процесс глубоко творческий, носящий индивидуальные оттенки, налагаемые личностью администратора. Теория управления может принести большую пользу именно хорошему администратору, у которого есть врожденное управленческое дарование. Управление – искусство, постигнуть которое посильно лишь талантливым людям, обладающим соответствующим даром, при этом характерными

чертами административного дарования Я.С. Улицкий называл:

1) способность к абстрактному мышлению, теоретический склад ума (без такого мышления восприятие руководителя «утонет» в бесчисленных подробностях и деталях, и вместо всей картины в уме управляющего отпечатается лишь ее уголок);

2) чувство живой действительности (очень важно, чтобы управляющий никогда не терял связи между отдельными символами (цифрами, отчетами, диаграммами и т.д.) и той реальностью, которую данный символ обозначает);

3) обладание «калькуляционным духом» (талантливый администратор сознательно или бессознательно владеет учетно-статистическим методом: он инстинктивно отличает важные показатели от не важных, группирует их по сводным признакам).

Выдвинутая концепция вызвала резкую критику со стороны *Е. Ф. Розмирович* и ее коллег, в результате «*витковцы*» были вынуждены отступить. С тех пор взгляды *Н. А. Витке* и его единомышленников: *Я. С. Улицкого*, *Р. С. Майзельса*, *С. Д. Стрельбицкого* и др. – предавались забвению, и в настоящее время они, по существу, совершенно неизвестны. Только исключительно небрежным отношением к собственному историческому опыту можно объяснить факт нашего столь легкого расставания с приоритетом советской науки в данной области.

Концепции управления руководителей ВСНХ В. В. Оболенского (Н. Осинского) (1887–1938) и А. И. Рыкова (1881–1938) включают:

– обоснование идеи демократического централизма в управлении;

– теории принудительного регулирования сельского хозяйства;

- взгляды на теорию и практику управления в годы «военного коммунизма»;
- причины и следствия трёх этапов эволюции;
- идеи экономического либерализма, переосмысление и возрождение централизма, и необходимости административного вмешательства в экономику;
- идею активизации экономических методов управления;
- взгляды на культуру, стиль руководства, культуру руководителя.

Концепции управления руководителей ВСНХ П. А. Богданова (1882–1938), Ф. Э. Дзержинского (1877–1926) включают:

1) взгляды идеолога и практика НЭПа *П. А. Богданова*, его понимание управления, отношение к частному капиталу, концессиям и займам, обобщение практики восстановления и развития крупной промышленности, изменения организационных форм управления, содержание кадровой политики: демократизации условий деятельности руководителя, использовании старых специалистов, разграничении функций между руководителями, профессиональной подготовки и переподготовки кадров, самоуправлении;

2) практическую управленческую деятельность *Ф. Э. Дзержинского*, его систему экономических и управленческих воззрений, отношение к плановости и централизованному плановому управлению, о непримиримой борьбе с бюрократизмом и волокитой, отношении к хозяйсчёту в экономике, стилях и методах руководства, о режиме личного общения с кадрами руководителя.

Телеологическое и генетическое направления в русской управленческой мысли на способы регулирования развития народного хозяйства. *С. Г. Струмилин (Стру-*

милло-Петрашкевич) (1874–1974) и В. А. Базаров (Руднев) (1874–1939). Телеологическое направление: С. Г. Струмилин, Г. Кржижановский, Н. Ковалевский, А. Леонтьев, В. Милютин, В. Мотылёв и др. Генетическое направление: В. Базаров (Руднев), В. Г. Громан, Н. Кондратьев.

Концепция *С. Г. Струмилина (Струмилло-Петрашкевича)* включает идеи планового экономического регулирования, понимание планирования как искусства, абсолютизации волевого начала в плане, балансовый метод планирования.

Концепция *В. А. Базарова (Руднева)* включает представления о планировании как наиболее эффективной форме государственного вмешательства в экономику, развитие идеи хозяйственного равновесия, закон «затухающего колебания» и теорию недопроизводства.

Концепция управления В. Г. Громана (Горна) (1874–1940) включает:

- обоснование необходимости многоукладности экономики;
- взгляды на развитие производительных сил как критерии прогрессивного движения общества;
- метод *В. Г. Громана*, выделенный им в системе эмпирических законов;
- положение о необходимости соблюдения равновесия хозяйственного организма и укреплении рыночных связей в экономике;
- применение статистических коэффициентов, метода экстраполяции, закона статики и динамики народного хозяйства.

Ф. Р. Дунаевский (1887–1960) и «технология расширения границ административной ёмкости». Директор Харьковского института труда (ХИТ) *Ф. Р. Дунаевский* исследовал проблему подбора персонала, его подготов-

ки, стимулирования. Под административной ёмкостью *Ф.Р. Дунаевский* понимал способность осуществлять руководство определенным количеством подчиненных вне зависимости от личных качеств. В теории была выделена проблема нарастания информационного барьера в управлении с развитием производства и ростом численности административного *аппарата управления*. Возникающие проблемы могут быть преодолены на основе тщательного подбора и подготовки персонала, внедрения новых методов планирования, расширения «границ административной ёмкости» с помощью использования техники в процессе управления персоналом.

И.Н. Шпильрейн (1891–1937) и «индустриальная психотехника».

И.Н. Шпильрейн, С.Г. Геллерштейн, К.Х. Кекчеев, Н.Д. Левитов, Н.В. Петровский, Н.А. Рыбников и другие являются основоположниками *психотехники*. Основные направления психотехнических разработок: изучение профессий; профподбор и профконсультация; рационализация подготовки к профессиональному труду и условий труда; психогигиенические и психотерапевтические воздействия; повышение эффективности пропагандистской работы и т.д. Параллельно с психотехникой развивались исследования в области психофизиологии. Наряду с медиками, физиологами, гигиенистами, среди которых такие известные ученые как *И.М. Сеченов, И.П. Павлов, М.Е. Введенский, Е.М. Дементьев, В.М. Бехтерев, А.Л. Щеглов, О.А. Ерманский (Коган)* психофизическими аспектами трудовой деятельности интересовались и специалисты в области научной организации труда.

Б.Я. Каценбоген, К.Я. Корницкий, Н.А. Левинсон и др. и *организационно-производственная концепция*. Новым в ней было то, что управленческая сфера стави-

лась в зависимость от объективных законов. Появилась в ней и новая терминология. Вместо терминов «НОТ», «управление», «рационализация» было предложено применение понятия «организация производства», которое, по мнению новых исследователей, успешно заменяло все другие. Вероятно, вытеснение старых категорий объясняется прежде всего тем, что научные концепции 1920-х годов в глазах представителей нового поколения были необратимо дискредитированы. Данное положение вступало в противоречие с административно-командной системой СССР и не могло развиваться.

«Взлет отечественной науки управления в 1920-е годы сменился падением в 1930–50-е годы, лучшие отечественные ученые обвинены во «вредительстве» и репрессированы» (*К. Я. Корницкий*).

По мнению *Г. Х. Попова*, в 1960-е годы существовали по меньшей мере три наиболее известных объектных подхода к трактовке исследований проблем управления.

Первая группа ученых, прежде всего экономистов, считала, что необходимо анализировать только собственно социалистическое производство.

Вторая группа ученых во главе с правоведами считала, что нельзя рассматривать хозяйственные органы в отрыве от других органов социалистического государства. Известный ученый *А. Е. Лунев* в 1966 г. писал: «Следует отметить неправильное, одностороннее, применительно только к экономике, понимание науки управления». В то же время в научной литературе встречались высказывания, в том числе и юристов, где была показана недостаточность чисто государственного подхода к управлению производством.

Приверженцы третьего подхода предлагали анализировать управление в социалистическом обществе в целом.

Этот подход преодолевал ограниченность подхода с позиций как одного объекта – производства, так и одного субъекта – государства. Подход с позиций общества в целом позволил правильно подойти к ряду важных проблем управления, однако и он вызвал серьезные возражения.

Ознакомление с литературой этого периода позволяет констатировать совершенно бесспорный факт: прежнее разнообразие методологических подходов к анализу организационно-управленческой проблематики стремительно таяло.

1960–1970-е годы характеризуются второй волной необычайного возрастания интереса к проблемам управления, вновь определили подходы к решению вопросов управления через систему отношений людей. Управление экономикой рассматривается как целенаправленное воздействие на людей и только через них на протекающие производственные отношения. Важнейшими методами управления стали социально-психологические. Этот импульс дали такие ученые, как *А. Аганбегян, А. Анчишкин, М. Барабанов, В. Глушков, О. Дейнеко, Б. Добровинский, С. Каминицер, О. Козлова, А. Ноткин, В. Марцинкевич, В. Мильнер, Г.Х. Попов* и др.

Исследования 1970–1980-х годов в сфере управления персоналом в отечественной практике проводились прежде всего специалистами в области психологии и социологии труда. Общеизвестными во всём мире являются результаты, которых добились отечественные учёные: *Ю.М. Забродин, Г.М. Зараковский, Г.М. Здравомыслов, Е.А. Климов, Б.А. Леонова, В.Г. Подмарков, В.П. Ропсина, Б.А. Смирнов, В.К. Тарасов, Ю.М. Чернов, В.А. Ядов*, и др.

В отдельное направление науки управления выделилась *эргономика*, возникшая на базе психологии, психофизиологии, НОТ, задачей которой является определение

требований к человеку, предъявляемых производством. У истоков отечественной эргономики стояли *Б. Г. Афаньев, В. П. Зинченко, А. Н. Леонтьев, П. Ф. Ломов и др.*

Этот период характеризуется и становлением *инженерной психологии* как самостоятельной науки, изучающей закономерности взаимодействия человека с современной техникой. Основные тенденции развития и современное состояние важнейших проблем инженерной психологии раскрыты в трудах отечественных исследователей: *Ю. М. Забродина, Т. П. Зинченко, Л. Г. Дикой, М. А. Дмитриевой, Б. А. Душкова, Л. И. Гримаг, А. И. Губинского, А. А. Крылова, И. И. Литвак, Б. Ф. Ломова, В. Л. Марищук, А. И. Нафтульева, В. Д. Небылицына, П. С. Никифорова, В. И. Николаева, К. К. Платонова, В. Ф. Рубахина, И. Е. Соловейчик, Б. А. Смирнова, А. П. Чернышева, В. Д. Щадрикова и др.*

Продолжает активно развиваться одно из важнейших направлений наук о труде – нормирование труда. Основной акцент делается на измерение потенциальных возможностей работников с целью наиболее полного их использования. Среди ученых, значительно развивших теорию нормирования в течение последних десятилетий, можно выделить *Н. С. Березину, М. И. Бухалкова, Б. М. Генкина, Б. Н. Игумнова, В. И. Кочеткова, А. П. Павленко, П. Ф. Петроченко, Б. И. Шерман, и др.*

В области организации трудовых процессов достигнуты также ощутимые успехи. Большой вклад в теорию организации труда внесли *Л. Н. Качалина, М. Мельнов, Л. Неверовская, Л. С. Пузыревский, Г. Э. Слезингер, и др.*

В последнее время оптимальным соотношением работников и рабочих мест занимается *профессиональный клиринг*. Это означает, что по отношению к каждому рабочему месту все профессии располагаются в поряд-

ке возможности занимать это место. Среди интересных исследований в данной области работы *Н. И. Архиповой, Г. Г. Воробьева, Л. И. Сливко-Кольчик* и др. Без использования современных, ориентированных на личность методов управления невозможно решить многие важные проблемы, уменьшить социальную напряженность, текущую персонал, обеспечивать гуманные условия труда и необходимую его производительность.

Вопросы для самопроверки

1. Основные положения школы человеческих отношений.

2. Основные отличия концептуальных положений школы человеческих отношений и школы поведенческих наук.

3. Научные достижения отечественных ученых в области управления предприятием и предпринимателей, начиная с конца XIX в.

4. Две основные группы концепций управления: организационно-технические и социальные, их представители.

5. Почему в настоящий период при подготовке персонала акцент делается на зарубежные модели управления?

6. Какие принципы и положения теории управления, сформулированные отечественными авторами, актуальны в условиях современной экономики?

7. В чем главные причины эволюции подхода к проблеме от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами (основные периоды, события, авторы теоретических подходов)?

8. На каком, по вашему мнению, этапе развития находится Россия в контексте современных тенденций подхода к кадрам? Ответ аргументируйте.

9. На какой стадии развития находятся в основном кадровые службы известных вам коммерческих органи-

заций и отделы кадров государственной и муниципальной службы?

10. Какие характерные черты вы можете выделить в их деятельности по управлению персоналом?

Задания для практических занятий и самостоятельной работы

***Задание 1.** В книге Клода Ст. Джорджа-младшего «История управленческой мысли» содержится описание развития менеджмента с 5 тыс. лет до н.э. до 50-х гг. XX в., когда психология и наука о поведении человека заняли в управлении особое место. Ознакомьтесь с содержанием управленческого континуума и ответьте на вопросы.*

Управленческий континуум

Годы	Индивидуум или этническая группа	Основной вклад в развитие менеджмента
1	2	3
5000 до н.э.	Шумеры	Письменность; регистрация фактов
4000	Египтяне	Признание необходимости планирования, организации и контроля
2700	Египтяне	Признание необходимости «честной игры». Доверительные беседы – «облегчи свою душу»
2600	Египтяне	Децентрализация и организация управления
2000	Египтяне	Признание необходимости письменных запросов, использование рекомендаций «штаба»
1800	Хаммурапи	Использование свидетелей и письменных документов для контроля; установление минимальной заработной платы; признание недопустимости перекладывания ответственности
1600	Египтяне	Централизация и организация управления
1491	Евреи	Концепция организации, скалярный принцип, принцип исключения

1	2	3
1100	Китайцы	Признание необходимости организации, планирования, руководства и контроля
600	Навуходоносор	Контроль за производством и стимулирование через заработную плату
500	Менциус	Признание необходимости систем и стандартов
	Китайцы	Признание принципа специализации
400	Сократ	Формулировка принципа универсальности менеджмента
	Ксенофонт	Признание менеджмента как особого вида искусства
	Кир	Признание необходимости контактов между людьми, проведения исследований мотивации, составления планов и обработки материалов
350	Греки	Использование научных методов. Изучение методов труда и рабочего времени
	Платон	Формулировка принципа специализации
325	Александр Великий	Создание штаба
175	Като	Использование описаний работ
50	Варрон	Использование рабочих спецификаций
20 н.э.	Иисус Христос	Единоначалие. Золотое правило. Человеческие отношения
284	Диоклетиан	Делегирование полномочий
900	Альфараби	Требования к руководителю
1100	Газали	Требования к менеджеру
1340	Л.Пачоли	Двойная бухгалтерия
1395	Фр. Ди Марко	Учет издержек производства
1410	Братья Сорансо	Использование журнала доходов и grossбухов
1418	Барбариго	Формы предпринимательской организации; обработка статистических отчетов
1436	Арсенал Венеции Венецианцы	Учет издержек производства; чеки и балансы для контроля; присваивание номеров при инвентаризации; использование метода конвейера; использование управления кадрами; стандартизация и взаимозаменяемость деталей; контроль товарных запасов; контроль себестоимости

1	2	3
1500	Сэр Томас Мор	Призыв к усилению специализации; анализ недостатков плохого менеджмента и руководства
1525	Никколо Макиавелли	Осознание принципа массового согласия; признание необходимости целеустремленности в организации; определение качества руководителя
1767	Сэр Джеймс Стюарт	Истоки теории власти; исследование влияния автоматизации
1776	Адам Смит	Применение принципа специализации к промышленным рабочим; концепции контроля; расчет оплаты труда
1800	Джеймс Уатт	Стандартные операции; спецификации; рабочие методы; планирование; стимулирование заработной платой; стандартное время; стандартные данные; рождественские праздники для служащих; рождественские премии; страховое общество служащих; ревизии баланса и отчетности
1810	Роберт Оуэн (Шотландия)	Использование на практике личного опыта; ответственность за подготовку рабочих; строительство домов с удобствами для рабочих
1820	Джеймс Милл	Анализ и общение в человеческой мотивации
1832	Чарльз Баббедж	Исследование трудовых движений и затрат времени; влияние различных цветов на эффективность труда
1835	Маршалл, Логгин и др.	Признание и обсуждение относительной важности функций менеджмента
1855	Генри Пуе	Принципы организации, связи и информации в применении к железным дорогам
1871	В.С.Джевонс	Исследование усталости
1881	Джозеф Варгон	Разработал для колледжа курс предпринимательского менеджмента
1886	Генри К. Меткалф и др.	Искусство менеджмента; наука управления

1	2	3
1891	Фредерик Халси	План премиальных выплат заработной платы
1900	Фредерик У. Тейлор	Научный менеджмент; системный план; кадровый менеджмент; необходимость кооперации между трудом и менеджментом; высокая заработная плата; равноправие между трудом и менеджментом; функциональная организация; принцип исключительности в применении к цехам; система оценки себестоимости; исследования рабочего времени; определение научного менеджмента; упор на работу менеджера; упор на исследования, стандарты, планирование, контроль и кооперацию
1990	Франк Б. Гилбрет	Наука мотивационных исследований
1901	Генри Л. Гантт	Задания и система поощрения; схемы Гантта; ответственность менеджеров за подготовку рабочих
1910	Хьюго Манстерберг	Использование психологии в менеджменте и работе
1910	Харрингтон Эмерсон	Эффективный инжиниринг; принципы эффективности
1911	Харлоу С. Персон	Организовал первую научную конференцию по менеджменту в США
	Дж. К. Дункан	Первый учебник менеджмента для колледжей
1915	Ф.В.Харрис	Модель экономической партии товара
1915	Томас А. Эдисон	Разработка планов военных маневров в целях обнаружения и уничтожения подводных лодок
1916	Анри Файоль	Первая полная теория менеджмента; функции менеджмента; принципы менеджмента; признание необходимости преподавания менеджмента в учебных заведениях
1916	А.К.Эрланг	Предвосхитил теорию очередей
1917	У.Г.Леффингвелл	Применил научный менеджмент в ведомствах

1	2	3
1921	Вальтер Д. Скотт	Привнес психологические знания в рекламное дело и работу с кадрами
1924	Г.Ф.Додж и др.	Использование статистических выводов и теории вероятностей при проведении инспекций и контроле качества с использованием статистических средств
1927	Элтон Мэйо	Социологическая концепция групповых устремлений
1930	Мэри П. Фоллет	Философия менеджмента, основанная на индивидуальной мотивации. Групповой подход к решению проблем менеджмента
1938	Честер Барнард	Теория организации; социологические аспекты менеджмента; необходимость коммуникации
1943	Линдэлл Урвик	Сведение воедино и корреляция принципов менеджмента
1947	Макс Вебер и др.	Упор на психологию, социальную психологию и исследование человеческих отношений в теории организации; широкосистемная теория организации
1949	Норберт Винер	Упор на системный анализ и теорию информации в менеджменте
1955	Герберт Саймон и др.	Особое значение поведения человека при принятии решений
1960	Дуглас МакГрегор	Отношение менеджера к своим подчиненным существенно влияет на их поведение и на рабочий климат в организации. В теории «Х» – утверждение приоритета контролирующего менеджера; в теории «У» – принцип распределения ответственности
1965	Игорь Ансофф	Модель стратегического планирования
1967	Фред Фидлер	Разработка теорий руководства, касающихся ориентации, соответственно, на задания и отношения
1967	Джеймс Томпсон и др.	Исследование ситуационных аспектов организационного строительства

1	2	3
1975	Уильям Оучи	Развитие теории фирмы. Несовершенство рынка – причина существования фирм
1975	Генри Минцберг	Рассмотрел организационные структуры от машинной бюрократии до адхократии
1976	Розмари Стюарт	Альтернативы и ограничения действий менеджера в разнообразных ситуациях и различия между отдельными видами управленческих задач
1980	Майкл Портер	Разработка конкурентной стратегии, конкурентоспособности, потребительских качеств продукции и ресурсов, выраженных через себестоимость
1982	Джон Коттер	Исследование работы высших руководителей
1982	Теренс Дил, Алан Кеннеди	Концепция корпоративной культуры как важнейшего фактора, влияющего на «организационное поведение» и корпоративное развитие
1985	Том Петерс	Отношение к потребителям как к людям, а к персоналу организации – как к важному ресурсу развития бизнеса

Вопросы

1. По каким направлениям, с вашей точки зрения, будет происходить развитие менеджмента в будущем?
2. Какое место в управлении современной организацией занимает управление персоналом?

Задание 2. Прочитайте текст и ответьте на вопросы.

Эксперимент в Нью-Ланарке

В начале XIX в. Роберт Оуэн (1771–1858) много времени посвятил изучению проблем достижения целей организации с помощью других людей. Он предоставлял рабочим приличное жилье, улучшал условия труда, разрабатывал си-

стемы открытой и справедливой оценки работников и с помощью дополнительных выплат за хорошую работу развивал материальную заинтересованность. Эти реформы, феноменально новаторские для своего времени, явились уникальным прорывом в восприятии роли руководителя при управлении людьми. Издалека люди съезжались на его фабрику в *Нью-Ланарке (Шотландия)*, чтобы воочию увидеть «этот замечательный социальный эксперимент». Но, несмотря на то, что фабрика была исключительно прибыльной, другие бизнесмены того времени не оценили реформы *Р. Оуэна*. Насколько известно из научной литературы, ни один из них не последовал его примеру.

Вопросы

1. Почему взгляды *Р. Оуэна* не были восприняты его современниками?
2. Насколько актуально применение метода в настоящее время?

Задание 3. Заполните таблицу в учебной тетради. Используйте источники из электронной библиотеки кафедры кадровой политики и управления персоналом, а также иные источники, рекомендованные тьютором (преподавателем).

Вклад исследователей в развитие теории управления персоналом

Представители	Годы жизни	Основные научные работы и годы издания	Вклад	Значимость на современном этапе

Задание 4. История развития менеджмента связана с двумя подходами к управлению:

- 1) приоритет технической стороны производственного процесса (акцент на управление операциями);

2) приоритет социально-психологическим факторам, мотивации и стимулированию человеческой деятельности (управление трудовыми ресурсами).

Вопросы для обсуждения

1. Определяют ли эти тенденции развитие управленческой мысли в настоящее время?

2. Как проявляется синтез одномерных учений в управлении персоналом в настоящее время? Приведите примеры.

Задание 5. Используя источники из электронной библиотеки кафедры кадровой политики и управления персоналом, учебную литературу, интернет-ресурсы, рекомендованные тьютором (преподавателем), охарактеризуйте роль русского предпринимательства: Бахрушиных, Гучковых, Елисеевых, Солдатенковых, Морозовых, Рябушинских, Прохоровых, Третьяковых, Гучковых и др.

Вопросы для обсуждения

1. Какие общие особенности в деятельности предпринимателей в области управления персоналом вы можете выделить?

2. Что на вас произвело особое впечатление?

3. Приведите примеры успешных предпринимателей современности.

4. Что общего и в чем отличие предпринимателей до-революционной России и современных?

Задание 6. Напишите реферат на одну страницу (без титульного листа), который кратко характеризует одну из теорий управления персоналом. При подготовке реферата необходимо творчески подойти к форме представления материала, его содержанию. *Используйте*

источники из электронной библиотеки кафедры кадровой политики и управления персоналом, учебную литературу, интернет-ресурсы, рекомендованные тьютором (преподавателем).

Задание 7. *Определите уровень производительности труда на предприятиях АПК России. (Воспользуйтесь сайтом Государственного комитета статистики РФ).*

По данным западных источников, в частности Международного института по человеческому измерению, творческий потенциал среднестатистического японского работника используется примерно на 60–75 %, американского и европейского – на 45–55. Производительность труда российского работника уступает американскому в среднем в 3–5 раз. Несложный подсчет показывает: профессиональный, интеллектуальный, творческий потенциал наших отечественных работников используется на 15–20 %.

Задание 8. *Подготовьте к семинарскому занятию доклад и электронную презентацию на одну из представленных тем:*

1. А.А. Богданов и его взгляды на проблему научного управления.
2. Концепция О.Е. Ерманского.
3. А.К. Гастев – пионер научного менеджмента.
4. Концепция Центрального института труда и научный менеджмент (сравнительная характеристика с учениями Ф. Тейлора и Г. Форда).
5. Идея социальной инженерии.
6. Установочный метод подготовки и консультационно-организаторская работа Центрального института труда.
7. Казанский институт труда и его научная школа.
8. Научная концепция И.М. Бурдянского.
9. Психотехническая трактовка научной организации.
10. Экономическая трактовка научной организации.

11. Общетеоретическая концепция организационных проблем школы Таганрогского института научной организации производства (ТИНОП).

12. Основные положения научной школы Института техники управления.

13. «Производственная трактовка» НОТ ИТУ.

14. Основные методологические положения и представители школы Н. А. Витке.

15. Концепция Ф. Дунаевского.

16. Воззрения В. В. Оболенского (Н. Осинского).

17. Взгляды А. И. Рыкова.

18. Концепция П. А. Богданова.

19. Методика подбора кадров П. А. Богданова.

20. Ф.Э. Дзержинский – крупнейший организатор производства.

21. Система знаний о законах рационализации труда Ф. У. Тейлора.

22. Проблема управления персоналом в трудах Ф. У. Тейлора.

23. Развитие идей Ф. У. Тейлора в трудах Г. Гантта, Л. и Ф. Гилбрет, Г. Эмерсона, Г. Форда.

24. Подходы к управлению Ф. У. Тейлора и М. Вебера.

25. Административная теория А. Файоля.

Задание 9. *Пройдете тест на соответствие индивидуальных особенностей студента к предпринимательской деятельности.*

1. Есть ли у вас желание начать собственное дело, т.е. стать предпринимателем, трудиться на самого себя вместо того, чтобы работать, но, как говорится, «вкалывать на всю катушку», не считаясь со временем, выходными днями и т. д.

2. Располагаете ли вы необходимой энергией для самых решительных действий при любых неожиданных поворотах?

3. Согласны ли вы принять участие в сделке, когда нет достаточной ясности и определённости, но выигрыш, возможно, будет большой?

4. Откажитесь ли вы от гарантированной работы со средним заработком, предпочтя не менее надёжную но более доходную?

5. Любите ли вы новые идеи и концепции, причём самые неожиданные?

6. Способны ли вы постоянно генерировать оригинальные идеи, реализация которых даёт прибыль?

7. Желаете ли вы испытать себя в весьма рискованных ситуациях?

8. Способны ли вы принять пари на сумму, которой вы в данный момент не располагаете?

9. Откажитесь ли вы от малопривлекательной работы, если нет гарантии, что будет другая, лучше оплачиваемая?

10. Будете ли вы предлагать новые идеи, если реакция на них вашего руководства неопределённая?

11. Независимый ли у вас характер?

12. Располагаете ли вы большим запасом жизненной энергии?

13. Любите ли вы острые ощущения, события которые «щекочут» нервы?

14. Пойдёте ли вы на работу, связанную с многочисленными разъездами?

15. Если бы вам пришлось играть в азартные игры, то предпочли бы вы самые крупные ставки?

16. Опасаетесь ли вы крутых жизненных поворотов?

Сосчитайте, сколько у вас получилось положительных ответов. При числе 13 и более рассчитывайте, что можете попытать силы в предпринимательстве.

***Задание 10.** Оцените трудовой потенциал организации. Для диагностики можно воспользоваться инструментом оценки, представленным ниже.*

Характеристики трудового потенциала	Показатель оценки	Оценка в баллах		
		<i>I</i>	<i>0,5</i>	<i>0</i>
Количественные характеристики персонала	Излишек численности персонала	Содержание излишней численности работников некротично для организации	Сокращение расходов на персонал является источником повышения эффективности бизнеса	Влечет за собой расходы организации, ведущие к банкротству
Фонд рабочего времени	Количество простоев по вине работников	Работники дисциплинированы, к своему труду относятся ответственно, потери ФРВ 2–5 %	Трудовая дисциплина удовлетворительная, дисциплина работников, потерь рабочего времени в пределах 10 %	Очень низкая трудовая дисциплина работников, потери рабочего времени более 20 %
Средний уровень производительности труда	Производственные расходы выполняют нормы выработки	Все рабочие перевыполняют нормы выработки	Нормы выработки выполняются на 100 %	Более 50 % рабочих не выполняют нормы выработки
Функциональная структура персонала	Степень закрепления функций организации за работниками	Все функции организации закреплены за работниками	Частичное закрепление функций	Функции организации не закреплены за работниками
Образовательно-квалификационный потенциал персонала организации		Степень проявления		
		<i>I</i>	<i>0,5</i>	<i>0</i>
		Удельный вес работников, %		
1. Уровень профессиональной подготовки	Соответствие образования профессии	Соответствует полностью	Частично соответствует	Не соответствует
	Соответствие содержания работы уровню квалификации работников	Соответствует	Квалификация работников ниже сложности работ	Квалификация выше сложности работ

2. Трудовая активность персонала	Скорость выполнения работы	Соответствует требованиям клиентов	Существуют задержки исполнения работ, но клиенты сохраняются	Постоянные задержки в выполнении работ
	Качество исполнения работ	Качество соответствует требованиям клиентов	Периодически возникают проблемы с качеством работ	Постоянные проблемы с качеством выполнения работ
3. Развитие коллективных форм труда	Наличие проектных групп, рабочих бригад	Коллективные формы организации труда	Совмещение индивидуальных и коллективных форм организации труда	Вся работа выполняется индивидуально, несмотря на то что это не требуется уровнем его разделения и кооперации
Психологический потенциал персонала организации		Степень проявления		
		1	0,5	0
Удельный вес работников, %				
1. Структура персонала по возрасту	Уровень сбалансированности персонала по возрасту	Соотношение между работниками разных возрастов 25:50:25	Существуют возрастные «ямы»	Отсутствие работников, составляющих рабочее ядро по возрасту (30 - 50 лет)
2. Структура персонала по стажу работы в организации	Опыт работы в конкретной организации	Опыт работы в организации более 5 лет	Опыт работы от 1 до 5 лет	Опыт работы менее года

3. Состояние здоровья	Работоспособность	Уровень работоспособности высокий (низкая утомляемость, высокая переносимость интенсивных нагрузок, быстрое восстановление (на следующий день))	При интенсивных нагрузках быстрая утомляемость и средняя скорость восстановления (2 - 3 дня)	Длительное восстановление работоспособности персонала (более недели)
	Уровень заболеваемости	1 раз в год в течение 10 дней	2-3 раза в год в течение 10 дней	Более 10 раз в год или более 2 - 3 месяцев
4. Организационный потенциал	Стрессоустойчивость	Высокий уровень	Средний уровень	Ниже среднего уровня
	Групповая сплоченность	Высокая	Средняя	Низкая
	Состояние СПК	Благоприятный климат	-	Неблагоприятный климат
	Ценности организации	Существующие ценности понятны и разделяемы работниками	Работники знают о ценностях организации, но разделяют их не все	Работники не знают или не разделяют ценности, навязанные руководством
5. Творческий потенциал персонала организации	Развитие рационализаторства и изобретательства	Активны в рационализаторстве и изобретательстве (более 10 рационализаторских предложений в год)	Выходят с предложениями рационализаторства (1-5 рационализаторских предложений в год)	Неактивны в изобретательстве и рационализаторстве (нет предложений)
	Самообучение и повышение квалификации	Активны в повышении своей квалификации	Средний уровень активности в повышении квалификации и самообучении	Повышают квалификацию только согласно плану организации без проявления инициативы

	Степень соответствия способностей выполняемой работе	Способности существенно выше сложности выполняемых работ	Способности соответствуют сложности выполняемых работ	Способности существенно ниже сложности выполняемых работ
Личностный потенциал		Степень проявления	0,5	0
		1		
		Удельный вес работников, %		
1. Мотивационный потенциал персонала организации	Удовлетворенность трудом	Полностью удовлетворены	Частично удовлетворены	Не удовлетворены
	Отношение к профессионально-квалификационному росту	Есть желание	-	Нет желания
2. Коммуникативный потенциал	Отношение к труду	Сверхнормативное	Нормативное	Негативное
	Уровень взаимопомощи в коллективе	Высокий	Средний	Низкий
3. Нравственный потенциал персонала	Уровень конфликтности в коллективе	Высокий	Средний	Низкий
	Общность профессиональных интересов	Высокий	Средний	Низкий
	Уровень доброжелательности коллектива	Высокий	Средний	Низкий
	Уровень честности и порядочности коллектива	Высокий	Средний	Низкий

Получить информацию о характеристиках трудового потенциала можно из следующих источников:

- учетные карточки персонала (личный листок по учету кадров (форма № Т-10); алфавитная карточка; личная карточка (форма № Т-2);

- табель учета использования рабочего времени (форма № Т-13);

- внутренняя отчетность по труду (форма № Т-1 «Отчет по труду», Приложение к форме № Т-1 «Отчет о движении рабочей силы, рабочих мест» и др.);

- листки нетрудоспособности;

- статистические отчеты «Сведения о численности работников и использовании рабочего времени в формах федерального государственного статистического наблюдения», внутренние отчеты службы управления персоналом, докладные записки о нарушениях трудовой дисциплины и т.п.

Суммируйте баллы, набранные за каждый показатель с учетом доли работников. Например, «общность профессиональных интересов»: у 20 % работников она низкая, у 40 % средняя и у 40 % высокая.

Анализ результатов

В ходе анализа результатов диагностики о состоянии трудового потенциала организации следует учесть наиболее проблемные стороны формирования, использования и развития трудового потенциала. Кроме того, целесообразно проанализировать возможности изменения количественных и качественных характеристик персонала с учетом влияния факторов среды.

При анализе результатов диагностики следует обратить внимание на следующие показатели:

- демографическая структура: средний возраст персонала, наличие возрастных «ям», средний возраст по категориям персонала;

– профессионально-квалификационная структура: монопрофессионализм, сопровождающийся устареванием знаний, универсальность работников, частота повышения квалификации, наличие профессиональной подготовки, отвечающей современным требованиям;

– корпоративная культура: наличие целенаправленного управляемого развития, соответствие моделей поведения работников установленным ценностным стандартам.

В заключение следует посчитать общее количество баллов, набранных конкретной организацией в ходе диагностики, и сравнить полученную сумму с максимумом (28 баллов).

Интерпретация результатов:

0–16 баллов – низкий уровень трудового потенциала. Состояние трудового потенциала не соответствует целям управления персоналом и развития;

16,5–22 – деформированное состояние трудового потенциала. Отдельные характеристики превышают или существенно ниже необходимого организационного уровня ТПО;

22,5–28 – оптимальное состояние трудового потенциала. Он соответствует требованиям развития организации и целям управления персоналом.

Источник: Синявец Т. Диагностика персонала: сократить? Найти резерв? //Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009. – № 7

**Контрольные тестовые задания по теме
«Теории управления о роли человека в организации»**

Вопросы	Варианты ответов
1. Расположите подходы к управлению по времени их возникновения	1) ситуационный подход 2) процессный подход 3) системный подход
2. Соотнесите соответствие между школами управления и их представителями: 1) школа человеческих отношений 2) административная школа управления 3) школа научного менеджмента 4) школа поведенческих наук	1) Ф. Герцберг 2) Л. Гилбрет 3) М. Фоллетт 4) Д. Муни
3. В теории управления эволюцию концепций менеджмента представляют такие школы, как <i>(несколько вариантов ответов)</i>	1) научного управления, административная (количественная) 2) человеческих отношений, поведенческих наук 3) комплексного и маркетингового управления 4) социально-этического управления
4. Установите соответствие между школами управления и их представителями: 1) Школа научного менеджмента (управления) (1885-1920) 2) Административная школа (классическая школа, 1920-1950) 3) Школа человеческих отношений (1930-1950) 4) Школа поведенческих наук (1950-наст. время)	1) Фредерик У.Тейлор 2) Дуглас МакГрегор 3) Анри Файоль 4) Элтон Мэйо
5. Системный подход к управлению рассматривают как	1) сложную совокупность взаимосвязанных элементов и подсистем 2) использование различных методов управления в зависимости от конкретной ситуации 3) реализацию совокупности общих и специальных функций управления

	4) систему, основанную на разработке и реализации комплекса стратегических, тактических и оперативных целей управления
6. Отделение управленческой работы от исполнительской является отличительной особенностью взглядов представителей школы	1) административного управления 2) поведенческих наук 3) человеческих отношений 4) научного управления
7. Логическая цепочка «вход – процесс – выход – обратная связь – вход ...» является отражением сути _____ подхода к управлению	1) ситуационного 2) процессного 3) системного 4) синергетического
8. Разработка теории мотивации является достоянием (достижением)...	1) количественной школы управления 2) школы поведенческих наук 3) школы человеческих отношений 4) классической школы управления
9. Знаменитые «Хоторнские» эксперименты проводил...	1) Э. Мэйо 2) М.П. Фоллетт 3) А. Маслоу 4) Р. Оуэн
10. Создание благоприятного психологического климата в коллективе – это характеристика следующих школ менеджмента (Н)	1) школы поведенческих наук 2) административной школы 3) школы человеческих отношений 4) школы научного управления
11. Практика управления персоналом возникла	1) в XX в., в ходе индустриализации промышленности 2) вместе с объединением людей в организованные группы (например, племена) 3) вместе с созданием системного подхода 4) вместе с созданием Ф. Тейлором школы управления

12. Основным объектом управления персоналом в период 1920–1930 гг. явились	1) индивидуальные особенности работников 2) задачи повышения эффективности труда 3) профсоюзы, социальное партнерство 4) человеческие отношения
13. Понятие «экономический человек» ввел	1) Г. Эмерсон 2) А. Файоль 3) М. Вебер 4) Ф. Тейлор
14. Представителем бюрократического подхода в области управления человеческими ресурсами является	1) М. Вебер 2) А. Файоль 3) А. Маслоу 4) Э. Мэйо
15. Основными положениями какого подхода по управлению персоналом являются разделение труда, иерархия, публичный офис, лояльность работника по отношению к организации и т. д.	1) школа человеческих отношений 2) бюрократическое управление человеческими ресурсами 3) технократический подход 4) административное управление человеческими ресурсами
16. Автором двенадцати принципов управления персоналом является	1) Г. Эмерсон 2) М. Вебер 3) Л. Гилберт 4) Г. Форд
17. Управление персоналом оформилось как область научного знания	1) в эпоху античности 2) в эпоху Нового времени (1640–1870) 3) на рубеже XIX – XX вв. 4) во второй половине XX в.
18. Научная школа, в рамках которой <i>Анри Файоль, Мари Паркер Фоллетт, Честер Барнард</i> разрабатывали управленческие идеи, называется	1) административной 2) бихевиористской 3) психоаналитической 4) педагогической
19. <i>Эдуард Торндайк, Джон Бродес Уотсон, Беррес Фредерик Скиннер</i> являются представителями научной школы	1) бихевиоризма 2) интеракционизма 3) внеофрейдизма 4) феминизма

<p>20. <i>Научная организация труда</i> (НОТ) включает комплекс вопросов, связанных с рабочим местом и его техническим оснащением. В состав НОТ включаются такие разделы</p>	<p>1) организация рабочего места, техника личной работы (ежедневник, органайзер, электронная записная книжка) 2) организация труда на базе инструмента «Тайм-менеджер» 3) система нормирования труда и планировка рабочих мест 4) целевое планирование внутриорганизационных и жизненных целей сотрудников и их оптимизация по ресурсам 5) организация рабочего места, целевое планирование, техника личной работы, нормирование труда</p>
<p>21. Какой из научных подходов к управлению персоналом требует учета экономических, организационных, социальных и психологических аспектов управления в их взаимосвязи</p>	<p>1) комплексный 2) интеграционный 3) координационный 4) системный</p>
<p>22. Какие основные парадигмы кадровой работы выделяют в настоящее время (Н)</p>	<p>1) доктрина научной организации труда 2) доктрина человеческих отношений 3) доктрина мотивационного менеджмента 4) доктрина командного менеджмента</p>
<p>23. Совокупность органов управления и управленческих работников с определенными масштабами своей деятельности, компетенцией и спецификой исполняющих функций – это</p>	<p>1) система управления 2) управляющая система 3) управляемая система 4) интеграционная система</p>

24. Технократический подход к управлению персоналом характеризуется (Н)	1) господством авторитарного стиля управления 2) выработкой организацией самостоятельной стратегии использования и развития трудовых ресурсов 3) исчезновении жестких организационных структур 4) создание условий для расширения знаний, повышения квалификации, увеличения полномочий сотрудников
25. Доминирующие потребности персонала в период до 1900 г.	1) повышение зарплаток на основе более высокой производительности 2) безопасные условия труда и создание предпосылок для хорошей работы 3) интересы персонала практически не учитывались 4) потребности самовыражения

Библиографический список

1. *Анисимов В.М.* Кадровая служба и управление персоналом организации: практическое пособие кадровика / В.М. Анисимов; Центр кадрологии и эффективного персонал-менеджмента. – М.: Экономика, 2003. – 704 с. (Кадровая антология России).

2. *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2004. – 832 с.

3. *Балашов А.И.* Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие. Стандарт третьего поколения / А.И. Балашов И. Д. Котляров, А.Г. Санина. – СПб.: Питер, 2012. – 320 с: ил.

4. *Банько Н.А.* Управление персоналом: учеб. пособие / Н.А. Банько, Б.А. Карташов, Н.С. Яшин. – Волгоград: ВолгГТУ, 2006. – 96 с.

5. *Винтер В.* Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие / В. Винтер, Е.В. Маслов. – Дурбан (ЮАР): MANCOSA (PTY) LTD, 2010. – 184 с.

6. *Егоршин А. П.* Организация труда персонала: учеб. / А. П. Егоршин, А. К. Зайцев. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 320 с.
7. История менеджмента: учеб.-практ. пособие / сост. Т. П. Путятина. – Белгород: Изд-во БелГУ, 2007. – 279 с.
8. *Кибанов А. Я.* Служба управления персоналом: учеб. пособие / А. Я. Кибанов, В. Г. Коновалова, М. В. Ушакова; под ред. А. Я. Кибанова. – М.: КНОРУС, 2010. – 416 с.
9. *Кнорринг В. И.* Теория, практика и искусство управления: учеб. для вузов. – 3-е изд., изм. и доп. – М.: Норма, 2004. – 544 с.
10. *Маршев В. И.* История управленческой мысли: учеб. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 731 с. (Учебники экономического факультета МГУ им. М. В. Ломоносова).
11. *Никифорова Л. Е.* Менеджмент: учеб. пособие / Л. Е. Никифорова, Э. Мутамбара, А. В. Черепанов. – Дурбан (ЮАР): MANCOSA (PTY) LTD, 2010. – 226 с.
12. *Одегов Ю. Г.* Подходы к управлению человеческими ресурсами и их влияние на оценку эффективности работы с персоналом / Ю. Г. Одегов, Л. А. Котова // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2011. – № 2.
13. *Понуждаев Э. А.* Управление персоналом: учеб. пособие. – М.: ИМЭС, 2004. – 293 с.
14. *Саликов Ю. А.* Анализ научно-методических подходов к изучению и совершенствованию менеджмента // Вестник ВГУ. Сер.: Экономика и управление. – 2004. – № 2. – С. 179–184.
15. *Спивак В. А.* Организационное поведение: учеб. пособие. – М.: Эксмо, 2009. – 320 с.
16. *Теория менеджмента: история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение: учеб.* / под ред. И. С. Межова. – Новосибирск: НГТУ, 2012. – 580 с.
17. *Управление персоналом организации: учеб.* / под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 638 с.
18. *Федорова Н. В.* Управление персоналом организации: учеб. / Н. В. Фёдорова, О. Ю. Минченкова. – М.: КНОРУС, 2011. – 536 с.
19. *Чередникова Л. Е.* Менеджмент / Л. Е. Чередникова, А. В. Черепанов. – Новосибирск: САФБД, 2010–446 с.

2. ФИЛОСОФИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

*Судишь других:
То хорошо, это худо...
Вспомни меж тем,
Много ли в нашем мире
Знаешь ты о самом себе.*

Сайгё (1118–1190)

2.1. Философия организации

В настоящее время, наблюдается интенсивное развитие теории и практики управления персоналом, которое находит свое отражение в *философиях современных организаций*.

Слово «*философия*» происходит из древнегреческого языка и обозначает любовь к мудрости, стремление к познанию, к наукам. Первая часть слова, «фило», происходит от «филео» – «люблю», и встречается во многих словах, обозначающих привязанность, любовь, дружеское расположение, влечение к чему-нибудь. «София» – слово, обозначающее мудрость, знание, понимание.

Источник: Балашов Л. А. Философия. – М., 2004. – С. 3.

На смену традиционному управлению, построенному на американской модели управления, и относительно новому (поведенческому) направлению (японская модель) пришло новое (неформальное) научное направление. Его принято характеризовать как обновленческое (индивидуалистское, информационное), построенное на новой философии организации XXI в. «*делать знания производительными*». Этой философии присущи следующие особенности:

– ставка делается на человека профессионального, корпоративного, инновационного (табл. 2.1);

Таблица 2.1

Видение человека в организации как объекта управления

Человек в организации	Комментарий
Экономический	Характеризуется предположением, что основным стимулом для любого работника является высокий уровень заработной платы (удовлетворение физиологических потребностей)
Потребляющий	Характеризуется предположением, что основным мотивом к труду является стремление к статусу и власти как источнику дополнительных возможностей для удовлетворения физиологических потребностей, потребностей в безопасности
Иерархический	Характеризуется предположением, что для работников важными являются свобода выбора и самоопределение в социуме, продвижение по ступеням организационной иерархии (удовлетворение физиологических потребностей, потребностей в безопасности и социальных потребностей)
Профессиональный	Характеризуется предположением, что основными мотивами являются: причастность к делам организации, признание достижений работника, участие в принятии решений, стремление к расширению круга своей ответственности (удовлетворение потребностей в признании)
Корпоративный	Характеризуется предположением, что работники должны влиться в организационный механизм организации, нормы которой формируют поведение человека (социальные потребности и потребности в признании)
Инновационный	Характеризуется предположением, что человек стремится к созданию новых знаний, работа в организации для него является важной для реализации своих идей или участие в инновационном проекте, в котором он может реализовать свои знания (мотивация к достижениям, развитию, самоактуализации)

– организация рассматривается как органическая структура («живая»), состоящая из людей, разделяющих единые ценности;

– организация находится в процессе перманентных изменений, учитывая изменения во внешней среде на основе постоянного мониторинга рынка с помощью маркетинговых инструментов;

– главной целью организации является удовлетворение потребностей потребителей, а не получение прибыли;

– основной подход к управлению – стратегический;

– использование современных компьютерных технологий, оболочечных структур;

– стремление к созданию новых знаний, «голубых океанов» и т. д.

Практика управления современными организациями показала, что действуют мощные психологические факторы, обеспечивающие соответствие принимаемых решений «философии организации».

А. Морита, президент корпорации «Sony», так сформулировал философские принципы организации нового типа:

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

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

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

Философия организации возникла в крупных японских корпорациях: «*Mitsubishi*», «*Toyota*», «*Sony*» и др., а затем получила широкое распространение и в крупных американских компаниях: «*IBM*», «*General Motors*»

и др. Однако многие американские исследователи считают пионером в формировании принципов философии организации *Г. Форда*, которые успешно применялись в практике управления персоналом на его предприятиях в 1920–1930-е годы. «Всем, чему мы научились с течением времени, всем нашим умениям и искусством мы обязаны нашим сотрудникам. Я убежден, что если людям дать свободу развития и сознания служебного долга, они всегда приложат все свои силы и все свое умение даже к самой незначительной задаче».

Начиная с 60-х годов XX в., многие японские компании имеют свои гимны, девизы, представляющие наиболее яркое, образное и ёмкое выражение смысла существования предприятия, его идеалов, миссии, принципов управления, т.е. его философии. Известны лозунги, воплощающие идеалы японских корпораций:

- «Мы любим людей и землю» (*«Санье электрик»*);
- «Гуманная электроника – технология на службе человечеству» (*«Мацусита электрик»*);
- «Открываем будущее графической информатики» (*«Норицу коки»*);
- «Технологию на службу человеку» (*Ямадзаки Мазак*).

К. Мацусита (руководитель компании «*Мацусита дэнки санге*») придавал первостепенное значение идеалам управления, которые должны проистекать из правильных, справедливых взглядов на человеческую жизнь, общество, государство, мир, природу.

Управленческая концепция компании «*Тойота цусе корпорейшин*» выглядит следующим образом.

1. Вести открытый и честный бизнес по всему миру.
2. Способствовать развитию общества в качестве хорошего сотрудника корпорации.
3. Опираясь на индивидуальное творчество, предлагать товары и услуги, представляющие высокую ценность.

4. С уважением относиться к людям и создавать конструктивную и вдохновляющую рабочую атмосферу.

Философия компании Nissan

В начале 1980-х гг. компания по производству автомобилей Nissan вложила почти 1 млрд фунтов стерлингов в строительство завода в Сандерленде. Открытие нового филиала означало, что почти все его служащие были новичками (или вновь принятыми). Таким образом, необходимо было ознакомить их с культурными нормами компании, ее подходом к бизнесу и коммерческими целями. В связи с этим *Nissan* опубликовала документ «*Философия нашей компании*», составленный ее генеральным директором и главным менеджером группы заводов, расположенных в Сандерленде:

«Мы, компания, ставим целью создание (с коммерческой прибылью) автомобиля самого высокого качества для продажи в Европе. Мы хотим добиться максимально-го удовлетворения потребностей покупателей и обеспечить процветание компании и ее служащих.

Чтобы выполнить поставленную задачу, мы хотим достичь взаимного доверия и сотрудничества между всеми работниками компании и сделать NMUK тем местом, где работа может приносить удовлетворение. Мы признаем, что люди являются самым ценным ресурсом компании, и в соответствии с этим считаем, что следующие принципы должны быть важными для всех сотрудников:

Люди

- Мы будем развивать и расширять вклад всех работников, уделяя особое внимание повышению квалификации и развитию способностей каждого.

- Мы будем делегировать и вовлекать работников в обсуждение и принятие решений, особенно в тех сферах, в которых каждый из нас может внести существенный вклад и, таким образом, все смогут принять участие в управлении NMUK.

- Мы твердо убеждены в принципе равноправия условий труда для всех служащих.

Работа в команде

- Мы признаем, что каждый работник индивидуально вносит ценный вклад, но, кроме того, мы считаем, что этот вклад может быть более эффективным в условиях коллективного сотрудничества.

- Нашей целью является создание компании, в которой люди отождествляют себя с ней и по отношению к которой они проявляют лояльность и преданность.

Коммуникация

- В рамках коммерческой конфиденциальности мы будем поощрять открытые каналы коммуникации. Мы хотим, чтобы все служащие были информированы о происходящем в компании, о результатах ее деятельности и о ее новых планах.

- Мы хотим, чтобы информация и мнения распространялись свободно снизу вверх, сверху вниз и горизонтально.

Задачи

- Мы ставим понятные и достижимые задачи, обеспечивая обратную связь и ее исполнение.

- Мы не ограничиваемся существующими методами и способами работы.

- Мы будем постоянно совершенствоваться во всех областях деятельности.

Таковы наши основные цели и мы считаем их высокими. Мы сможем добиться этих целей, проявляя добрую волю и упорный труд».

Роль философии организации в системе экономических отношений заключается в становлении на начальном этапе развития компании и закреплении в последующем основополагающих морально-этических принципов, норм и правил человеческих взаимоотношений, согласующихся с социокультурным этносом и политикой государства.

Менеджеры организации являются основными работниками и носителями философии организаций, а служба управления персоналом выступает в качестве координационного центра.

Разработка философии организации должна учитывать различные факторы:

- национальный состав работников;
- организационно-правовую форму;
- стратегию организации;
- отраслевые особенности рынка;
- численность персонала;
- виды деятельности организации;
- социальную структуру и уровень доходов сотрудников;
- видение топ-менеджмента и собственников организации;
- особенности корпоративной и организационной культуры, и т.д.

Основными принципами разработки философии организации являются: системность, исключение дублирования действующего законодательства, соответствие действующему законодательству, конкретность включаемых положений; реальность закрепляемых прав и обязанностей, наличие механизмов защиты в случае нарушения требований философии организации.

Отправной точкой сбалансированности в управлении персоналом должна стать документально закреплённая философия компании. Философия организации («философия управления персоналом») может быть формализована в одноимённом локальном нормативном акте, который, как правило, состоит из следующих разделов: *цель и задачи организации; декларация прав работника, его деловые и нравственные качества; условия труда и рабочее место; оплата и оценка труда; социальные блага и гарантии; увлечения (хобби)* (прил. А).

Философия организации может иметь и другую структуру и представлять более широкий взгляд на управление организацией (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Основные элементы философии организации

Элемент	Цель	Комментарий
Основной замысел	Отражение цели организации, её стратегии и направленности деятельности	Миссия задает основные направления движения организации, расположение организации к процессам и явлениям, протекающим внутри нее. Очень важно, чтобы миссия была сформулирована предельно ясно для того, чтобы она была легко понятна всем субъектам, взаимодействующим с организацией, в особенности всем ее членам
Описание организации	Характеристика потенциала организации	История, параметры, возможности и преимущества, стратегические цели и способы их реализации в современных условиях, мотивы деятельности, девиз
Философия заказчиков (потребителей)	Построение налаженных устойчивых связей с клиентами, основанных на доверии, эквивалентности, взаимной заинтересованности.	Должны быть приведены основные этические положения, политика организации на рынке, маркетинговые исследования круга покупательских интересов, приоритетность их в деятельности организации
Внутриорганизационная политика	Повышение лояльности персонала. Описание внутриорганизационной политики	К элементам внутренней политики относятся общие для сотрудников компании ценности, убеждения и нормы, которые выражаются в форме символов, преданий, девизов и церемоний и героев организации. Какие именно образы и объекты будут олицетворять культуру и философию компании, определяют менеджеры
Связи с партнерами	Повышение доверия к организации со стороны ее партнеров и прочих заинтересованных организаций	Капиталовложения, финансовая политика, снижение уровня риска, распределение прибыли
Отношение с другими организациями	Обеспечение выполнения обязательств	Обеспечение стабильности в работе, охрана окружающей среды, вложения в развитие региона

Значительную часть фундамента философии управления конкретной организации должны составлять принятые в соответствии с действующим законодательством локальные нормативно-правовые акты, основными из которых являются устав, договор об учреждении и коллективный договоры, стратегообразующие приказы и распоряжения высшего руководства. В случае, если организация имеет внешнеэкономические связи, необходимо учитывать, кроме национального, и иностранное законодательство, а также нормы международного права.

Однако правовые нормы являются не единственным ориентиром для построения философии организации в современных условиях. Современный менеджер в процессе управления персоналом обязан учитывать такие составляющие, как религиозные, моральные и этические нормы, обычаи делового оборота, опыт передовых предприятий аналогичных и смежных отраслей народного хозяйства, национальные и региональные особенности стратегии кадровой политики на уровне государства, региона, организации и её структурного подразделения.

Некоторые исследователи предлагают различные классификации философий организаций, при этом считается, что в рамках одной организации может реализовываться несколько философий (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Классификация философий организации

Основная доминанта	Отношения внутри организации	Особенности поведения персонала	Особенности управления
1	2	3	4
<i>Философия захвата</i>			
Установка на овладение как можно большим объемом ресурсов: финансовых, энергетических, властных	Некоторые гуманистически ориентированные сотрудники могут относиться к организации как к агрессивной, бездушной, жесткой. Руководители относятся к своим подчиненным как средству для увеличения прибыли	Подчиненные используют любую возможность карьерного продвижения, зачастую игнорируя некоторые нормы морали. Ценность имеет только то, что приносит быстрый и значительный успех. В подобных организациях сотрудники с легкостью увольняются, поддерживается высококонкурентная среда, поощряется «сталкивание лбами»	Сотрудник может общаться на личностном уровне с руководителем, вместе обедать, но уже в следующей ситуации подсигивать его, выдвигая себя на первый план. Иновация всегда подается как проект, на который выделяется отдельная статья бюджета. Лучше всего, чтобы этот проект реализовывало сразу две группы: это обеспечит конкуренцию, свойственную подобным организациям
<i>2. Философия функционала</i>			
Функционал характеризует уровень компетентности специалиста: чем выше уровень компетентности, тем выше его возможный функционал и тем, соответственно, выше его ценность	Сотрудники легко переходят в другие организации, где им предлагают более выгодные условия или возможность для реализации своих профессиональных амбиций	У сотрудников постоянная дилемма: раскрывать ли свой потенциал до конца, передавать ли свой опыт молодым, так как молодые могут «подедидеть» опытных и занять более выгодные позиции	Руководство находится перед постоянной дилеммой: повышать ли квалификацию своих сотрудников или нет, ведь, обучившись, они могут уйти

Продолжение табл. 2.3

1	2	3	4
Ценностью является только профессиональный рост		Люди работают на повышение своей стоимости как профессионалов. Подчиненные могут работать сверхурочные и соглашаются на временное снижение заработной платы, если они понимают, что благодаря предлагаемой работе они становятся профессиональнее	Инновации следует внедрять с параллельным повышением квалификации
<i>Философия племени</i>			
Самым ценным является лояльность организации и лично «вождю»	Сотрудник компании воспринимается не просто как носитель труда, но как член семьи. Руководители таких организаций даже внешних консультантов со временем начинают воспринимать с точки зрения семейных отношений. Это проявляется в информированности руководителя о личной жизни сотрудника, в его влиянии на все сферы жизни персонала	Сотруднику должно быть стыдно просить прибавку к зарплате: начальник сам решит, когда повысить оплату труда. Сотрудник должен оставаться на рабочем месте дольше обычного, если это нужно для дела, а начальник, в свою очередь, заботится о сотруднике, как о члене своей семьи и не пойдет на сокращение штатов только ради прибыли. Зачастую члены семьи и работают вместе в такой организации. Инновации воспринимаются через призму устойчивости и лояльности	Большую роль играют ритуалы, которые необходимо знать внешним консультантам и тренерам, чтобы избежать лишних коммуникативных ошибок. Очень важно на все ключевые позиции инновационного проекта расставить людей, преданных руководителю (лучше членов семьи), тогда руководитель будет достаточно информированным

1	2	3	4
<i>4. Философия структурирования жизни</i>			
Ходить на работу для того, чтобы... ходить на работу	Работать комфортно тем, кто ценит защищенность и устойчивость. Любые инновации захлебываются достаточно быстро, поскольку «нам и так мало платят», «это никому не нужно», «мы это не умеем делать», «надо все очень хорошо продумать»	Наиболее активные сотрудники выходят по карьерной лестнице и, как правило, затем эта активность снижается. Подчиненные живут по принципу: «Кот из дома – мыши в пляс»	Руководители имеют некий ресурс для поощрения, за счет которого обеспечивают себе зону лояльности, контроль над работой осуществляется напылами, которые персонал переживает
<i>5. Пещерная философия</i>			
Доминирующая ценность – досуг, который находится вне работы	Пещерная философия отрицает саму работу как процесс. Основным мотивом что-то делать для сотрудника является мотив получения вознаграждения. Основным мотивом что-то делать для начальника является тот же самый мотив	Сотрудники стремятся четко ограничить свои обязанности, чтобы не делать больше, любят говорить об офисном рабстве, а начальники озабочены тем, чтобы выжать из сотрудников за выделенные средства как можно больше	В таких организациях нужно играть на зависти, свойственной инфантильным натурам. Выделив группу наиболее эффективных сотрудников, которая будет внедрять инновацию, ее нужно максимально поддерживать

Таким образом, философия организации:

- определяет ценности и принципы, в соответствии с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность;
- позволяет строго регламентировать отношения со *стейкхолдерами*;
- выражается в форме гимнов, девизов, лозунгов и других артефактов;
- может быть формализована в виде отдельного локального акта;
- действует продолжительное время и меняется редко;
- делает возможным принятие групповых решений там, где иначе преобладала бы анархия;
- позволяет осуществлять формальные процедуры подотчетности;
- способствует стандартизации взглядов на самоуправление, выборность руководства, единоначалие, роль трудового коллектива в управлении, и т. д.;
- узаконивает или регламентирует политику собственника в отношении персонала и организации в целом;
- сохраняет и повышает конкурентоспособность организации независимо от возможных изменений во внешней среде.

Четко сформулированная философия в рамках конкретной организации, облаченная в знаковую форму и внедренная в рабочую действительность, теряет свою абстрактность для рядового сотрудника компании, способствуя тем самым слаженности работы и достижению намеченных целей.

2.2. Философия управления персоналом

В основе философии организации лежит философия управления персоналом.

Понятие «философия управления персоналом» недостаточно освещено в отечественной литературе. Многие

авторы используют это понятие как синоним кадровой политики. Характерно, что зарубежные специалисты и исследователи в сфере персонала в своих работах и управленческой деятельности практически не используют термин «*кадровая политика*», а применяют термин «*философия управления персоналом (человеческими ресурсами)*». При этом акцент делается на том, что философия управления персоналом (или соответствующее видение) является основой для разработки и реализации управленческих решений в сфере управления персоналом: какие люди должны наниматься, какое обучение следует им обеспечить и как их мотивировать, и т.д.

Рэндал С. Шулер (США) следующим образом определяет философию в отношении человеческих ресурсов: «Это формулирование того, как организация относится к своим человеческим ресурсам, какую роль играют ресурсы в общем успехе бизнеса, как с ними надо обращаться и как ими руководить. Такая формулировка обычно носит весьма общий характер, что позволяет интерпретировать ее на каждом конкретном уровне внутри организации. Философия в отношении человеческих ресурсов определяет ориентиры, необходимые при работе по вопросам бизнеса, связанным с людьми, и при разработке программ в области человеческих ресурсов, а также для выработки практических методов работы на основании стратегических потребностей».

Таким образом, философия управления персоналом – философско-понятийное осмысление сущности управления персоналом, его возникновения, связи с другими науками и направлениями науки об управлении, осмысление лежащих в основе управления персоналом идей и целей; это система взглядов (видение) руководителей (собственников) организации на управление персоналом (челове-

ческими ресурсами). Философия управления персоналом формируется под влиянием целей бизнеса с учетом *внешних и внутренних факторов*.

Внешние факторы:

- требования трудового законодательства и уровень контроля за его соблюдением;
- ситуация на рынке труда (количественные и качественные характеристики предложения труда по профессиям предприятия, условия предложения);
- спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы;
- влияние профсоюзов, жесткость в отстаивании интересов работников;
- общая культура бизнеса в обществе;
- принятая культура работы с наемным персоналом и др.

Внутренние факторы:

- интересы владельцев бизнеса и, соответственно, цели и стратегические планы организации;
- требования к персоналу, вытекающие из вида (видов) деятельности организации и применяемых технологий;
- финансовые возможности организации, определяемый ими уровень затрат на персонал;
- количественные и качественные характеристики имеющегося персонала;
- стиль руководства топ-менеджеров;
- сложившаяся организационная культура, традиции;
- задачи, связанные с повышением престижа организации.

Философия управления персоналом проявляет свои сущностные характеристики в гармонизации отношений работника и работодателя. Предоставляя возможность максимально удовлетворять потребности каждого конкретного работника, организация прокладывает себе дорогу к успеху и эффективному развитию.

Следует разделять философию управления персоналом и принципы в области управления персоналом (см. тему 4). В отличие от принципов (которых может быть очень много), при определении философии обнаруживается тенденция формулировки в одной фразе (как в миссии организации). Философский тезис в области управления персоналом присутствует в миссиях многих известных компаний.

Философия управления персоналом определяет основной подход к управлению персоналом, степень его ценности для организации, его восприятие руководством компании. Однако только философия управления персоналом, как и принципы, часто не отражает представлений на уровне мировоззрения собственников и менеджмента организации. С одной стороны яркая формулировка – «Персонал – наш самый ценный ресурс», направленная на формирование положительного имиджа организации во внешней среде, а в действительности (на «глубинном уровне») – «Мы никого не держим», «Незаменимых – нет» и т.д.).

Очевидно, что философия и *политика в области управления персоналом* определяются спецификой нравственно-мотивационного потенциала, зрелостью руководителя, его убеждениями, уровнем интеллекта. Это объясняет различия в понимании и реализации политики и философии управления персоналом в разных подразделениях организации. С позиций теории организации приводить все к «одному знаменателю» неверно, т.к. нарушается «закон необходимого разнообразия», которое является основой развития, но очевидное расхождение принципов это развитие подрывает.

Философия управления персоналом конкретной организации определяется тем, какой системы управления человеком придерживается менеджмент компании (табл. 2.4).

Таблица 2.4

Особенности систем управления человеком в организации

Элементы	Система 1	Система 2		Система 3
		Административная	Социальная	
Парадигма	Экономическая	Организационная		Гуманистическая
Роль человека	Фактор производства	Элемент формальной структуры	Элемент социальной организации	Главный субъект организации
Место человека	Элемент процесса труда			Член организации-семьи
Функция менеджмента	Использование трудовых ресурсов	Управление персоналом	Управление человеческими ресурсами	Управление человеческим существом
Содержание управления	Организация труда и зарплаты	Частичное управление «жизненным циклом» человека	Комплексное управление человеческими ресурсами	Самоуправление
Подразделение	Отдел ОТИЗ	Кадровая служба	Служба управления человеческими ресурсами	Вся организация
Главный рычаг	Зарплата	Полномочия и ответственность	Мотивация	Организационная культура
Стимулирование	Оплата рабочего времени	Принцип «заслуг»	Принцип «заслуг»	Качество трудовой жизни
Теоретическая основа	Экономическая теория тейлоризма	Бюрократическая теория организаций	Постбюрократическая теория организаций	Социальная психология и философия японского менеджмента
Обучение	Первичная подготовка	Подготовка и повышение квалификации	Развитие управляющих	Обучение на рабочем месте
Современные примеры применения	Массовое производство, рутинная технология	Средние и крупные организации традиционных отраслей	Средние и крупные организации высокотехнологичных отраслей	Малое предпринимательство, фундаментальная наука

Кардинальная смена от *экономической парадигмы* (система 1) к *организационной* (система 2) произошла на Западе в начале XX в. В СССР в явном виде это произошло лишь в конце 1960-х гг., хотя бюрократическая разновидность организационной парадигмы (при категорическом отрицании «теорий бюрократии») присутствовала и достаточно успешно применялась в *административно-командной системе управления* в 1930–1960-е гг.

До сих пор бюрократическое организационное мышление доминирует в обыденном сознании российских управленцев, особенно в бюджетных организациях, а также в государственном и муниципальном управлении. Однако в настоящее время происходит постепенное и устойчивое проникновение в мировоззрение российских предпринимателей и менеджеров социальных концепций организации в рамках системы 2 и новой *гуманистической парадигмы* (система 3), что во многом является возвращением к российской гуманистической традиции коллективизма, православия, милосердия, сострадания. На Западе же умеренное распространение системы 3 выглядит эволюционным продолжением *теорий постбюрократических организаций* (1960-е гг.), которое получило новый импульс развития на рубеже 1980-х гг. в связи с влиянием эффективного японского опыта управления.

Смысл философии управления персоналом заключается в том, что при правильной организации процесса управления должно улучшаться *качество трудовой жизни* (КТЖ) – это комплексный объективно-субъективный показатель, отражающий:

- уровень развития параметров КТЖ в организации;
- степень удовлетворенности работниками процессом и результатами своей трудовой деятельности.

Таблица 2.5

Показатели качества трудовой жизни

Показатели	Комментарий
Удовлетворенность процессом труда, предметами и средствами труда	Согласно теории содержания работы, работа будет приносить удовлетворение, если в ней будут присутствовать: законченность, самостоятельность (автономность), разнообразие, оперативная обратная связь по достигнутым результатам
Удовлетворенность нормированием, организацией труда и быта на рабочем месте (РМ)	Безопасность на РМ, отсутствие или наличие достойной компенсации за неблагоприятные условия труда
Удовлетворенность материальным стимулированием	Наличие и достаточный в соответствии с ожиданиями работника размер всех видов вознаграждения и материальных благ, получаемых за труд
Удовлетворенность руководством	Принятие работниками организационно-правовой формы своей компании и специфики управления ею, участие в принятии решений, открытость коммуникаций и информации, необходимой работникам, индивидуальный подход, желаемый стиль руководства, уважение к личности
Удовлетворенность пребыванием в коллективе	Реализация потребностей личности в желаемой социальной роли внутри коллектива, комфортный социально-психологический климат
Удовлетворенность политикой развития работников	Программы обучения, служебный рост и карьерное продвижение
Наличие чувства безопасности, уверенности работников в будущем	Социальные гарантии – длительной занятости, социальной защиты (коллективный договор и профсоюз, социальные программы, льготы за заслуги и выслугу лет)
Наличие чувства гордости за свою работу и организацию	Лояльность к организации, готовность работника идти ради успехов организации на некоторые разумные издержки и т.д.

Уровень КТЖ персонала организаций формируется под влиянием множества различных факторов.

Внешние факторы – это факторы, формирующиеся вне зависимости от организации, но оказывающие влияние на качество трудовой жизни: политические и правовые, экономические, социальные и культурные, технологические и др.

Внутренние факторы – это факторы, формирующиеся под влиянием кадровой политики организации, его социальной ориентации и эффективности деятельности.

Для отражения конечных показателей деятельности организации американский ученый *Скотт Д. Синк* предлагает применять обобщающий показатель качества КТЖ, который характеризует уровень благоприствования психофизическому состоянию работников общего рабочего окружения организации. Этот индикативный параметр отражает восприятие людьми условий труда и жизни в организации (табл. 2.5).

Таким образом, философия в области управления персоналом связана с типом организации и национальными особенностями менеджмента, стилем управления.

2.3. Американская философия управления организацей

Американское общество исторически развивалось на основе «*философии контракта*», сводящей отношения работника и работодателя к торгу, к продаже собственной рабочей силы за максимально возможное вознаграждение. Такая модель взаимоотношений гражданина и общества была освящена Декларацией независимости четвертого июля 1776 г.: «Все люди сотворены равными, и все они одарены своим Создателем некоторыми неотчуждаемыми правами, к числу которых принадлежат: *жизнь*,

свобода и стремление к счастью. Для обеспечения этих прав учреждены среди людей правительства, источником справедливости власти которых является согласие управляемых». Неписаным правилом для американца и в настоящее время является понимание суровости окружающей среды и того, что в условиях жёсткой, а зачастую и жестокой конкурентной борьбы «каждый сам себе режиссёр».

В начале 1970-х годов в зарубежной литературе появилось понятие *«национальный стиль управления»*, с помощью которого начали обозначать то самобытное, своеобразное и неповторимое, что свойственно системе и процессу управления, работе руководителей в данной стране. Стиль руководства является выражением философии управления персоналом. Он зависит от социальных и культурных особенностей страны, принятой системы ценностей, принципов менеджмента и методов управления персоналом. Но утверждать о национальном стиле управления следует с осторожностью, поскольку при этом упоминаются стереотипы, основанные на некотором усредненном представлении об обществе.

Продолжительное время США оставались «Меккой организации», куда приезжали специалисты, предприниматели со всего мира, чтобы не только убедиться в эффективности американских менеджеров, но и перенять их опыт управления персоналом.

За счет высокого организационного уровня обеспечиваются высокая продуктивность работы, эффективное использование оборудования, времени, сырья, материалов и, конечно, самого человека. Как показала практика, использование любого организационного фактора, любой организационной системы так или иначе связано с поддержанием и/или повышением эффективности.

При тщательном подходе к организации управления выделяются два признака организованности:

1) «каждый несет свой чемодан», поскольку знает что, когда и как делать;

2) «не дуют ветры бестолковщины и неразберихи», поскольку укрощена стихия неорганизованного поведения участников системы.

Весьма важный показатель американского умения организовать – увязка целей, задач с необходимыми видами и объемами ресурсов. Признаками непрофессионализма менеджера считаются неумение определять ресурсоемкость целей, задач, или, говоря по-иному, «целевой романтизм», когда выбирается такой объем целей, который становится нереальным из-за отсутствия требуемых материальных, финансовых, кадровых и временных ресурсов. Именно в данном отношении имеется значительное различие между «управлением по-американски» и «управлением по-русски».

Обеспечение компетентности персонала – важная черта американского стиля управления персоналом, которая находит выражение в системе подготовки и повышения квалификации персонала, развитии ее обучающих технологий. В эту систему входят четыре вида организаций: 1) школы управления (школы бизнеса); 2) факультеты и отделения в высших учебных заведениях; 3) профессиональные сообщества; 4) консалтинговые фирмы.

1. Школы управления (школы бизнеса) занимаются вопросами подготовки и повышения квалификации специалистов и менеджеров по различным направлениям. Старейшей школой управления в США является *Школа Уортона* при Пенсильванском университете, основанная в 1881 г. *Джозефом Уртоном*, финансистом и промышленником из *Филадельфии*. Школа начала подготовку специалистов в области финансов и коммерции. С 1921 г. выпускникам этой школы присваивается

степень MBA (магистра делового администрирования). В настоящее время на факультетах финансов, маркетинга, менеджмента, бухгалтерского учета и отчетности, многонациональных корпораций, наук о решениях и других обучаются около 5 тыс. человек.

2. Факультеты и отделения в высших учебных заведениях. США были первой страной, в которой началось обучение руководителей в системе высшего образования. Первые факультеты по управлению при вузах появились здесь в конце XIX в. В настоящее время имеется несколько сот факультетов и отделений делового администрирования и коммерции, десятки отделений по управлению предприятием при технических факультетах, которые выпускают дипломированных специалистов по развитию производства и труда. Здесь также используются двух- и четырехгодичное обучение, а также докторантура, в рамках которой ведется подготовка научных работников и преподавателей по дисциплинам, связанным с управлением.

В начале 1970-х гг. получили распространение курсы совершенствования при школах управления и университетах. Наиболее востребованными являются учебные программы, рассчитанные на 2, 4 и 6 недель обучения с отрывом от производства. Курсы большей продолжительности предлагаются при крупных университетах: *Гарвардский, Карнеги, Мичиганский, Питтсбургский, Стэнфордский* и другие. Они располагают высококвалифицированными преподавателями, необходимой материально-технической базой, методическим и информационным обеспечением, опытом и традициями в оказании качественных и востребованных рынком образовательных услуг. Главная цель этих курсов – знакомство слушателей с новейшими достижениями теории и практики управления, а также создание условий для обсуждения слушателями собственных проблем.

3. Профессиональные сообщества также активно участвуют в повышении квалификации и развитии компетенций персонала. К наиболее влиятельным и успешным сообществам относятся:

- Американская ассоциация менеджмента (АМА);
- Ассоциация развития менеджмента (SAM);
- Национальный совет по вопросам НИР и использованию их результатов (NICB);
- Американская ассоциация подготовки и совершенствования персонала (ASTD), и др.

Американскими компаниями традиционно используются два вида повышения квалификации персонала – в рамках данной компании (на рабочем месте) и за пределами организации (вне рабочего места) (см. тему 3).

4. Консалтинговые фирмы. К ним относятся разнообразные специализированные тренинговые компании, аудиторские фирмы, независимые консультанты, коучи, и т.д.

Главная задача всех форм и видов подготовки и повышения квалификации – «сделать знания производительными», что является важнейшим ресурсом для достижения стратегических целей организации в современной «экономике знаний».

2.4. Японская философия управления организацией

Свою уникальность японцы объясняют следующим образом: «долгое время (в IX – XII вв. и в особенности в период с первой половины XVII в. до 1876 г., при *Сёгунате Токугава*) Япония находилась практически в полной изоляции от остального мира. Это обусловило зарождение и развитие уникальной японской культуры, повлияло на сознание японцев, убедив их в том, что они – особенные люди.

Японский стиль управления начал привлекать внимание специалистов и исследователей в начале 1960-х годов. Именно в это время появился термин «управление по-японски».

Когда Япония приступила после Второй мировой войны к восстановлению разрушенного народного хозяйства, ее правительство определило приоритетные отрасли и направления развития экономики: автомобилестроение, производство стали, химическая и судостроительная промышленность, машиностроение, электротехника. Экономика Японии имеет систему ориентиров и приоритетов, позволяющую правительству и промышленности сотрудничать в достижении своих национальных целей. В результате японская автоиндустрия была простимулирована со стороны государства: льготными займами, сокращением сроков амортизации, помощью в области НИОКР, протекционистскими мерами против импорта и ограничением иностранных инвестиций.

При этом менеджеры и специалисты японских компаний показали себя мудрыми плановиками и конструкторами. Используя новейшую технологию, они сконструировали машины мирового класса, построили экономичные по расходу горючего автомобили, опираясь на национальную энергетическую политику, в основе которой лежали высокие налоги на бензин как остродефицитный ресурс.

Если в США менеджеры и профсоюзы традиционно выступают как противники, то в Японии правительство, рабочие и менеджеры компаний – все действуют в одной упряжке. По словам *Ли Яккоки*, одного из самых известных представителей делового мира США, – «японцы знают свое прошлое, знают свое настоящее и знают, куда идут. И, самое главное, они располагают национальной стратегией для достижения целей. Они знают также, как делать хорошие автомобили».

Издержки на рабочую силу в Японии ниже, чем в США. Зарботки японских рабочих составляют около 60% американских, а также социальные программы ограничены. На каком-то этапе своей карьеры японский

менеджер мог работать непосредственно на сборочном конвейере. В Японии все рабочие подразделяются на квалифицированных и неквалифицированных. В зависимости от того, что требуется делать в данный день, рабочий может выполнять самые различные функции. Если на полу грязно, он подметет, не считаясь с тем, входит это в его прямые обязанности или нет. Такое чувство ответственности порождает высокую производительность. Если позиция японского рабочего выражается вопросом «чем я могу помочь», позиция американского рабочего характеризуется отговоркой «это не мое дело». Японские рабочие дисциплинированы, им свойственно чувство гордости, свою работу они рассматривают как долг, как жизненную миссию. Производительность японцев выше, чем в США, но это не связано с уровнем квалификации, а объясняется работой на основе иной системы правил. Управленческий корпус в Японии также строит свою деятельность на системе принципов, которые способствуют достижению успеха.

Переворот в управлении человеческими ресурсами был вызван проникновением в западный HR-менеджмент *японской философии управления персоналом*. Известные американские ученые *Т. Питерс* и *Р. Уотермен*, критически осмыслив японский опыт управления персоналом, сформулировали следующие выводы, обогатившие содержание новейших концепций управления человеческими ресурсами:

- ориентация на действие, предрасположенность к свершениям и нововведениям;
- постоянное удовлетворение нужд потребителя, предвосхищение его желаний;
- поддержка самостоятельности и предприимчивости, поощрение энтузиастов;
- рассмотрение людей как главного источника повышения производительности труда и эффективности производства;

- связь с жизнью, ценностное руководство;
- приверженность своему делу;
- простая организационная форма и скромный штат управления;
- сосуществование централизации управления в том, что касается коренных ценностей, и максимальной автономии рабочих групп.

Современный департамент управления человеческими ресурсами в Японии является одной из ключевых структур наряду с финансовыми и производственными структурами (рис. 2.1).

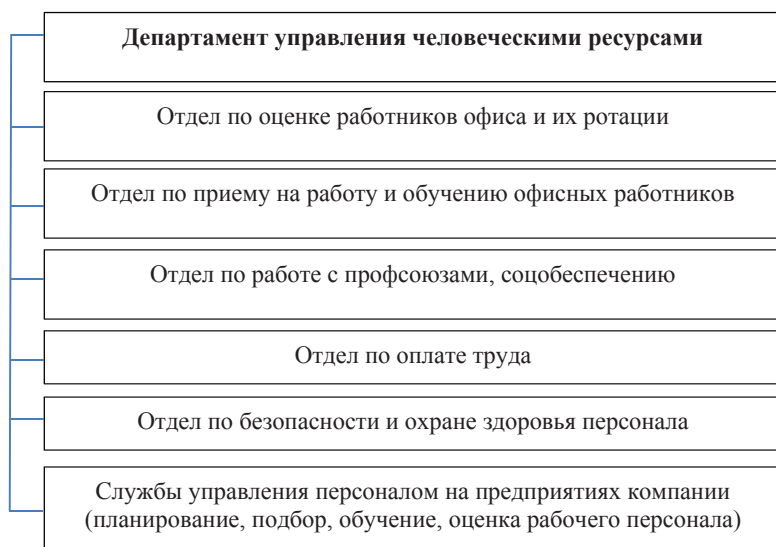


Рис. 2.1. Структура департамента управления человеческими ресурсами в производственных компаниях Японии (Источник: Управление персоналом. – 2008. – № 6)

Основными функциями департамента являются прием на работу, обучение, оценка персонала и продвижение по службе, оплата труда, социальное обеспечение.

Набор сотрудников компании проводится преимущественно в начале финансового года (апрель), непосред-

ственно в школах, колледжах, университетах. Ежегодный набор равен 3–4 % от общей численности персонала, при том, что текучесть кадров составляет 2–3 %. В крупных производственных компаниях сохраняется система пожизненного найма.

Основными способами отбора персонала в металлургических компаниях являются тестирование и собеседование по математике, японскому языку и психологии.

В трейдинговой компании при приеме на работу особое внимание уделяют личностным качествам претендентов. На первом этапе отбор происходит по результатам эссе, посвященных видению претендентом своего места в компании, обозначению собственных амбиций. На следующем этапе, в ходе собеседований, выявляются и оцениваются по 5-балльной шкале личностные характеристики потенциального работника. Минимальные требования – 3–4 балла. В последние годы практикуется применение дополнительного этапа – деловой игры со студентами, в ходе которой моделируется деятельность торговых компаний.

Программы обучения делятся на два направления: для менеджеров и производственных рабочих, дифференцированные, кроме того, по должностям и стажу.

Группа производственных рабочих проходит первоначальное трехмесячное обучение, в течение которого претенденты изучают правила поведения в компании, производственный процесс, получают лицензии и сертификаты на право работы с различным оборудованием. Дальнейшее обучение проходит на рабочем месте без отрыва от производства.

Первоначальное обучение менеджеров в течение одного месяца имеет следующую структуру: 50 % времени отводится на изучение английского языка, 50 – на получение общих знаний по менеджменту и специфической инфор-

мации по управлению данной компанией. Дальнейшее обучение направлено на освоение функции ответственного менеджера – обучение составляет 10 дней, а затем – функции ведущего специалиста, для чего необходимо прослужить за год 18 курсов в рамках трех циклов. После 2 лет работы осуществляется временный перевод сотрудника в другой отдел на стажировку, результатом которой становится отчет о проблемах этого отдела с предложением об их разрешении. Благодаря стажировке сотрудник уточняет понимание своей функции, учится выявлять проблемы и находить адекватные методы решения.

Освоение функции руководителя включает изучение вопросов управления компанией, прав человека, психологического здоровья, делового этикета, экологии, безопасности, управления персоналом, закупочного контракта и контроля себестоимости, законодательства, а также участие в двухдневной конференции «Осознание своей роли в качестве руководителя» и обучение на языковых курсах. Для менеджеров практикуется обучение за границей по программам МВА, юриспруденции и иностранному языку.

Основные правила повышения уровня квалификации и продвижения персонала выглядят следующим образом:

1. Для каждого уровня квалификации (должности) установлены стандартные минимальные и максимальные сроки, которые требуется отработать в компании. В случае окончания максимального срока и отсутствия продвижения работника уровень заработной платы снижается.

2. Учитываются оценки деятельности сотрудника, проводившиеся в прошлом (при принятии решений о повышении в должности, присвоении более высокой квалификации).

3. Начиная с определенного уровня, работник должен сдавать экзамены для получения очередного квалификационного разряда.

Американские ученые Уильям Оучи и Альфред Джеггер показали механизм взаимодействия американского (American) и японского (Japanese) стилей управления (табл. 2.6).

Таблица 2.6

Основные элементы управления в теориях А, Z, J

Основные параметры	Тип А (американские компании)	Тип Z (новые американские компании)	Тип J (японские компании)
Наем	Кратковременный	Долговременный	Долговременный или пожизненный
Принятие решений	Индивидуальное	Групповое и консенсусное	Групповое и консенсусное
Ответственность	Индивидуальная	Индивидуальная	Коллективная
Оценка и продвижение	Количественная / быстрое	Качественная / медленное	Качественная / медленное
Контроль	Явный, формализованный	Скрытый, неформализованный	Скрытый, неформализованный
Карьера	Планируется жестко	Планируется в умеренной степени	Заранее не планируется
Внимание к интересам работника	Узкое, специальное	Широкое, включая семью	Широкое, включая семью

Японская корпорация в глазах своих сотрудников – это не столько производственно-экономическая система, в которой работники объединяются для совместного труда, сколько социальная система, сообщество единомышленников, связанных взаимными обязательствами в единую семью. В системе трудовой мотивации на первое место выходят моральные факторы: работник не может плохо работать на свою «семью» (а значит, и на самого себя), не может не выполнять своих обязательств и не оправдывать ожиданий и доверия членов «семьи». При преобладании таких мотиваторов труда необходимость в жесткой регламентации

и контроле за работниками отпадает. Более того, исполнителям в значительной степени можно передавать функции совершенствования, рационализации и повышения эффективности выполняемых ими элементов трудового процесса. Таким образом, возникают необходимые условия для широкого использования самоуправления на рабочем месте.

В японском стиле управления персоналом нашли отражения характерные черты японского народа:

1) необычайное трудолюбие японцев – труд в Японии был провозглашен целью жизни человека;

2) высокая ответственность за дело, дисциплинированность – этим объясняется практически отсутствие контролирующего аппарата;

3) экономность, бережливость, неприязнительность – японская экономика имеет самые высокие показатели по использованию ресурсов;

4) высокий уровень образования – подготовка и обучение кадров рассматривается как одно из средств усиления компаний и общества;

5) моральные ценности, привычки, правила:

– «он» (добро, благодеяние): личность, занимающая более высокое положение и оказывающая благодеяние нижестоящим, которые должны проявить признательность при выполнении обязательств;

– «ва» (мир, гармония): между членами группы должны быть доброжелательные и корректные отношения, направленные на достижение целей группы. Этот принцип предписывает соблюдать законы группы, избегать критики и принятия самостоятельных решений и др. Вызвать осуждение группы – значит «потерять лицо». Неизменным японским правилом общения является улыбка.

Принципы, которых придерживаются японские менеджеры, и характерные черты японского стиля приведены в табл. 2.7.

Таблица 2.7

Принципы японской философии управления организациями

Принципы 1	Характеристика 2	Комментарий 3
«Делай как я»	Руководитель регулярно работает как обыкновенный рабочий (у станка, на складе)	Данный принцип способствует обмену мнениями между работниками и управляющими по производственным вопросам и условиям труда
«Вместе со всеми»	Менеджеры избегают привилегий, не пользуются отдельными кабинетами, едят в одной столовой с рабочими, не имеют отдельных стоянок для автомобилей, принимают участие в спортивных мероприятиях, что обеспечивает их открытость для любого работника	Менеджеры «Сони Корпорейшн» одеты в такие же синие куртки без отличий, как и рабочие. В период экономических спадов в первую очередь снижают зарплату управленческому персоналу. Все это дает большой экономический и нравственный эффект, так как рабочие чувствуют свою связь с управляющими и корпорацией
«Крестных отцов»	Опытный наставник, оказывающий покровительство молодому, начинающему руководителю, является посредником при разрешении конфликтов и вопросов о его дальнейшей карьере. Обычно он имеет несколько подопечных	Молодые работники, попадая в жесткую систему направленного воспитания, в относительно короткий срок приобретают все нужные качества для групповой работы. Вновь поступившие работники несколько месяцев проходят групповую практику и подготовку по специальности по разработанной фирмой программе, во время которой выясняются склонности, способности и желания вновь поступивших работников

1	2	3
<i>«Открытых дверей»</i>	Любой работник в любое время имеет возможность общаться с руководителями	Этому способствует развитость неформальных контактов, доброжелательное и терпимое отношение к недостаткам работников
<i>«Мы все одна семья»</i>	Самая важная задача японских менеджеров – установить такие отношения с рабочими, которые показывали бы, что и рабочие, и менеджеры – одна семья (включая членов семей работников)	Психологической подоплекой такого рода отношений является то, что, поступая на работу в какую-либо компанию, работник попадает в своего рода семью, где каждый заботится о благосостоянии компании, а компания отвечает тем же, обеспечивая своим работникам защиту от всевозможных проблем. Многие японские фирмы организуют за свой счет различные спортивные мероприятия, всякого рода вечера, способствуют организации семейных торжеств, свадеб, юбилеев и т.д.
<i>Пожизненный найм</i>	Система, при которой работник всю жизнь работает в одной компании. Это определяет ряд особенностей деления работников, подбора кадров, зачисления на работу, повторного найма и должностного продвижения	Система пожизненного найма распространяется только на «постоянных работников», которые пришли в компанию сразу после учебы и нигде до этого не работали. Те, кто сменил место работы, не прошел испытательный срок или не имеет образования, относятся к «временным работникам». Заработная плата временных работников значительно меньше, они не могут быть членами профсоюза, не имеют медицинской страховки, не могут пользоваться магазином компании с льготными ценами. Компании не обеспечивают их жильем и «временными» пенсиями, их увольняют в первую очередь

1	2	3
«Человек-должность», а не «Должность-человек»	Т.е. идут от человека к определению его обязанностей	Крупные компании подбирают работников из студентов до окончания учебного заведения. В японских фирмах постоянно осуществляется иерархический рост персонала, в результате которого работник поднимается на новую, более высокую социальную ступень. Повышения могут быть незначительными, но их регулярность хорошо мотивирует людей, создавая ощущение постоянной перспективы трудовой карьеры. Примером может служить политика « <i>Нэнко дзерицу</i> » – регулярное повышение зарплаты в зависимости от трудового стажа и предоставление жилья за счет фирмы – домов, построенных по одинаковому образцу
Участие работников в прибылях компании	Формирование подобного рода отношений позволяет организациям временно сокращать выплачиваемую заработную плату с учетом того, что в будущем будет выдаваться потенциально большая сумма для покрытия издержек, имевших место в тот период, когда каждый член коллектива жертвовал чем-то ради интересов своей организации	У японских работников очень сильна потребность в причастности, и именно методы управления, поддерживающие удовлетворение этой потребности, больше, чем стимулирование, обеспечивают высокую мотивацию к труду

Таблица 2.8

Характеристики японского, американского и европейского стилей управления

Критерии для сравнения	Америка, Европа	Япония
1	2	3
	<i>Основные факторы, повлиявшие на формирование системы ценностей</i>	
Физико-географические условия	Материковые государства Пустыни, пастбища Господство человека над природой Стабильный климат с устойчивой погодой	Островное государство Леса, поля, сады Господство природы над человеком Изменчивый климат с большим количеством осадков
Этнические особенности	Смешанная кровь Кочевой образ жизни, основной продукт питания – мясо	Однородная нация Оседлый образ жизни (крестьяне), основные продукты питания – растительного происхождения
Религия	Монотеизм Влияние христианства	Политеизм Влияние буддизма и дзен-буддизма, синтоизма, конфуцианства
Социальные особенности	Культивирование идеи подчинения, институт рабства Культивирование идеи личной выгоды, утилитарное общество Индивидуализм Контрактные отношения, институт права Открытое общество, активные международные контакты	Культивирование идеи взаимопомощи, естественное общество Коллективизм Кровное родство, доверительные отношения, культивирование чувства долга и благодарности Закрытое общество, исключение возможности контактов, замкнутость

1	2	3
Культурные особенности	<p>Культура «наказания»</p> <p>Культура неформальных отношений</p> <p>Почитание отцовства, культ мужественности, воинственный характер, нетерпимость, непримиримость</p> <p>Самостоятельность, независимость</p>	<p>Культура «стыда»</p> <p>Культура формальных отношений</p> <p>Почитание материнства, стремление к добрососедству, миролюбивый характер, терпимость, снисходительность</p> <p>Зависимость от окружающих (хотя и в слабой форме)</p>
<i>Основные ценности</i>		
Индивидуальные ценности	<p>Приоритет личных интересов, интересов собственной семьи</p> <p>«Любовь», «семья», «удовольствие» – как основные ценности</p> <p>Постоянное стремление к повышению своего материального благосостояния</p>	<p>Приоритет общественных интересов, самоотдача на работе (феномен «смерть от переутомления на работе»)</p> <p>«Усердие», «совершенствование характера», «благодарность» – как основные ценности</p> <p>Постоянное стремление к духовному самосовершенствованию</p>
Общественные ценности	<p>«Компания» как «место работы»</p> <p>Неверность, низкая степень лояльности</p> <p>Слабая связь с обществом</p>	<p>«Компания» как «дом, семья, коллектив единомышленников»</p> <p>Верность, высокая степень лояльности</p> <p>Сильная связь с обществом</p>
Отношение к работе	<p>Выполнение только своих прямых обязанностей</p> <p>Не обязательно сильное чувство ответственности</p> <p>Частое несоблюдение правил, принятых в компании</p> <p>Слабое стремление к самообразованию</p>	<p>Отношения не ограничиваются профессиональным общением, активное участие в жизни коллектива</p> <p>Сильное чувство ответственности</p> <p>Строгое соблюдение правил, принятых в компании</p> <p>Постоянное стремление к самообразованию</p>

Выполнение работы		
1	2	3
Основы управления	Относительная гарантия качества товаров и услуг Приоритет интересов акционеров Ориентация на прибыль	Стремление производить только качественные товары и услуги Приоритет интересов клиента Ориентация на развитие компании
Улучшение производственного процесса	Планирование Несовпадение личных интересов работников с планами развития компании Стремление удачно «сыграть», чтобы разом достичь своей цели	Отождествление личных интересов каждого работника с планами развития компании Постепенное, шаг за шагом, продвижение к поставленной цели
Управление персоналом	Четкое определение служебных обязанностей Повышение квалификации в процессе смены места работы (индивидуальные знания и профессиональные навыки) Ценится способность работника мыслить и действовать рационально Повышение по службе в процессе смены места работы Учет индивидуальных способностей и личного вклада работника при определении размера заработной платы	Нечеткое определение служебных обязанностей и ответственности Активная организация обучения работников непосредственно в компании (длительное и обязательное) Ценятся усердие и добросовестность Более высоко ценится опыт работы, чем образование, поэтому руководители в Японии готовят непосредственно в процессе работы Повышение по службе в процессе смены работы внутри компании Прямая зависимость (рост) размера заработной платы от количества проработанных лет

Продолжение табл. 2.8

1	2	3
	<p>Кратковременный наем Организация отраслевых и профессиональных рабочих союзов</p>	<p>Система пожизненного найма, продолжительный наем Внимательное отношение к связям между людьми, а также к личностным особенностям работников Подбор должности под человека, а не человека под должность. Избегание индивидуализма в действиях, навязывание персональной ответственности Практически не контролируется эффективность действий отдельного работника; гораздо более важным является коллективная (групповая) ответственность Организация профсоюзов отдельно по предприятиям</p>
<p>Процесс принятия решений. Лидерство</p>	<p>Заклучение контракта, выполнение взятых обязательств Предложения альтернативных проектов, выбор одного из предложенных вариантов Логика, рационализм, объективная оценка Все решения принимаются руководителем Директивный характер указаний «сверху вниз» В большей степени учитывается специфика занимаемой должности, а не особенности характера работника</p>	<p><i>Отношения между людьми</i> Проведение всестороннего (на всех уровнях) обсуждения проекта решения (длительный и сложный процесс принятия решения) Поиск компромиссного решения, учитывающего интересы всех сторон Коллективизм, эмоциональность, субъективная оценка Согласование решения со всеми работниками Поощрение инициативы рядовых идей В большей степени учитываются особенности характера работника, а не специфика занимаемой им должности</p>

1	2	3
	<p>Несоблюдение отношений «младшие-старшие»</p> <p>Односторонний характер отношений «сверху вниз»</p> <p>Конкретное указание, конкретный отчет</p> <p>Предъявляемые требования – влияние – популярность в коллективе</p> <p>Занимаемая должность четко определяет объем ответственности работника (персональная ответственность)</p> <p>Эффективность работы конкретного руководителя определяется на основании того, смог ли он лично достигнуть тех целей, которые были ему поставлены</p>	<p>Строгое соблюдение отношений «младшие – старшие»</p> <p>Двусторонний обмен мнениями</p> <p>Неконкретное указание, неконкретный отчет</p> <p>Предъявляемые требования – терпимость и готовность к сотрудничеству</p> <p>Занимаемая должность не определяет объем ответственности работника</p> <p>Руководящие работники особое внимание уделяют технологическим нововведениям</p>
Общение и взаимодействие	<p>Ценятся индивидуальность и оригинальность мышления</p> <p>Общение с «нужными» людьми</p> <p>Говорят прямо то, что думают (существует понятие «истинные намерения»)</p> <p>Язык – основное средство коммуникации</p> <p>Постоянно говорят, испытывают дискомфорт в молчаливой обстановке</p> <p>Прямо говорят «нет»</p>	<p>Ценятся готовность к сотрудничеству и миролюбивость</p> <p>Широкий круг общения</p> <p>Старается скрыть истинные намерения</p> <p>Часто помимо языка используют невербальные средства коммуникации (влияние сильной личности и т. д.)</p> <p>Общение без слов</p> <p>Старается по возможности не говорить «нет»</p>

1	2	3
Управление группами	Большинство американских управляющих выполняют целевые роли; лидеры рабочих групп склонны делать акцент на производственную деятельность и игнорировать социальные аспекты	Японские управляющие выполняют целевые и под-держивающие роли (сохранение состояния удовлетворенности членов рабочей группы идет бок о бок с выполнением целевых ролей), чутко реагируют на взаимодействия и взаимоотношения в группе, выделяют проблемы и проявляют озабоченность в трудовых взаимоотношениях относительно доверия, взаимопомощи и преданности

Таким образом, большинство японских работников, приобщенных к идеалам организации, проникаются убеждением, что они хозяева производства и их мнение играет важную роль в принятии каких-либо решений в компании. Конечно, на самом деле это иллюзия, которую создать не так уж трудно. Ее созданию служит ряд факторов, в зону действия которых работники попадают с первого дня пребывания в организации.

Японский специалист в области управления *Иида Фумихико* предлагает результаты сравнения японского, американского и европейского менеджмента, которые представлены в табл. 2.8.

Сопоставляя американскую и японскую философию управления, основатель компании «Хонда Моторс» *Такео Фудзикава* заметил, что они одинаковы на 95 %, но при этом отличаются во всех важных пунктах.

В настоящее время сохраняется интерес (в т.ч. и в России), который появился в различных странах к управлению в Японии, поскольку высокие

достижения японской экономики дали основание рассматривать понятие «эффективность стиля управления» не только применительно к отношениям «лидер-группа», но и на национальном уровне.

2.5. Российская философия управления организацией

России еще предстоит выбрать наиболее подходящую для нее модель управления персоналом, основанную на мотивации трудового потенциала, не просто копируя модель той или иной страны, а перерабатывая на основе отечественного опыта теории и практики управления. Этот выбор должен определить путь развития нашей страны на долгие годы вперед, так как Россия – страна, находящаяся на стыке Запада и Востока и вобравшая в себя ценности как восточного, так и западного мира.

Исходными условиями культуры труда в России можно считать модель организации труда в бывшем СССР. Эта модель, построенная на принципах научной организации труда, была создана советскими учеными *А. К. Гастевым, А. Ф. Журавским* и другими. Модель вобрала в себя методы «школы научного управления» *Ф. У. Тейлора* и другие достижения зарубежного менеджмента.

Существующая российская философия управления персоналом во многом впитала в себя элементы советской модели стимулирования труда, т. е. технократического подхода к кадрам. Это выразалось в том, что оплата труда в советское время носила уравнилительный характер и осуществлялась на основании тарифных ставок, не допускавших превышения установленного уровня заработной платы для конкретной категории работников. Такой порядок работы не способствовал полноценному раскрытию трудового потенциала работников, поскольку предельный уровень зарплаты был зафиксирован заранее, несмотря на различный личностный потенциал ра-

ботников. Однако, несмотря на отмеченные недостатки, в условиях административно-командной системы и планового распределения советская модель стимулирования труда обеспечивала работникам хорошую социальную защищенность по сравнению с периодом 1990-х гг., когда в России стали осуществляться экономические преобразования.

Отмеченные выше факторы мотивации, свойственные гуманистическому подходу, такие как самоуважение и самовыражение, не имели большого значения, т.к. при полном огосударствлении экономики творческая инициатива и самостоятельность в принятии решений, являющиеся краеугольными камнями этих человеческих потребностей, имели крайне малое значение.

Основной потребностью людей, которая удовлетворялась практически полностью, была потребность в безопасности и защищенности. Работники были уверены в том, что у них всегда будет работа, т.к. Конституция и КЗоТ СССР гарантировали право на труд, однако в то же время такая уверенность людей в отсутствии безработицы не способствовала росту производительности труда. Работники имели полную гарантию пенсионного обеспечения и гарантии социального характера, отпуск, оплату временной нетрудоспособности, значительные социальные льготы.

Организации направляли своих работников на различные курсы повышения квалификации и на учебу в институты, выплачивая стипендии за весь период обучения. Средства на эти цели направлялись из специальных фондов развития и потребления организации, т.к. прибыль полностью отдавалась государству и вкладывать ее в различные инвестиции, в том числе и в «человеческий капитал», не было возможности.

Комсомольские, партийные и профсоюзные организации на местах проводили различные собрания, на которых присутствовали все члены трудового коллектива. На повестке дня стояли разные вопросы – как общественно-политического характера, так и внутрипроизводственные проблемы. Такая деятельность часто только имитировала участие работников в реальном управлении организацией, но способствовала повышению самоуважения.

Среди других социальных мероприятий следует выделить коммунистические субботники, еженедельные политинформации, помощь подшефным хозяйствам в уборке урожая, работу на овощных базах, участие в народных дружинах, демонстрации трудящихся и некоторые другие.

Несмотря на государственную направленность этих мероприятий, они сплачивали в единый трудовой коллектив всех сотрудников. Текучесть кадров была низкая, люди по многу лет работали в одной организации, создавались трудовые династии. Передовиков производства руководство отмечало моральными поощрениями – почетными грамотами, знаками отличия, представляло к награждению орденами и медалями. Фотографии ударников социалистического труда размещали на Доске почета. Награждение почетной грамотой или размещение фотографии на Доске почета часто дополняли денежным поощрением и различными льготами.

Резкое изменение экономической ситуации в нашей стране, возникновение рыночных отношений повлияли на изменения в системе человеческих ценностей.

По мнению *М. А. Картавого* и *А. Н. Немахина*, современные черты философии управления персоналом в России определяются неоднородностью и противоречивостью российского менталитета:

- индивидуализм и коллективизм;
- лень и трудолюбие;

- анархизм и авторитаризм;
- трансцендентность, идеализм, романтизм и прагматизм;
- догматизм и новаторство;
- безалаберность, неорганизованность и настойчивость, целеустремленность;
- атеизм, нигилизм и духовные ценности, например, христианские, мусульманские, буддистские (табл. 2.9).

Таблица 2.9

Основные черты российского менталитета и философии управления

Характерные черты российского менталитета	Предпосылки использования особенностей менталитета в менеджменте	Особенности управления в зависимости от черт менталитета
1	2	3
Коллективизм	Регионы с менее развитой экономикой и инфраструктурой, в которых преобладают коллективные начала	Управленческие решения принимаются на основе единогласия; общая ответственность; коллективный контроль; ориентация на групповые интересы; оплата труда по общему результату
Индивидуализм	Регионы с более развитой рыночной экономикой	Ориентация на личность; индивидуальный контроль; оплата по личному вкладу; личные способности и достижения – двигатель карьеры
Трудолюбие	Наличие трудолюбивого контингента	Высокая производительность труда; исключение или ограничение жестких, авторитарных воздействий на персонал
Леность	Контингент людей, не желающих работать	Низкая производительность труда; необходимость прессинга; стремление к минимизации затрат на производство и персонал

1	2	3
Авторитаризм	Производственная необходимость или мания величия у руководителя	Авторитарные формы и методы управления; жесткий контроль; ограничение самостоятельности и инициативы персонала
Анархизм	Недоверие персонала своим руководителям	Форма управления с размытыми властными полномочиями, стихийное стимулирование развития личностного фактора
Практицизм	Наличие прагматиков	Формирование нестандартной системы управления; рационализм; развитие неформальных отношений между администрацией и персоналом
Трансцендентность, идеализм, романтизм	Коллективы ученой интеллигенции, многих государственных (бюджетных) организаций	Мягкость в управлении, либерализм в отношении работников; неопределенность системы управления
Новаторство	Творческие коллективы	Предоставление свободы действий творческим личностям; поощрение неординарных идей и проектов
Догматизм	Религиозная среда или консервативные группы	Затрудненное восприятие нового, передового; отрицание достижений НТП; проблемы их внедрения
Настойчивость, целеустремленность	Контингент интеллектуалов и волевых работников	Поиск оптимальных путей, способов и средств решения новых проблем
Безалаберность, неорганизованность	Контингент скептиков и «расхлябанных» людей	Отсутствие ясных целей, желания и воли их реализовывать
Атеизм, нигилизм	Среда неверующих	Полное или частичное игнорирование моральных ценностей в управленческих процедурах

1	2	3
Духовные ценности (например, христианские, мусульманские, буддистские)	Религиозная среда	Осуждение чрезмерного богатства; пуританство; учет общественного мнения, благотворительность

Источник: Картавый М.А, Немахин А.Н. Методологические принципы формирования российского менталитета // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 3.

А. Я. Кибанов отмечает, что при формировании философии управления персоналом отечественных организаций необходимо учитывать российскую специфику:

1. Российский человек привык полагаться на богатство, неисчерпаемость (наличие неосвоенных территорий), необъятность русской земли.

2. Россиянин привык к цикличности труда (высокая интенсивность труда в короткий летний период). Созерцательность времяпровождения.

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

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

5. Организациям в большей степени следует опираться на поколение 40–50-летних.

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

7. Следует сохранить и закрепить в характере российского человека положительные поведенческие черты, которые носят альтруистический характер.

8. Свою свободу (согласно российской философии) человек оценивает во имя Бога, России, общественных интересов, близких, во имя своей совести, которая не позволяет причинять зло другим людям.

9. Россиянин подвергся стрессу в связи с переходом к рынку.

10. Россиянин живет в обществе, характеризующемся многообразием различных этнических групп, народностей.

11. Преобразование в России возможно тогда, когда будет оказана действенная культурная и духовная помощь каждому конкретному человеку в соответствии с его интересами и возможностями.

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

Внедрение понятия «философия организации» в российскую действительность происходит на наших глазах. Она все более четко формулирует свою цель – охватить все бизнес-процессы конкретной организации в их единстве, целостности, гармонии, вычленив в них самое важное – человека, найти консенсус между работником и организацией.

Таким образом, внедрение в российских организациях философии, систематизирующей как внешние, так и внутренние аспекты деятельности, приведет к следующим положительным эффектам:

1. Рост продаж за счёт маркетингового эффекта привлечения внимания к организации поставщиков и покупателей.

2. Улучшение социально-психологического климата и отношений внутри организации: между работниками, специалистами и руководителями, стабильность и преемственность отношений в организации вне зависимости от ротации руководящего состава.

3. Повышение доверия к организации со стороны инвесторов, партнеров, контрагентов, с общественными организациями и организациями, представляющими государственную власть, повышение степени прозрачности этих отношений.

4. Повышение уровня корпоративной социальной ответственности бизнеса.

5. Сокращение срока адаптации новых сотрудников организации.

6. Сближение целей и интересов работников и менеджмента организации.

Подводя итог по теме 2, следует отметить, что философия организации – это в первую очередь философия ответственности за свою деятельность, осознания себя как субъекта социального управления, осуществляющего через свою деятельность разнообразные воздействия на социальную среду. Знание философии организации дает знание смысла ее существования в среднесрочной перспективе, знание особенностей поведения ее сотрудников в инновационной ситуации. Это условие необходимо учесть, чтобы избежать лишних временных и энергетических затрат.

Философии управления персоналом в разных странах имеют свои особенности, которые следует учитывать в случае присутствия на рынках этих государств (табл. 2.10).

**Характеристика разновидностей
философии управления персоналом организации**

Критерии организации работы	Японская философия	Американская философия	Российская философия
Основа организации	Гармония	Эффективность	Смешанная
Отношение к работе	Главное – выполнение обязанностей	Главное – реализация заданий	Главное – реализация заданий
Конкуренция	Практически нет	Сильная	Практически нет
Гарантии для работника	Высокие (пожизненный наем)	Низкие	Средние между высокими и низкими, низкие
Принятие решений	Снизу вверх	Сверху вниз	Сверху вниз
Делегирование полномочий	В редких случаях	Распространено	Распространено
Отношения с подчиненными	Семейные	Формальные	Семейные и формальные
Метод найма	После окончания учёбы	По деловым качествам	По деловым качествам
Оплата труда	В зависимости от стажа	В зависимости от результата	Смешанная

Источник: Кибанов А. Я., Дуракова И. Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2011. – С.19.

В эпоху глобализации философия организации должна быть ориентирована на ценности, смыслы, включенные в широкий социальный контекст, предопределяющие деятельность организации, способствующую установлению гармонизации мирового сообщества. Это должно проявляться в решительном отказе от исключительной заботы о самом себе. Соблюдение философии гарантирует успех и благополучие во взаимоотношениях персонала и эффективное развитие. Несоблюдение философии организации ведет к развитию конфликтов между

администрацией и сотрудниками, между поставщиками и потребителями, к снижению имиджа организации, а в дальнейшем может привести к краху и разорению предприятия, так как люди – главное богатство.

Вопросы для самопроверки

1. Определение понятия «философия организации».
2. В какой стране мира впервые возникла «философия организации»? Кого можно считать пионером?
3. Основные разделы «философии организации».
4. Чем «философия управления персоналом» отличается от принципов управления персоналом?
5. Американская философия управления организацией.
6. Японская философия управления организацией.
7. Европейская философия управления организацией.
8. Чем отличаются американская и японская философии управления?
9. Российская философия управления персоналом.
10. Какая философия управления ближе к российскому пониманию управления организацией и почему?

Задания для практических занятий и самостоятельной работы

Задание 1. Публичное выступление с докладом и его обсуждение.

1. Студенты получают опережающее задание по теме занятия (темы для докладов, знакомятся с требованиями к выступлению).

Требования к выступлению:

- время доклада 7–10 минут;
- четко выраженная структура доклада;
- подготовка раздаточного материала;
- подготовка слайд-программы (7–8 слайдов);
- свободное владение материалом, без чтения текста.

2. Вступительное слово преподавателя (организационный момент).

3. Заслушивание докладов по темам:

- понятие философии управления персоналом;
- философия организации: понятие, история возникновения, принципы;
- английская философия управления персоналом;
- американская философия управления персоналом;
- японская философия управления персоналом;
- российская специфика формирования философии управления персоналом.

4. Ответы на вопросы.

5. Подведение итогов.

Задание 2. Прочитайте отрывок и ответьте на вопросы.

Качество и конкурентное преимущество

Данная деловая ситуация описывает, как компания Portakabin добивается конкурентного преимущества на рынке аренды и продажи временного или постоянного жилья, сконцентрировав свое внимание на качестве.

Portakabin Group – частная компания, владельцем которой является семья Шеферд. Portakabin работает на высококонкурентном рынке и у нее существует несколько серьезных соперников. Несмотря на это, компания Portakabin занимает 17% всего рынка Великобритании (у ее ближайшего конкурента – 14%). Борясь за свою долю рынка, компания еще в самом начале приняла решение создать себе репутацию фирмы, ориентированной на качество.

Способы, которые компания использует для достижения конкурентного преимущества: более низкие цены; предложение товаров, высокое качество которых очевидно, по ценам выше средних; доставка товаров в более короткие сроки; превосходный клиентский сервис, включая послепродажное обслуживание.

Все это привлекло ключевых клиентов, которые понимают, что их собственная репутация зависит, по крайней мере, частично, от качества жилья и иных помещений, которые они предлагают своим клиентам. Тот факт, что компания Portakabin ориентирована на клиента, очевиден.

Компания Portakabin позиционирует свои товары как товары высокого класса: это означает высокий уровень качества при продаже по премиальной цене.

Качество ассоциируется с постоянством. Клиент, который будет удовлетворен своей первой покупкой, захочет получить такое же удовлетворение и от последующих.

Лозунг компании Portakabin: *«Качество – в этот раз – в следующий раз – всегда».*

В компании считают, что клиенты, которым действительно важно качество, готовы заплатить немного больше, чтобы его получить, и рассматривают дополнительную наценку как норму за получение дополнительного преимущества. В настоящий момент компания работает в ряде европейских стран, в том числе и в Великобритании. Компания Portakabin рассматривает свой бренд как «Обеспечивать своих клиентов по всей Европе спокойствием с помощью товаров и услуг высокого качества».

Качество означает «соответствующее использование»: как хорошо товар выполняет те задачи, для которых он предназначен. Здания «Ultima» компании Portakabin замечательным образом демонстрируют качество. Спецификация зданий «Ultima» включает:

- современный дизайн;
- высокое качество материалов;
- внешний вид и отделку здания в соответствии с требованиями клиентов.

Качество для «соответствующего использования» компания формирует из двух источников. Один из них находится внутри компании. В соответствии с результатами собственного маркетингового исследования Portakabin разработала линейку зданий, которые отвечают основным потребностям клиентов. В компании знают, как важно пред-

ложить дополнительные преимущества, такие как ковровое покрытие высокого качества, встроенную мебель и системы климат-контроля, для обеспечения высококачественной рабочей среды. Тот факт, что одновременно с этим компания может предложить клиентам не только здание, но и вышеупомянутые дополнения, позволяет клиентам совершить качественную покупку «в одном магазине».

Другой источник качества – внешний, например, национальные требования и стандарты в строительстве. Продукция компании Portakabin полностью соответствует предъявляемым к ней требованиям. Они также отвечают требованиям *ISO 9001*: Система управления качеством. Это признанный международный стандарт, который используется как форма гарантии того, что все, что производит компания, соответствует самым высоким стандартам качества. Менеджер по системам качества (QSM) группы отвечает за то, что все системы, гарантирующие высокое качество товаров и услуг группы, функционируют должным образом. Для управления качеством менеджер по системам качества создал электронную систему, к которой имеет доступ любой компьютер компании. Одной из ключевых черт системы является «Инструкция по качеству» объемом в одну страницу, в которой определены требования к Системе управления качеством. Таким образом, их легко можно довести до сведения не только сотрудников организации, но и клиентов.

Предоставление услуг своим клиентам – еще одна важная составляющая менеджмента качества. В компании считают, что оказание клиентам услуг исключительного качества так же важно, как и качество производимой продукции. В поддержку данной позиции был разработан ряд мероприятий, нацеленных на постоянное повышение качества услуг. Компания Portakabin: гарантирует завершение проектов точно в срок и в рамках бюджета; работает в соответствии с Хартией клиента, которая устанавливает минимальные стандарты услуг, которые могут получить клиенты отдела аренды компании; предлагает комплекс услуг по планированию, разработке и строительству.

Источник: <http://www.portakabin.co.uk>

Вопросы

1. Дайте определение понятию «качество» в контексте данной деловой ситуации.
2. Может ли «качество» являться основой философии организации? Обоснуйте.
3. «Качество ассоциируется с постоянством». Рассмотрите данное утверждение.
4. Объясните различия между понятиями «гарантия качества» и «контроль качества» в контексте данной деловой ситуации.
5. Объясните два источника контроля качества, приведя примеры из деловой ситуации.
6. Объясните, что подразумевает ISO 9001 в системе тотального менеджмента качества (TQM).
7. Обсудите роль менеджеров по персоналу в системе менеджмента качества организации и философии управления персоналом.

Задание 3. Изучите ситуацию и ответьте на вопросы.

«Электро» на перепутье

«Электро» – организация в составе 150 работников, которая специализируется на выпуске электроприборов: кофемолки, бритвенные приборы, соковыжималки, мешалки. Восемь лет тому назад глава фирмы дипломированный инженер А. И. Иванов начал выпускать кофемолки; каждые полгода он выпускал новую модель.

Организация стабильно и устойчиво развивалась с тех пор, как А. И. Иванов в 1993 г. создал ее с коллективом в составе 8 человек. Успех связан с двумя причинами: приборы первоклассного качества и надежны; решающим фактором успеха, однако, является система сбыта продукции: Иванов А. И. сбывает 4 вида своей продукции командой в составе 120 человек исключительно частным лицам. Ответственным за сбыт является господин Б. Б. Каширин, бывший ранее первым заместителем А. И. Иванова.

Служба сбыта:

а) четко организована и работает только на комиссионных началах;

б) работники сбыта очень хорошо подготовлены;

в) сбыт получает 50% дохода от каждого проданного прибора.

К общим правилам ведения дел А. И. Иванова относится, кроме того, то, что:

а) на каждый прибор дается гарантия на 1 год;

б) испортившиеся в течение этого времени приборы не ремонтируются, а заменяются новыми. Покупатель просто отправляет свой дефектный прибор вместе с гарантийным талоном на фирму и взамен получает новый. Тем самым агенты не должны заниматься рекламациями. Доля возвращенного товара в среднем за последние 3 года составляла около 2,5% от общего объема продаж.

Но в последнее время ходят слухи, что Иванов А. И. собирается продать свое предприятие американской компании. Ему якобы сделали очень выгодное предложение. Каширин, путешествующий почти постоянно по зоне обслуживания и курирующий группы торговых агентов, услышал об этом от одного из своих людей во время совместного ужина. Тот агент узнал об этом от своей жены, которой он звонил каждый вечер. Жена работает на фирме в отделе контроля качества. Все работники группы, в которой в данный момент находится Каширин Б. Б., не задумываясь, заявляют: если этот слух верен, то они будут искать другую работу. Работать под американским руководством они не собираются.

Б. Б. Каширин, обеспокоенный, возвращается на фирму. На следующее утро от шеф-секретаря он узнал о том, что господин А. И. Иванов якобы разругался со своей женой и хочет разводиться. Рассказывают, что он ночью буквально вышвырнул свою жену на улицу. Однако историю о продаже американской фирме она считает шуткой. В конце концов ей, как секретарю Иванова, было бы известно об этом, если бы велись подобные переговоры. Между прочим, с шефом всю неделю связаться никому не удалось.

Коммерческий директор организации господин О. А. Дубровин сообщил господину Б. Б. Каширину, что господин А. И. Иванов в настоящее время находится в Париже (Франция). Больше ему ничего не известно.

Через неделю, 1 апреля, директор опять появился. Господин А. И. Иванов направляет всем работникам внутреннее открытое информационное письмо, в котором он опровергает всякое намерение продажи организации. Это якобы безответственные слухи. Наоборот, он готовит дальнейшее расширение компании: Организация намерена в будущем включить в свой ассортимент сбыт микроволновых печей. Поэтому он ожидает, что каждый из работников и впредь с ответственностью будет относиться к своей работе, как и прежде. Кроме того, в этом письме господин А. И. Иванов назначил производственное собрание на последний день сего месяца, т. е. на пятницу 28 апреля.

В течение этого месяца ходили самые невероятные слухи: 19 апреля господин О. А. Дубровин якобы отправился в Гамбург (Германия), чтобы там тайно провести переговоры с японцами. Служба сбыта будет распущена и реорганизована; в будущем поставки будут производиться только на оптовые торговые предприятия; все агенты, если они останутся на фирме, будут получать твердую часть вознаграждения и дополнительное вознаграждение от оборота.

Б. Б. Каширин, сильно обеспокоенный этими слухами, обратился в середине месяца к директору. Как и следовало ожидать, А. И. Иванов отреагировал несдержанно. Он всегда считал, что политика компании и сбыта – его дело. Работники, как в сфере производства, так и в сфере сбыта, должны быть благодарны, что А. И. Иванов, будучи одаренным инженером, изобрел приборы, которые благодаря своему качеству и надежности пользуются большим спросом. Ему и впредь в голову не придет спрашивать у кого-нибудь разрешения на осуществление новых идей.

Во время производственного собрания А. И. Иванов заявил следующее:

1. Он не понимает, почему могли возникнуть эти глупые слухи.

2. Все остается по-прежнему, за одним исключением: вместо собственного изобретения фирма «Электро» примерно через 3 месяца выпустит микроволновую печь, которая будет предложена на рынке по цене меньше 300 немецких марок. Прибор монтируется в России по японской лицензии, с применением произведенных в Японии электронных элементов переключения. Также и этот прибор не будет ремонтироваться и в случае поломки будет обмениваться на новый. Комиссионный процент от этого нового прибора должен быть снижен до 25 % от продажной цены, но зато этот прибор будет очень хорошо продаваться, так как не поступит, как обычно, в торговлю.

После выступления господина А. И. Иванова весь персонал молчал. По нему не было видно ни согласия, ни возражения. После того, как никто не изъявил желания выступить, в том числе и руководители, господин А. И. Иванов молча и покачивая головой вышел из зала.

Вопросы

1. Какое отношение директора компании к своим работникам демонстрирует вышеприведенный пример?

2. Как вы охарактеризуете поведение господина Б. Б. Каширина?

3. Предположим, что вы пришли в компанию «Электро» в качестве специалиста-консультанта: что вы порекомендовали бы господину А. И. Иванову, а также господину Б. Б. Каширину относительно коммуникации и мотивации?

Задание 4. Прочитайте текст и ответьте на вопросы.

А. Морита и его пути решения проблем организации

Началом известной во всем мире корпорации «Сони» послужило создание в 1946 г. небольшой мастерской по переделке радиоприемников. Организацию возглавили *Акио Морита и Месару Ибуки*.

Решение маркетинговых проблем было поручено А. Морите – электротехнику, прекрасно знавшему технические проблемы и, как казалось, недостаточно знакомому с технологиями продвижения продукции на рынке сбыта. А. Морите принадлежали идеи производства первого в Японии магнитофона, организации поставок в США транзисторных приемников и многого другого, создавшего корпорацию «Сони».

Благодаря новаторскому стилю мышления А. Мориты компанией «Сони» был выпущен первый транзисторный радиоприемник. Гранды радиопромышленности, такие как «Филипс» или «Телефункен», не обратили должного внимания на некачественное название первых образцов транзисторных приемников.

Он не имел профессиональной подготовки в области маркетинга, однако был блестящим «технарём» и, обладая широким кругозором, смог правильно оценить потенциал технических идей в области бытовой электроники.

То, что А. Морита блестяще справился со стоявшими перед ним проблемами, сегодня ни у кого не вызывает сомнения. Его первые маркетинговые идеи были нетрадиционными, они не основывались на анализе потребительского спроса, но за ними стояло нечто большее – чутье управленца и уверенность в том, что предложенная организацией продукция будет пользоваться потребительским спросом.

Вопросы

1. Как, по-вашему, влияет личность руководителя на функционирование компании?
2. За счет чего мастерской по переделке приемников удалось стать корпорацией «Сони»?

Задание 5. Прочитайте текст и ответьте на вопросы.

Философия компании «Сони»

Японская система управления персоналом – одна из самых эффективных в мире. При этом главное ее достоинство – умение работать с людьми. Здесь используется механизм коллективной ответственности за порученное дело. Именно так реализуется философия управления персоналом в компании «Сони». К основным ее направлениям относятся:

- постановка целей и задач, которые понятны всем: и руководителям, и рабочим. Существует мнение, что это сплачивает персонал компании в коллектив единомышленников;

- сознательный отказ от жестких планов и контроля за ходом их выполнения. Принято считать, что менеджер должен действовать по обстановке. В то же время механическая исполнительность, вполне терпимая при рутинных работах, может привести только к провалу дела;

- антибюрократический стиль руководства. В организационной структуре компании при необходимости могут быть созданы на определенный период подразделения, обладающие практически полной административно-хозяйственной самостоятельностью;

- поручение наиболее важных проектов новаторам. На взгляд администрации фирмы, именно одаренный сотрудник, который «горит на работе», может наиболее эффективно и быстро выполнить любое самое трудное задание;

- право младшего по должности не соглашаться со старшим. Речь не идет о прямом неподчинении руководству. Этот принцип означает, что интересы дела имеют на фирме высший приоритет, и ради них менеджеру следует поступаться не только личными амбициями, но порой и вековыми традициями уважения старших младшими.

Воспитание у сотрудников чувства принадлежности к одной большой семье под названием «Сони». Для этого, как и на других японских предприятиях, существует эффективно работающая система пожизненного найма, организуются коллективные формы отдыха и т. д.

Вопросы

1. Сформулируйте ваше отношение к принципам менеджмента фирмы «Сони». Что вам представляется заслуживающим внимания, с чем вы не согласны?

2. С учетом российской специфики можно ли использовать опыт менеджмента фирмы «Сони» в практике работы российских компаний?

3. Какие трудности при работе с людьми могут возникнуть у российского менеджера и как вы рекомендовали бы их преодолевать?

Задание 6. Прочитайте текст и ответьте на вопросы.

Американская модель управления персоналом

Принято считать, что американская модель управления персоналом характеризуется ярко выраженными индивидуализмом при принятии менеджерами решений, организации контроля, взятии ответственности, разработке системы оплаты труда. Для многих американских менеджеров свойствен подход к человеку как к рабочей силе.

Материальный интерес, жесткая конкуренция, победа сильного над слабым – главные движущие силы в погоне за прибылью. Традиционные взаимоотношения американского менеджера (М) и подчиненного (П) можно выразить графически следующим образом:

М



П

Такие отношения являются авторитарными. Здесь менеджер подавляет своего подчиненного властью, навязывает ему жесткий стиль взаимоотношений – односторонний. Однако среди современных американских менеджеров (прежде всего молодых) все более популярными становятся новые взаимоотношения в коллективе:

П М П



В данном случае менеджер выступает больше в роли коллеги подчиненного. Он предпочитает деловые, человеческие отношения с сотрудниками.

Вопросы

1. Какие из взаимоотношений (традиционные или новые) более эффективны в деловых кругах?
2. Не снижается ли в глазах подчиненных авторитет менеджера при использовании им новых взаимоотношений?
3. Как совместить требовательность к подчиненному и добрые с ним отношения?
4. В чем особенность взаимоотношений между руководителями и подчиненными в России?

***Задание 7.** Изучите ситуацию и аргументированно ответьте на вопросы.*

Ровшан и Шамшуд

Ровшан и Шамшуд – гастарбайтеры – приехали в Россию на заработки из Таджикистана. Они средних лет, оба женаты, у каждого по трое детей и многочисленные родственники на исторической родине, которым они ежемесячно перечисляют 80 % своего заработка. Они работают на фабрике по производству обуви уже 6 месяцев, добросовестно выполняя тяжелую неквалифицированную работу (погрузочно-разгрузочные работы, уборка территории на складе готовой продукции, где они числятся рабочими склада, но выполняют и другие работы на всей территории и на разных участках производства). Нарушений дисциплины у них нет, спиртное не употребляют. Снимают жилье в частном секторе недалеко от фабрики. На работу приходят пешком, никогда не опаздывают, в обращении с окружающими вежливы, плохо говорят по-русски. В ближайшей перспективе собираются получить гражданство и перевезти семьи по месту временного проживания. На фабрике работают и другие

выходцы из южных республик бывшего СССР, многие уже прошли путь Ровшана и Шамшуда – они имеют гражданство и постоянно проживают в России, их доля в структуре численности персонала возросла до 9% за последние 3 года.

Вопросы

1. Почему востребован труд мигрантов?
2. Какие особенности должны учитывать менеджеры при использовании методов управления по отношению к гастарбайтерам?
3. Необходимо на фабрике разработать особую систему методов управления по отношению к мигрантам, например, в период священного месяца Рамадан или при формировании смешанных трудовых коллективов подразделений (большинство сотрудников – женщины – 76%)?

Задание 8. Прочитайте текст и ответьте на вопросы.

П. Я. Чаадаев о русском народе

В 1836 г. журнал «Телескоп» опубликовал первое философическое письмо Петра Яковлевича Чаадаева. Это была первая и единственная прижизненно изданная крупная работа автора, после чего журнал закрыли, а оригинального мыслителя объявили сумасшедшим.

«Мы ... – *народ исключительный*... Мы принадлежим к числу тех наций, которые как бы не входят в состав человечества, а существуют лишь для того, чтобы *дать миру какой-нибудь важный урок*. Кто может сказать, когда мы обретём себя среди человечества и сколько бед суждено нам испытать, прежде чем исполнится наше предназначение?»

«Мы растём, но не созреваем; движемся вперёд, но *по кривой* линии, которая не ведёт к цели... Лучшие идеи, за отсутствием связи и последовательности, замирают в на-

шем мозгу и превращаются в бесплодные призраки. Человеку свойственно теряться, когда он не находит способа привести себя в связь с тем, что ему предшествует, и с тем, что за ним следует. Он лишается всякой твёрдости, всякой уверенности. Не руководимый чувством непрерывности, он видит себя заблудившимся в мире. Такие растерянные люди встречаются во всех странах; у нас же это общая черта».

«Исторический опыт для нас не существует; поколения и века протекли без пользы для нас. Глядя на нас, можно было бы сказать, что *общий закон отменён* по отношению к нам».

«Мне кажется даже, что в нашем взгляде есть какая-то странная неопределённость, что-то ... напоминающее отчасти физиономию тех народов, которые стоят на низших ступенях социальной лестницы. В нашей крови есть нечто, враждебное всякому *истинному прогрессу*. Мы ... составляем пробел в нравственном миропорядке».

«Если бы мы не раскинулись от Берингова пролива до Одера, нас и не заметили бы».

Источник: *Чаадаев П. Я.* Статьи и письма – 2-е изд., доп. – М.: Современник, 1989. – С. 44–48.

Вопросы

1. Согласны ли вы с мнением П. Я. Чаадаева? Ответ обоснуйте.
2. Что изменилось за 200 лет в поведении россиян?
3. Какими еще особенностями обладает современный российский народ?
4. Как влияет глобализация на индивидуальность нации?
5. Глобализация – прогрессивное явление?

Задание 9. Прочитайте текст и ответьте на вопросы.

Ричард Т. Де Джордж о деловых американцах

В предисловии к первому русскому изданию книги «Деловая этика» её автор – Ричард Т. Де Джордж – отметил, что она «была написана в основном для американской и канадской аудитории. Следовательно, в других странах она не может быть принята полностью. Тем не менее, одна страна может и должна учиться у другой. Те, кто сейчас переживает период перехода к рыночной экономике, могут научиться у тех стран, которые прошли этот процесс, узнать, какие существуют при этом ловушки и негативные тенденции, какого рода законодательство оказывалось благотворным и эффективным, какую роль может сыграть общественное мнение в ограничении агрессивных устремлений большого бизнеса.

Развитые страны научились справляться с самыми вопиющими злоупотреблениями капитализма и в большинстве случаев покончили с детским и рабским трудом, с опасными и вредными условиями труда при потогонной системе, с заработками ниже прожиточного минимума и с другими болезненными явлениями, которые капитализм принёс с собой. Эти отрицательные явления сейчас встречаются в развивающихся странах. Но мы знаем, как устранить эти отрицательные явления. Теперь нужно обеспечить развивающимся странам возможность и стимулы для борьбы с этими болезненными явлениями».

Источник: Де Джордж Р.Т. Деловая этика / пер. с англ. Р.И. Стоплера. – М.: Прогресс, РИПОЛ КЛАССИК, 2003.

Вопросы

1. Согласны ли вы с мнением американского учёного?
2. В какой мере исторический опыт США может быть полезен Российской Федерации?
3. Могут ли американцы поучиться чему-либо у россиян?

2. Правомерно ли считать современную Россию «развивающимся» государством? Поясните свою точку зрения.

Задание 10. Прочитайте текст и ответьте на вопросы.

Национальные и этические стереотипы

В разные годы в разных странах проводились исследования национальных и этнических стереотипов с использованием одного и того же методического приёма. Участникам опросов предлагался список слов, обозначающих черты личности, из которых нужно было выбрать наиболее соответствующие национальному характеру. В других вариантах практиковался спонтанный выбор без списка.

Вот некоторые результаты, полученные в США к началу 50-х годов прошлого века: *американец* – предприимчив, способен, материалистичен, честолюбив, прогрессивен; *англичанин* – спортивен, способен, соблюдает условности, любит традиции, консерватор; *итальянец* – артистичен, импульсивен, страстен, вспыльчив, музыкален; *еврей* – умён, корыстолюбив, скуп, предприимчив, способен. А вот обобщённый «портрет» русского глазами русских, составленный на основании исследований В. Н. Куницыной в 1997 г. (11 характеристик, отмеченных респондентами): добрый (33 %), ленивый (26 %), гостеприимный (25 %), умный (24 %), весёлый (16 %), щедрый и открытый (по 15 %), наивный (14 %), трудолюбивый и любитель выпить (по 13 %), безалаберный (12 %). В исследовании В. Н. Куницыной трудолюбие и интеллект японцев были оценены наиболее высоко (соответственно 34,5 и 37 % опрошенных отметили эти качества), русских – 13 и 24 %, эстонцев – 19 и 5,5 %, татар – 10 и 10 %, поляков – 8 и 8,5 %, а американцев – лишь 5 и 7 %.

Источник: Куницына В. Н., Казаринова Н. В., Погольша В. М. Межличностное общение: учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2001. – С.330–337.

Вопросы

1. Выделите пять наиболее значимых характеристик русского (российского) человека.

2. Как объяснить этот «американский парадокс»? Действительно ли американцы столь глупая нация? Неужели объёмы ВВП и госбюджета США, превышающие аналогичные российские показатели, соответственно, в 7,5 и 30 раз, не свидетельствуют в пользу «мозгов» американцев?

3. Почему на концертных выступлениях Михаила Задорнова российские зрители восторженно реагируют на словосочетание «тупые американцы»?

4. Какие этнические группы, нации, государства вызывают у вас положительные эмоции, уважение или восхищение? Почему?

Задание 11. Социальная ориентация бизнеса в Японии – важная составная часть национального стиля управления. Известное выражение «Процветающая фирма – богатое общество» подтверждается впечатляющими успехами японской экономики и высоким уровнем жизни населения. Из предложенных далее произвольно расположенных формулировок, отражающих стратегию японской фирмы «Орион» и методы ее реализации, составьте логически выстроенный алгоритм, характеризующий социально ориентированный менеджмент этой компании:

– доходы от покупателя – источник инвестиций в научно-исследовательские и опытно-промышленные работы (НИОПР) и оборудование;

– часть прибыли направляется на социальные нужды и благотворительность;

– поставщик получает хорошего покупателя;

– главная цель компании – ее развитие;

– часть прибыли в виде налога пойдет на пользу общества;

- компания получает уважение в местном обществе;
- производство товаров станет лучшего качества и по более низким ценам;
- часть прибыли пойдет на дополнительные выплаты сотрудникам фирмы;
- развитие фирмы ведет к увеличению занятости населения;
- покупатель получает надежного поставщика.

Задание 12. Прочитайте текст и ответьте на вопросы.

История успеха «Марути Лтд»

Эффективность японского менеджмента трудно подвергнуть сомнению. Считается, что он может использоваться только на японских предприятиях, поскольку в Японии самобытные культурные и национальные традиции. Однако это не так. Один из примеров – использование приемов японского менеджмента в Индии. В условиях кризиса в автомобильной промышленности Индии в 80-х годах (низкие уровни использования мощностей и производительности труда, высокие цены, низкое качество продукции) правительством было принято решение обратиться к опыту японских менеджеров. Для этого было выбрано убыточное предприятие «Марути Лтд», перед руководством которого поставлены задачи модернизации производства и организации выпуска экономичных современных автомобилей по доступным ценам. Производство продукции ориентировалось на кооперацию с ведущими компаниями развитых стран: США, Франции, ФРГ и др. В результате совместной деятельности со специалистами японской компании «Сузуки», использования приемов организации труда и производства лучших японских предприятий, учета условий работы предприятия «Марути Лтд» и характера взаимоотношений между людьми индийским менеджерам удалось разработать эффективную систему управления. Ее основные положения сводятся к следующему:

1. Менеджер является воплощением культуры организации. Именно от него в конечном счете зависит умение создать в коллективе обстановку энтузиазма. Таким образом, менеджер должен быть лидером в своей области.

2. Условие творческого, заинтересованного отношения работников к труду – соблюдение принципа равенства в коллективе. Для этого менеджерам и сотрудникам целесообразно на предприятии носить одинаковую униформу, питаться в общей закусочной, пользоваться служебными автомобилями, работать в общем помещении (без отдельных кабинетов) и т. д.

3. Для постоянного обмена информацией (мнениями) и обсуждения возникающих проблем создается постоянно действующий комитет, включающий представителей всех входящих в структуру предприятия подразделений и служб. Выработанные в результате свободного обмена мнениями рекомендации реализуются руководством.

4. Работники вовлекаются в изобретательскую и рационализаторскую деятельность. Для этого создаются «кружки качества». Все поступающие предложения регистрируются и либо внедряются в производство, либо отклоняются; причины отклонения обязательно сообщаются автору. Рационализаторов и изобретателей поощряют морально и материально.

В результате соблюдения приведенных основных положений организации и управления производством предприятия «Марути Лтд» удалось менее чем через 2 года выпустить первые автомобили марки «Марути-Сузуки», а через 4 года – контролировать 60% национального автомобильного рынка и экспортировать продукцию в ряд стран, несмотря на высокий уровень конкуренции на мировом автомобильном рынке.

Вопросы

1. Какие выводы можно сделать из опыта работы компании «Марути Лтд»?

2. Возможно ли использование японского опыта менеджмента на российских предприятиях?

3. Что для этого потребуются российским менеджерам?

Задание 13. Прочитайте текст и ответьте на вопросы.

Менеджер Ли Якокка

История менеджмента хранит имена выдающихся менеджеров. Эти люди, обладая незаурядными способностями, талантом и энергией, добивались значительных результатов в организации компаний и управлении ими. Одним из таких менеджеров является Ли Якокка. Руководя автомобилестроительной компанией «Форд», он во многом способствовал ее процветанию, однако в итоге был безосновательно уволен владельцем этого предприятия Генри Фордом, который завидовал авторитету Ли Якокки и не мог терпеть рядом с собой такую сильную личность. Ли Якокка болезненно переживал свое увольнение и лишь через некоторое время, успокоившись, принял предложение руководства компании «Крайслер» возглавить ее.

Между тем финансово-экономическое положение этой компании было катастрофическим. «Крайслер» по всем статьям уступал своим основным конкурентам на автомобильном рынке США: фирмам «Дженерал Моторз» и «Форд». Обладая богатым опытом, незаурядными способностями, энергией и другими присущими современному менеджеру качествами, Ли Якокка принялся за, казалось бы, безнадежное дело. Были проведены мероприятия по совершенствованию системы управления производством, поиску необходимых финансовых средств, усилению взаимодействия сбытовых служб компании с производственными подразделениями, ужесточен контроль за работой.

Ли Якокка установил себе символическую заработную плату в 1 долл. вплоть до стабилизации положения компании, которое в итоге через несколько месяцев действительно выправилось, и «Крайслер» вновь заняла свое прочное место на автомобильном рынке.

Вопросы

1. В чем вы видите заслугу Ли Якокка как менеджера в стабилизации положения компании «Крайслер»?

2. Как можно оценить действия Ли Якокки по установлению себе символического уровня оплаты труда: красивый жест, недостаточно продуманное решение; хорошо просчитанный шаг менеджера? Аргументируйте свои ответы.

Задание 14. Заполните анкету «Качество трудовой жизни».

Изучите, пожалуйста, показатели качества трудовой жизни сотрудников и дайте вашу оценку достижения по 10-балльной шкале. При этом 10 баллов характеризуют наибольшее достижение, а 1 балл – самое низкое.

ф.и.о. _____

Показатели качества трудовой жизни					Экспертная оценка по 10-балльной шкале						
1. Трудовой коллектив. Сумма баллов =											
11	Хороший психологический климат	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	Нормальные отношения с администрацией	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	Участие сотрудников в управлении	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	Соблюдение регламентирующих документов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	Минимальные стрессы на работе	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16	Позитивная мотивация сотрудников к труду	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17	Взаимоотношения малых социальных групп	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18	Характеристика работоспособности коллектива	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19	Социальная структура коллектива (пол, возраст, национальность)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20	Эффективность работы коллектива	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Оплата труда. Сумма баллов =											
21	Применяемая тарифная система оплаты труда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22	Обоснованность квалификации и ставок оплаты труда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

23	Хорошая заработная плата	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24	Возможности дополнительной оплаты (приработок)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25	Доплаты за совмещение профессий, степень, звание	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26	Вознаграждение за конечный результат	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27	Премии по итогам квартала и года	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28	Премии за выслугу лет, по возрасту	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29	Ощущение справедливости в оплате труда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30	Ощущение экономического благосостояния	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Рабочее место. Сумма баллов =											
31	Территориальная близость к дому	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32	Хороший офис и мебель	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33	Современная оргтехника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34	Служебный транспорт, автостоянка	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35	Хорошие эргономические и физиологические условия труда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36	Уровень организации рабочего места	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37	Техника личной работы (органайзер, ежедневник и др.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
38	Целевое планирование в организации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
39	Уровень нормирования труда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
40	Ощущение личной безопасности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Руководство организацией. Сумма баллов =											
41	Доверие к руководителям	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
42	Хорошие отношения с начальником	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
43	Соблюдение прав личности сотрудника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
44	Стабильная кадровая политика	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
45	Уважение подчиненных	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
46	Преданность организации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
47	Удовлетворенность стилем руководства	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
48	Возможность выборности руководителей	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
49	Работоспособность руководства	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
50	Желание работать в будущем с руководителем	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

5. Служебная карьера. Сумма баллов =											
51	Наличие типовых моделей карьеры	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
52	Выявление лидеров и работа с ними	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
53	Планирование служебной карьеры	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
54	Руководство способствует карьере	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
55	Сочетание личных целей и целей организации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
56	Поощрение обучения персонала	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
57	Продвижение по заслугам и квалификации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
58	Объективная аттестация кадров	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
59	Желание долговременной работы (пожизненный наем)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
60	Возможность роста (отсутствие апатии и застоя)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Социальные гарантии. Сумма баллов =											
61	Оплата больничных листов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
62	Предоставление отпуска по графику	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
63	Выплата гарантированных пособий по КЗоТ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
64	Пособие в случае увольнения или по сокращению штатов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
65	Пособие в случае смерти сотрудника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
66	Дополнительная пенсия	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
67	Медицинское страхование	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
68	Страхование жизни и стихийных бедствий	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
69	Соблюдение гражданских прав	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
70	Ощущение социальной защищенности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Социальные блага. Сумма баллов =											
71	Выплата материальной помощи к отпуску	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
72	Получение фирменной одежды и обуви	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
73	Оплата спортивно-оздоровительных услуг	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
74	Подарки к дням рождения и юбилейным датам	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

75	Льготные кредиты на жилье и покупку автомобиля	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
76	Компенсация транспортных расходов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
77	Компенсация расходов на питание (льготы)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
78	Оплата расходов по детским учреждениям	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
79	Достижение полного материального благосостояния	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
80	Ощущение социального благополучия	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Общая сумма баллов =

Инструкция к анкете

1. Пересчитайте сумму баллов по каждому разделу и сравните с балльной оценкой качества трудовой жизни по разделу:

- до 49 баллов – неудовлетворительно;*
- от 50 до 69 баллов – удовлетворительно;*
- от 70 до 89 баллов – хорошо;*
- свыше 90 баллов – отлично.*

2. Подсчитайте общую сумму баллов по всем 7 разделам и сравните с балльной оценкой Вашего качества трудовой жизни:

- до 349 баллов – неудовлетворительно;*
- от 350 до 489 баллов – удовлетворительно;*
- от 490 до 629 баллов – хорошо;*
- свыше 630 баллов – отлично.*

Задание 15. Пройдите тест «Личный стиль руководства».

Предлагаемый ниже тест поможет вам оценить свой стиль руководства, а точнее, соотношение в нем демократических и административных факторов. Перед вами 50

утверждений, которые отражают различные элементы стиля руководства. Постарайтесь выразить свое отношение к этим утверждениям в соответствии с тем, как вы обычно действуете и мыслите как руководитель коллектива, ответами «Да» или «Нет»

Утверждение	Да	Нет
1. В коллективе, которым я руковожу, проводятся (собственными специалистами или внешними консультантами) обследования социально-психологического климата, мнений, настроения людей		
2. В работе коллектива используются, где это необходимо, стандартные правила, методические указания, инструкции и другие управленческие документы		
3. Я обосновываю и отстаиваю мнение коллектива, если убежден в его справедливости, перед вышестоящим руководством		
4. Тщательно планирую работу по управлению		
5. Прилагаю все усилия, чтобы добиться от подчиненных выполнения плана		
6. Мои подчиненные четко знают свои и общие задачи, стоящие перед подразделением		
7. Я лично решаю, что и как должно делаться в коллективе для достижения производственных целей, предоставляя подчиненным исполнительские функции		
8. Допускаю в работе подчиненных проявление высокого уровня инициативы и самостоятельности в выборе способов достижения стоящих перед ними целей		
9. Допускаю в работе подчиненных проявление высокого уровня инициативы и самостоятельности в выборе способов достижения стоящих перед ними целей при условии, что они обосновывают их важность		
10. Мне как руководителю почти не приходится отступать от установленного графика и организовывать работу по выходным дням или сверхурочно		
11. Для обеспечения контроля за выполнением планов и дисциплины исполнения требую, чтобы подчиненные информировали меня о проделанной ими работе		
12. Допускаю, чтобы подчиненные устанавливали свой темп, режим и порядок выполнения работы, если это не отражается отрицательно на конечных результатах		

13. Осуществляю руководство, консультируюсь и советуюсь в разумной мере с подчиненными		
14. Стараюсь поддерживать в коллективе определенный деловой этикет, стиль отношений и поведения, слежу, чтобы подчиненные придерживались его		
15. Планирую служебный рост подчиненных так, чтобы они знали перспективы своего продвижения и условия, требуемые для этого		
16. Считаю, что в условиях НТП лучшие результаты в производстве и управлении (качество, надежность, точность и т.д.) достигаются, когда человек или коллектив работают в условиях принудительного режима (по типу конвейерного), задаваемого извне технологией или общей организацией трудового процесса		
17. В работе коллектива, которым я руковожу, редко бывают сбои, авралы		
18. Информую коллектив о событиях, происходящих в нем, и общем положении дел в системе управления		
19. Поддерживаю свой внешний вид, одежду, порядок в кабинете, манеры поведения на должном уровне		
20. Оплата и стимулирование труда в коллективе осуществляются в соответствии с реальным вкладом каждого в общий результат		
21. Как руководитель я провожу в жизнь долгосрочную кадровую политику (придерживаюсь на практике известных коллективу принципов найма, продвижения, увольнения работников)		
22. Анализируя работу подчиненных, прихожу к выводу, что они недостаточно знающие и умелые работники, у них не хватает инициативы, деловитости и других необходимых качеств		
23. В руководстве использую личный положительный пример как средство повлиять на подчиненных и создать благоприятный социально-психологический климат в коллективе		
24. В коллективе, которым я руковожу, редко бывают конфликты		
25. Создаю условия, при которых подчиненные имеют благоприятные возможности выражать свое мнение и оказывать практическое влияние на управленческий процесс		

26. В руководстве использую делегирование полномочий (оставляю за собой решение лишь наиболее важных вопросов, а второстепенные передаю на нижние уровни)		
27. Читаю книги и другие публикации о том, как руководить людьми		
28. Как руководитель придерживаюсь на практике научных рекомендаций по работе с людьми		
29. Считаю, что для повышения отдачи от людей в сфере управления ведущую роль должны играть административные факторы (приказы, регламенты, инструкции)		
30. Производственные результаты коллектива, которым я руковожу, бывают высокими		
31. Как руководитель, я создаю условия для обеспечения физического здоровья подчиненных на работе и в быту, побуждаю их укреплять свое здоровье		
32. Для обеспечения высоких производственных результатов создаю в коллективе условия для проявления творчества и инициативы		
33. Требую от подчиненных точных обоснований при формировании производственных планов и мероприятий по совершенствованию производства и управления		
34. Ради производственной необходимости приходится отодвигать на второй план решение таких вопросов развития коллектива, как анализ и улучшение социально-психологического климата, поддержание общего порядка в организации труда и т.п.		
35. Прилагаю усилия, чтобы добиться от подчиненных обеспечения высокой трудовой дисциплины и выполнения принятого распорядка дня		
36. Работа коллектива осуществляется на основе четкого баланса прав, обязанностей, функций, ответственности и справедливого распределения их между подразделениями и членами коллектива		
37. Для достижения высоких производственных результатов в коллективе осуществляется профессиональная учеба и поощряется самостоятельная работа по повышению квалификации		
38. Большое внимание, как руководитель, я уделяю контролю действий подчиненных, поддержанию высокого темпа и качества их работы		

39. Стиль руководства, которого я придерживаюсь, оказывает положительное влияние на поведение членов коллектива, их отношение к работе и общий социально-психологический климат		
40. Стиль руководства, которого я придерживаюсь, оказывает положительное влияние на конечные результаты организации		
41. Считаю, что для повышения отдачи от людей в сфере управления главную роль играют социально-психологические методы (доверие, морально-психологический климат, сознательность и др.)		
42. Чаще всего я единолично принимаю решения, но советуюсь с заместителями		
43. В принятых решениях ответственность передается в соответствии с полномочиями		
44. Считаю, что мой стиль общения с подчиненными дружеский		
45. Предпочитаю жесткий характер отношений с подчиненными		
46. Принцип «кнута и пряника» считаю наиболее верным		
47. Предпочитаю использовать больше вознаграждение, чем наказание		
48. Предпочитаю отдавать инициативу в руки подчиненных		
49. Считаю разумным быть дипломатом и не вступать в «разборки» с подчиненными		
50. Предпочитаю отдавать инициативу в руки подчиненных и больше им доверять		
ИТОГО		

Ключ теста

Подсчитайте число положительных ответов («Да»):

40 и более – вы идеальный руководитель или человек с завышенной самооценкой;

от 30 до 40 – ваш стиль руководства хороший и нечего волноваться за судьбу дела;

от 20 до 30 – стиль вашего руководства далек от совершенства, нужно почитать специальную литературу и пройти тренинг по методам управления и коммуникациям;

менее 20 – очевидно, вы не способны быть руководителем или очень занижаете свои оценки. Возможно, вы пессимист или меланхолик.

Контрольные тестовые задания по теме «Философия управления организацией»

Вопросы	Варианты ответов
1. Философия организации разрабатывается на основе следующих документов	1) Административного кодекса 2) Уголовного кодекса 3) Устава организации 4) Трудового кодекса 5) Правил внутреннего трудового распорядка
2. К составу разделов документа «Философия организации» относятся	1) цель и задачи организации 2) срок действия 3) основные обязанности сотрудника 4) социальные блага 5) служебная и коммерческая тайны
3. Характеристика философии управления персоналом организации: высокая конкуренция, гарантии для работников низкие, оплата труда по результатам, поощрение индивидуализма работников – присуща	1) Японии 2) России 3) США 4) Великобритании 5) Франции
4. В практике управления какой страны используется принцип пожизненного найма	1) США 2) Японии 3) Германии 4) России
5. Выделите особенности японской системы управления персоналом (Н)	1) система социального обеспечения сотрудников 2) оценка индивидуальных результатов труда 3) конкурсный отбор кандидатов на должность 4) традиция пожизненного найма 5) переход из одной компании в другую на определенный период с целью обмена опытом

<p>6. Основные черты японского подхода к управлению персоналом в организации (Н)</p>	<p>1) главное – выполнение обязанностей 2) главное – реализация трудовых заданий 3) низкие гарантии для работника 4) высокие гарантии для работника 5) оплата труда в зависимости от результатов 6) формальные отношения с подчиненными 7) широкое распространенное делегирование власти 8) отсутствие конкуренции между работниками</p>
<p>7. Основные черты американского подхода к управлению персоналом в организации (Н)</p>	<p>1) главное – выполнение обязанностей 2) главное – реализация трудовых заданий 3) низкие гарантии для работника 4) высокие гарантии для работника 5) оплата труда в зависимости от результатов 6) формальные отношения с подчиненными 7) широкое распространенное делегирование власти 8) отсутствие конкуренции между работниками</p>
<p>8. Основные черты российского подхода к управлению персоналом в организации (Н)</p>	<p>1) главное – выполнение обязанностей 2) главное – реализация трудовых заданий 3) низкие гарантии для работника 4) высокие гарантии для работника 5) оплата труда в зависимости от результатов 6) формальные отношения с подчиненными 7) широкое распространенное делегирование власти 8) отсутствие конкуренции между работниками</p>

<p>9. Установите соответствие между американской, японской, российской моделями менеджмента и их характеристиками по критерию «преобладающий метод управления»:</p> <p>1. Американская модель менеджмента</p> <p>2. Японская модель менеджмента</p> <p>3. Российская модель менеджмента</p>	<p>1) экономический, дополнен социально-психологическим</p> <p>2) командный, дополнен экономическим и незначительно социально-психологическими</p> <p>3) экономический, дополнен командным</p>
<p>10. По мнению П.Я. Чадаева, «существенным элементом нашего (российского) политического величия и истинной причиной нашего умственного бессилия» является</p>	<p>1) военный фактор</p> <p>2) географический фактор</p> <p>3) демографический фактор</p> <p>4) исторический фактор</p>
<p>11. Основатель всемирно известной фирмы «Matsushita Electric Industrial Co.» <i>Коносукэ Мацусита</i> сформулировал философию бизнеса, нацеленную на</p>	<p>a) выпуск высококачественных и конкурентоспособных товаров</p> <p>b) максимизацию прибыли и повышение доходов персонала</p> <p>c) преодоление бедности и повышение благосостояния общества</p>
<p>12. Концепция <i>Уильяма Оучи</i> и <i>Альфреда Джессера</i> – это «трёхмерный» анализ, основанный на сопоставлении American (A) и Japanese (J) типов управления с последующим выделением</p>	<p>1) X-типа</p> <p>2) Y-типа</p> <p>3) Z-типа</p>

<p>13. Известно, что <i>философия организации</i> – это совокупность внутрифирменных принципов и правил взаимоотношения рабочих и служащих («Моральный кодекс»). Что она включает?</p>	<p>1) свод «неписаных правил» поведения для новичков 2) цели и задачи, права и качества сотрудника, условия и оплату труда, социальные блага и гарантии 3) увлечения (хобби) сотрудников, которые поощряет организация вне работы 4) корпоративные правила высшего руководства 5) общественную мораль работников определенной национальности</p>
<p>14. Какая модель управления персоналом предполагает первоначальное изучение сильных и слабых сторон личности работника и подбор для него подходящего рабочего места (система «работник–должность»)?</p>	<p>1) американская 2) японская 3) западно-европейская 4) восточно-европейская</p>
<p>15. Философия организации разрабатывается на основе следующих документов (Н)</p>	<p>1) Административного кодекса 2) Уголовного кодекса 3) Устава организации 4) Трудового кодекса 5) Правил внутреннего трудового распорядка</p>
<p>16. К составу разделов документа «Философия организации» относятся (Н)</p>	<p>1) цель и задачи организации 2) срок действия 3) основные обязанности сотрудника 4) социальные блага 5) служебная и коммерческая тайны</p>
<p>17. Характеристика философии управления персоналом организации: высокая конкуренция, гарантии для работников низкие, оплата труда по результатам, поощрение индивидуализма работников – присуща</p>	<p>1) Японии 2) России 3) США 4) Англии 5) Франции</p>

18. Английская философия управления персоналом основывается на	1) традициях конкуренции и поощрения индивидуума работников с четкой ориентацией на прибыль компании и зависимость личного дохода от неё 2) традициях уважения к старшему, коллективизма, всеобщего согласия, вежливости и патернализма 3) традиционных ценностях нации и теории человеческих отношений
19. Какова разница в зарплатах неквалифицированного рабочего и президента в США	1) 8:1 2) 12:1 3) 14:1 4) 100:1
20. На копировании из какой страны базировалась система управления в США	1) Германия 2) Великобритания 3) Франция 4) Япония
21. Чаще всего в США используется система оплаты	1) повременно-премиальная 2) сдельно-премиальная 3) аккордно-премиальная 4) бестарифная
22. Неформальная организация контроля свойственна для	1) Японии 2) США 3) Китая 4) России
23. Где большое внимание уделяют корпоративному духу (гимн, девиз, форма)	1) в Китае 2) в Японии 3) в США 4) в Германии
24. Для какой из стран свойственен индивидуализм	1) Китая 2) Японии 3) США 4) Германии
25. У кого японцы переняли современные методы управления	1) Китая 2) США 3) Германии 4) СССР

Библиографический список

1. *Адамс М.* Менеджмент: учеб. пособие. Ч. 2 / М. Адамс, Н. А. Кравченко. – Дурбан (ЮАР): MANCOSA (PTY) LTD, 2010. – 100 с.
2. *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2004. – 832 с.
3. *Балашов А. И.* Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие. Стандарт третьего поколения / А. И. Балашов И. Д. Котляров, А. Г. Санина. – СПб.: Питер, 2012. – 320 с: ил.
4. *Балковская Т. З.* Управление персоналом. Краткий курс: учеб. пособие / Т. З. Балковская, О. И. Дуракова. – Хабаровск: ХГАЭП, 2010. – 158 с.
5. *Герасин А. А.* Теория и методы управления персоналом на предприятиях Японии: дис... канд. экон. наук. – М., 1998. – 144 с.
6. Дамбовская А. А. Эффективное управление качеством трудовой жизни персонала современных организаций // Сб. материалов II Междунар. науч.-практ. конф. «Проблемы развития инновационно-креативной экономики». 2010. URL: <http://econference.ru/blog/conf06/250.html> (дата обращения: 10.12.2013).
7. *Дуракова И. Б.* Теория управления персоналом / И. Б. Дуракова, О. А. Родин, С. М. Талтынов. – Воронеж: ВГУ, 2004. – 83 с.
8. *Кибанов А. Я.* Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 301 с.
9. *Кнорринг В. И.* Теория, практика и искусство управления: учеб. для вузов. – 3-е изд., изм. и доп. – М.: Норма, 2004. – 544 с.
10. *Коркина Т. А.* Японская система управления персоналом (обзор по итогам командировки) / Т. А. Коркина, И. В. Боквикина // Управление персоналом. – 2008. – № 6.
11. *Пантелеева Е.* Современный японский менеджмент // Управление персоналом. – 2009. – № 14.

12. *Понуждаев Э.А.* Управление персоналом: учеб. пособие. – М.: ИМЭС, 2004. – 293 с.

13. *Сборник* ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов, контрольных заданий, вопросов для самопроверки по курсу «Менеджмент» / Э. А. Уткин, Е. Л. Драчева, А. И. Кочеткова, Л. И. Юликов. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 192 с.

14. *Спивак В. А.* Организационное поведение: учеб. пособие. – М.: Эксмо, 2009. – 320 с.

15. *Толстова И. Э.* Управление персоналом: сборник упражнений / сост. И. Э. Толстова, Г. А. Рехтина. – Новосибирск: НГАУ, 2008. – 199 с.

16. *Федорова Н. В.* Управление персоналом организации: учеб. / Н. В. Фёдорова, О. Ю. Минченкова. – М.: КНОРУС, 2011. – 536 с.

17. *Шапиро С. А.* Основы управления персоналом в современных организациях / С. А. Шапиро, О. В. Шатаева. – М.: Гроссбук, Росбук, 2008. – 220 с.

18. *Шеметов П. В.* Менеджмент: управление организационными системами / П. В. Шеметов, Л. Е. Чередникова, С. В. Петухова. – М.: Омега-Л, 2012. – 406 с.

19. *Чередникова Л. Е.* Менеджмент / Л. Е. Чередникова, А. В. Черепанов. – Новосибирск: САФБД, 2010. – 446 с.

20. *Управление* человеческими ресурсами / под ред. М. Пула, М. Уорнера. – СПб.: Питер, 2002. – 185 с.

3. КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Благополучие нанимателя не может быть сколько-нибудь продолжительным, если оно не сопровождается благополучием рабочих, и наоборот

Фредерик Уинслоу Тейлор

3.1. Понятие процесса управления персоналом

В фундаментальном Оксфордском словаре английского языка менеджмент определяется как способ (манера) обращения с людьми, власть и искусство управления, особого рода умения и административные навыки, орган управления, административная единица. В основе социально-экономического развития современных организаций лежат процессы управления персоналом. Таким образом, менеджмент персонала (управление персоналом, кадровый менеджмент, управление человеческими ресурсами) является подсистемой менеджмента организации и трактуется достаточно широко (как и менеджмент организации в целом), т.е. как:

– *интеграционный процесс*, с помощью которого профессионально подготовленные специалисты управляют персоналом компаний через постановку целей и разработку способов их достижения;

– *функции управления*, т.е. совокупность таких видов профессиональной деятельности, как планирование, организация и координация, мотивация, контроль и регулирование деятельности персонала;

– *искусство*, т.е. умение добиваться поставленных целей, направляя труд, интеллект и поведение сотрудников, работающих в организации и имеющих свои индивидуальные особенности;

– *орган или аппарат управления персоналом* – группа лиц, осуществляющих линейное и функциональное руководство, ответственных за изучение, анализ и формирование решений и иницилирующих соответствующие действия сотрудников в интересах организации;

– *наука* – самостоятельная область знаний, имеющая свой предмет исследования, свои специфические проблемы, методы и способы их решения, свою теорию, содержанием которой являются законы и закономерности, принципы, функции, формы и методы целенаправленной деятельности людей в процессе управления персоналом. *Предметом науки управление персоналом* являются: законы и принципы, лежащие в основе деятельности руководящих работников при управлении персоналом организации; сама деятельность руководящих работников по управлению персоналом организации; личностные (физиологические, психологические и социальные) требования, которым должен удовлетворять руководитель; отношения, складывающиеся между людьми в процессе управления;

– *специфический вид управленческой деятельности* – заключается в системном планомерно организованном воздействии на процесс формирования сотрудников, способный обеспечить эффективную деятельность организации и в то же время направленный на создание условий для всестороннего социального развития коллектива.

Управление персоналом следует рассматривать как систему (см. тему 6) и как процесс взаимодействия двух подсистем управления: управляющей (субъект управления) и управляемой (объект управления) на основе обратной связи (информации).

Управление персоналом организации предусматривает информационное, техническое, нормативно-методи-

ческое, правовое и делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Виды обеспечения системы управления персоналом

Кадровое обеспечение предполагает укомплектование служб управления персоналом работниками в необходимом количестве и качестве (по уровню образования, опыту работы, деловым и личностным качествам).

Делопроизводственное обеспечение означает организацию работы с документами, связанными с деятельностью по управлению персоналом. Порядок работы с документами регламентируется, как правило, государственными стандартами, отраслевыми, ведомственными нормативно-методическими материалами.

Правовое обеспечение заключается в использовании средств и форм юридического воздействия на органы и объекты управления персоналом с целью достижения целей организации. Основное его назначение связано с регулированием трудовых отношений между работодателем и наемными работниками.

Нормативно-методическое обеспечение связано с разработкой и использованием документов (нормы,

правила, требования, характеристики и др.) необходимых для решения задач организации труда и управления персоналом. Их в установленном порядке утверждают компетентные соответствующие органы или руководство организации.

Информационное обеспечение – совокупность реализованных решений по объему, размещению, формам организации информации, циркулирующей в системе управления.

Техническое обеспечение составляет комплекс технических средств сбора, регистрации, накопления, передачи, обработки, вывода и представления информации, а также средств оргтехники.

Объект управления персоналом – это отдельный работник или некая их совокупность, выступающая как трудовой коллектив. Совокупность работников может включать как весь персонал организации, на который распространяются управленческие решения общего характера, так и персонал структурного подразделения (отдела, цеха) или производственной ячейки (бригады).

Субъект управления персоналом – это органы управления всех уровней по отношению к своим объектам, а также руководители всех рангов по отношению к своим подчиненным. Субъект управления организует деятельность объекта управления.

Выделяют три уровня управления персоналом

Высший – руководство организации. Направление деятельности: определение стратегии и приоритетов в работе с персоналом, утверждение инструкций, положений, программ и другого научно-методического обеспечения работы с персоналом.

Средний уровень управления – служба управления персоналом. Направление деятельности: разработка ка-

дровых процедур и методического обеспечения работы с персоналом, организация работы с персоналом.

Нижний уровень управления – руководители структурных подразделений. Направление деятельности: оперативная работа с персоналом. Эффективное управление персоналом может быть обеспечено лишь в результате совместного функционирования субъектов всех трех уровней управления.

Кадровый менеджмент (управление персоналом) – направлен на развитие и эффективное использование кадрового потенциала организации. В кадровом менеджменте (управлении персоналом) различают:

- *оперативный уровень управления*, на котором доминирует кадровая работа (оформление и учет персонала; управление трудовыми отношениями; совершенствование условий труда);

- *тактический уровень управления*, на котором доминирует управление персоналом в среднесрочном горизонте планирования;

- *стратегический уровень управления*, на котором доминирует управление человеческими ресурсами; прогнозирование, планирование и маркетинг персонала; развитие персонала; развитие средств и методов стимулирования трудовой деятельности);

- *политический уровень управления* – разработка и контроль за реализацией кадровой политики;

- *обеспечение процесса управления* (развитие организационного обеспечения; социальной инфраструктуры; юридическое обеспечение).

Основными признаками, присущими управлению в целом и управлению персоналом – в частности, являются:

- *целенаправленность*;
- *воздействие на объект*.

Независимо от масштабов и специфики деятельности организации управление персоналом обладает следующими характерными чертами:

1) наличие целей и задач в области управления персоналом;

2) наличие более конкретных целей (цели отдельных людей), подчиненных достижению общих целей организации;

3) выбор единиц измерения приближения к конкретным целям;

4) определение индикативных (контрольных) показателей или норм деятельности в выбранных единицах;

5) сравнение информации об управляемых процессах с контрольными цифрами или нормами;

6) оценка и выбор по результатам сравнения соответствующих управляющих воздействий, а затем их выполнение;

7) контроль результатов управляющих воздействий;

8) пересмотр целей, единиц измерений, норм и т.д.

Последние два этапа характеризуют *обратную связь*.

Таким образом, управление персоналом как процесс – *это целенаправленное воздействие организации на ее сотрудников с помощью специальных методов, направленных на достижение целей организации; это сфера деятельности руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, направленная на повышение эффективности деятельности организации.*

Результаты работы сотрудников в реализации задания постоянно находятся в зоне внимания менеджера. Если становится очевидным, что индикативные показатели не могут быть достигнуты в установленные сроки, то необходимо предпринимать корректирующие дей-

ствия. Таким образом, реализуется система управления с обратной связью, т.е. *итеративная модель управления* (рис. 3.2).

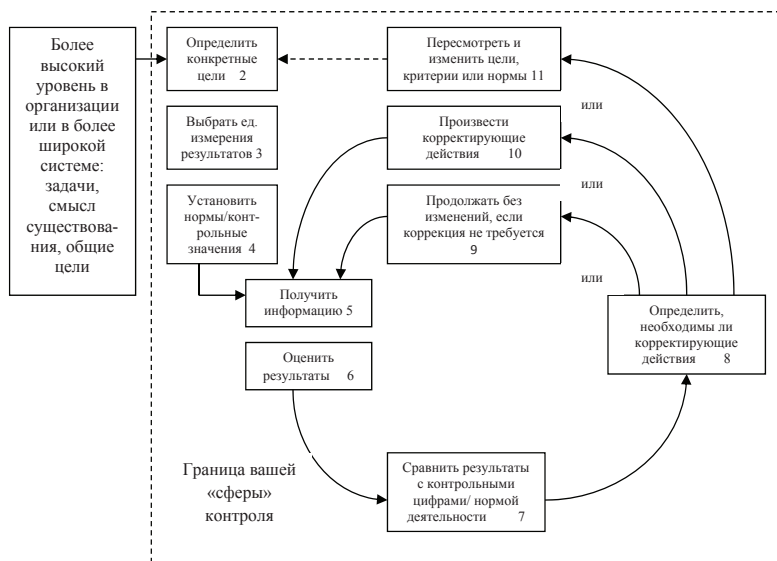


Рис. 3.2. Полный контур управления

Сложность современного производства и многоступенчатость структуры управления приводят к тому, что отношения управления персоналом подразделяются на следующие организационные виды:

1. Отношения между управляющей и управляемой системами.

2. Отношения управления внутри самой управляющей системы:

– между ступенями управления (например, между аппаратами управления участков, цехов и организации), т.е. вертикальные связи;

– между звеньями управления каждой ступени (например, между аппаратами управления различных цехов, между отделами организации), т.е. горизонтальные связи;

– между одноименными, функциональными звеньями управления на разных ступенях управляющей системы (например, отношения между отделом обучения персонала и отделом труда и заработной платы).

3. Отношения между руководителями и подчиненными в каждом звене управления.

4. Отношения между руководителями различных звеньев одного уровня и между подчиненными – *отношения координации*.

3.2. Сущность концепции управления персоналом

Достижение организационных целей и задач предполагает разработку определенной концепции управления персоналом.

Концепция управления персоналом – система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов, методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма их реализации в конкретных условиях функционирования организаций.

Концепция реализуется в трех уровнях:

- 1) методология управления персоналом;
- 2) формирование системы управления персоналом;
- 3) разработка технологий управления персоналом.

Методология управления персоналом включает *цели и задачи, законы и принципы, функции, средства и методы, школы и подходы управления персоналом*. Методология как система интегрирует в себе категории, принципы, нормы, ценности, парадигмы, теории и методы в некоторую целостную систему, которая имеет дифференциацию по основным видам деятельности и объединяет их в целостность.

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

Технология управления персоналом – выработка конкретных способов достижения целей и задач управления персоналом: организация найма, отбор, прием персонала, его деловая оценка, профориентация и адаптация, обучение, управление деловой карьерой и служебно-должностным продвижением, мотивация и организация труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала. Сюда же относятся аспекты взаимодействия администрации с профсоюзами, службами занятости, управление кадровой безопасностью.

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

Персонал – это кадровый состав организации, или совокупность сотрудников, стремящихся к достижению определённых целей.

О понятии «персонал»

Термин «персонал», хотя и происходит от лат. *personalis* – личный, но означает личный состав какого-либо учреждения, предприятия или часть этого состава, объединённую по профессиональным признакам. Вместе с этим обезличенным подходом в русском языке существует и иное понимание личного, персонального, как относящегося к конкретному человеку (персональное дело, персональная пенсия, персональный компьютер).

Понятие «персонал» является *конкретным*, ибо фиксирует причастность определённой группы лиц к данной организации и, соответственно, указывает на их место, роль и значимость в ней, и одновременно *абстрактным*, поскольку сотрудники любой организации являются частью современного общества, носителями биологических (природных) и социальных (культурных) качеств, обусловленных разнообразными материальными и духовными факторами.

К *персоналу* относят всех работников, выполняющих производственные или управленческие операции и занятых переработкой предметов труда с помощью средств труда. Часть персонала, которая состоит в штате организации, называется *кадрами*. Состав персонала любой организации неоднороден, так как люди различаются по естественным и приобретенным признакам: полу, возрасту, образованию, стажу работы, профессии, специальности, квалификации, занимаемой должности и др.

Управление организацией осуществляют *служащие*, которые в соответствии с принятой квалификацией делятся на три категории: *руководители, специалисты и технические исполнители (другие служащие)* – в зависимости от их функциональной роли в процессе управления.

Центральное место в управлении организацией занимает *руководитель* – работник, возглавляющий определенный коллектив, наделенный необходимыми полномочиями принятия решений по конкретным видам деятельности организации и несущий всю полноту ответственности за результаты работы. В современном отечественном управлении персоналом все чаще употребляется понятие «*менеджер*» – это руководитель или управляющий, наделенный полномочиями в области

принятия решений по конкретным видам деятельности организации, функционирующей в рыночных условиях. Термин «менеджер» употребляется применительно:

- к организатору конкретных видов работ в рамках отдельных подразделений (управлений, отделений, отделов);
- к руководителю по отношению к подчиненным;
- к администратору любого уровня, организующему работу на основе современных методов.

К категории руководителей (менеджеров), занимающихся кадровыми вопросами, могут быть отнесены:

- заместитель директора по управлению персоналом;
- начальник отдела кадров;
- менеджер по персоналу;
- начальник отдела подготовки кадров.

К категории *специалистов* относятся сотрудники, выполняющие определенные функции управления, которые анализируют собранную информацию и разрабатывают варианты решений для руководителей соответствующего уровня (экономисты, бухгалтеры, юристы и др.). Главная особенность их деятельности состоит в том, что они работают в условиях жестких ограничений, в качестве которых выступают приказы и распоряжения руководителей, технико-технологические нормативы, организационные регламенты деятельности и четкие квалификационные требования относительно специальных знаний. В их деятельности преобладают логические операции, что не исключает и творчества в их деятельности.

К должностям специалистов в области управления персоналом могут быть отнесены:

- инженер по организации труда;
- инженер по подготовке кадров;
- инспектор по кадрам;
- специалист по кадрам;

- техник по труду;
- экономист по труду.

Технические исполнители – сотрудники, обслуживающие деятельность специалистов и руководителей, призванные выполнять информационно-технические операции, освобождая руководителей и специалистов от рутинной и трудоемкой работы (секретари, машинистки, архивариусы и др.). Специфика их деятельности состоит в использовании стандартных процедур и операций, и в том, что она в большей степени поддается нормированию. В труде технических исполнителей доминируют логические и технические операции. К техническим исполнителям в области управления персоналом могут быть отнесены:

- дежурный бюро пропусков;
- табельщик.

В крупных организациях в процессе управления персоналом участвуют психологи и социологи, которые вводятся в штат кадровых служб на постоянной основе. В их задачу входит не только проведение тестирования при поступлении на работу, но и разрешение конфликтных ситуаций в организации, создание благоприятного социально-психологического климата в трудовом коллективе.

Персонал организации структурируется следующим образом.

Организационная структура – это состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев в управлении, которые включают аппарат управления и производственные подразделения.

Функциональная структура – отражает разделение управленческих функций между руководством и отдельными подразделениями. Функция управления представляет собой часть процесса управления, выделенную по

определенному признаку (качество, труд и зарплата, учет и т.д.). Обычно выделяют от 10 до 25 функций.

Рольевая структура – характеризует коллектив по участию в творческом процессе на производстве, по коммуникационным и поведенческим ролям. Творческие роли свойственны энтузиастам, изобретателям и организаторам, характеризуют активную позицию в решении проблемных ситуаций, в поиске альтернативных решений (генераторы идей, эрудиты, критики). Коммуникационные роли определяют содержание и степень участия в информационном процессе, взаимодействие в обмене информацией. Выделяют лидеров, связных, координаторов. Поведенческие роли характеризуют типовые психологические модели поведения людей на производстве, в быту, на отдыхе, в конфликтных ситуациях (оптимист, нигилист, конформист, кляузник и др.).

Штатная структура – определяет количественно-профессиональный состав персонала, состав подразделений и перечень должностей, размеры оплаты труда и фонд заработной платы работников.

Одной из основных характеристик персонала является его *социальная структура*, она характеризует трудовой коллектив организации как совокупность групп по полу, возрасту, национальному и социальному составу, уровню образования, семейному положению. Социальная структура может быть:

1) *статистическая*, которая отражает распределение персонала и его движение в разрезе категорий и групп должностей. Например, можно выделить персонал основных видов деятельности (лица, работающие в основных и вспомогательных, научно-исследовательских и опытно-конструкторских подразделениях, аппарате управления, занятые созданием продукции, услуг или

осуществляющие обслуживание этих процессов), и основных видов деятельности (работники ремонтного, жилищно-коммунального хозяйства, подразделения социальной сферы). Все они в своих подразделениях занимают должности руководителей, специалистов, рабочих;

2) *аналитическая*, которая определяется на основе специальных исследований и расчетов и подразделяется на общую и частную. В отношении *общей структуры* персонал рассматривается по таким признакам как стаж работы, образование, профессия и т.д. *Частная структура* отражает соотношение отдельных категорий работников к общей численности персонала. Например, «занятые простейшим трудом с помощью простейших приспособлений и без них», «выполняющие ручную работу по обслуживанию машин и механизмов» и т.д.

Персонал находится в постоянном движении вследствие приема на работу одних и увольнения других работников.

Процесс обновления коллектива называется *сменяемостью (оборотом) кадров*. Выбытие может быть обусловлено объективными и субъективными причинами, среди которых различают биологические (ухудшение здоровья), производственные (сокращение штатов), социальные (наступление пенсионного возраста), личные (семейные обстоятельства), государственные (призыв на военную службу). Однако в целом повышенный оборот кадров снижает укомплектованность рабочих мест исполнителями, отвлекает от обязанностей высококвалифицированных специалистов для помощи новым сотрудникам, нарушает морально-психологический климат в коллективе, вызывает экономические потери. Поэтому в статистике используются многочисленные абсолютные и относительные показатели оборота по приему и выбытию кадров.

Наибольший практический интерес представляет текучесть кадров, которая связана с субъективными причинами: увольнением сотрудника по собственному желанию, а также по инициативе администрации. Считается, что нормальная текучесть кадров составляет до 5 % в год. Движение кадров отражается в балансе, который содержит данные о численности работников на начало и конец периода, числе поступивших и выбывших за период (квартал, год) по специальностям, профессиям, категориям, источникам прибытия и причинам ухода.

Движение персонала характеризуется *абсолютными и относительными показателями оборота и текучести*.

Система управления персоналом включает основные элементы, представленные в табл. 3.1.

Таблица 3.1

**Общая характеристика основных элементов системы
управления персоналом**

Тип	Состав	Назначение
1	2	3
Группа специалистов аппарата управления и обслуживающий персонал	Руководители, специалисты по подбору кадров и организации труда, плановики, экономисты по труду и заработной плате, эксперты, программисты и др.	Реализация функций управления персоналом
Комплекс технических средств	Средства вычислительной техники, вычислительные комплексы и сети, устройства сбора и передачи информации, оргтехника, средства связи	Техническое обеспечение функций управления
Информационная база	Классификаторы информации, система организации введения и хранения информации, порядок внесения изменений, базы данных и знаний	Информационное обеспечение функций управления
Методы и методики организации труда и управления персоналом	Методы и методики решения кадровых вопросов (отбор, продвижение, набор, увольнение и т.п.). Методы и методики организации труда и заработной платы	Организационное и методическое обеспечение функций управления

Окончание табл. 3.1

1	2	3
Правовая база	Устав, договор об учреждении, приказы, распоряжения, инструкции и другие документы, регламентирующие подчиненность, коллективные и индивидуальные договоры, кодекс законов о труде, решения совета директоров, нормативно-справочные документы, нормы, стандарты и т.д.	Правовое и нормативное обеспечение функций управления
Методы и программы управления информационными процессами и решение задач управления персоналом	Руководящие и методические материалы и документы, методики сборов и обработки материалов, методы управления и принятия управленческих решений и программные средства, используемые в процессе управления	Методическое и программное обеспечение процесса управления

В самом общем виде управление персоналом предполагает обеспечение организации необходимым числом работников, заинтересованно выполняющих требуемые производственные функции,.

3.3. Управление персоналом и человеческими ресурсами

Изоляция кадровой политики от общей бизнес-стратегии пагубно влияет на успешность деятельности корпорации в целом в условиях растущей конкуренции (в том числе и за высококвалифицированные кадры), что обуславливает необходимость преобразования управления персоналом в управление человеческими ресурсами и находит свое выражение в следующих основных тенденциях кадрового менеджмента:

– в развитых странах наблюдается относительный и абсолютный рост числа работников кадровых служб;

– повышается статус этой профессии: руководители кадровых служб в большинстве корпораций входят в состав правления и в советы директоров;

– резко возрастает внимание к уровню профессиональной подготовки менеджеров по управлению человеческими ресурсами.

Различия между управлением персоналом и управлением человеческими ресурсами состоят в том, что последнее больше подходит для современных организаций, так как обеспечивает целостный и стратегический подход к управлению людьми посредством взаимосвязи четырех функциональных компонентов «среда – организация – человек – работа» (рис. 3.3).

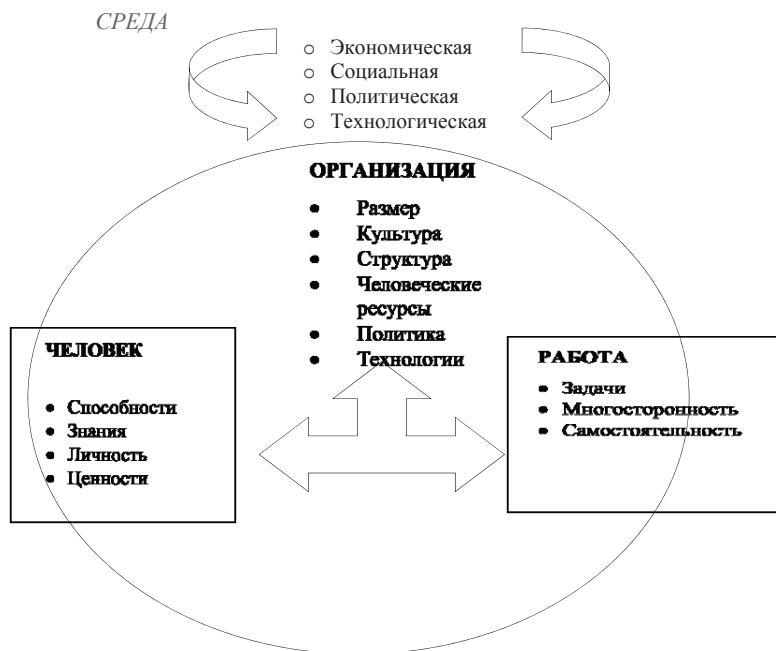


Рис. 3.3. Управление человеческими ресурсами: внутренние взаимосвязи четырех функциональных компонентов
(Источник: Neletal, 2001: 19)

Возникновение стратегического управления человеческими ресурсами как самостоятельной области исследований относится к 1980-м гг. По мнению ряда исследователей, первой работой, обратившей внимание на стратегические аспекты управления людьми, стала вышедшая в свет в 1980 г. книга *Д. Уолкера «Планирование человеческих ресурсов»*, в которой указывалось на необходимость учета бизнес-стратегии при разработке организационного плана по человеческим ресурсам.

Управление человеческими ресурсами часто называют стратегическим управлением человеческими ресурсами, его *цели*:

- удовлетворить потребности компании и руководства (а не только служить интересам сотрудников);
- связать стратегии и политику управления персоналом с целями и задачами компании;
- предоставить возможность сотрудникам внести свой вклад в деятельность компании;
- помочь компании заработать признание сотрудников.

Некоторые специалисты считают, что управление персоналом, наоборот является более широким понятием, чем управление человеческими ресурсами. Они выделяют два главных этапа в развитии управления персоналом: управление кадрами и управление человеческими ресурсами, рассматривая различные стадии в этом развитии и увязывая данный процесс с общей эволюцией организации. Развитие компании разбивают на пять основных стадий, которым соответствуют характеристики управление персоналом (табл. 3.2).

Тем не менее, в настоящее время целесообразно говорить о переходе от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами, считая это понятие более широким.

Таблица 3.2

Важнейшие стадии развития управления персоналом

Стадии развития компании	Основные характеристики компании	Основные характеристики управления персоналом
1	2	3
1. Зарождение компании	Компания отличается предпринимательством и управляется собственником	Ведение личных дел, оплата труда, наем и увольнение; управление кадрами часто неформальное, размытое; все дела ведутся вручную
2. Функциональный рост	Происходит техническая специализация; растут подразделения, производственные линии и рынки; оргструктура формализована	Поиск нужных работников для поддержания роста; тренинг для подготовки специалистов требуемого профиля; появление должности начальника отдела кадров; обработка данных по зарплате и некоторые другие функции автоматизируются. Организационная культура еще не является частью управления персоналом
3. Контролируемый рост	Национальная администрация; профессионализация управления дефицитными ресурсами; покупаются другие организации, диверсифицируется производство; усиливается конкуренция за ресурсы и контроль за инвестициями	Управляющий персоналом с более высоким статусом; большая автоматизация кадровой информации, включающая квалификационные профили; растёт профессионализм; кадровая функция постепенно интегрируется в окружающую деловую среду, лучше осведомлена о ней; управление персоналом становится более ориентированным на конечные результаты бизнеса

1	2	3
4. Функциональная интеграция	Диверсификация, децентрализация структуры организации строятся вокруг продуктов и центров прибыли; проектное и матричное управление; больше внимания уделяется интеграции; организационная структура более плоская и горизонтальная	Управление персоналом ориентировано на интеграцию различных функций (тренинг, вознаграждение, найм и увольнение сотрудников, коммуникация и т.д.); расширение кооперации кадрового подразделения с другими менеджерами; долгосрочное планирование; междисциплинарные проекты; акцент на производительность, эффективность, гибкость; широко применяются информационные технологии в планировании, анализе и оценке конечных результатов; изменения внешней деловой среды известны и интегрированы в управление изменениями. Практика управления персоналом отработана
5. Стратегическая интеграция	Сотрудничество, групповая культура; междисциплинарная горизонтальная интеграция; большая адаптируемость к внешним изменениям; стратегическое планирование; структура строится вокруг центров прибыли, обслуживаемых местными и функциональными менеджерами и их командами	Управление персоналом построено вокруг стратегии организации и является её составной частью; систематический анализ внешней среды и оценка её возможного воздействия; активная роль сотрудников в принятии решений; долгосрочное планирование развития персонала; акцент на эффективность; управление человеческими ресурсами входит в компетенцию президента компании или его первого заместителя

Источник: Дементьева А.Г. Управление персоналом: учеб. / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. – М.: Магистр, 2011. – С. 21–23.

В России использование термина *управление человеческими ресурсами* начинается с конца 1980-х гг., а в США употребление термина *Human Resource Management (HRM)* датируется началом 1970-х гг. Данный термин возник в среде экономистов-профессионалов и изначально противопоставлялся традиционным подходам к работе с персоналом. В основе нового понятия лежали представления о человеческом факторе как об одном из ключевых элементов, определяющих эффективность деятельности организации.

Понятие управление человеческими ресурсами (HRM) трактуется неоднозначно:

– относится к стратегиям, деятельности и системам, которые влияют на поведение, отношение и производительность работников. Многие компании относятся к HRM как отделу, проводящему «кадровую политику» (Noe, Hollenbeck, Gerhart и Wright»);

– используется для описания функции, связанной с людьми – работниками. Управление человеческими ресурсами – это функция, выполняемая в организации, которая обеспечивает эффективное использование работников для достижения организационных и индивидуальных целей» (Ivancevich (1998);

– относится к процессу, с помощью которого достигается оптимальное соответствие между работником, работой, организацией и средой таким образом, чтобы работники достигали желаемого уровня удовлетворения и производительности, а организация достигала своих целей» (Hall и Goodale из Nel и др. 2004);

– *управление человеческими ресурсами (HR-менеджмент)* – стратегический и целостный подход к управлению наиболее ценными активами организации, а именно людьми, которые индивидуально и коллективно вносят свой вклад в достижение организационных целей (М. Армстронг 2007)

Содержание управления человеческими ресурсами (HR-менеджмента) раскрывается через понимание его разновидностей: «жесткого» и «гибкого» подходов к управлению человеческими ресурсами (табл. 3.3).

Таблица 3.3

Подходы к управлению человеческими ресурсами

Подход	Содержание	Комментарий
1	2	3
«Жесткий»	Основывается на количественном, измерительном и стратегическом аспектах управления численностью персонала и осуществляется методами, способствующими созданию дополнительной ценности и формированию конкурентного преимущества компании. Персонал компании рассматривается как человеческий капитал, который при необходимых инвестициях в его развитие может обеспечить желаемый доход	В основе лежат следующие аспекты: удовлетворение интересов руководства компании; реализация стратегического подхода, согласующегося со стратегией компании; создание дополнительной ценности благодаря развитию человеческих ресурсов и управлению эффективностью труда; потребность в сильной корпоративной культуре, выраженной в миссии и ценностях организации и подкрепленной процессами коммуникации, обучения и управления эффективностью труда
«Гибкий»	Основная идея заключается в достижении приверженности и доверия работников целям компании с помощью вовлечения их в процесс создания благоприятных условий для общения и других методов. Персонал рассматривается как средство, а не как объект управления. Центром внимания при таком подходе к HR-менеджменту является «взаимность» – убежденность в том, что интересы работников и руководства компании могут и должны совпадать	Основывается на коммуникации, мотивации и лидерстве (школа человеческих отношений)

На практике в большинстве организаций наблюдается комбинированное применение «гибкого» и «жесткого» подходов к HR-менеджменту.

Современные организации активно внедряют управление человеческими ресурсами. Этот процесс не может и не должен проходить по шаблону, приемлемому для всех организаций, необходимо учитывать множество факторов: уровень зрелости организации, тип ее организационной культуры, стратегию развития, тип организационной структуры управления, финансовые возможности, позицию менеджмента организации, кризисные явления на рынке и другие факторы. Для многих организаций управление персоналом останется актуальным в ближайшей перспективе.

Отличительные особенности управления персоналом и человеческими ресурсами представлены в табл. 3.4.

Ряд традиционных направлений управления персоналом и функций служб персонала (подбор персонала, адаптация, аттестация работников, решение проблем конфликта, стимулирование и др.) по-прежнему сохраняются в сфере управления человеческими ресурсами, которое основано на синтезе традиционных технологий (безусловно, модернизированных) и современных подходов с учетом новой философии и принципов менеджмента.

Технологии управления человеческими ресурсами дают синергетический эффект, если в организации соблюдаются следующие условия:

- относительно хорошо развита система адаптации к внешнему и внутреннему рынку труда (индивидуальное планирование карьеры, подготовка и переподготовка персонала, стимулирование профессионального роста и ротации кадров);

- имеются гибкие системы организации работ (кружки качества, автономные рабочие группы);

Таблица 3.4

Отличительные особенности управления персоналом и управления человеческими ресурсами

Критерий 1	Управление персоналом 2	Управление человеческими ресурсами 3
Субъект	Линейные руководители (отчасти топ-менеджеры, совмещающие функции высших администраторов с политическими и менеджерскими функциями)	Функция управления персоналом представлена на высшем уровне управления (совет директоров) Работники, представляющие эту сферу, должны быть вовлечены в разработку стратегии бизнеса Все линейное руководство должно принимать участие в реализации программ УЧР, носящих стратегический характер
Приоритеты кадрового менеджмента	Нужды работников и существующий кадровый потенциал организации	Потребности самой организации в сотрудниках определяются результатами функционального анализа имеющихся и проектируемых рабочих мест
Кадровая политика	Пассивная и реактивная Ответственность за ее реализацию возлагается на топ-менеджеров Ориентация – коллективистские ценности	Более активная, чем в УП Ответственность за ее реализацию возлагается также и на линейных менеджеров, а это означает, что кадровая работа руководителей всех звеньев интегрируется в систему кадрового менеджмента, которая только и способна эффективно реализовать такую политику. Ориентация – индивидуальная работа с персоналом

1	2	3
Отношение к инвестициям в человеческий капитал	Менеджер по персоналу должен стремиться сэкономить на издержках, связанных с воспроизводством рабочей силы (отсутствует заинтересованность в долгосрочных инвестициях в человеческий капитал)	Повышение эффективности инвестиций в человеческий капитал, обеспечивающих постоянный профессиональный рост работников организации, и улучшение качества условий труда. К основным формам «инвестиций в человека» обычно относят: образование; воспитание; здравоохранение; комплекс затрат, связанных с подготовкой человека к производству (включая поиск необходимой информации, миграцию в поисках занятости и т.д.)
Корпоративная (организационная) культура	Бюрократический или рыночный тип	Сильная и адаптивная корпоративная (организационная) культура, стимулирующая атмосферу взаимной ответственности наемного работника и работодателя, стремление всех работников корпорации (организации) сделать ее «лучшей компанией» за счет поддержки инициативы на всех уровнях организации, постоянных технических и организационных нововведений, открытого обсуждения проблем

– используются системы оплаты, построенные на принципах всестороннего учета персонального вклада (в том числе и самими работниками) и (или) уровня профессиональной компетентности (знания, умения и навыки, которыми реально овладели работники);

– поддерживается довольно высокий уровень участия отдельных работников и рабочих групп в разработке и принятии управленческих решений, касающихся их повседневной работы;

– применяется практика делегирования полномочий подчиненным;

– функционирует разветвленная система организационной коммуникации, обеспечивающая двух- и многосторонние вертикальные, горизонтальные и диагональные связи внутри организации.

Для перспективного развития человеческого потенциала организации необходима детальная разработка целевой программы его развития, охватывающей весь персонал и являющейся составной частью общей программы развития организации. Разработка и реализация такого рода программ предполагает выделение приоритетных направлений, первоочередных задач, решение которых одновременно является и условием развития организации. К числу таких первоочередных задач можно отнести следующие:

– повышение потенциала руководящих кадров, работа с кадровым резервом;

– планирование и развитие карьеры специалистов, управление службы персоналом;

– профессиональное обучение персонала (подготовка, переподготовка и повышение квалификации);

– внедрение технологий первичной профессиональной и социальной адаптации вновь поступающего на работу персонала.

3.4. Стратегия в управлении персоналом

Работа службы персонала имеет два направления: стратегическое и тактическое. В рамках первого она призвана способствовать обеспечению условий конкурентоспособности и долгосрочного развития организации на основе регулирования отношений между организацией и работниками в рамках стратегии бизнеса. В рамках второго осуществляется текущая кадровая работа: состояние и планирование потребности в кадрах, разработка штатных расписаний; оценка и отбор персонала, планирование ближайших кадровых перемещений, увольнений; повышение квалификации и переподготовка и др.

Стратегическое управление персоналом – это процесс достижения поставленных целей, выбор генерального направления движения к поставленным стратегическим целям и характер использования кадровых ресурсов. Стратегия управления персоналом является производной от стратегии управления организации, определяется ее целями, задачами и видом на каждом этапе развития.

Основой стратегического планирования в управлении персоналом является применение *концепции жизненного цикла организации (ЖЦО)*, которая рассматривает организацию не как совокупность заданных параметров, а как постоянно развивающуюся систему. Это развитие проходит через стадии и на каждой из них возникают вызовы, проблемы, которые менеджмент компании преодолевает (или не преодолевает) с помощью принятия и реализации управленческих решений. Такой подход позволяет ответить на актуальный вопрос о несостоятельности некоторых элементов системы управления персоналом, т.к. каждая организация обла-

дает уникальностью и своим неповторимым жизненным путем.

В соответствии с концепцией ни одна организация не может слишком долго оставаться в в одном и том же состоянии. Периоды, в которых организация принципиально изменяет внутренние ценности и ориентации, называется циклом развития. Полный жизненный цикл включает такие стадии, как *формирование, интенсивный рост, стабилизация и спад*. Процесс перехода из одного состояния в другое характеризуется кризисными явлениями и требует квалифицированных управленческих решений от менеджеров и специалистов кадровой службы, реализации особой кадровой политики и особенностей работы с персоналом в эти временные периоды (табл. 3.5).

Задача руководства – определить и своевременно разрешить проблемы управления персоналом с тем, чтобы обеспечить реализацию выбранной стратегии. Первичность стратегии развития организации по отношению к стратегии управления персоналом признана не всеми авторами. Так, М. Хучек считает, что «стратегия организации не является первичной по отношению к управлению персоналом, а управление персоналом должно способствовать выработке стратегии управления». Но все специалисты отмечают, что существует четкая взаимосвязь стратегических решений по управлению организацией и системой управления персоналом.

Ю. Г. Одегов и П. В. Журавлев показали влияние стратегии управления организацией на требования, предъявляемые к персоналу (табл. 3.6).

Таблица 3.5

Служба управления персоналом на разных стадиях ЖЦО

Стадия	Особенности достижения стратегических целей	Особенности работы с персоналом	Задачи кадровой политики	Задачи СУП
1	2	3	4	5
Формирование	Реализуются высокорискованные проекты. Организация действует очень активно и быстро. Из-за недостатка ресурсов возникает напряженность во взаимоотношениях с партнерами	Работники проявляют инициативу, готовы рисковать, не боятся брать ответственность на себя. Минимальная сменяемость ведущих сотрудников	Определение целей деятельности через уточнение представлений о потенциальном потребителе. Управление персоналом нацелено на формирование эффективного командного взаимодействия	Проектирование ОСУ, рабочих мест, планирование потребности в персонале, анализ деятельности и формирование критериев для оценки кандидатов на вакантные должности
Интенсивный рост	Внедрение инноваций. Уменьшение доли рискованных проектов. Постоянный мониторинг и оценка достижения оперативных и тактических целей. Формирование политик организации (финансовой, производственной, кадровой, инновационной и т.д.)	Регламентация деятельности сотрудников через внедрение локальных нормативных актов и т.д. Тесное взаимодействие менеджмента и персонала, проявление гибкости в принятии кадровых решений. Проблемная ориентация персонала	Ориентация организации на расширение сетевого взаимодействия с деловыми партнерами. Формирование имиджа и организационной (корпоративной) культуры	Основная цель – формирование профессионального кадрового состава (найм персонала, оценка кандидатов, отбор, расстановка кадров, адаптация, обучение)

Таблица 3.6

Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом

Тип стратегии организации	1	Стратегия управления персоналом	2	Элементы стратегии управления персоналом	3
<p><i>Предпринимательская стратегия</i></p> <p>Принимают проекты с высокой степенью финансового риска, минимальным количеством действий.</p> <p>Ресурсное удовлетворение всех требований заказчика.</p> <p>В центре внимания – быстрое осуществление ближайших мер, даже без соответствующей проработки</p>		<p>Поиск и привлечение работников-новаторов: инициативных, контактных, с одновременной ориентацией, готовых рисковать и брать ответственность на себя.</p> <p>Важно, чтобы ведущие сотрудники не менялись</p>		<p>1. Отбор и расстановка кадров: поиск людей, способных идти на риск и доводить дело до конца</p> <p>2. Вознаграждения на конкурентной основе, беспристрастные, по возможности удовлетворяющие вкусы самих работников</p> <p>3. Оценка основывается на результатах, не слишком жесткая</p> <p>4. Развитие личности – неформальное, ориентированное на наставника</p> <p>5. Планирование перемещений: в центре – интерес сотрудников.</p> <p>Подбор рабочего места, соответствующего интересам работника</p>	
<p><i>Стратегия динамического роста</i></p> <p>Степень риска меньшая.</p> <p>Постоянное сопоставление текущих целей и создание фундамента для будущего.</p> <p>Политика организации и процедуры фиксируются письменно, поскольку они здесь необходимы и для более строгого контроля, и как основа дальнейшего развития организации</p>		<p>Сотрудники должны быть организационно закреплены, обладать гибкостью в изменяющихся условиях, быть проблемно-ориентированными и работать в тесном взаимодействии с другими</p>		<p>1. Отбор и расстановка кадров: поиск гибких и верных людей, способных рисковать</p> <p>2. Вознаграждения: справедливые и беспристрастные</p> <p>3. Оценка: основывается на четко оговоренных критериях.</p> <p>4. Развитие личности: акцент на качественном росте уровня и области деятельности.</p> <p>5. Планирование перемещений: учитываются реальные сегодняшние возможности и разнообразные формы служебного продвижения</p>	

Продолжение табл. 3.6

1	2	3
<p><i>Стратегия прибыльности</i></p> <p>В центре внимания – сохранение существующего уровня рентабельности.</p> <p>Усилия, требующие финансовых затрат, возможно даже прекращение найма.</p> <p>Управленческая система хорошо развита, действует обширная система различного рода процедурных правил</p>	<p>Ориентируется на критерии количества и эффективности в области персонала;</p> <p>сроки – кратковременные; результаты – при относительно низком уровне риска и минимальном уровне организационной закреплённости сотрудников</p>	<p>1. Отбор и расстановка кадров чрезвычайно жестки</p> <p>2. Вознаграждения основываются на заслугах, старшинстве и внутриорганизационных представлениях о справедливости</p> <p>3. Оценка узкая, ориентированная на результат, тщательно продуманная</p> <p>4. Развитие личности: акцент на компетенции в области поставленных задач, экспертизы – в узкой области</p>
<p><i>Ликвидационная стратегия</i></p> <p>Продажа активов, устранение возможностей убытков, в будущем сокращение работников – насколько это возможно.</p> <p>Почти или вовсе не уделяется внимание попыткам спасти организацию, поскольку ожидается дальнейшее падение доходов и прибыли</p>	<p>Ориентирована на удовлетворение потребности в сотрудниках на короткое время, узкой ориентации, без большой приверженности организации</p>	<p>1. Набор сотрудников маловероятен из-за сокращения штатов</p> <p>2. Оплата труда основана на заслугах, медленно растущая, без дополнительных стимулов</p> <p>3. Оценка строгая, формальная, основана на управленческих критериях</p> <p>4. Развитие, обучение ограничены, основаны на служебной необходимости</p> <p>5. Продвижения: те, кто имеют требуемые навыки, имеют возможность в продвижении</p>

1	2	3
<p><i>Стратегия круговорота (циклическая)</i></p> <p>Основное – спасти организацию.</p> <p>Меры по сокращению затрат и персонала осуществляются с целью сохранить организацию в ближайшее время и обрести стабильность на длительную перспективу.</p> <p>Моральное состояние персонала довольно угнетенное</p>	<p>Сотрудники должны быть гибкими в условиях изменений, ориентироваться на большие цели и дальние перспективы</p>	<p>1. Требуются разносторонне развитые работники</p> <p>2. Оплата труда – система стимулов и проверки заслуг</p> <p>3. Оценка – по результатам</p> <p>4. Обучение – большие возможности, но тщательный отбор претендентов</p> <p>5. Продвижение – разнообразные формы</p>

Составлено на основе: Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. – М.: Дело, 1993. – С. 33.

Стратегия управления персоналом должна строиться с учетом анализа внешних и внутренних факторов воздействия.

Внешняя среда – это институты и люди, с которыми организация взаимодействует и которые оказывают на неё влияние – прямое или косвенное.

Внутренние факторы – это факторы, проявляющиеся и действующие в самой организации.

Большинство исследователей выделяют три основных фактора, оказывающих воздействие на людей в организации: *иерархия, культура, рынок*.

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

Культура – это 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.

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

На поведение человека в процессе трудовой деятельности влияют следующие внутренние факторы:

– *индивидуальные способности человека* (позволяют выбрать профессиональную деятельность и достичь вершин профессионального мастерства);

– *психофизиологические потребности человека* (удовлетворение потребности работника должно вести к достижению целей организации);

– *ожидание от результатов* (непосредственно влияет на мотивацию работника);

– *особенности восприятия* (любой стимул будет действовать только тогда, когда будет должным образом воспринят работником);

– *ценности, жизненные принципы и установки работника* (наиболее благоприятно совпадение ценностей работника и трудового коллектива);

– к потребителю, а не к начальнику;

– к экономической эффективности, а не к расточительству;

– к инициатору, а не к исполнителю.

Анализ внешних и внутренних факторов позволяет определить конкретные направления в работе с персоналом организации. Английский профессор *С. Лиз* отмечает семь основных стратегических направлений в работе с персоналом.

1. Снижение удельного веса заработной платы в себестоимости продукции и оплаты труда работников. Из-за высокой оплаты труда в высокоразвитых странах Европы и Америки продукция многих западных фирм стала неконкурентоспособной по сравнению со странами юго-восточной Азии. Как выход предлагается разделить весь персонал на две группы: высококвалифицированных постоянных работников с социальными гарантиями и высокой оплатой труда («ядро»); малоквалифицированных сезонных работников без социальных гарантий и с низкой оплатой труда («периферию»). Однако эта модель годится не для всех предприятий.

2. Работники – это ресурс, который необходимо максимизировать. Признано, что единственным источником долгосрочного преимущества на рынке является знание способностей своих работников и максимизация их изобретательности, мотивации и человеческих отношений, а не «копирование» опыта лучших компаний (лидеров отрасли).

3. Неразрывная связь стратегии организации и стратегии управления персоналом. В зависимости от типа компании она может применять централизованную стратегию из единого центра (*каскадная модель Чандлера*) и децентрализованную, когда самостоятельные подразделения крупной компании проводят гибкий маркетинг на рынке (*модели Портера и Фомбрука*).

4. Развитие организационной культуры: общие цели, коллективные ценности, харизматические лидеры, жесткие позиции на рынке, контроль сотрудников с помощью социальных средств. Ставится задача достичь «экстраординарных результатов через деятельность ординарных людей». Высокая внутренняя организационная культура для некоторых организаций – ключ к успеху.

5. «Японизация» методов управления персоналом, получившая широкое распространение после успеха крупнейших японских компаний. Достигается за счет минимизации числа уровней управления, высокой организационной культуры, гибких форм организации труда, высокого качества продукции, преданности работников организации и др.

6. Управление персоналом – стратегическая функция. Это направление предполагает разработку кадровой стратегии, подбор персонала исходя из философии организации, вознаграждение с учетом качества индивидуальной деятельности, минимизацию трудовых споров и создание гармонии на рабочем месте, поощрение коллективных усилий, направленных на выживание компании.

7. Использование моделей управленческого выбора в работе с персоналом с учетом четырех главных аспектов: влияние работника и способы воздействия на него; процедура движения работника в организации; системы вознаграждения; организация рабочего места. Модель

успешно позволяет решить проблему выбора политики для максимизации вклада человека в успех организации.

После того как организация сформулирует стратегию своего развития, ей необходимо определить, какие организационные компетенции потребуются для реализации стратегии, и перейти к разработке детальных планов реализации этой стратегии. На этапе разработки плана действий происходит перевод стратегии в систему конкретных организационно-технических мероприятий для каждого из подразделений организации и систему объективных сбалансированных показателей, позволяющих судить о том, насколько организация в целом и каждое из ее подразделений в отдельности овладели базисными компетенциями.

На этапе реализации стратегии организация руководствуется *оперативным планом работы с персоналом* – комплексом взаимосвязанных кадровых мероприятий, направленных на реализацию конкретных целей организации и каждого работника и охватывающих планирование всех видов работ с персоналом в организации:

- сбор информации о персонале;
- определение целей планирования производства;
- проверку информации о персонале на соответствие ее целям планирования производства;
- определение вероятности реализации целей кадрового планирования;
- планирование потребности в персонале;
- планирование привлечения, адаптации и высвобождения персонала;
- планирование использования персонала;
- планирование обучения, переподготовки и повышения квалификации персонала;
- планирование деловой карьеры, служебно-профессионального продвижения;
- планирование расходов на персонал организации;

– регулярный контроль и развитие отдельных видов планирования.

Для разработки оперативного плана необходимо с помощью специально составленных анкет собрать следующую информацию:

- 1) сведения о постоянном составе персонала;
- 2) данные о структуре персонала (квалификационная, половозрастная, национальная структура и т.д.);
- 3) текучесть кадров;
- 4) потери времени в результате простоев, по болезни;
- 5) данные о продолжительности рабочего дня (полностью или частично занятые, работающие в одну, ночную смену или несколько смен, продолжительность отпусков);
- 6) заработная плата рабочих и служащих (ее структура, дополнительная заработная плата, надбавки, оплата по тарифу и сверх тарифа);
- 7) данные об услугах социального характера, предоставляемые государством и правовыми организациями (расходы на социальные нужды, выделяемые в соответствии с законами, тарифными договорами добровольно).

Таким образом:

1. Управление персоналом заключается в формировании системы управления; кадровом планировании, проведении маркетинга персонала, определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале; учете и нормировании численности работников.

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

3. Руководители и работники департамента системы управления персоналом (СУП) также оценивают результативность труда руководителей и специалистов управ-

ления, деятельность подразделений системы управления, экономическую и социальную эффективность совершенствования управления персоналом.

4. Концепция управления персоналом должна строиться с учетом анализа внешних и внутренних факторов воздействия.

5. В настоящее время происходит медленный отход от иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, практически неограниченной исполнительной власти к рыночным взаимоотношениям, отношениям собственности, базирующимся на экономических методах. Необходима разработка принципиально новых подходов к приоритету ценностей, следует перейти к социальным нормам, базирующимся на здоровом экономическом смысле, не забывая о нравственности; требуется повернуть сознание работника.

6. Стратегия в области персонала должна способствовать: усилению возможностей организации (в области персонала) противостоять конкурентам на соответствующем рынке, эффективно использовать свои сильные стороны во внешнем окружении; расширению конкурентных преимуществ организации за счет создания условий для развития и эффективного использования трудового потенциала, формирования квалифицированного, компетентного персонала; полному раскрытию способностей персонала к творческому, инновационному развитию для достижения целей организации и личных целей работников.

7. Стратегия управления персоналом является основой разработки оперативных планов работы с персоналом.

3.5. Служба управления персоналом

В 1900 г. *Б. Ф. Гудриг (США)* организовал в своей компании первое бюро найма; в 1902 г. *«Нэшнл кэп рекрутингистер»* создала для своей организации отдел найма;

в 1910 г. компания «Плимpton пресс» организовала первый отдел кадров.

В начале 1920-х годов многие зарубежные организации ввели в штатное расписание должность *секретаря по благосостоянию*, основной функцией которого являлось посредничество между администрацией и рабочими, основной его задачей являлась разработка рекомендаций управляющим по поводу того, что нужно делать, чтобы добиться наилучших результатов. По существу, секретари по благосостоянию являлись первыми администраторами по работе с персоналом. Возникшие затем отделы (службы, департаменты) по работе с персоналом занимались в основном проблемами «синих воротничков», т.е. выполняли традиционные задачи по набору, социальному обеспечению, премированию служащих, а также осуществляли связь с профсоюзами.

Начиная с 1960-х годов, изменилась роль СУП в системе управления организацией, расширились их функции и направления деятельности. Управление персоналом стало рассматриваться как жизненно обусловленная стратегическая функция компании. Руководители СУП стали, по меткому выражению *Д. М. Иванцевича*, «новыми героями в корпорациях».

Для решения вопросов в сфере управления персоналом в организации создаётся самостоятельное структурное подразделение – служба управления персоналом (СУП), которая может иметь различные названия:

- кадровая служба;
- управление кадров;
- отдел кадров;
- департамент государственной службы и кадров;
- департамент кадровой политики и учебных заведений;
- служба управления персоналом;

- служба управления человеческими ресурсами;
- дирекция кадрового менеджмента;
- служба персонального менеджмента;
- департамент развития трудовых (людских) ресурсов;
- служба персонального менеджмента;
- отдел подготовки и распределения кадров и т. д.

Выбор организационной формы (управление, департамент, отдел, центр, служба) зависит от многих факторов:

- масштабов и места в системе управления организацией;
- организационно-правовой формы организации;
- численности работающих;
- порядка подбора кадров;
- объема обрабатываемых информационно-документационных массивов, и др.

К сожалению, замена названий СУП и должностей их руководителей далеко не во всех случаях отразила поворот к новому содержанию, новым формам, методам, технологиям кадровой работы. Более того, широкое употребление термина «управление человеческими ресурсами» не привело к практической реализации этой эффективной универсальной концепции и мало изменило ситуацию с развитием и рациональным использованием профессионального и творческого потенциала работников.

До последнего времени в отечественной управленческой практике отсутствовало само понятие «управление персоналом». Однако система управления каждой организации имела функциональную подсистему управления кадрами и социальным развитием коллектива, но большую часть объема работ по управлению кадрами выполняли линейные руководители подразделений.

В большинстве отечественных организаций СУП, как правило, имеют низкий организационный статус, явля-

ются слабыми в профессиональном отношении. В силу этого они не выполняют ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы. Основным структурным подразделением по управлению персоналом в российских организациях (самым распространённым) остаётся структурное подразделение советского периода – *отдел кадров*, на который возлагаются функции по приему и увольнению работников, а также по организации их обучения, повышения квалификации и переподготовки. Для выполнения последних функций нередко создаются отделы подготовки кадров или отделы технического обучения.

Отделы кадров не являются ни методическим, ни информационным, ни координирующим центром кадровой работы. Они структурно разобщены с отделами организации труда и заработной платы (ОТиЗ), отделами охраны труда и техники безопасности (ОТиТБ), юридическими отделами и другими подразделениями, которые выполняют функции управления кадрами. Такой подход значительно снижает эффективность управления и конкурентоспособность организации в условиях рыночных отношений.

Алан Фаулер предложил считать «хорошим» отдел кадров, который:

- служит «кладовой знаний» организации по внутренним и внешним вопросам, касающимся кадров (законодательство о труде, коллективные соглашения, местный рынок труда и зарплаты), не считая данных о текучести кадров, распределении сотрудников по возрастным категориям, предполагаемой естественной убыли, укомплектованности кадрами и сверхурочных работах в организации;

- играет положительную, стимулирующе-консультативную роль и является, таким образом, инициато-

ром в обеспечении новой информацией и проведении обсуждений интересных идей и методов управления, способных изменить кадровую политику и средства ее реализации;

- понимает и поддерживает общие стратегические или тактические цели организации;

- постоянно контролирует все вопросы кадровой политики с помощью периодических проверок и регулярного сбора информации о рабочей силе с целью выявления тенденций, предотвращения кризисов и анализа того, адекватна ли кадровая политика ситуации или ее следует пересмотреть;

- адресует массу конкретных подробностей по вопросам кадров руководителям подразделений, стимулируя их к выполнению своих задач путем принятия решений, соответствующих этой (в целом согласованной) кадровой политике.

Качество функционирования системы управления персоналом зависит не только от профессиональной подготовки ее работников, но и от нагрузки, приходящейся на одного специалиста, то есть от интенсивности его труда. Для малой организации наиболее характерным является осуществление функций кадровой службы одним сотрудником либо совмещение должности кадровика с какой-либо другой (например, секретарь, бухгалтер). Функции менеджера по персоналу принимает на себя сам руководитель компании.

В современных высокоэффективных организациях формируются принципиально новые СУП. Они 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 поли-

тики 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 и т. д. Для решения социальных проблем в организациях создаются службы социального исследования и обслуживания.

Миссия СУП – удовлетворение потребностей внешней и внутренней среды организации в создании и развитии эффективной структуры управления персоналом как основы формирования её организационной культуры.

Основные задачи СУП:

1) формирование кадровой инфраструктуры, обеспечивающей высокую компетентность, профессионализм, патриотизм, приверженность персонала;

2) развитие персонала на внедрение принципов самообучающейся организации, что является важнейшим условием перехода от сбытовой организации к клиентоориентированной;

3) формирование системы мотивации – системы корпоративных ценностей, в которой приоритетными являются творчество, ответственность, честность и личная заинтересованность в труде;

4) формирование организационной культуры, направленной на внедрение в сознание каждого работника корпоративных целей и ценностей, создание и поддержание устойчивого положительного имиджа организации во внешней и внутренней среде;

5) обеспечение управления переменами через формирование нового мышления у персонала и его вовлечение в процесс управления изменениями.

Стратегия СУП:

- создание и развитие эффективной структуры управления персоналом как основы формирования организационной культуры;

- создание и совершенствование системы непрерывного обучения и развития персонала как основы формирования высококвалифицированного и компетентного персонала;

- создание эффективной системы мероприятий по привлечению и подбору персонала.

Создавшаяся в России ситуация, изменения экономической и политической систем одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости ее существования и развития, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. Управление персоналом в современных социально-экономических условиях приобретает особую значимость: оно позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личностного фактора в построении системы управления персоналом организации и повысить конкурентоспособность организации.

3.6. Система работы с персоналом

По мнению авторитетного российского исследователя в области управления персоналом *А. П. Егоришина*, *система работы с персоналом* – совокупность принципов и методов управления рабочими и служащими в организации. Система работы с персоналом организации состоит из шести взаимосвязанных подсистем: 1) *кадровая политика*; 2) *подбор персонала*; 3) *оценка персонала*; 4) *расстановка персонала*; 5) *адаптация персонала*; 6) *обучение персонала* (рис. 3.4).

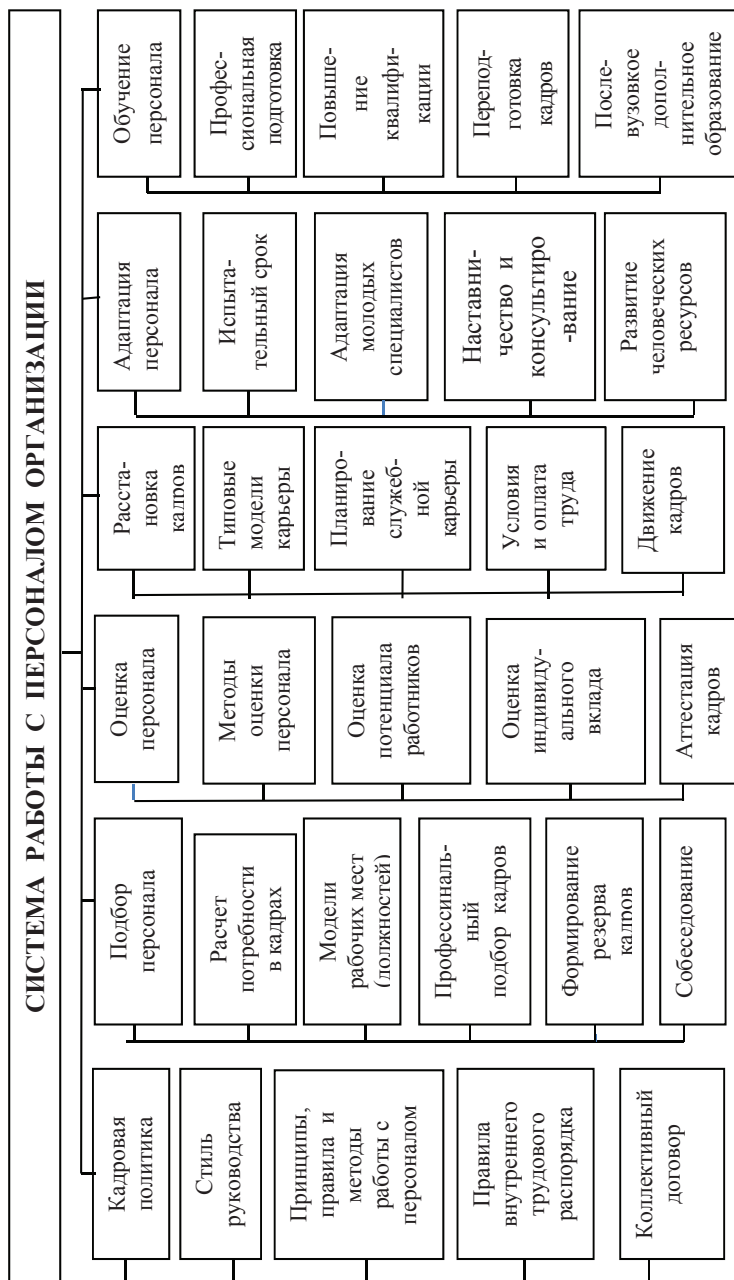


Рис. 3.4. Система работы с персоналом

1. *Кадровая политика* определяет генеральную линию и принципиальные установки организации в работе с персоналом на длительную перспективу. *Цель кадровой политики* – обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда. Различные типы кадровой политики представлены в табл. 3.7.

Таблица 3.7

Типы кадровой политики

Тип	Характеристика
1	2
Пассивная	Руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий
Реактивная	Руководство организации осуществляет контроль: за симптомами негативного состояния в работе с персоналом; причинами и ситуацией развития кризиса; за возникновением конфликтных ситуаций; за отсутствием достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач; за отсутствием мотивации к высокопроизводительному труду
Превентивная	Возможна лишь, когда руководство организации имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Основная проблема таких организаций – разработка целевых кадровых программ
Активная	Если руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуацией, то можно говорить о подлинно активной политике. Выделяют рациональную и авантюристическую активную кадровую политику. <i>При рациональной кадровой политике</i> руководство организации имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает

1	2
	<p>средствами для влияния на нее. Кадровая служба предприятия располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды. В программах развития организации содержатся краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах (качественной и количественной). Кроме того, составной частью плана является программа кадровой работы с вариантами ее реализации.</p> <p><i>При авантюристической кадровой политике</i> руководство организации не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. СУП, как правило, не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, однако в программы развития предприятия включены планы кадровой работы, зачастую ориентированные на достижение целей, важных для развития предприятия, но не проанализированных с точки зрения изменения ситуации. План работы с персоналом в таком случае строится на достаточно эмоциональном, мало аргументированном, но, может быть, и верном представлении о целях работы с персоналом</p>
Закрытая кадровая политика	<p>Кадровая политика, ориентированная на включение нового персонала только с низшего должностного уровня. Все последующие замещения работников происходят только из числа сотрудников организации</p>
Открытая	<p>Кадровая политика, характеризующаяся готовностью принять на работу любого работника, если он обладает соответствующей квалификацией</p>

Кадровая политика организации тесно связана с производственной, финансовой, маркетинговой, инновационной и управленческой политикой, реализуемой менеджментом организации. Она реализуется через систему работы с персоналом, т.е. конкретные меры по организации кадровой политики. К таким мерам относятся:

— кадровое планирование;

- организация, подбор и расстановка работников;
- формирование кадрового резерва руководства;
- организация труда;
- оценка деловых и профессиональных качеств работников;
- мотивация и стимулирование работников;
- подготовка и повышение квалификации работников.

2. *Подбор персонала* заключается в формировании резерва кадров на замещение вакантных рабочих мест. Подбор персонала в значительной степени определяется требованиями к кадрам, сформированными в подсистеме кадровой политики, и моделями рабочих мест. Подбор персонала должен включать в себя процедуры расчета потребности в персонале по категориям работников, нормативное описание профессиональных требований к рабочим и служащим, способы профессионального отбора кадров, а также общие принципы формирования резерва кадров на вакантные должности.

Процесс поиска и подбора персонала включает следующие мероприятия:

1. Расчет и планирование потребности в персонале, определение потребности в вакансии.
2. Инициация процесса поиска и подбора, формирование требований к вакантной должности.
3. Определение регламента процедуры подбора персонала, выбор методов поиска (внутренний и/или внешний).
4. Формирование базы резюме/анкет.
5. Первичный отбор по резюме/анкете.
6. Проведение интервью.
7. Оценка кандидатов на вакансию и отбор из их числа подходящего работника.

Планирование человеческих ресурсов необходимо для того, чтобы оценить, сколько и какие сотрудники требу-

ются компании. При этом устанавливаются вакансии, составляются *должностные инструкции и квалификационные требования* для каждой должности.

Цель процесса подбора и отбора персонала состоит в приеме на работу того количества сотрудников, которое необходимо организации для достижения поставленных целей. Выделяют три стадии подбора персонала:

1) определение и формулировка требований к работникам (подготовка должностных инструкций, квалификационных и личностных требований;

2) привлечение потенциальных сотрудников;

3) отбор подходящих сотрудников и прием на работу.

Важно понимать, что процесс подбора персонала является длительным в силу:

– изменений в коллективе (уход на пенсию, увольнения, отставки);

– изменения в требованиях компании (новые товары, рынки);

– изменения месторасположения компании (переезд часто является причиной дополнительного набора персонала);

– расширения деятельности организации.

Методы подбора персонала. HR-менеджер может осуществлять подбор персонала двумя способами:

1) *за счет внутренних источников*, когда компания ищет сотрудника внутри организации среди собственного персонала (табл. 3.8);

2) *за счет внешних источников*, когда компания ищет сотрудника вне организации (государственные и частные службы занятости; агентства по трудоустройству; рекрутинговые компании по подбору персонала; учебные центры и другие образовательные организации; интернет; другие организации (конкуренты, партнеры и т.д.); молодежные общественные организации; профессиональные клубы и т.д.).

Таблица 3.8

Методы подбора персонала за счет внутренних источников

Метод 1	Характеристика 2
Внутренний конкурс	<p>Кадровая служба информирует все подразделение об открывшихся вакансиях, извещает об этом всех работающих, предлагает им порекомендовать на работу своих друзей и знакомых. Внутренний источник персонала используют в трех случаях:</p> <p>при стремлении руководства к минимальной численности штата (сотрудники частично высвобождаются и перераспределяются, кадровая служба полностью отказывается от внешнего набора кадров);</p> <p>при горизонтальном перераспределении работников;</p> <p>при вертикальном перемещении персонала, например, уход человека с должности, соответствующей определенной ступени иерархической лестницы, компенсируется повышением сотрудника с позиции уровнем ниже</p>
Совмещение профессий	Целесообразно, если исполнитель требуется на короткое время для выполнения небольшого объема
Ротация	<p>Весьма эффективным для некоторых организаций, особенно находящихся в стадии интенсивного роста, считается такое использование внутренних источников комплектования кадров, как перемещение. Возможны варианты:</p> <p>повышение (или понижение) в должности с соответствующим изменением круга должностных обязанностей и прав;</p> <p>повышение уровня квалификации и поручение более сложных задач, что не влечет за собой повышения в должности, но сопровождается повышением заработной платы;</p> <p>изменение задач и обязанностей, не вызванное повышением квалификации, не влекущее за собой повышение должности и роста заработной платы.</p> <p>Такого типа ротации, как правило, приводят расширению кругозора, повышению управленческих квалификаций и, в конечном счете, сопровождаются должностным ростом работников организации</p>

1	2
Поиск внутри организации	Прежде чем выйти на рынок труда, большинство организаций пробуют поискать кандидатов в «собственном доме». Наиболее распространенными методами внутреннего поиска являются объявления о вакантном месте во внутренних средствах информации: газетах предприятия, стенных газет, специально изданных информационных листах, а также обращение к руководителям подразделений с просьбой выдвинуть кандидатов и анализ личных дел с целью подбора сотрудников с требуемыми характеристиками
Подбор с помощью сотрудников	Отдел человеческих ресурсов (отдел кадров) может обратиться к персоналу организации с просьбой оказать помощь и заняться неформальным поиском кандидатов среди своих родственников и знакомых. Этот метод привлекателен, во-первых, низкими издержками, во-вторых, достижением довольно высокой степени совместимости кандидатов с организацией за счет их тесных контактов с ее представителями. Его недостатки связаны с «неформальностью» – рядовые сотрудники не являются профессионалами в области подбора кандидатов, не всегда владеют достаточной информацией о рабочем месте, вознаграждении и других условий их работы, часто не объективны в отношении потенциала близких им людей

Преимущества и недостатки внутреннего и внешнего подбора персонала систематизированы в табл. 3.9.

Таблица 3.9

Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала

Источники привлечения	Преимущества	Недостатки
1	2	3
Внутренний	1. Появление шанса служебного роста (повышение привязанности к организации, улучшение социально-психологического климата на производстве) 2. Низкие затраты на привлечение кадров 3. Претендент на должность знает данную организацию 4. Сохранение уровня оплаты труда, имеющегося в данной организации 5. Возможность роста молодых кадров данной организации 6. Быстрое заполнение освободившейся штатной должности без длительной адаптации 7. «Прозрачность» кадровой политики 8. Возможность целенаправленного повышения квалификации персонала 9. Возможность избежать текущих проблем персонала 10. Повышение мотивации, степени ответственности трудом	1. Ограниченный выбор кадров 2. Возможны напряженность или соперничество в коллективе в случае появления нескольких претендентов на должность руководителя 3. Появления панибратства при решении деловых вопросов 4. Снижение активности рядового работника, претендующего на должность руководителя 5. Переводы на новые позиции не удовлетворяют потребность в кадрах 6. Обучение для перевода на более высокую должность связано с дополнительными затратами 7. Появляются проблемы у тех работников, которых «обошли» с повышением 8. Нежелание отказать в чем-либо сотруднику, имеющему большой стаж работы в данной организации

1	2	3
Внешний	1. Широкие возможности выбора кандидата 2. Появление новых импульсов к развитию организации 3. Новый человек, как правило, быстро добивается признания 4. Возможность полного удовлетворения потребности в кадрах 5. Малая угроза возникновения интриг внутри организации 6. Новый сотрудник приносит свежие идеи в компанию 7. Работодатель имеет возможность увидеть, как обстоят дела вне организации 8. Иногда это дешевле, чем обучать или переобучать уже имеющихся сотрудников 9. Работа с внешними источниками выступает как форма рекламы компании	1. Высоки затраты на привлечение кадров 2. Большой процент работников, принимаемых со стороны, способствует текущей чести кадров 3. Высокая степень риска при прохождении испытательного срока 4. Новый сотрудник плохо знает организацию 5. Длительный период адаптации, трудности при привыкании к корпоративной культуре, стилю управления 6. Блокирование возможностей служебного роста для работников организации 7. Период вхождения в новую должность неизбежно сопряжен со снижением производительности

Личностная характеристика описывает требования, необходимые кандидату для работы, и включает в себя три основных модуля:

- 1) образование и квалификацию;
- 2) обучение и опыт;
- 3) личностные качества.

Отличия личностной характеристики от должностной инструкции состоят в том, что *должностная инструкция описывает должность, а личностная характеристика – человека*, подходящего на эту должность. Составление личностной характеристики позволит облегчить поиск кандидата.

Самый распространенный подход к составлению личностной характеристики – использовать *компетенции* – это требования к личностным и профессиональным характеристикам работника, его способностям к выполнению тех или иных трудовых функций и социальных ролей. Описание компетенции состоит из:

- индикаторов знаний («знает, понимает»);
- индикаторов навыков («умеет, способен»);
- индикаторов владений («владеет, может успешно реализовать»).

Например: умение провести оценочное интервью с кандидатом, психодиагностику и интерпретировать полученные результаты или знание правил работы с клиентом на всех этапах обслуживания.

Понятие «компетенции»

Было введено в 1982 г. *В. Макелвиллом (США)* и определялось как «набор компетенций всех работников» организации. Более полное определение компетенции было предложено в 1985 г. *М. Бомензатом* как «совокупности знаний, навыков и способов общения работников организации». При этом знания рассматриваются как результаты образования личности, навыки – результат опыта работы и обучения,

а способы общения – как умение общаться с людьми и работать в группе.

Помимо перечисленных характеристик большое значение для практической реализации стратегии управления персоналом имеет мотивация сотрудников. Под компетенцией персонала следует понимать совокупность профессионально-квалификационных, физических, психомотивационных и специфических характеристик персонала.

Компетенции классифицируются на важные и желаемые, они должны включать все или часть из нижеследующего:

- физические данные (состояние здоровья, возраст, язык);
- достоинства (уровень образования, опыт работы на рынке, способность управлять);
- способности (вербальное мышление, аналитический склад ума);
- интересы (общественная деятельность, спорт);
- личные обстоятельства (возможность командировок, полная или частичная занятость).

Важно, чтобы список компетенций не ущемлял права потенциальных сотрудников.

Процесс *отбора персонала* может быть ограничен как коротким интервью, так и потребовать тщательной оценки кандидата. В общем виде выделяют три фазы процесса отбора:

- 1) предварительный отбор;
- 2) оценка кандидатов;
- 3) итоговый выбор.

Различают множество методов отбора, каждый из которых имеет свои преимущества и недостатки (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Методы отбора персонала

Таким образом, главной задачей подбора кадров является определение совокупности людей, способных в ближайшей перспективе занять новые рабочие места (должности), изменить род занятий, исходя из внутренней мотивации, материальных или моральных стимулов.

3. Оценка персонала осуществляется для определения соответствия работника вакантной или занимаемой должности. При замещении вакантной должности важно установить потенциал работника, т.е. профессиональные знания и умения, жизненный и производственный опыт,

социально-психологический тип личности, уровень общей культуры, состояние здоровья и работоспособности и ряд других характеристик.

Оценка потенциала позволяет судить о перспективе применения способностей конкретного человека на определенной должности.

Анализ соответствия работника занимаемой должности (аттестация) необходим по истечении определенного времени и возможен путем совместной оценки творческого потенциала и индивидуального вклада с учетом результатов труда.

4. *Расстановка персонала* должна обеспечивать постоянное движение кадров исходя из результатов оценки их потенциала, индивидуального вклада, планируемой карьеры, возраста, сроков занятия рабочих мест и наличия вакантных должностей в штатном расписании организации.

Научно обоснованная расстановка кадров предусматривает:

- планирование служебной карьеры с учетом жизненных интересов сотрудников; рациональное сочетание назначения и выборности;

- планомерное движение кадров (повышение, перемещение, понижение и выбытие) в зависимости от результатов оценки;

- определение сроков занятия должностей и возраста кадров управления;

- научную организацию рабочего места;

- определение условий и оплаты труда.

1. *Адаптация персонала* – это процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации, а отдельных сотрудников – к рабочему месту, трудовому коллективу, его тради-

циям. Адаптация персонала как система включает такие ключевые элементы, как:

- критерии адаптации;
- организация испытательного срока;
- адаптация молодых специалистов;
- методы наставничества и консультирования;
- развитие персонала.

Адаптация завершается вступлением в должность на постоянной основе.

Успешные организации рассматривают программы развития персонала как *инвестиции в людей*, которые позволяют достигать бизнес-целей за счет эффектов от обучения и развития сотрудников.

Развитие персонала – совокупность организационно-экономических мероприятий СУП:

- по обучению, переподготовке и повышению квалификации персонала;
- по организации изобретательской и рационализаторской работы;
- по профессиональной адаптации;
- по оценке кандидатов на вакантную должность;
- по текущей периодической оценке кадров;
- по планированию деловой карьеры;
- по работе с кадровым резервом.

6. Обучение персонала – предназначено для обеспечения соответствия профессиональных компетенций работников современному уровню производства и управления. Обучение и повышение квалификации необходимы организации для того, чтобы сотрудники повышали производительность труда. Различают четыре вида обучения:

- 1) подготовка персонала в профессиональных училищах (лицах), техникумах (колледжах) и вузах,

предусматривающая получение базовой специальности;

2) повышение квалификации в специализированных учебных заведениях (центрах, школах, институтах) – получение новых знаний по базовой специальности работника;

3) переподготовка персонала – приобретение новой специальности;

4) послевузовское профессиональное образование (магистратура, аспирантура, докторантура).

Взаимодействие указанных видов обучения позволяет обеспечить возможности для непрерывного повышения образования каждого работника, своевременно регулировать соответствие между числом работников и профессионально-квалификационной структурой персонала. Важно, чтобы организация проводила профессиональное обучение исходя из выбранной стратегии, поэтому необходимо:

- определить навыки и возможности, нужные сотрудникам;

- составить план обучения сотрудников, который должен увязывать инвестиции в обучение и повышение квалификации с достижением стратегических целей компании;

- реализовать план, осуществлять процесс контроля и оценку эффективности обучения.

Поскольку затраты на профессиональное обучение рассматриваются как инвестиции в квалификацию сотрудников, организация ожидает от них возврат на инвестиции в виде повышения эффективности ее деятельности. В общем виде процесс профессионального обучения представлен на рис. 3.6.

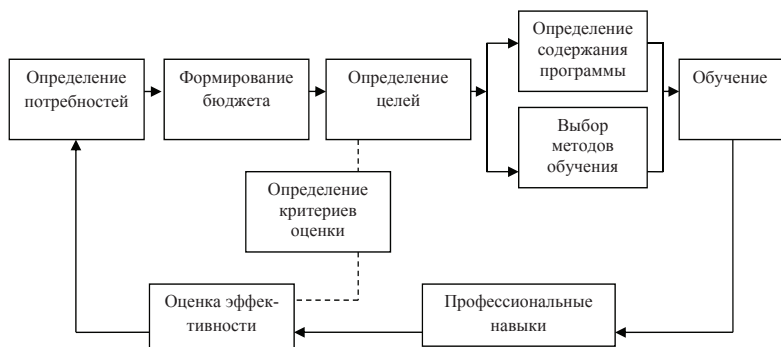


Рис. 3.6. Процесс профессионального обучения

Использование высококвалифицированного персонала позволяет *получить выгоды от обучения сотрудников*:

- повысить производительность труда и снизить производственные расходы;
- повысить качество продукта;
- обеспечить гибкость компании, поскольку обучение помогает сотрудникам развить новые качества и навыки;
- снизить затраты на контроль, поскольку его требуется меньше;
- повысить мотивацию сотрудников;
- осуществлять более успешный подбор персонала и удерживать сотрудников, поскольку компаниям с хорошей обучающей программой легче найти хороших сотрудников и затем их удержать;
- облегчить процесс осуществления изменений в организации.

Несмотря на то, что обучение должно рассматриваться как вложение в будущее организации, тем не менее требуется время для того, чтобы эффект от обучения повлиял на производительность труда.

Некоторые организации не занимаются обучением сотрудников, так как:

- бояться, что сотрудников переманят конкуренты (которые затем выиграют от обучения);
- стремятся сэкономить на краткосрочных расходах;
- неэффективно осуществляют процесс обучения и не могут оправдать инвестиции.

Различают два подхода к обучению:

- *без отрыва от производства;*
- *с отрывом от производства.*

Обучение без отрыва от производства подразумевает обучение по месту работы сотрудника (табл. 3.10).

Таблица 3.10

Методы обучения на рабочем месте

Методы обучения	Особенности метода
1	2
Направленное приобретение опыта	Систематическое планирование обучения на рабочем месте. Основу планирования составляет индивидуальный план профессионального обучения, в котором изложены цели обучения
Инструктаж	Общая информация, введение в специальность, адаптация, ознакомление обучающегося с новой рабочей обстановкой
Смена рабочего места (ротация)	Получение знаний и приобретение опыта в результате смены рабочего места. В результате этого за определенный промежуток времени создается представление о многогранности деятельности и производственных задач
Использование работников в качестве ассистентов, стажеров	Обучение и ознакомление работника с проблемами высшего и иного порядка задач при одновременном принятии на себя некоторой доли ответственности
Наставничество	Наставник обеспечивает непрерывную, беспристрастную обратную связь и периодически проверяет уровень исполнения работы подопечных
Подготовка в проектных группах	Сотрудничество, осуществляемое в учебных целях в проектных группах, создаваемых на предприятии для разработки крупных и ограниченных сроком задач

1	2
Копирование	Работник прикрепляется к специалисту и учится, копируя действия этого человека
Делегирование	Передача сотрудникам четко очерченной области задач с полномочиями принятия решения по оговоренному кругу вопросов. При этом менеджер обучает подчиненных в ходе выполнения работы
Метод усложняющихся заданий	Специальная программа рабочих действий, выстроенная по степени их важности, расширение объема задания и повышение сложности. Заключительная ступень – самостоятельное выполнение задания

Преимущества обучения без отрыва от производства:

- обычно данная форма обучения требует меньше затрат;
- меньше влияет на текущие процессы компании, так как сотрудники работают на местах;
- сотрудник обучается в знакомой среде, на знакомом оборудовании и людьми, с которыми он также знаком, что позволяет получить хороший опыт без излишней психологической напряженности;
- сотрудник чувствует себя более уверенно, если его наставляют и одобряют его действия, когда он все делает правильно;
- менеджеры могут через некоторое время оценить прогресс и более эффективно использовать компетенции сотрудника при решении соответствующих проблем;
- обучение без отрыва от производства может быть продуктивно, так как сотрудник, помимо того, что учится, еще и работает на рабочем месте;
- по мере продвижения в обучении сотрудник чувствует себя более уверенно, и эта уверенность позволяет ему достичь высоких результатов;

– обучение без отрыва от производства позволяет сотрудникам лучше узнать друг друга.

Недостатки обучения без отрыва от производства:

– наставник может быть мастером своего дела, но не иметь навыков преподавания, поэтому обучение может не достигать запланированных результатов;

– у наставника может не быть достаточно времени, чтобы провести обучение надлежащим образом, что приведет к низкому качеству обучения и разочарованию обучающегося;

– наставник может передать обучающемуся свои плохие привычки.

Обучение с отрывом от производства, или формальное обучение, подразумевает, что сотрудники проходят обучение не на рабочем месте. Оно может проводиться как отделом по обучению персонала компании, так и внешними поставщиками образовательных услуг.

Основные формы обучения с отрывом от производства:

– повышение квалификации на краткосрочных курсах (например, тренинги) в течение одного или нескольких дней (сотрудник освобождается от работы и в дневное время посещает занятия);

– дистанционное обучение/вечерние занятия;

– среднесрочные курсы;

– профессиональная переподготовка (курсы могут занять несколько недель и проходить в учебном заведении);

– самообучение (например, обучение работе на компьютере).

Преимущества обучения с отрывом от производства:

– обучение производится профессиональными преподавателями;

– сотрудник может сконцентрироваться на обучении и не отвлекаться на работу;

- работнику предоставляется возможность пообщаться с сотрудниками из других компаний.

Недостатки обучения с отрывом от производства:

- сотрудника для обучения нужно мотивировать;
- обучение может быть не связано напрямую с работой сотрудника;

- достаточно затратная форма обучения (оплата за курсы, транспортные расходы, оплата за экзамены, учебные материалы, проживание).

Вводное обучение проводится для новых сотрудников.

Цель обучения (которое может занять от нескольких часов до нескольких дней) – помочь новому сотруднику погрузиться в работу и познакомиться с людьми, окружением, компанией, работой и обязанностями.

Очень важно, чтобы у нового сотрудника в первый рабочий день сложилось благоприятное впечатление. Вводное обучение на этом не должно заканчиваться. Важно иметь систематичную вводную программу, распределенную на несколько дней, чтобы в минимальные сроки подготовить сотрудника. Программа вводного обучения должна быть согласована с заинтересованными лицами. В зависимости от размера компании это могут быть:

- высшее руководство (включая директоров);
- супервайзеры или линейные менеджеры;
- сотрудники отдела кадров;
- менеджеры по безопасности;
- сотрудник подразделения, в котором предстоит работать новому работнику, или представитель профсоюза.

Обычно новый сотрудник беседует с различными работниками, которые объясняют ему аспекты деятельности компании. Кроме того, вновь вводимому в должность сотруднику передают необходимую информацию в пись-

менной форме, аудио- и видеоматериалы, используют визуальные методы и групповые обсуждения.

Вводное обучение предусматривает ознакомление с:

- деятельностью компании и подразделения, организационной структурой компании и подразделения;
- пространственным расположением организации и ее подразделений;
- условиями приема на работу (объяснение трудового договора);
- кадровой политикой (системой обучения, возможностью продвижения по службе, мерами по обеспечению безопасности жизнедеятельности);
- правилами и политикой компании в различных функциональных областях;
- видами материальной помощи и различными выгодами, которые компания обеспечивает сотрудникам организации.

Система работы с персоналом отражается в таких важнейших локальных актах организации, как:

- устав организации;
- *философия организации* (см. тему 2);
- *правила внутреннего трудового распорядка* (см. тему 7);
- *коллективный договор* (см. тему 7);
- штатное расписание;
- положение об оплате и премировании труда;
- *положение о подразделениях* (см. тему 7);
- трудовой договор сотрудника;
- *должностные инструкции* (см. тему 6);
- модели рабочих мест;
- регламенты управления.

Таким образом, работа с персоналом должна рассматриваться как система, включающая кадровую политику,

подбор, оценку, расстановку, адаптацию и обучение кадров, и находить отражение в главных нормативных документах организации.

Вопросы для самопроверки

1. Что такое концепция управления персоналом? Каковы ее цели и составные части?

2. Факторы, оказывающие воздействие на людей в процессе производства. Как меняется действие этих факторов в рыночных условиях?

3. Как вы понимаете стратегический подход к управлению персоналом и в чем его отличие от традиционного подхода?

4. Какие основные задачи стоят перед СУП?

5. От чего зависит организационная структура СУП?

6. Основные подсистемы работы с персоналом.

7. Типы кадровой политики организации.

8. Приемущества и недостатки различных методов привлечения персонала.

9. Что описывает личностная характеристика и чем она отличается от должностной инструкции?

10. Преимущества и недостатки обучения на рабочем месте и вне рабочего места.

Задания для практических занятий и самостоятельной работы

Задание 1. Найдите на официальных сайтах документы с описанием кадровой и финансовой политик одной из известных в России организаций («Росатом», «Газпром», РЖД и т.д.), Сравните финансовую политику с кадровой или другими документами из этой области, пометив квадратики в соответствии с указанной шкалой оценок. Заполните таблицу в своей учебной тетради или в электронном виде.

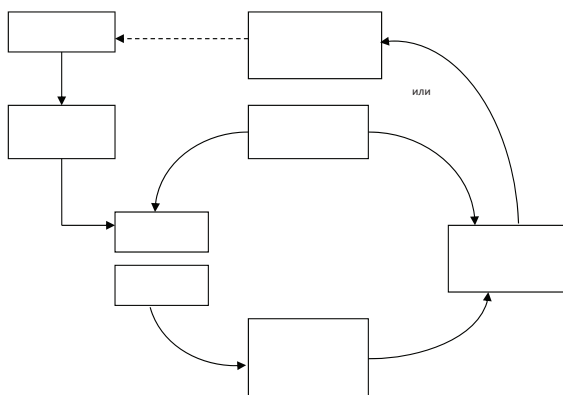
Сравнение финансовой и кадровой политики

Политика	Много неясностей – ряд целей не имеет количественного выражения		Ясное выражение целей с помощью количественных показателей	
	1	2	3	4
Финансовая				
Кадровая (или отдельные элементы отношения организации к персоналу)				
Политика	Набор конкретных принципов, различных для каждого отдельного случая		Представляет ясную общую стратегию	
	1	2	3	4
Финансовая				
Кадровая (или отдельные элементы отношения организации к персоналу)				

Вопросы

1. Какая из политик сформулирована более четко и продуманно?
2. Какая из политик является более первостепенной в современных российских организациях?
3. Как кадровая политика связана со стратегией организации?

Задание 2. *Опишите, используя схему контура управления, процесс взаимодействия студента и преподавателя при выполнении задания (реферата, курсовой работы, комплекса задач) по какой-либо дисциплине. Определите контрольные показатели, нормативы системы управления. Определите условия, когда задание будет выполнено в соответствии с требованиями преподавателя и обеспечено усвоение студентом заданной темы.*



Контур управления – 1-я ступень

Задание 3. Изучите текст и ответьте на вопросы.

Эффективное использование творческого потенциала коллектива

Для того чтобы более полно использовать творческий потенциал коллектива, необходимы:

- безоговорочная поддержка руководством инновационных идей. Ценностные установки руководителей во многом способствуют созданию в организации инновационного климата, особой атмосферы, благоприятствующей свободному, творческому поиску и реализации нововведений;

- всемерное содействие экспериментаторству на всех уровнях и во всех подразделениях организации. Энтузиастам предоставляются все возможности реализовать их новаторские идеи (в продуктах, процессах, организационных методах). В этом менеджеры видят эффективный метод борьбы с бюрократизацией и косностью мышления, убивающими нетривиальные идеи;

- высокое качество, постоянное совершенствование коммуникаций. Когда проблема «штурмуется» с разных сторон, образуются новые информационные комбинации и связи на каждом уровне управления, возникает большая вариантность решений. Поэтому инновационные структуры усиливает циркуляцию информации между подразделения-

ми и отдельными сотрудниками. Во время «мозговой атаки» соблюдается непереносимое условие: никто не имеет права подвергать критике высказанные точки зрения. Свобода мнений и выдвижения идей должна быть гарантирована системой, поощряющей многообразие и несхожесть идей;

— применение стиля, называемого участием в управлении. Работники должны быть вовлечены во все фазы внедрения инновации и принятия решения. Такое участие предупреждает сопротивление персонала технологическим и организационным нововведениям, способствует улучшению показателей производственной деятельности;

— использование комплексных мотивационных систем, включающих различные формы и методы материального поощрения творческой и инновационной деятельности, и, кроме того, множество мер социально-психологического воздействия на работников.

Данная практика основана на том, что наибольшую творческую активность люди проявляют в случае, если руководство фирмы поддерживает в них чувство социальной значимости и защищенности, ответственности и возможности профессионального и должностного роста.

Вопросы

1. Достаточно ли из предложенных в задании мер, чтобы вы как менеджер шли в ногу со временем?

2. Какие еще управленческие инновации целесообразно использовать в организации, чтобы добиться более высоких результатов?

Задание 4. Прочитайте текст и ответьте на вопросы.

Точка зрения

В XXI в. благосостояние компании будет зависеть преимущественно от умения применять Интернет для создания нематериальных ценностей: быстроты, удобства, кастомизации, персонализации и сервиса» (Джон Чамберс, исполнительный директор «Cisco Systems»)

Вопросы

1. Согласны ли вы с этим утверждением?
2. Неужели судьба миллионов частных предприятий и предпринимателей по всему миру, обходящихся в работе со «своими» клиентами не только без Интернета, но и без компьютеров, предreshена?
3. Каковы, на ваш взгляд, перспективы компьютеризации и информатизации населения России в ближайшие 10–15 лет?
4. Имеет ли данная глобальная тенденция определённые негативные последствия?

Задание 5. Прочитайте текст и ответьте на вопросы.

Где лучшие «клюёт»?

В большинстве современных компаний отделы кадров или службы управления человеческими ресурсами, прежде активно занимавшиеся оптимизацией количества работников, всё более ориентируют собственную деятельность на повышение качества «человеческого материала» во всех звеньях производственного цикла. Однако в тактическом плане задачи кадрового менеджмента решаются по-разному.

Как известно, часть руководителей решает проблему комплектования кадров «внешним» путем, налаживая контакты с учебными заведениями, специализированными центрами, занимающимися подготовкой и переподготовкой работников конкретных профессий. Другие же управляющие отдают предпочтение «внутреннему» способу, при котором в самой компании постоянно ведётся целевой подбор молодых и перспективных сотрудников с лидерским потенциалом (эта система получила название «хай-по», а лица, включаемые в такие группы, – high-po (high-potentials), high-flyers, Fast-track employers).

Вопросы

1. Каково ваше мнение по данной проблеме? Какой способ комплектования организации кадрами вы предпочтете, являясь в ней первым лицом? Что главным образом повлияет на ваш выбор?

2. Какие основные функции, на ваш взгляд, могут быть возложены на центр деловой оценки кадров крупной компании? Составьте примерную структурно-логическую схему такого центра и перечислите его штатных сотрудников.

3. Сформулируйте главные критерии, по которым можно оценить деловую активность коммерческого агента:

а) организации, специализирующейся на продаже оргтехники;

б) салона, продающего парфюмерию и косметику;

в) предприятия, занимающегося производством и сбытом обуви.

4. Подбирая претендентов для коммерческой деятельности (реклама и продажа товаров, оказание посреднических услуг), считаете ли вы существенным фактором их пол? Может быть, вы оцениваете человека исключительно по деловым и нравственным качествам?

Задание 6. Прочитайте текст и ответьте на вопросы.

Критерии оценки кандидатов

При подборе кадров, повышении их квалификации обычно ориентируются на следующие критерии оценки кандидатов:

1) способность принимать решение: аргументация и оценочное сравнение – умение человека сопоставлять достоинства и недостатки различных вариантов развития событий или ситуаций, оценивать их соответствие поставленным целям, а также выделять условия и логику развития событий и ситуаций;

2) коммерческая и деловая ориентация – установка человека на продуктивную деятельность по достижению результата (в том числе коммерческого), умение видеть такие проблемы (интересы) партнеров (потребителей), на решение которых могут быть направлены коммерческие проекты;

3) умение работать с цифрами – способность производить быстрые примерные вычисления в уме, оперировать с большими объемами числовой информации, переводить подобную информацию из одной формы представления в другую;

4) способность к обучению – способность человека к поиску новых знаний, овладение умениями и навыками, умение самоорганизовывать процесс обучения;

5) системное мышление – способность создавать новые варианты решения проблемы, понимать как структуру в целом, так и взаимосвязи между различными аспектами в определенной ситуации;

6) упорство и целеустремленность – умение настоять на своем в ситуации противодействия со стороны партнеров или в ситуации затруднений с ресурсами, осознание собственных целей и следование им;

7) решительность – способность человека выбирать один из нескольких возможных вариантов развития событий;

8) самостоятельность, инициативность, деятельность – умение индивидуально вырабатывать и реализовывать решения, активность, энергичность, источник инициативы – внутреннее «я», а не внешние обстоятельства;

9) самоорганизация и способность распределять время – умение человека спланировать собственную деятельность исходя из задач, ресурсов, конкретных условий;

10) готовность к изменениям и гибкость – желание и способность человека быстро ориентироваться в изменяющейся ситуации, адаптироваться к новым требованиям;

11) организаторские способности – умение проектировать будущую деятельность группы людей и реализовать разработанный вариант непосредственно в ситуации совместной деятельности;

12) коммуникативные способности – владение словом и невербальными средствами общения, а также умение вступать в контакт, вести беседу, слушать и понимать собеседника;

13) способность к убеждению и сотрудничеству – способность человека воздействовать на других путем убеждения, привлекать партнеров на свою сторону, работать в кооперации с другими людьми;

14) способность к ведению переговоров – умение человека в потенциально конфликтных ситуациях найти максимально устраивающее обе стороны решение, владение конкретными навыками формулирования вопросов как инструментом ведения переговоров;

15) межличностные контакты – способность человека производить благоприятное впечатление на партнера по взаимодействию, создавать привлекательный образ.

Вопросы

1. Какие еще критерии можно было бы добавить к приведенным ранее?
2. Какие критерии вы сочли бы за основные?
3. Если претендент на работу обладает большинством отмеченных качеств, можно ли его смело брать в коллектив?

Задание 7. Прочитайте текст и ответьте на вопросы.

Творческий подход к процессу обучения

В Швейцарии считается, что в учебных заведениях нужно поощрять свободу (то есть свободу выбора, свободную игру, разнообразие занятий, поощрение творчества). В обязанности преподавателей входит оказание помощи обучающимся в их стремлении стать более независимыми, честными и самоуверенными. Студентов учат пользоваться свободой слова, то есть высказываться всегда и везде, по любому поводу отстаивать свое мнение. С точки зрения европейских специалистов задача преподавателя

должна состоять не столько в передаче знаний и информации, сколько в фасилитации – содействии самостоятельному обучению. Поэтому педагогический процесс обязательно должен быть интерактивным, с вовлечением в него самих студентов. Известно, что после лекции усваивается не более 5–10% информации. При активном включении в образовательный процесс самих слушателей уровень усвоения материала можно повысить до 50%. Последовательность обучения в швейцарском университете может быть представлена в виде цепочки: «знай – знай как – покажи как – делай».

Следует отметить, что швейцарские преподаватели не допускают пассивности студентов. Обучение строится в режиме работы «малых групп», включающих не более 5 участников. К другим вариантам повышения эффективности преподавания швейцарские коллеги относят: интерактивную лекцию и ролевые игры с имитацией специфики обучения. При посещении ВНМС нам предложили выступить в качестве экзаменаторов, пообедав в студенческой столовой. Студенты, соблюдая все требования этикета ресторанного бизнеса, приняли от нас заказ, подавали блюда. На наш взгляд, группа студентов сдала нам зачет на «отлично».

Во многих европейских учебных заведениях руководствуются, кроме понятия о зоне ближайшего развития, положениями Л. Выготского о развитии мышления ребенка через языковое общение в ходе речевого взаимодействия, когда у учащегося имеется возможность проследить путь построения собственного знания. Высоко ценятся идеи Ж. Пиаже, основанные на теории когнитивного развития: виды деятельности должны соответствовать специфическим потребностям каждой возрастной категории. Главное в теории А. Маслоу – реализация своего жизненного потенциала (самоактуализация), на которой основаны креативность, эффективное восприятие действительности и интерес к окружающему, понимание самого себя и других, отзывчивость. Многие современные педагогические теории основываются на общих целях преподавания Б. Блума, который представил когнитивные цели обучения в виде шести

последовательных уровней: знание (запоминание получаемой информации), понимание (интерпретация и передача информации), применение (использование информации для решения задач), анализ (членение информации на части и выявление соотношений между ними), синтез (использование информации для создания новой информации), оценка (сравнение и обсуждение информации в соответствии с заданными критериями).

Один из самых популярных методов обучения в Швейцарии – конструктивистский подход: самостоятельное выстраивание учеником собственных знаний, а учитель лишь помогает ему в этом. Главное – научиться научно мыслить, самостоятельно добывать знания. Учеба организована так, чтобы студенты учились совместно оценивать последствия решения. Преподаватель подсказывает, советует, но не дает готовых решений. Тематика проектирования связана с практической жизнью, ориентирует на применение разных видов деятельности. Однако следует иметь в виду, что проектирование является не основной, а дополнительной формой организации занятий.

В Швейцарии наиболее приемлемыми формами проведения занятия являются деловые игры, метод «мозговой атаки», работа в малых группах с целью закрепления пройденной темы. Применение активных методов обучения, побуждающих студентов самостоятельно контролировать собственный процесс обучения, является особенно актуальным.

Все вышеперечисленные методы требуют от преподавателей развития таких компетенций, как коммуникабельность.

Вопросы

1. Приведите примеры творческого подхода к обучению в вашем вузе.
2. Какие из представленных подходов оказались для вас новыми? Можно ли их внедрить в отечественную систему обучения?

Задание 8. В периодике или интернет-источниках найдите несколько объявлений о вакансиях на должность «Менеджер службы управления персоналом». Составьте модель компетенций для одной из конкретных должностных позиций, включив требования к образованию, стажу, профессиональным компетенциям и личностным качествам.

1. Офис-менеджер
2. Менеджер по персоналу
3. Менеджер по обучению персонала
4. Менеджер по подбору персонала
5. Тренинг-менеджер
6. Менеджер по оценке персонала
7. Менеджер по подготовке персонала магазина

Контрольные тестовые задания по теме «Концепция управления персоналом»

Вопрос	Варианты ответов
1. Концепция управления персоналом включает в себя	1) разработку должностных инструкций работников службы управления персоналом 2) разработку методологии системы управления персоналом 3) формирование организационной структуры управления организации 4) формирование системы управления персоналом 5) разработку технологии управления персоналом
2. Совокупность работников организации, объединенных в специализированные службы, подразделения и занятые преимущественно различными видами умственной деятельности называется	1) рабочие 2) управленческий персонал 3) работники социальной инфраструктуры 4) специалисты

3. Структура персонала организации – это	1) соотношение профессиональных групп специалистов и рабочих 2) совокупность отдельных лиц работников, объединенных по какому-либо признаку 3) выделение групп работников по функциям (видам деятельности) организации 4) совокупность работников организации, объединенных в специализированные службы 5) личный состав организации, работающий по найму и обладающий определенными признаками
4. В структуру службы управления персоналом входят (Н)	1) отдел маркетинга персонала 2) отдел сбыта 3) отдел оценки персонала и оплаты труда 4) отдел снабжения 5) планово-экономический отдел
5. Под категорией «персонал» следует понимать	1) часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике 2) трудоспособное население в рамках отдельной организации, на микроуровне 3) объединение работников, совместно реализующих цель по производству товаров или оказанию услуг, действующих в соответствии с определенными правилами и процедурами в рамках определенной формы собственности
6. Кадры – это	1) совокупность физических лиц, состоящих с организацией как с юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором найма и обладающих определенными качественными характеристиками 2) постоянный штатный состав квалифицированных работников, прошедших предварительную профессиональную подготовку и обладающих специальным образованием, трудовыми навыками и опытом работы 3) ни 1), ни 2) 4) можно определить как 1) и 2)

7. Трудовой потенциал – это	1) способность работника качественно и безошибочно выполнять определенные профессиональные функции 2) совокупность физических и интеллектуальных свойств человека, позволяющая достигать определенных результатов в производственной деятельности и совершенствоваться под влиянием происходящих изменений 3) свойства личности, индивидуальные особенности людей, от которых зависит приобретение ими знаний, умений, навыков, а также успешность выполнения различных видов работ
8. Концепция управления персоналом включает в себя	1) миссию и философию организации 2) методологию, систему и технологию управления персоналом 3) теоретические и практические задачи управления персоналом 4) технико-технологические, организационно-экономические и социально-психологические аспекты управленческой деятельности
9. Методология управления персоналом – это	1) формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом 2) формулировка миссии 3) выработка конкретных способов достижения задач в области управления персоналом 4) рассмотрение сущности персонала как объекта управления процессом формирования поведения индивидов, соответствующее целям и задачам организации

10. Кадровая политика – это	1) система найма и отбора персонала на предприятии 2) система работы с персоналом, объединяющая различные формы и направления деятельности по управлению персоналом с целью формирования сплоченности и высокопроизводительного коллектива 3) система методов и функций управления персоналом 4) все определения верны 5) все определения неверны
11. Постройте в логической последовательности основные элементы системы работы с персоналом	1) адаптация персонала 2) обучение персонала 3) оценка персонала 4) подбор персонала 5) расстановка персонала 6) кадровая политика
12. К основным этапам подбора персонала относятся (Н)	1) ознакомительное собеседование с претендентами 2) выявление претендентов путем анализа их документов 3) прием работника в результате ознакомительного собеседования 4) прием работника на основе прошлых его заслуг
13. Набор персонала – это	1) специальная комплексная оценка сильных и слабых сторон работников (знаний, навыков, умений, черт характера), уровня их соответствия требованиям должности, деятельности и их результативности 2) процесс, в котором организация (предприятие) выбирает из претендентов на должность одного или нескольких лиц, что наилучшим образом отвечает требованиям в конкретных условиях 3) процесс, заключающийся в комплектовании необходимого резерва кандидатов на все должности и рабочие места, из них организация (предприятие) отбирает работников, которые устраивают по всем требованиям

14. Технология управления персоналом в теории менеджмента включает	<ul style="list-style-type: none"> 1) организацию найма, отбора, приема персонала и его деловую оценку 2) процесс формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации 3) рассмотрение сущности персонала как объекта управления 4) формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом
15. В теории управления персоналом к основным признакам пассивной кадровой политики организации относятся	<ul style="list-style-type: none"> 1) отслеживание симптомов негативного состояния в работе с персоналом 2) периодическое планирование карьеры сотрудников без их участия 3) отсутствие четко разработанной программы действий в отношении персонала 4) осуществление работы с кадрами путем ликвидации негативных последствий посредством оценки ситуации в целом
16. Преимущества обучения на рабочем месте (Н)	<ul style="list-style-type: none"> 1) участники обучения встречаются только с работниками этой же организации 2) могут использоваться современные учебные тренажеры, моделирующие производственные ситуации 3) участники могут чаще отрываться от обучения простым уведомлением 4) может быть экономически более выгодным 5) содержание и время проведения обучения приспособлены к потребностям и условиям организации
17. Преимущества обучения вне рабочего места (Н)	<ul style="list-style-type: none"> 1) доступность и частота обучения 2) участники могут обмениваться информацией, делиться проблемами и опытом их решения с работниками других организаций 3) может использоваться дорогостоящее учебное оборудование 4) облегчается переход от обучения на примере учебных ситуаций к непосредственному выполнению работы 5) сокращение числа занятых

18. Развитие персонала – это (Н)	<p>1) поступательное движение личности в какой-либо сфере деятельности</p> <p>2) активное продвижение человека в освоении и совершенствовании способа жизнедеятельности, обеспечивающее его устойчивость в потоке социальной жизни</p> <p>3) способ преобразования имеющихся качественных характеристик персонала в результаты, способствующие достижению цели деятельности организации в настоящем и будущем</p> <p>4) результат логически связанной последовательности этапов развития персонала в условиях организации</p> <p>5) единство необходимых и достаточных условий, созданных в организации для управления карьерой персонала</p>
19. Обучение персонала – это	<p>1) комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на формирование профессионального поведения</p> <p>2) процесс и результат усвоения систематизированных знаний, умений, навыков и способов поведения, необходимых для подготовки человека к жизни и труду</p> <p>3) целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей</p> <p>4) освоенная работником область общественной практики и, прежде всего, одного из видов профессиональной деятельности, представленной в субъективированных формах труда</p>

20. Возможны следующие источники найма работника (Н)	1) внешний 2) промежуточный 3) смешанный 4) внутренний 5) временный
21. Расстановка кадров – это (Н)	1) система мероприятий, включающая привлечение лиц, ищущих работу 2) отбор наиболее подходящих кандидатов и процедура их зачисления в штат и ввода в должность 3) закрепление работников за рабочими местами 4) направление работников именно туда, где они могут быть использованы с максимальным эффектом 5) система мер по оценке профессиональной пригодности человека
22. Основные структурные подразделения по управлению персоналом организации	1) отдел кадров 2) отдел кадров, отдел подготовки персонала 3) отдел кадров, отдел подготовки персонала, отдел охраны труда и техники безопасности 4) отдел кадров, отдел подготовки персонала, отдел охраны труда и техники безопасности, отдел организации труда и заработной платы 5) отдел кадров, отдел подготовки персонала, отдел охраны труда и техники безопасности, отдел организации труда и заработной платы, отдел социального обеспечения
23. К основным задачам по управлению персоналом (по мнению зарубежных специалистов) относятся (Н)	1) определение потребности в персонале 2) охрана труда и техника безопасности 3) мотивация результатов труда и поведения персонала 4) расчёт и выплата ЗП

24. Укрупненными факторами, оказывающими воздействие на людей в организации, являются (Н)	1) иерархическая структура организации 2) состояние здоровья 3) уровень образования 4) рынок 5) культура
25. В рамках какого направления адаптации происходит приспособление работников при переходе на новые рабочие места, должности, объекты	1) первичная 2) вторичная 3) ситуативная 4) процессная

Библиографический список

1. *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2004. – 832 с.

2. *Базаров Т.Ю.* Управление персоналом: практикум: учеб. пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 239 с.

3. *Балашов А.И.* Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие. Стандарт третьего поколения / А.И. Балашов И.Д. Котляров, А.Г. Санина. – СПб.: Питер, 2012. – 320 с: ил.

4. *Бандурин А.В.* Стратегический менеджмент организации / А.В. Бандурин, Б.А. Чуб. URL: <http://www.cfin.ru/management/chub/index.shtml>.

5. *Банько Н.А.* Управление персоналом: учеб. пособие / Н.А. Банько, Б.А. Карташов, Н.С. Яшин. – Волгоград: ВолгГТУ, 2006. – 96 с.

6. *Дементьева А.Г.* Управление персоналом: учеб. / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. – М.: Магистр, 2011. – 287 с.

7. *Егоршин А.П.* Управление персоналом: учеб. – Н. Новгород: НИМБ, 2007. – 1100 с.

8. *Кибанов А.Я.* Служба управления персоналом: учеб. пособие / А.Я. Кибанов, В.Г. Коновалова, М.В. Ушакова; под ред. А.Я. Кибанова. – М.: КНОРУС, 2010. – 416 с.

9. *Кибанов А.Я.* Система управления персоналом. – М.: Проспект, 2012. – 432 с.

10. *Клемина Т.Н.* Управление человеческими ресурсами и результаты деятельности организации: теоретические дебаты и эмпирические исследования // Российский журнал менеджмента. – 2008. – Т. 6, № 3. – С.51–58.

11. *Макарова И.К.* Управление персоналом: наглядные учебно-методические материалы. – М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова, 2006. – 98 с.

12. *Никифорова Л.Е.* Менеджмент: учеб. пособие / Л.Е. Никифорова, Э. Мутамбара, А.В. Черепанов. – Дурбан (ЮАР): MANCOSA (PTY) LTD, 2010. – 226 с.

13. *Сборник* ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов, контрольных заданий, вопросов для самопроверки по курсу «Менеджмент». / Э.А. Уткин, Е.Л. Драчева, А.И. Кочеткова, Л.И. Юликов. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 192 с.

14. *Смирнов Э.А.* Основы теории организации: учеб. пособие для вузов. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – С. 76–77.

15. *Управление* персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М: ИНФРА-М, 2010. – 301 с.

16. *Управление* персоналом: учеб. для студентов вузов / Е.А. Аксенова [и др.]; под ред., Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2009. – 560 с.

17. *Управление* организацией и персоналом: учеб. пособие для студентов / пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2011. Книга для чтения: Управление организацией и персоналом. Ч. 1. 167 с.

18. *Федорова Н.В.* Управление персоналом организации: учеб. / Н.В. Фёдорова, О.Ю. Минченкова. – М.: КНОРУС, 2011. – 536 с.

19. *Чередникова Л.Е.* Менеджмент / Л.Е. Чередникова, А.В. Черепанов. – Новосибирск: САФБД, 2010. – 446 с.

4. ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Я полон оптимизма.

*Человечество преодолело законы морали,
почему бы ему не преодолеть законы физики?*

Станислав Лец

4.1. Закономерности управления персоналом

К общим закономерностям процесса управления относятся:

– *непрерывность*: непрерывная последовательность выполнения, сменяемости и повторяемости одних и тех же видов работ (*управленческий цикл*);

– *стадийность*: формирование целей, определение альтернатив реализации целей и отбор наиболее эффективной организации исполнения решения, контроль за исполнением и оценка результатов;

– *общность*: независимо от разнообразия объектов управления существуют общность функций, приемов и методов управления, содержания управленческого цикла, процесса (технологии) выработки и принятия решений и т.д.;

– *согласованность*: установление и поддержание объективно требуемых количественных и качественных взаимосвязей между различными видами управленческого труда, последовательности его осуществления в пространстве и времени, взаимосвязи между целями и средствами их достижения.

Управление персоналом организации опирается на законы и закономерности, изучаемые различными науками, связанными с управлением (кибернетика, теория организации, менеджмент, психология, социология и др.), но управление персоналом в организации подчиняется

и закономерностям, присущим только этому процессу (табл. 4.1).

Таблица 4.1

Закономерности управления персоналом

Закономерности	Комментарий
1	2
Соответствие СУП целям, особенностям, состоянию и тенденциям развития производственной системы	Заключается в соответствии системы управления персоналом требованиям производства
Системность формирования СУП	Требует учета всех возможных взаимосвязей как внутри СУП, так и с производственно-хозяйственной системой и внешней средой организации
Оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления персоналом	Предполагает определение степени централизации функций управления персоналом в сочетании с децентрализацией их части. Уровень централизации управления персоналом меняется с развитием производства и изменением его форм. Важно установить, на каком уровне иерархии принимается решение. Чем выше уровень, на котором принимается решение, и ниже ступень, для которой оно предназначено, тем выше уровень централизации управления персоналом, и наоборот
Пропорциональное сочетание совокупности подсистем и элементов СУП	Совершенствование одной подсистемы или элемента СУП может привести к изменению пропорций в целостной системе управления организацией
Пропорциональность производства и управления	Пропорциональность во всех частях и на всех ступенях системы управления, в том числе и СУП, является необходимым условием высокоэффективной деятельности организации. Она означает также оптимальность соотношения численности работников СУП и производственно-хозяйственной системы (ПХС)

1	2
Необходимое разнообразие СУП	Означает, что эта система должна иметь некоторую идентичность по отношению к производственной системе и обладать не меньшей сложностью, чем последняя. Простую СУП невозможно создать для сложной ПХС
Изменение состава и содержания функций управления персоналом	Предполагает, что с развитием организации возрастает роль одних функций управления персоналом и снижается роль других на разных ступенях управления и изменяется их содержание
Минимизация числа ступеней управления персоналом	Состоит в том, что чем меньше уровней управления имеет система управления персоналом, тем она эффективнее работает

Также следует выделить основные закономерности, связанные с межличностными отношениями.

Закономерность неопределенности отклика, ее суть заключается в различном восприятии людьми внешних воздействий, зависящем от различий в их личностных особенностях, характера конкретной ситуации, особенностей передачи воздействия.

Неадекватность отображения человека человеком и неадекватность самооценки. Смысл этой закономерности состоит в том, что один человек не может постичь другого человека, а также самого себя с такой степенью достоверности, которая была бы достаточной для принятия серьезных решений относительно этого человека самого себя.

Закономерность искажения смысла информации действует тем сильнее, чем большее число людей использует какой-либо массив информации, последовательно передавая ее друг другу, особенно на входе и на выходе любого процесса.

Закономерность психологической самозащиты вытекает из того, что каждый человек ставит на первое место по отношению к другим людям физическую безопасность, пренебрегая их психологической безопасностью. Сам же придает очень большое значение собственной психологической безопасности и самозащите от посягательств на нее. Ведущим мотивом такого поведения человека является сохранение личного статуса, чувство собственного достоинства.

Таким образом, закономерности управления персоналом:

- действуют объективно, не завися от воли и желания человека;
- требуют постоянного изучения для эффективного применения в процессе управления персоналом;
- пронизывают всю управленческую деятельность, влияют на состояние всех подсистем и элементов системы управления организации;
- могут прекращать свое действие в силу изменения условий во внешней и внутренней среде организации;
- взаимодействуют и взаимно влияют друг на друга.

4.2. Принципы управления персоналом

Закономерности управления персоналом неразрывно связаны с принципами управления персоналом. Применительно к науке управления, *принципы* – основные фундаментальные идеи, представления об управленческой деятельности, вытекающие непосредственно из законов и закономерностей управления; это требования к построению органов управления, методам осуществления управленческих функций и т.д. Принципы находятся в тесной логической взаимосвязи с основными категориями теории управления. Например, мотивация

представлена как принцип, но в то же время это и функция управления.

Выбор определённого количества принципов и возведение их в ранг основополагающих зависят от различных факторов. Ключевым здесь представляется «вопрос о разграничении теории организации и науки об управлении». *Б. З. Мильнер* отмечает, что одни учёные рассматривают теорию организации как составную часть науки об управлении (организация – функция управления), а их оппоненты выделяют проблемы организации в самостоятельную область знаний («организация» показывает, чем управлять, а «управление» – зачем и как воздействовать на объект).

Система управления персоналом является функциональной подсистемой организации, поэтому на нее распространяются общие принципы формирования и функционирования систем управления. В то же время система управления персоналом имеет дело с особым ресурсом – человеком, поэтому имеет и особые принципы формирования.

Все принципы управления условно можно разделить на группы:

1. Общие (кибернетические) для всех видов управления, которые относятся ко всем компонентам системы управления.

2. Специфические (частные), которые относятся к управлению организационными системами.

3. Принципы, относящиеся к отдельным частям системы управления персоналом (например, принципы построения службы управления персоналом).

Общие (кибернетические) принципы управления следуют из объективных законов развития природы и общества (табл. 4.2).

Общие (кибернетические) принципы управления

Принцип 1	Комментарий 2
Принцип системности	<p>– Означает, что функции управления выполняются не как отдельные самостоятельные виды деятельности, а с учетом функционирования системы в целом;</p> <p>– все элементы системы управления взаимосвязаны и рассматриваются как средство достижения ее конечных целей (системная организация элементов)</p>
Принцип иерархичности	<p>– Предполагает рассмотрение сложных и больших систем как многоуровневых пирамид, в которых выделяются элементы уровней управления;</p> <p>– каждая ступень уровней осуществляет управленческие воздействия на нижестоящие ступени, но одновременно и сама управляется элементами вышестоящего уровня;</p> <p>– высший уровень органов управления формулирует наиболее общие и глобальные цели и задачи, вырабатывает стратегию;</p> <p>– средний уровень отвечает за частичные задачи в рамках крупных целей, служит связующим звеном во взаимодействии органов управления с исполнителями; низший уровень – исполнители – обеспечивает исполнение конкретных задач</p>
Принцип обратной связи	<p>– Базируется на выводах о замкнутости систем управления, т.е. получении информации о результатах воздействия управляющей системы на управляемую, путем сравнения достигнутого состояния управляемого объекта с заданным;</p> <p>– смысл принципа заключается в установлении зависимости личных, коллективных и общественных интересов от результатов управления системами;</p> <p>– обратная связь представляет собой регулирующее и вместе с тем защитное средство, поступающая по каналам обратной связи информация позволяет обнаружить расхождение и отрегулировать поведение системы в соответствии с заданной целью</p>
Принцип адаптивности	<p>– Способность системы предпринимать адекватные действия на многообразные воздействия внешних и внутренних факторов;</p>

1	2
	<p>– для организации важно, чтобы она могла приспособиться к постоянным изменениям социальных, политических, экономических, нормативно-правовых и других факторов, а также конъюнктуре рынка;</p> <p>– для практической реализации этого принципа должно существовать соответствующее подразделение органа управления (отдел, бюро, группа, специалисты), в функции которого входят мониторинг и выявление проблем</p>
Принцип необходимого разнообразия	<p>– Для управления нужна информация как о задачах управления, так и о его результатах;</p> <p>– в процессе развития на систему воздействуют различные силы – возмущения, которые можно назвать силами дезорганизации (аварии, поломки оборудования, ошибки планирования, непредполагаемое поведение исполнителей и т. д.);</p> <p>– одна из важнейших численных характеристик системы – разнообразие, определяемое множеством состояний, которые она может принимать;</p> <p>– задача управления состоит в уменьшении разнообразия управляемой системы по сравнению с абстрактно возможным (в идеальном случае – в сведении множества всех ее состояний, возможных как результат влияния среды или действия внутренних причин, к подмножеству, включающему лишь состояние, оптимальное по отношению к цели управления);</p> <p>– закон необходимого разнообразия утверждает, что необходимая для решения этой задачи избирательная способность управляющей системы обуславливается величиной уменьшения разнообразия объекта управления, которого необходимо достигнуть</p>
Принцип внешнего дополнения	<p>– <i>Ст. Бир</i> пришел к выводу, что действие сложных процессов нельзя смоделировать без внешних дополнений, не входящих в саму модель, но влияющих на результаты деятельности системы;</p> <p>– эти операции называли внешним дополнением, приводящим к коррекции математической модели;</p> <p>– в качестве практических приемов внешнего дополнения могут выступить организация маркетинговых обследований, рекламные мероприятия, создание кадрового резерва и т. п.</p>

1	2
Принцип пропорциональности	– Базируется на том, что существует рациональная соотносительность органов управления по объему выполняемых функций, решаемых задач, полномочий и технической оснащенности («пропускная способность» органов управления)
Принцип устойчивости	– Система управления сохраняет свою качественную определенность, несмотря на внешние и внутренние возмущения
Принцип развития	– Система управления стремится достичь наибольшего суммарного потенциала своей деятельности на каждом этапе жизненного цикла объекта управления

Специфические (частные) принципы управления персоналом представлены в табл. 4.3.

Президент школы международного менеджмента Г.М. Озеров, имеющий опыт обучения нескольких тысяч руководителей и специалистов, полагает, что управление персоналом должно базироваться на следующих принципах:

Таблица 4.3

Специфические (частные) принципы управления персоналом

Принцип	Комментарий
1	2
Оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении	– Находится в тесной связи с общим принципом (иерархичности); – сущность заключается в распределении полномочий на принятие решений на каждом уровне управленческой иерархии; – оптимальным считается подход, когда политика организации, т.е. цели и стратегия разрабатываются на верхнем уровне, а оперативные решения принимаются на низовом уровне
Принцип рационального сочетания единоначалия и коллегиальности	– Коллегиальность предполагает выработку решений с учетом коллективного мнения, с учетом мнений руководителей низшего звена; – при коллективности принятия решений (разновидности коллегиальности) решение принимается большинством голосов, например, собственников бизнеса

1	2
Принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности	– Всякое делегирование прав работнику накладывает на него ответственность; – принимая делегированные права, работник принимает на себя признание акта соподчиненности, т.е. права вышестоящего руководителя давать указания и контролировать их исполнение
Принцип демократизации управления	– Основан на корпоративной собственности, когда денежные средства многих людей, вложенные в акции, поставлены под единое административное управление

1. *Человек – основа корпоративной культуры.* Успешные предприятия уделяют большое внимание персоналу; когда людей ставят во главу перемен, они становятся движущей силой этих перемен.

2. *Менеджмент для всех.* Управление должно осуществляться на трех уровнях: высшее руководство, среднее руководство («команда») и нижнее звено («сотрудники»).

3. *Эффективность как критерий успеха организации,* заключающаяся в достижении целей с оптимальным использованием ресурсов и максимизации прибыли.

4. *Взаимоотношения как критерий успеха организации.* Возникающие проблемы из «мира чувств» (психологические отношения, коммуникации, ценности, мотивы) должны быть приоритетными по сравнению с проблемами из «мира фактов» (техника, технология, организация). Принцип «клиент прежде всего» более предпочтителен, чем «иерархия прежде всего».

5. *Качество как критерий эффективности.* Необходимо работать с пятью взаимосвязанными подсистемами качества: личное качество, качество команды, качество продукта, качество сервиса и качество организации.

6. *Команды как критерий успеха организации.* Все работающие в организации являются сотрудниками. Все

они члены социальной группы (команды). Все команды и отдельные сотрудники, входящие в команду, вносят вклад как в успех, так и в провалы организации.

7. Обучение – ключ к развитию и переменам и неотъемлемая часть жизненно важного процесса продвижения организации. Обучающие программы должны обращаться к сердцам и умам сотрудников. Данные принципы заслуживают пристального внимания, т.к. направлены на формирование корпоративной культуры и всестороннее развитие личности. В сочетании с современной технологией и консалтингом они позволяют существенно повысить уровень управления персоналом.

Ряд американских и японских корпораций широко используют и другие принципы управления персоналом: *пожизненного найма, контроля исполнения заданий, основанного на доверии; сочетания такого контроля с корпоративной культурой; консенсуального принятия решений (обязательное одобрение принимаемых решений большинством работников); правовой защищенности управленческого решения; автоматического замещения отсутствующего, одноразового ввода информации; повышения квалификации и др.*



Nestlé

Принципы компании «Нестле» в сфере кадров и условий труда

Компания «Нестле» полностью поддерживает четыре ведущих принципа Глобального договора ООН по вопросам труда.

Таким образом, компания «Нестле» поддерживает:

- свободу союзов и действенное признание прав на заключение коллективного договора (Принцип 3);
- исключение всех форм принудительного и вынужденного труда (Принцип 4);
- действенный запрет на детский труд (Принцип 5);
- исключение дискриминации в вопросах занятости (Принцип 6).

Компания уважает законы и положения по вопросам трудовых ресурсов, действующие на каждом из ее рынков. Кадровая политика также определяется особенностями каждого отдельного рынка в соответствии с требованиями местного законодательства.

Компания рассматривает персонал компании как наиболее ценный из своих активов. Участие персонала в работе компании на всех уровнях начинается с открытого обмена мнениями как относительно отдельных аспектов бизнеса, так и по поводу деятельности компании в целом. Нестле всемерно приветствует и поощряет конструктивные предложения сотрудников по изменению или совершенствованию существующей практики ведения бизнеса.

Деловые отношения в компании строятся таким образом, чтобы:

- установить с персоналом отношения, основанные на доверии, порядочности и честности;
- обеспечить уважение к базовым человеческим ценностям, устремлениям и корректному поведению;
- обеспечить неприкосновенность частной жизни служащих;
- соблюдать действующие правила защиты данных и применять стандарты безопасности «Нестле» в тех странах, где еще не разработано или не принято законодательство по данному вопросу;
- сформировать чувство принадлежности к компании у служащих во всем мире и применять общие правила «Нестле», в то же время адаптируя их к местной культуре и традициям;
- поощрять постоянное совершенствование работников посредством обучения и повышение квалификации на всех уровнях организации;
- обеспечить продвижение по службе по заслугам, независимо от расовой и половой принадлежности, возраста, страны происхождения, вероисповедания, инвалидности, ветеранского статуса или принадлежности к любой другой защищенной группе согласно местному законодательству. Основными критериями для продвижения по службе явля-

ются профессиональные навыки, опыт, способность и желание применять «Основные принципы управления и руководства в компании «Нестле»;

- обеспечить конкурентный уровень заработной платы и пособий. Часы работы, тарифы оплаты труда и оплата за сверхурочную работу должны соответствовать действующим местным законам и быть конкурентоспособными по сравнению с предложениями аналогичных компаний;

- ограничить сверхурочную работу разумными пределами;

- создать безопасные и здоровые условия труда для каждого работника;

- уважать право служащих на создание представительских организаций и на вступление или невступление в профсоюзы при условии свободного осуществления этого права, а также установление конструктивного диалога с этими союзами;

- воздерживаться от любых действий, ограничивающих право работника на участие или неучастие в профсоюзе;

- относиться к каждому служащему с уважением, не ущемлять чувства собственного достоинства человека, не допускать физических или сексуальных оскорблений или унижений сотрудников в какой бы то ни было форме;

- не допускать использования принудительного труда и недобровольного труда заключенных.

Компания «Нестле» обязуется применять «Принципы деятельности» во всех странах, где она работает, при условии, что они не противоречат положениям местного законодательства.

Соблюдение компанией «Нестле» «Принципов деятельности» регулярно проверяется внутренними контролирующими органами на основе четких инструкций по контролю, удостоверенных внешней аудиторской фирмой KPMG и опубликованных во внутренней электронной сети компании Nestle S.A.

Выводы и рекомендации докладываются Совету директоров компании Nestle S.A. через ее Ревизионную комиссию.

«Принципы деятельности компании «Нестле» регулярно пересматриваются и обновляются

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

По мнению авторитетного в России исследователя в области управления персоналом *А.Я. Кибанова*, ППСУП разделяются на две группы принципов: принципы, характеризующие требования к формированию СУП организации, и принципы, определяющие направления развития СУП (табл. 4.4).

Таблица 4.4

Принципы построения СУП организации

Принцип	Комментарий
1	2
<i>Принципы, характеризующие требования к формированию СУП</i>	
Соответствия функций управления персоналом целям производства	Функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями и целями производства
Первичности функций управления персоналом	Состав подсистем системы управления персоналом, организационная структура управления, требования к работникам СУП и их численность зависят от содержания, количества и трудоемкости функций управления персоналом
Оптимальности соотношения интра- и инфрафункций управления персоналом	Определяет пропорции между функциями, направленными на организацию СУП (интрафункции), и функциями управления персоналом (инфрафункции)
<i>Оптимального соотношения управленческих ориентаций</i>	Диктует необходимость опережения ориентации функций управления персоналом на развитие производства по сравнению с функциями, направленными на обеспечение функционирования производства
<i>Потенциальных имитаций</i>	Временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс осуществления каких-либо функций управления

1	2
<i>Экономичности</i>	Предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию СУП, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства
<i>Прогрессивности</i>	Означает соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам
<i>Перспективности</i>	При формировании СУП следует учитывать перспективы развития организации
<i>Комплексности</i>	При формировании СУП необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления (связи с вышестоящими органами, договорные связи, состояние объекта управления и т.д.)
<i>Оперативности</i>	Предполагает своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию СУП, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения
<i>Оптимальности</i>	Должны осуществляться многовариантная проработка предложений по формированию СУП и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства
<i>Простоты</i>	Чем проще СУП, тем лучше она работает. Безусловно, это исключает упрощение СУП в ущерб производству
<i>Научности</i>	Разработка мероприятий по формированию СУП должна основываться на достижениях науки в области управления и учитывать изменения законов развития общественного производства в рыночных условиях
<i>Иерархичности</i>	В любых вертикально интегрированных СУП должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления, принципиальной характеристикой которого является несимметричная передача информации «вниз» (деагрегирование, детализация) и «вверх» (агрегирование) по системе управления

Продолжение табл. 4.4

1	2
<i>Автономности</i>	В любых горизонтальных и вертикальных разрезах СУП необходимо обеспечить рациональную автономность звеньев управления и отдельных должностных лиц
<i>Согласованности</i>	Взаимодействие между иерархическими звеньями по вертикали, а также между относительно автономными звеньями СУП по горизонтали должны быть в целом согласованы с основными целями организации и синхронизированы во времени
<i>Устойчивости</i>	Для обеспечения устойчивого функционирования СУП необходимо предусматривать специальные «локальные регуляторы», которые при отклонении от заданной цели ставят того или иного работника или подразделение в невыгодное положение и побуждают их к регулированию СУП
<i>Многоаспектности</i>	Управление персоналом может осуществляться по различным каналам: административно-хозяйственному, экономическому, правовому и др.
<i>Прозрачности</i>	СУП должна обладать концептуальным единством, содержать единую доступную терминологию; деятельность всех подразделений и руководителей должна строиться на единых «несущих конструкция» (этапах, фазах, функциях) для различных по экономическому содержанию процессов управления персоналом
<i>Комфортности</i>	СУП должна обеспечить максимум удобств для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации решений
<i>Принципы, определяющие направление развития СУП</i>	
<i>Концентрации</i>	Должна быть концентрация усилий отдельных работников подразделения (или всей СУП) на решении основных задач либо концентрация однородных функций в одном подразделении СУП, что устраняет дублирование

1	2
<i>Специализации</i>	Должно происходить разделение труда в СУП. Формируются отдельные департаменты, специализирующиеся на выполнении однородных функций
<i>Параллельности</i>	Предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих функций, повышает оперативность управления персоналом
<i>Адаптивности (гибкости)</i>	Означает приспособляемость СУП к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы
<i>Преемственности</i>	Предполагает общую методическую основу проведения работы по развитию СУП на разных ее уровнях и разными специалистами
<i>Непрерывности</i>	Отсутствуют перерывы в работе работников СУП или департаментов, уменьшается время задержки движения документов, простоев технических средств управления и т.д.
<i>Ритмичности</i>	Выполняется одинаковый объем работ в равные промежутки времени
<i>Прямоточности</i>	Должны быть упорядоченность и целенаправленность необходимой информации по обоснованию, выработке, принятию и реализации определенного решения

ППСУП следует отличать от методов построения системы управления персоналом (см. тему 6). Первые постоянны и носят обязательный характер, а совокупность методов может меняться в зависимости от изменения условий при сохранении принципов. Принцип позволяет формировать систему методов и каждый метод в отдельности. Но метод не имеет такого воздействия на принцип, так как последний объективен.

Представленные принципы действуют в сочетании друг с другом, в системном единстве. Например, оптимальность функционирования системы управления невозможно обеспечить без осуществления *принципа информационных связей* (главным образом обратных связей), без оптимизации системы (*принцип относительно-*

сти) в соответствии с поставленными целями ее функционирования (*принцип целеполагания*).

4.3. Методы управления: административные, экономические, социально-психологические

Категория «метод» логически следует из категории «принцип управления», поэтому некоторые принципы и методы зачастую трудно разделить и их следует рассматривать в причинно-следственных связях и единстве. Слово «метод» греческого происхождения, означает способ достижения какой-либо цели. Через методы управления реализуется основное содержание управленческой деятельности.

Метод управления – это воздействие субъекта управления на его объект по практическому осуществлению целей системы управления. Характеризуя методы управления, необходимо раскрыть их направленность, содержание и организационную форму.

Направленность методов управления ориентирована на систему (объект) управления. Различают методы управления, относящиеся:

- ко всей системе управления в целом – *общие методы*;
- к ее отдельным частям – *локальные методы управления*.

Под *содержанием* метода управления понимается специфика приемов и способов воздействия; под *организационной формой* – воздействие на конкретно сложившуюся ситуацию. Это может быть прямое (непосредственное) или косвенное (постановка задачи и создание стимулирующих условий) воздействие.

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их сочетания (комбинации). Следует отметить, что в экономической литературе нет единого толкования содержания, объекта воздействия и классификации методов управления. Одни авторы клас-

сифицируют методы управления в зависимости от их содержания, направленности и организационной формы, что отражает, по сути, административное, экономическое и социальное воздействие на управляемую, систему. Другие характеризуют их по способам и приемам воздействия. Так или иначе, но все методы управления органически дополняют друг друга, находятся в постоянном динамическом равновесии. Направленность методов управления всегда одна и та же – они направлены на людей, осуществляющих различные виды трудовой деятельности.

Наибольшее значение имеет классификация методов управления на основе побудительных мотивов отдельных работников к труду, их потребностей и интересов, определяющих поведение людей. Эта классификация предполагает деление методов на группы в зависимости от того, на какие рычаги и стимулы они опираются при побуждении объекта управления к действию. Соответственно выделяют:

- *социально-психологические методы*, посредством которых осуществляется воздействие на сознание, на социальные, моральные интересы людей;

- *организационные методы* управления (организационно-распорядительские), воздействующие как на социальные, моральные, так и на материальные интересы с помощью прямого административного указания, установления норм и правил. Эти методы занимают особое место с точки зрения механизма воздействия;

- *экономические методы*, которые воздействуют как на материальные интересы, обеспечивая материальную мотивацию работника, коллектива, так и на всю систему в целом (цели, задачи, структура, технология).

Эти группы методов управления чаще всего рассматривают как дополняющие друг друга. Между тем общепринятая классификация методов управления не в полной мере отражает их сущность. Например, любой норматив-

но-правовой акт как атрибут административного метода управления кроме решения административно-правовых решает и социально-экономические вопросы, а реализация нормативного акта требует применения знаний в области психологии. Или результаты экономического управления чаще всего отражаются или фиксируются в нормативных (административных) документах. Рассмотрение экономических вопросов неправомерно в отрыве от социальных, и наоборот, социальных – в отрыве от экономических и правовых вопросов.

В основание классификации методов управления можно положить иной признак – степень свободы объекта управления в связи с воздействием на него субъекта. Индивидуум как объект управления может иметь следующие *степени свободы*:

- *ограниченную свободу*, при которой субъект управления принуждает зависимый объект выполнять планы или задания;

- *мотивационную свободу*, при которой субъект управления должен найти обоснованные мотивы, побуждающие объект управления к выполнению планов или заданий;

- *высокую степень свободы*, при которой субъект управления должен с использованием психотехнологий формировать метод воздействия на относительно независимый объект управления, ставя во главу угла изучение психологического портрета управляемой личности и тенденции ее развития, для удовлетворения высших потребностей (самореализация, самовыражение).

Исходя из рассмотренных степеней свободы объекта, методы управления подразделяются на следующие группы:

- *методы принуждения*,
- *методы побуждения*,
- *методы убеждения*.

Сравнительная характеристика этих методов приведена в табл. 4.5.

Таблица 4.5

Сравнительная характеристика методов управления персоналом

Признаки методов управления	Группы методов управления		
	принуждения (административные)	побуждения (экономические)	убеждения (социально-психологические)
1	2	3	4
Цель управления человеческими ресурсами	Выполнение законов, директив, планов	Достижение конкурентоспособности продуктов	Достижение взаимопонимания
Субъект воздействия	Коллектив, индивидуум	Индивидуум	Индивидуум
Структура управления	Жесткая, линейная, функциональная	Адаптивная к ситуациям	Адаптивная к личности
Уровень иерархии управления, где преимущественно применяются методы	Высший и средний	Проектная, матричная	На основе рабочих групп
Форма воздействия	При помощи нормативно-методических документов	Высший, средний и низший	Низший
База метода	Директива, дисциплина	Мотивация	Управление социально-психологическими процессами
Основное требование к субъекту при применении методов	Исполнительность, организованность	Оптимизация мотивов	Психология, социология
Потребности, на удовлетворение которых нацелены методы	Физиологические, обеспечение безопасности	Профессионализм в данной области	Психологическая устойчивость личности
Преимущественное направление управляющего воздействия	Сверху вниз	Физиологические	Все потребности
Характер управленческой информации	Качественная, детерминированная	Вертикальное (сверху вниз и снизу вверх)	Вертикальное и горизонтальное
		Качественная, стохастическая	Комплексная (как фактор качества), стохастическая

Окончание табл. 4.5

1	2	3	4
Стиль руководства, характерный данной группе методов	Авторитарный	Смешанный	Демократический
Тип темперамента субъекта управления (руководителя), наиболее адекватный данной группе методов	Флегматик	Сангвиник	Сангвиник
Тип темперамента объекта управления (исполнителя)	Сангвиник	Флегматик, холерик	Меланхолик
Наиболее распространенный тип принимаемых управленческих решений	Решения, основанные на строгом соблюдении нормативно-методических документов и директив	Решения, основанные на моделировании и комплексном обосновании	Решения, основанные на суждении, интуиции, опыте лица, принимающего их
Конкретные методы и способы управления	Государственное регулирование экономики. Стандартизация и сертификация. Мониторинг экосистемы. Нормативно-методическое регулирование системы управления организацией. Планирование, учет и контроль	Экономическое стимулирование. Анализ затрат, качества и других параметров систем (фотография рабочего времени, хронометраж, анкетирование, тестирование, факторный анализ и др.). Экономико-математическое моделирование. Балансовые методы	Мониторинг социально-психологических процессов. Моделирование социально-психологических процессов. Психотехнологии. Моральное стимулирование

Как уже отмечалось, любой метод управления характеризуется направленностью: конечный объект, на который осуществляется управляющее воздействие, люди, круг их интересов. Эта сторона управляющего воздействия называется мотивационной характеристикой.

Основой для выделения тех или иных методов по признаку направленности служит внутреннее содержание мотивов, которыми руководствуются люди в процессе производственной деятельности. По содержанию методы мотивации работника подразделяются на:

– *методы материальной мотивации* – различаются по направленности (положительная, например, материальное стимулирование, и отрицательная, например, материальные санкции) и по содержанию (табл. 4.6);

– *методы социальной мотивации* – включают средства морального воздействия (от агитации до разных форм индивидуального поощрения);

– *методы принудительного характера* – являются инструментом воздействия коллектива на каждого его члена в интересах организации в целом (чаще всего выступают лишь как потенциальная возможность).

Таблица 4.6

Виды материальной мотивации

Вид	Характеристика
Индивидуальная	Основана на системе материального поощрения или санкционирования индивидуального труда работника (непосредственно связанная с оплатой труда)
Общественная	Выражена в общем повышении благосостояния населения на основе роста экономики, снижения издержек производства, себестоимости продукции и т. д.
Коллективная	Основана на современном характере производственной кооперации внутри предприятия и направлена на повышение эффективности деятельности коллектива (например, коллективные формы оплаты труда)

Все методы управления реализуются в определенных организационных формах. Характеристика организационной формы методов управления включает следующие элементы (табл. 4.7).

Таблица 4.7

Характеристика организационной формы методов управления

Элемент	Характеристика
Тип управленческого воздействия	Выделение методов по типу воздействия основывается на особенностях и повторяемости конкретных управленческих ситуаций. При повторяющихся типичных ситуациях осуществляется регулирующее нормативное воздействие. Разновидности норм: обязывающие, запрещающие, уполномочивающие, рекомендательные, устанавливающие (например, порядок прохождения документов). В ситуациях уникальных, неповторяющихся осуществляется единовременное воздействие (акт) в виде приказа, совета, рекомендации, предложения
Характер управленческого воздействия	Управляющее воздействие может быть прямым и косвенным. Согласно этому признаку методы управления подразделяются на: – прямое, непосредственное воздействие (подчиненному отдается распоряжение в виде подробных и конкретных инструкций); – создание стимулирующей ситуации, т.е. условий, побуждающих подчиненных самостоятельно искать пути для достижения цели, поставленной руководителем. Чаще всего стимулирующая ситуация создается для коллектива
Способ выработки управляющего воздействия	Организационные формы методов управления подразделяются на единоличные, коллегиальные и коллективные
Временная характеристика	– Долгосрочные и краткосрочные воздействия; – периодически повторяющиеся и единичные воздействия; – перспективные (стратегические) и текущие (тактические) воздействия; – специфические (конкретные) и неспецифические (обычные) воздействия
Количественная характеристика	Система показателей, характеризующих применение методов управления, например, экономическая эффективность, социальная эффективность, техническая эффективность и т.д., в числовом выражении

С организационной формой методов управления тесно связано ее правовое оформление – правовая регламентация управляющего воздействия. Разнообразие организационных форм воздействия позволяет усилить действенность методов управления, быстро составить необходимую комбинацию методов, что способствует эффективному развитию управляемого объекта.

Центральное место в системе методов управления занимают *организационно-административные методы*, объективной основой их использования выступают организационные отношения, которые включают в себя отношения прав и ответственности, власти и компетентности. Они реализуются через непосредственное воздействие на объект управления (табл. 4.8).

Таблица 4.8

Характеристика организационно-административного воздействия

Элементы	Комментарий
1	2
Цель	– Обеспечение организационной четкости, дисциплины труда; – координация действий подчиненных
Объект воздействия	– Процесс управления (подготовка, принятие, организация выполнения и контроль за управленческими решениями); – структура управления (осуществляется в большинстве случаев путем организационного регламентирования, нормирования, организационно-методического инструктирования и проектирования)
Сущностные компоненты	– Организационное планирование; – организационное нормирование; – инструктаж (цель – получение работниками организаций актуальных базовых знаний, а также формирование и совершенствование системы внутреннего контроля организаций, программ её осуществления и иных организационно-распорядительных документов, принятых в этих целях); – распоряительство; – контроль

1	2
Виды воздействия	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Прямое</i> административное указание, которое имеет обязательный характер, адресуется конкретным управляемым объектам или лицам, воздействует на конкретно сложившуюся ситуацию, к характерным особенностям прямого воздействия относится непосредственная связь руководителя и подчиненного; – <i>косвенное</i> административное воздействие, которое предполагает установление правил, регламентирующих деятельность подчиненных (нормативное регулирование, выработка стандартных процедур административного воздействия, унифицированных форм воздействия)
Формы проявления	<ul style="list-style-type: none"> – Обязательное предписание (приказ, запрет и т.п.); – согласительные (консультация, разрешение компромисса); – рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, предложение, общение и т.п.)
Способы воздействия	<ul style="list-style-type: none"> – Организационное воздействие (устав, коллективный договор, правила внутреннего трудового распорядка, организационную структуру управления, штатное расписание, положения о структурных подразделениях организации, должностные инструкции и т.д.); – распорядительные воздействия; – материальная ответственность; – дисциплинарная ответственность и взыскания; – административная ответственность
Методы воздействия	<ul style="list-style-type: none"> – Приказы; – распоряжения; – оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, контроль за их выполнением; – система, административных средств поддержания трудовой дисциплины, и т.д.
Типы подчинения исполнителей методом воздействия	<ul style="list-style-type: none"> – Вынужденное и внешне навязанное (сопровождается неприятным чувством зависимости и понимается подчиненными как нажим «сверху»); – пассивное (характерно удовлетворение, связанное с освобождением от принятия самостоятельных решений), осознанное, внутренне обоснованное

Организационно-административные методы управления в основном опираются на власть руководителя, его права, присущую организации дисциплину и ответственность. Руководитель выступает в качестве администратора, субъекта власти, они являются частью механизма управления – через них непосредственно реализуется функция организации.

Эти методы регламентируются правовыми актами трудового и хозяйственного законодательства, их отличают:

- прямой характер воздействия;
- обязательность исполнения распоряжений и указаний;
- адресность директив.

По существу это методы принуждения.

Организационно-административные методы управления подразделяются на:

- организационно-правовые методы управления (рис. 4.2);
- административные методы управления (рис. 4.3).

Организационно-правовые методы в свою очередь включают методы организационного и распорядительного воздействия.



Рис. 4.2. Организационно-правовые методы управления



Рис. 4.3. Административные методы управления

Наиболее категоричная форма распорядительного воздействия – *приказ*, который обязывает подчиненных точно выполнять принятое решение в установленные сроки. Невыполнение приказа влечет за собой соответствующую санкцию. Приказ устанавливает, как следует (предписание) и как не следует себя вести (запрещение) или носить инструктивный характер.

Распоряжение также обязывает точно выполнять решение, но не устанавливает определенного срока начала реализации.

Наименьшая степень регламентации характерна для *рекомендации* или совета, позволяющих выбирать не только способ реализации, но и уточнять само задание.

Прямые административные указания, адресуемые конкретным управляемым объектам – это *акты управления*. Они могут иметь различную организационную форму и характеризуются различной степенью регламентации и детализации. По сути, это методы распорядительного влияния руководителя на коллектив в целом и личность – в частности.

В процессе управленческой деятельности происходит подчинение одной воли другой, однако формы такого подчинения должны носить самый благожелательный характер, способствовать прогрессу в коллективе и не вызывать нежелательных эмоций типа унижения, неловкости, досады, раздражения, а иногда и стрессов, что исключает всякое взаимопонимание между управляющей и управляемой системами.

Организационно-правовые методы не следует отождествлять только с волевыми и субъективными методами руководства, т.е. прямым администрированием, эффективны и косвенные методы воздействия, которые осуществляются посредством:

- постановки задачи и создания стимулирующих условий;
- регулирования при помощи определенных правил, конкретизирующих деятельность подчиненных (нормативное регулирование);
- стандартизации административных процедур и форм документов (например, должностные или служебные инструкции, Положение об органах управления и т.д.).

Организационно-административные методы управления способствуют созданию благоприятных условий для существования и развития управляемой системы, оказывают целенаправленное воздействие на объект управления, однако в целом они ведут к усилению пассивности подчиненных, а иногда и к скрытому неповиновению.

Самый главный недостаток организационно-распорядительных методов управления состоит в том, что они ориентируются на достижение заданной результативности, а не на ее рост, поощряют исполнительность, а не инициативу.

Экономические методы управления – это совокупность средств и инструментов целенаправленного воздействия на внутренне переменные организации (цели, задачи, структуру, технологии и людей) для создания благоприятных экономических условий обеспечения эффективного функционирования и развития организации. Они ориентированы на обеспечение устойчивой хозяйственной деятельности организации, и её конкурентной позиции на рынке (в отрасли), которая, в свою очередь, обеспечивает получение прибыли и рост капитала в длительной перспективе. Экономические методы управления могут эффективно применяться в управлении организацией при комплексном использовании с другими элементами менеджмента.

Особенности экономических методов управления состоят в том, что они:

1) основаны на социально-экономических законах и закономерностях развития объективного мира, природы, общества и мышления, опираются на систему экономических интересов личности, коллектива и общества;

2) базируются на некоторых общих правилах поведения исполнителей, дающих возможность маневрировать ресурсами, тогда как административные характеризуются конкретно-адресными заданиями, ориентированными на достижение целей управляемой системы путем формирования ее четкой структуры, создания условий для подготовки, принятия и реализации решений (хотя некоторые общие правила, касающиеся, например, методики разработки бизнес-планов, режима работы и другие, могут предусматриваться директивными актами);

3) оказывают на производителей и потребителей косвенное воздействие, посредством системы отношений учитывают интересы коллектива и отдельных работни-

ков (административные методы по своей природе не способны столь полно и непосредственно ориентироваться на экономические интересы объектов управления);

4) непременно предполагают самостоятельность предприятия на всех уровнях при одновременном возложении на него ответственности за принимаемые решения и их последствия (в отличие от административных методов, предполагающих значительную долю ответственности вышестоящих органов, принимающих решения);

5) побуждают исполнителей к подготовке альтернативных решений и выбору из них наиболее соответствующих интересам коллектива (административные распоряжения большей частью однозначны, требуют обязательного, точного исполнения).

Экономическое воздействие на объект управления осуществляется с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов (материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, зарплата, себестоимость, прибыль, цена), характеристика его основных элементов представлена в табл. 4.9.

Таблица 4.9

Характеристика экономического воздействия

Элементы	Комментарий
1	2
Цели	– Преодоление инертности в реализации задач организации, обусловленной отсутствием соответствующей экономической заинтересованности в оперативном удовлетворении меняющихся потребностей исполнителей; – создание предпосылок для исполнителей выполнять порученную работу более эффективно; – усиление самоконтроля исполнителей, сосредоточение его на конечных результатах деятельности организации
Объект воздействия	– Управляющая подсистема; – управляемая подсистема
Сущностные компоненты	– Хозяйственный расчет (предполагает соблюдение эквивалентных отношений при производстве и реализации товаров (услуг), обязательное соизмерение результатов производства с затратами, обеспечение рентабельности);

Окончание табл. 4.9

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> – ценовая политика и механизмы ценообразования; – механизмы и методы повышения качества и обеспечения конкурентоспособности продукции и организации на рынке
Виды воздействия	<ul style="list-style-type: none"> – Прямое централизованное воздействие (плановое распределение ресурсов, капитальных вложений, материально-техническое снабжение и т.д.); – косвенное воздействие (установление цен, нормативов выполнения работы, ставок заработной платы и т.д.)
Формы проявления воздействия	<ul style="list-style-type: none"> – Коммерческий расчет и внутрифирменный расчет; – ценообразование; – финансирование; – кредитование; – система экономических нормативов; – материальное стимулирование и участие в прибылях сотрудников через приобретение ценных бумаг (акций, облигаций) организации
Способы воздействия	<ul style="list-style-type: none"> – Использование стоимостных и ценовых категорий, регулирующих экономические инструменты и рычаги (ценообразование, управление затратами, финансирование и кредитование); – применение экономических стимулов для сотрудников
Методы воздействия	<ul style="list-style-type: none"> – Через формирование системы заработной платы и премирования; – приспособление цен к требованиям рынка; – улучшение технологии, материально-технического снабжения; – повышение производительности труда; – экономию живого труда; – оптимизацию накладных расходов; – рациональное использование различных источников финансирования; – распределение капитала по структурным подразделениям; – распределение и перераспределение прибыли; – финансирование и кредитование различных видов деятельности; – получение займов и кредитов на выгодных условиях; – обоснование финансовых операций
Типы воздействия на исполнителей	<ul style="list-style-type: none"> – Стимулирующее; – тормозящее

В качестве основных экономических методов управления выступает система оплаты труда (заработная плата, премирование и т.д.), которая должна быть максимально связана с результатами деятельности исполнителя. Оплата труда является основным мотивом трудовой деятельности и денежным измерителем стоимости человеческих ресурсов. Она обеспечивает связь между результатами труда и его процессом и отражает количество и сложность труда работников различной квалификации. Устанавливая должностные оклады для служащих и тарифные ставки для рабочих, руководство организации определяет нормативную стоимость человеческих ресурсов с учётом средних затрат труда при его нормальной продолжительности. Дополнительная заработная плата позволяет учесть сложность и квалификацию труда, совмещение профессий, сверхнормативную работу и др.

Классификация экономических методов управления представлена в табл. 4.10.

Важнейшим компонентом экономического воздействия, отражающим социально-экономическую природу организации, является *коммерческий расчет*, суть которого заключается в соизмерении затрат и результатов хозяйственной деятельности организации и обеспечении прибыльности производства.

Особенности коммерческого расчета:

- 1) коммерческий расчет превращается в метод реализации функций планирования и контроля путем подчинения всей хозяйственной деятельности организации задаче выполнения заранее определенных и запланированных показателей. Возмещение всех расходов за счет получаемых доходов и обеспечение устойчивой прибыли организации в целом предусматривается за счет снижения затрат материальных, финансовых и трудовых ресурсов;

Таблица 4.10

Экономические методы управления

Метод	Компоненты метода	Комментарий
1	2	3
Ведение деятельности на основе системы планов	<ul style="list-style-type: none"> – Свободное предпринимательство; – портфель заказов; – план социально-экономического развития 	Способствует эффективному управлению портфеля, рациональному использованию ресурсов, формированию нормативов запасов
Применение хозяйственного расчета	<ul style="list-style-type: none"> – Самостоятельность; – самокупаемость; – самофинансирование; – экономические нормативы; – формы стимулирования 	Реализация методов хозяйственного расчета зависит от конкретных условий хозяйствования, в частности от степени и масштабов экономических связей между организациями, вида деятельности организации, характера выпускаемой продукции (товаров и услуг) и т.д.
Использование трудовых и человеческих ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> – Рынок труда; – спрос; – наличие (предложение); – стоимость трудовых ресурсов; – уровень жизни населения 	Стоимость трудовых ресурсов является денежным мерилом оплаты труда, определяется путём спроса и предложения, однако стоимость трудовых ресурсов не может быть ниже прожиточного минимума, умноженного на число членов семьи работника
Разработка и реализация политики ценообразования	<ul style="list-style-type: none"> – Себестоимость; – цена; – доход; – прибыль 	Прибыль – главный итог эффективной деятельности организации, источник дальнейшего са-мофинансирования и повышения уровня жизни работников
Использование ценных бумаг как элемента финансовой стратегии	<ul style="list-style-type: none"> – Акции; – облигации; – векселя; – кредитные карты; – дивиденды 	Выявляются главным инструментом фондового рынка, денежным эквивалентом имущественного права на собственность, реализация которого осуществляется путём их предъявления к оплате или продажи

Окончание табл. 4.10

1	2	3
<p>Формирование налоговой политики компании и ее реализация в практической деятельности организации, своевременная уплата налогов в бюджеты разных уровней и внебюджетные фонды</p>	<p>– НДС; – налог на прибыль; – социальные отчисления; – НДФЛ и др. федеральные налоги; – налог на имущество организации; – транспортный налог и др. региональные налоги; – налог на землю и др. местные налоги; – специальные режимы налогообложения</p>	<p>Оптимизация налогообложения – действенный инструмент для оптимизации расходов, проведения структурных преобразований, установления индикаторов эффективности финансово-хозяйственной деятельности, необходимых для проведения анализа и осуществления действенного финансового контроля, повышения социальной защищенности сотрудников организации, создания позитивного имиджа организации в лице потребителей, государственных структур, деловых партнеров</p>
<p>Использование форм и видов собственности для реструктуризации деятельности организации и своевременной ликвидации неэффективных подразделений</p>	<p>– Федеральная; – муниципальная; – общественная; – частная</p>	<p>Возможность своевременно и в кратчайшие сроки произвести изменения организационной структуры повышает устойчивость организации на рынке, способствует достижению ее стратегических целей</p>
<p>Системное использование положений экономической теории в практике управления организацией</p>	<p>– Производство; – обмен; – распределение; – потребление</p>	<p>Является непременным условием функционирования организации в рыночной среде, пренебрежение, незнание теоретических основ в конечном итоге приводит к краху организации</p>

2) структурным подразделениям и филиалам предоставляется оперативная самостоятельность. Как результат в рамках коммерческого расчета возникла такая форма взаимоотношений внутри организации, как внутрипроизводственный (внутрифирменный) расчет, который в совокупности с коммерческим расчетом образует *хозяйственный расчет*.

Важным экономическим методом является ценообразование, в котором соединяются, с одной стороны, регулирующие факторы, а с другой – рыночная конкуренция. В современных условиях происходит ослабление цены как регулятора производства, что ограничивает сферу действия закона стоимости. Взамен на ценовую политику оказывают влияние крупные монополии через долгосрочное планирование, требующее устойчивых рыночных условий и стабильных цен. Таким образом, цены устанавливаются не в результате стихийной рыночной конкуренции, а в результате согласованной долгосрочной рыночной политики нескольких ведущих организаций отрасли. Политика цен увязывается с долгосрочными прогнозами спроса.

В деловом мире пользуются двумя видами цен:

1) публикуемыми – твердыми фиксированными ценами (прейскурантные, справочные, цены биржевых котировок, цены фактических сделок крупных фирм на мировом рынке);

2) расчетными (договорными) – ценами производителей сложного промышленного оборудования и нестандартной продукции.

Принципы ценообразования часто называют методами или методологией установления цен и определения структуры цены. Наиболее известные методы ценообразования приведены в табл. 4.11.

Методы ценообразования

Метод ценообразования	Комментарий
1	2
Установление цены на уровне себестоимости выполненных работ плюс надбавка	Формирование цены предусматривает установление себестоимости на основании переменных и постоянных издержек на производство и сбыт продукции (услуг) с учетом объема ее продаж, а также прибавления к себестоимости стандартной надбавки, которая составляет прибыль. Метод распространен в сфере услуг, когда цена составляет полную стоимость выполненной работы с включением в нее стандартной наценки
«Целевое» ценообразование, ориентированное на себестоимость	Установление полной цены с учетом издержек производства и сбыта плюс целевая норма прибыли. При начислении расчетной цены на сложное или комплектное промышленное оборудование устанавливается цена общей поставки и каждой отдельной части с учетом технических услуг по проектированию, монтажу и пуску оборудования в эксплуатацию. Метод является разновидностью более общего (и более трудоемкого) метода на основе принципа безубыточности (уровень желаемой целевой прибыли в этом случае взаимосвязан с конкретными инвестициями и уровнем производства, реализуемого с учетом его точки безубыточности)
Скользкая цена в момент заключения договора	Устанавливается путем пересмотра базисной цены с учетом изменения статей расходов в процессе исполнения этого договора. Особое значение приобретает установление структуры цены, которая позволяет судить о реальных экономических результатах деятельности организации и его отдельных подразделений, о конкурентоспособности продукции на рынке и об источниках прибыли

1	2
Установление цены на основе воспринимаемой ценности	Ключом к ценообразованию служит восприятие ценности товара покупателем, а не издержки продавца. Применение метода означает, что продавец не может проектировать товар и разработать маркетинговую программу, прежде чем будет установлена цена на него
Ценообразование на основе учета конкуренции (поведения конкурентов)	Реализуется двумя методами: на основе уровня текущих цен; на основе закрытых цен
Ценообразование в рамках внутрифирменного расчета	Цены выполняют свои функции в модифицированном виде, т.к. внутрифирменный расчет не имеет коммерческого характера. Внутрифирменные цены являются результатом хозяйственной политики в интересах организации в целом и носят в основном расчетный характер. Трансфертные цены являются средствами головной организации, что равнозначно предоставлению краткосрочного товарного кредита

Эффективность экономических методов управления определяется:

– формой собственности и ведения хозяйственной деятельности;

– принципами хозяйственного расчета;

– системой материального вознаграждения;

– рынком рабочей силы;

– рыночным ценообразованием;

– налоговой системой;

– структурой кредитованиями т.п.

Социально-психологические методы управления основаны на объективных законах развития социальных отношений и законах психологии и представляют собой способы воздействия на управляемую систему посред-

ством повышения уровня сознания работников, формирования коллектива и личности, совершенствования форм соревнования и т.д. Различают *прямые и косвенные социально-психологические методы управления*.

Прямые методы социально-психологического управления влияют на объект управления человека или коллектив путем постановки конечной цели. Основные виды прямых методов представлены в табл. 4.12.

Таблица 4.12

Виды прямых методов социально-психологического управления

Вид	Сущность
Внушение	Целенаправленное воздействие руководителя на подчиненного путем воздействия на его психику (например, при помощи явной или неявной апелляции к его ожиданиям)
Убеждение	Аргументированное активное воздействие при помощи логических средств, направленных на снятие психологических барьеров, напряженности в коллективе, возникшей по поводу данной работы
Подражание	Воздействие на работника или группу при помощи личного примера
Вовлечение	Характеризует ситуацию, когда сотрудники становятся участниками процесса подготовки, выработки и реализации решений, постановки конечных целей и определения путей их достижения
Принуждение	Метод, посредством которого работника заставляют, возможно, даже против его воли и желания, выполнять определенные действия
Побуждение	Метод, при котором подчеркиваются положительные качества работника, что позволяет повысить моральную значимость порученного дела

Косвенные методы социально-психологического управления создают определенную запланированную ситуацию, при которой работник или группа выполняют необходимую работу и достигают поставленных целей в режиме повседневной организации труда. Эти методы характеризуются:

– *условиями труда*, т.е. ритмичностью, монотонностью, внешней привлекательностью, степенью нагрузки, непрерывным или дискретным характером труда, наличием элементов творчества;

– *элементами системы управления*, т.е. формой контроля деятельности, стимулирования и др.;

– *личностными, социальными, социально-психологическими факторами*, т.е. психологическим климатом в коллективе, характером традиций, постановкой воспитательной работы.

Социально-психологические методы подразделяют на:

1) *социальные (социологические, воспитательные) методы*: моральное стимулирование, пропаганда, методы обучения, привлечение работника к управлению и т.д. (рис. 4.4);



Рис. 4.4. Социологические методы управления

2) *психологические* методы, которые направлены на конкретную личность и, как правило, индивидуальны (рис. 4.5).



Рис. 4.5. Психологические методы управления

Таким образом, к социально-психологическим методам управления относятся:

- моральное поощрение;
- социальное планирование;
- убеждение;
- внушение;
- личный пример;
- регулирование межличностных и межгрупповых отношений;
- создание и поддержание морального климата в коллективе;
- методы, направленные на формирование социально-психологических отношений между людьми (образование трудовых коллективов с учетом личных качеств, возраста, способности каждого человека, развитие традиций, способствующих сплочению коллектива, укреплению дисциплины, чувства совместной ответственности за конечные результаты деятельности, создание наиболее

благоприятных социальных условий для высокопроизводительного труда, усиления его творческого характера);

– установление контроля за мерой труда и мерой потребления, улучшение жилищных и бытовых условий персонала, облегчение труда в домашнем хозяйстве, повышение общеобразовательного и культурного уровня работников, улучшение медицинского обслуживания и организации отдыха.

4.4. Менеджер – центральное звено в управлении персоналом

Управление персоналом современной организации осуществляется через труд менеджера, который по своей сути является разновидностью умственного труда. Непосредственно не выступая созидателем материальных благ, он становится неотъемлемой частью труда совокупного рабочего.

Основные характеристики современного управленческого труда представлены в табл. 4.13.

Таблица 4.13

Характеристики управленческого труда

Характеристика	Комментарий
Цель	Создание условий для достижения целей организации, координация и согласование совместной деятельности работников организации
Предмет	Трудовая деятельность людей Информация
Средства управленческого труда	Организационная и вычислительная техника Информация как средство связи
Характеристика управленческого труда	Умственный труд, сочетающий творческие, логические и технические операции Косвенно производительный труд Работа с людьми Информационная природа Многообразие решаемых задач Творческий характер
Продукт	Управляющее воздействие (управленческое решение)

Основная цель управления как такового заключается в создании необходимых условий (организационных, технических, социальных, психологических и т.д.) для реализации задач организации (предприятия), установлении гармонии между индивидуальными трудовыми процессами, в координации и согласовании совместной деятельности работников ради достижения конкретных запланированных результатов. Следовательно, *современное управление организацией – прежде всего работа с людьми, а их трудовая деятельность служит объектом управляющего воздействия.*

Разделение управленческого труда – объективный процесс обособления отдельных его видов в самостоятельные сферы трудовой деятельности различных групп управленческих работников. Это способствует повышению качества управляющих воздействий. Управленческий труд классифицируется по функциям, иерархии, и т.д. (табл. 4.14).

Таблица 4.14

Виды разделения управленческого труда

Вид	Характеристика
1	2
Функциональный	Выделение необходимых для эффективного управления производством функций, выполнение которых закрепляется за определенными работниками или подразделениями аппарата управления
Иерархический	Распределение работ по уровням иерархии управления, закрепление их за определенными управленческими работниками и формирование на этой основе их полномочий
Технологический	Разделение процесса управления на операции по сбору, передаче, хранению и преобразованию информации, выполняемые определенными категориями работников
Профессиональный	Дифференциация управленческих работников в соответствии с их профессиональной подготовкой

1	2
Квалификационный	Предоставление работникам конкретных видов работ в соответствии с их квалификацией, стажем работы и личными способностями
Должностной	Назначение управленческих работников в системе управления в соответствии с их компетенцией (совокупностью прав, обязанностей и ответственности по реализации какой-либо функции управления)

Реализация принципов управления в современных условиях предъявляет высокие требования к личности менеджера, который должен успешно реализовывать свои роли. Роль, согласно определению Г. Минцберга, представляет собой набор определенных поведенческих правил, соответствующих конкретной организации и конкретной должности. Десять ролей, которые принимает на себя руководитель в различные периоды и в разной степени, классифицируются в рамках трех крупных категорий: *межличностные роли, информационные роли и роли по принятию решений* (табл. 4.15).

Таблица 4.15

Роли руководителя (по Г. Минцбергу)

Наименование роли	Содержание
1	2
<i>Межличностные роли</i>	
«Главный руководитель»	Символический глава, в обязанности которого входит выполнение обычных обязанностей правового или социального характера (например, различные церемониалы, ходатайства)
«Лидер»	Ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, ответственный за набор, подготовку работников и связанные с этим обязанности (все управленческие действия с участием подчиненных)

1	2
«Связующее звено»	Руководитель обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации, которые представляют информацию и оказывают услуги (например, переписка, участие в совещаниях на стороне и т.д.)
<i>Информационные роли</i>	
«Приемник информации»	Руководитель разыскивает и получает разнообразную информацию (в основном текущую) специализированного характера; понимая организацию и внешние условия, успешно использует ее в интересах своего дела; выступает как нервный центр внешней и внутренней информации, поступающей в организацию (например, обработка почты и др.)
«Распространитель информации»	Руководитель передает информацию, полученную от внешних источников или других подчиненных, членам организации; часть ее носит чисто фактологический характер, другая требует интерпретации отдельных фактов для формирования взглядов организации (например, беседы с подчиненными, рассылка почты и т.д.)
«Представитель»	Руководитель передает информацию для внешних контактов организации относительно планов, политики, действий, результатов работы, действует как эксперт по вопросам данной отрасли
<i>Роли, связанные с принятием решений</i>	
«Предприниматель» («Инноватор»)	Руководитель изыскивает возможности внутри самой организации и за ее пределами, разрабатывает проекты по совершенствованию различных аспектов деятельности, контролирует разработку определенных проектов
«Устраняющий нарушения»	Руководитель отвечает за корректировочные действия, когда организация оказывается перед необходимостью важных и неожиданных нарушений
«Распределитель ресурсов»	Руководитель отвечает за распределение всевозможных ресурсов организации, т.е. принимает и одобряет все значительные решения в организации
«Ведущий переговоры»	Руководитель отвечает за представительство организации на всех значительных и важных переговорах

Как указывает *Г. Минцберг*, роли *взаимозависимы* и взаимодействуют для создания единого целого. *Межличностные роли* вытекают из полномочий и статуса руководителя в организации и охватывают сферу его взаимодействий с людьми. Эти межличностные роли могут сделать руководителя пунктом сосредоточения информации, что дает ему возможность и одновременно заставляет его играть *информационные роли*, и действовать в качестве центра обработки информации. Принимая на себя межличностные и информационные роли, менеджер способен играть *роли, связанные с принятием решений*: распределение ресурсов, улаживание конфликтов, поиск возможностей для организации, ведение переговоров от имени организации. Все эти 10 ролей, взятые вместе, определяют объем и содержание работы менеджера, независимо от характера конкретной организации.

По мнению *Т. Ю. Базарова*, исходя из видения будущего кадровых служб и опираясь на опыт успешных корпораций, можно определить ключевые роли для профессии менеджера по персоналу.

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

2. *Руководитель службы управления персоналом* – организатор работы кадровых подразделений.

3. *Кадровый технолог* – разработчик и реализатор творческих подходов в специфических для менеджера по персоналу областях деятельности, компетентный в специальных и технологических знаниях, способный привлекать разнообразные внутренние и внешние ресур-

сы и эффективно их использовать с учетом деловых перспектив организации (руководитель службы организационного развития или развития персонала).

4. *Кадровый инноватор* – руководитель, лидер-работчик экспериментальных, инициативных или пилотажных проектов, требующих большого внимания и тщательной проработки, прежде чем они получают широкое распространение в практике кадрового менеджмента организации.

5. *Исполнитель* – специалист, осуществляющий оперативную кадровую политику.

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

Фактически эти шесть профессиональных ролей являются *минимальным* ролевым набором для эффективно работающей управленческой команды в системе кадрового менеджмента отдельно взятой организации.

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

1. *Личная порядочность:*

– *этичность* (уважение прав личности, ответственность за взятые обещания, надежность, честность, справедливость);

– *добросовестность* (высокие требования к результатам своей работы);

– *рассудительность* (способность принимать разумные, реалистичные и обоснованные решения).

2. Целеустремленность и продуктивность:

– *результативность* (ориентация на конечный результат);

– *настойчивость* (способность преодолевать ограничения, накладываемые сложившейся ситуацией);

– *преданность организации и деловая ориентация* (готовность следовать нормам организации, увлеченность работой и ответственность за качество своей работы);

– *уверенность в себе* (готовность и умение решать неординарные задачи).

3. Навыки командной работы:

– *командная ориентация* (понимание необходимости совместной деятельности и умение работать во взаимодействии с другими);

– *контактность* (умение устанавливать деловые и творческие отношения с партнерами);

– *коммуникабельность* (умение использовать устную и письменную речь, стилистические и иные выразительные средства для воздействия на партнеров и достижения взаимопонимания);

– *умение слушать* (способность воспринимать, усваивать и использовать информацию, извлекаемую из устной коммуникации).

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

1) *этичность*;

2) *коммуникабельность*;

- 3) умение слушать;
- 4) контактность;
- 5) командная ориентация;
- 6) добросовестность;
- 7) рассудительность;
- 8) результативность;
- 9) настойчивость;
- 10) уверенность в себе;
- 11) преданность организации и деловая ориентация.

Вопросы для самопроверки

1. Какие методы управления относятся к прямым и косвенным? Приведите примеры.

2. Характеристика организационно-правовых методов управления.

3. Назовите методы прямого администрирования. В каких формах оно проявляется?

4. Виды административной ответственности.

5. Характеристика экономических методов управления.

6. Что общего и в чем различие между социальными и психологическими методами управления?

7. Какие принципы необходимо учитывать при формировании системы управления персоналом и почему?

8. Какие принципы необходимо учитывать при развитии системы управления персоналом?

9. Какие методы применяются при обследовании и анализе системы управления персоналом?

10. Сущность методов формирования, обоснования и внедрения системы управления персоналом.

Задания для практических занятий и самостоятельной работы

Задание 1. Заполните таблицу.

Характеристика прямых и косвенных материальных выгод сотрудника в социальном пакете организации

Элемент	Прямая или косвенная материальная выгода	Нормативный или локальный акт, регламентирующий размер социальных компенсаций	Источник выплат и отношение к себестоимости продукции
Премия по итогам года	Прямая	Коллективный договор Положение о премировании Решение собрания учредителей	Не относится на себестоимость продукции, выплачивается из прибыли
Участие в прибылях организации			
Оплата временной нетрудоспособности			
Оплата пособий по беременности и родам			
Оплата проезда к месту работы сотрудника			
Оплата санаторно-курортного лечения			
Оплата туристической поездки в Крым			
...			
...			

Задание 2. В таблице приведены примеры применения экономических и социально-психологических методов управления человеческими ресурсами в различных организациях. Дополните содержание таблицы.

**Экономические и социально-психологические
методы управления персоналом**

Метод	Пример
Субсидирование персонала	Многие компании имеют субсидированные столовые и рестораны для своего персонала ...
Товары со скидкой	Большинство бизнесменов позволяют приобретать своим работникам товары и услуги организации со скидкой. ...
Ссуды	Некоторые работодатели дают своим работникам беспроцентные ссуды или ссуды с низким процентом на различные потребительские цели ...
Частное страхование здоровья	Некоторые организации производят частное страхование здоровья своих работников ...
...	...

Задание 3. Прочитайте условие задания и ответьте на вопросы.

Встреча делегации из КНР

Руководителем организации поставлена задача – организовать встречу иностранной делегации из КНР, которая через пять дней прибывает для заключения договора на поставку оборудования.

Вопросы

1. Определите перечень мероприятий, которые обеспечат проведение встречи на высшем уровне (учтите культурно-развлекательную программу).

2. Охарактеризуйте организационно-административные, экономические, социально-психологические методы управления, которые необходимо применить в данном случае.

3. Какие распорядительные документы необходимо издать?

4. За счет каких источников финансирования будут покрываться затраты? Можно ли затраты по привлечению переводчика отнести на себестоимость продукции?

5. Каким психологическим аспектам проведения переговоров необходимо уделить особое внимание? Обсудите ответ.

Задание 4. Изучите ситуацию и аргументированно ответьте на вопросы.

Выбор заместителя

На собрании акционеров В. В. Петрова избрали директором ЗАО «Волчихинские напитки». Его предшественник ушел на пенсию, оставив работоспособный коллектив в трудном финансовом положении. До этого В. В. Петров три года отработал заместителем директора по экономике. Он экстраверт, общительный, профессионально грамотный специалист, по темпераменту скорее флегматик и сангвиник, больше ориентирован на результаты работы. В. В. Петрову необходимо подобрать себе двух заместителей. Имеется несколько кандидатур с разным набором деловых качеств и психологией взаимоотношений.

С. А. Подберезкин ориентирован на человеческие отношения, стремится к тому, чтобы в коллективе были доброжелательный психологический климат, взаимное доверие сотрудников, отсутствие конфликтов. Однако он много времени уделяет контактам и коммуникациям и не всегда добивается выполнения плановых показателей по подразделению, которым руководит уже в течение 7 лет. Решения и указания С. А. Подберезкина не всегда конкретны и рассчитаны на профессионально грамотных сотрудников. Среди коллег получил прозвище «Берёза».

Ю. Ю. Тужилкин ориентирован на достижение конечных результатов. Он молодой руководитель, честолюбивый, всегда добивается достижения поставленных целей, ис-

пользуя напористость, решительность. Требователен к себе и подчиненным, принципиален, много работает, всегда в движении. В интересах дела идет на обострение отношений, невзирая на лица, не учитывая психологию сотрудников, за что получил прозвище «Ледокол».

М. И. Падалко предпочитает работать строго по правилам, всегда исполнитель, аккуратен, расчетлив в выполнении заданий руководства, требователен к подчиненным, поддерживает со всеми только формальные, деловые отношения. В коллективе его за глаза называют «Педант». План его подразделение выполняет, но текучесть кадров больше, чем в других подразделениях.

И. Н. Кондратов ориентирован как на работу, так и на человеческие отношения. Очень грамотный специалист и авторитетный руководитель с большим опытом работы (возраст 57 лет), сотрудники его любят за душевность и готовность помочь в трудную минуту. У коллег получил прозвище «Пастор Кондрат». Его главным недостатком является слабость к спиртному, которая сильно на работу не влияет.

Вопросы

1. Кого бы вы рекомендовали В. В. Петрову назначить заместителями и почему?

2. Какие методы управления предпочитают применять герои ситуации в своей управленческой практике?

Задание 5. Изучите ситуацию, аргументированно ответьте на вопросы и выполните задание.

Непокорная Анжелика

Тридцатилетняя сотрудница коллектива – экономист сборочного цеха Анжелика (выпускница-отличница финансового вуза, имеет отличные рекомендации с предшествующего места работы, занимается самообразованием) – постоянно игнорирует оперативные замечания начальника цеха Николая Петровича (выпускник политехнического техникума), пользующегося заслуженным уважением среди коллег,

30 лет проработавшего на этом предприятии сначала рабочим, потом мастером. Анжелика небрежно выполняет порученные задания, работает явно ниже своих способностей. Последнее ее упущение привело к тому, что квартальный отчет не был вовремя сдан в планово-экономический отдел (ПЭО). Постоянные конфликты у нее возникают и с заместителем начальника ПЭО предприятия, недавно назначенным на эту должность, на которую и она претендовала, но не была назначена по причине конфликтности. Работой в организации она дорожит, т.к. воспитывает дочь без мужа и заработная плата – единственный источник ее доходов. Перевести ее в другое подразделение по специальности экономиста не представляется возможным.

Вопросы

1. Оцените эффективность следующих воздействий начальника цеха на «непокорную» Анжелику:

- применить меры дисциплинарного (административного) воздействия для ее последующего увольнения;
- попытаться вызвать Анжелику на откровенный разговор, выяснить мотивы ее поведения и разработать условия по устранению конфликтности;
- написать докладную записку в адрес руководителя предприятия о лишении ее квартальной премии и понижении должностного оклада;
- обратиться к активу коллектива с просьбой принять меры общественного морального воздействия.

2. Разработайте систему методов управления (учитывая последовательность их применения) и обоснуйте ее.

Задание 6. Прочитайте текст и ответьте на вопросы.

Принципы ведения дел в России

Еще в 1912 г. российскими предпринимателями было выработано семь принципов ведения дел в России.

1. Уважай власть. Власть – необходимое условие для эффективного ведения дела. Во всем должен быть порядок. В связи с этим проявляй уважение к блюстителям порядка в узаконенных эшелонах власти.

2. Будь честен и правдив. Честность и правдивость – фундамент предпринимательства, предпосылка здоровой прибыли и гармоничных отношений в делах. Российский предприниматель должен быть безупречным носителем добродетелей честности и правдивости.

3. Уважай право частной собственности. Свободное предпринимательство – основа благополучия государства. Российский предприниматель обязан в поте лица своего трудиться на благо своей Отчизны. Такое рвение можно проявить только при опоре на частную собственность.

4. Люби и уважай человека. Любовь и уважение к человеку труда со стороны предпринимателя порождает ответную любовь и уважение. В таких условиях возникает гармония интересов, что создает атмосферу для развития у людей самых разноразличных способностей, побуждает их проявлять себя во всем блеске.

5. Будь верен своему слову. Деловой человек должен быть верен своему слову. «Единожды солгавший, кто тебе поверит». Успех в деле во много зависит от того, в какой степени окружающие доверяют тебе.

6. Живи по средствам. Не зарывайся. Выбирай дело по плечу. Всегда оценивай свои возможности. Действуйте сообразно своим средствам.

7. Будь целеустремленным. Всегда имей перед собой ясную цель. Предпринимателю такая цель нужна, как воздух. Не отвлекайся на другие цели. Служение «другим господам» противоестественно. В стремлении достичь заветной цели не переходи грань дозволенного. Никакая цель не может затмить моральные ценности.

Вопросы

1. Что из приведенных выше принципов в полной мере сохранило свою актуальность и в настоящее время, а что отошло на второй план?

2. Какие новые принципы бизнеса должны быть, по вашему мнению, внедрены в практику предпринимательской деятельности в России в настоящее время?

3. Какие принципы бизнеса вы считаете приоритетными? Ответ обоснуйте.

Задание 7. Изучите ситуацию и предложите варианты решения проблем организации.

«Парадиз» Мэри Коллинз

Гостиница «Парадиз» имеет 23 номера на 46 гостей. Вместе с хозяйкой гостиницы Мэри Коллинз в ней работают 30 человек. Несколько лет назад о старом пансионе, на базе которого была создана гостиница, не упоминалось ни в одном справочнике по туризму. Теперь же все знают, что гостиница «Парадиз» является одной из лучших в своем классе.

Несмотря на то, что цены в гостинице довольно высокие, в ней всегда много гостей. В среднем отель заполнен круглый год на 80 % – это хороший показатель для гостиничного бизнеса.

В работе Мэри руководствуется несколькими принципами:

- предоставлять услуги в соответствии с платой;
- обеспечивать заинтересованность сотрудников в выполняемой ими работе;
- заботиться о посетителях.

Для изучения потребностей и вкусов клиентов и дальнейшего повышения качества их обслуживания гостей просят заполнить вопросник. В нем содержится просьба высказывать свои впечатления о гостинице в целом, а также об организации и качестве питания и обслуживания.

Представьте себя в роли консультанта и выполните следующие операции:

1. Постарайтесь сформулировать вопросы анкеты по каждому из этих направлений.

2. Предложите систему стимулирования посетителей гостиницы к заполнению вопросника.

3. Как повысить заинтересованность сотрудников гостиницы в повышении качества обслуживания?

Задание 8. Изучите текст и ответьте на вопросы.

Режим рабочего времени

В российской практике бизнеса все чаще используются различные нововведения в мотивации труда, чтобы сделать его более плодотворным, эффективным. Среди таких инноваций – установление для конкретного работника нестандартного, льготного рабочего режима.

Этот вид мотивации у нас используется пока мало. Тем не менее он считается одним из эффективных, особенно на малых частных предприятиях, среди лиц таких профессий, как врачи, юристы, преподаватели, управляющие, технические работники, и в сфере обслуживания.

Работники назначают себе рабочие часы по своему усмотрению, лишь бы они устраивали компанию и их было достаточно, чтобы выполнить требуемую работу. Один трудится с 8 до 16 часов, другой – с 12 до 20 часов. Если вы справляетесь с работой скорее, ваше дело – идти домой или работать дополнительно. В некоторых компаниях имеется 4 или даже 5 смен. Иногда гибкие смены приводят к сокращенной рабочей неделе, обычно четырехдневной, с тремя выходными.

Некоторые компании установили «материнские смены», которые приспособлены к часам посещения школы детьми. Женщина не покидает организацию во время вынашивания и раннего воспитания детей. Многие предприятия дают возможность студентам работать во время «окон» в их учебных расписаниях.

Гибкие смены снижают уклонение от работы, опоздания и текучесть рабочей силы, повышают настроение и производительность труда.

Вопросы

1. Если руководство компании предложило бы вам гибкий график трудовой деятельности, как бы вы на это отреагировали и почему?

2. Как вы полагаете: в чем интерес руководства компании при предоставлении работникам льготного режима работы?

3. Если бы вы были руководителем, то каким образом организовали бы работу по контролю за количеством и результатами труда сотрудников?

4. Почему в отечественной практике управления персоналом недостаточно широко применяются подобные методы управления?

Задание 9. Прочитайте текст и ответьте на вопросы.

Метод Дельфийского оракула

В Древней Греции на протяжении нескольких столетий при принятии важных управленческих решений, например об объявлении войны, о выборе той или иной стратегии защиты или решении важного спора, обращались к дельфийскому оракулу. Впадая в экстаз, он выкрикивал порой бессвязные слова, которые, как считалось, вкладывались в его уста богами и были исполнены высшего смысла. При храме Аполлона, где происходило действо, существовал совет старейшин, который интерпретировал откровения оракула и затем объявлял всему населению города о решении, принятом на основании информации, полученной от оракула.

Вопросы

1. Дельфийский оракул был предшественником очень распространенного в настоящее время в управленческой практике метода _____?

2. Прецедент обращения за советом к высшим силам превратился в процедуру обращения руководителя за советом к специалисту, называемому _____?

Задание 10. Прочитайте текст и ответьте на вопросы.

Секрет Р. Макнамары

Один из руководителей крупнейшего автомобильного концерна «Форд», а впоследствии министр обороны США при президенте Джоне Кеннеди *Роберт Макнамара* считал, что письменное изложение какой-либо идеи – первый шаг к ее реализации. Он советовал, прежде чем принять важное управленческое решение, изложить его в письменном виде, поскольку это помогает управленцу более отчетливо представить проблему и пути ее разрешения.

Вопросы

1. Оцените целесообразность ведения записей при подготовке важного управленческого решения исходя из вашего опыта управленческой работы.

2. Какая информация представляет наибольшую важность на этапе подготовки управленческого решения?

3. На сколько баллов (по 100-балльной шкале) вы оцениваете собственный уровень владения письменной речью? Ответ аргументируйте.

Задание 11. Изучите ситуацию и ответьте на вопросы.

Решение Николая С.

Николай С., проработав в страховой компании около года в должности экономиста, был назначен на должность руководителя отдела страхования гражданской ответственности. Этому способствовал ряд важных обстоятельств, которые учитывались руководством компании при принятии такого решения.

Николай С. имел хорошее базовое образование, знал иностранные языки, был коммуникабелен, энергичен, исполнительен. За время работы в компании он очень вырос как специалист, продемонстрировал незаурядные способности. Однако первый же рабочий день Николая С. в качестве руководителя не удался. Если в целом коллектив отдела встретил его доброжелательно, но одна из опытных сотрудниц Валентина Григорьевна демонстративно отказалась признать нового руководителя. В ответ на просьбу Николая С., которую он адресовал всем сотрудникам, о представлении ему для ознакомления отчетов о работе за минувший месяц, Валентина Григорьевна заявила следующее:

«Я работаю в отделе двадцать лет. Ваш предшественник на посту руководителя отдела Иван Михайлович, которого мы недавно с почестями проводили на пенсию, никогда не проверял мою работу. Он всегда был уверен в моей квалификации и исполнительности. За работу, которую я выполнила в эти годы, меня неоднократно поощряли. Недоверие ко мне как к специалисту с вашей стороны меня оскорбляет».

Вопросы

1. Какое решение должен принять начальник отдела Николай С.?
2. Какого руководителя называют «трудным» и почему?
3. Предложите свой вариант последовательности действий менеджера в аналогичной конфликтной ситуации.

***Задание 12.** Прочитайте текст статьи, фрагмент которой представлен ниже, а также найдите в интернете подобные материалы на эту проблемную тему и ответьте на вопросы.*

Универсальные методы управления человеческими ресурсами ...

Методы управления человеческими ресурсами не могут быть универсальными, поэтому исследования в области международного менеджмента часто направлены

на модификацию этих методов в зависимости от условий конкретной страны. Могут ли компании, например, в Финляндии и России, применять одинаковые методы управления человеческими ресурсами (УЧР)? Одни исследователи доказывают, что методы управления должны быть в значительной степени адаптированы к локальному контексту, другие – что наиболее эффективные инструменты управления универсальны. Более того, глобальная стандартизация методов – это один из способов, при помощи которого многонациональные корпорации стремятся контролировать деятельность своих филиалов. Такие ученые, как *С. Тейлор*, *С. Бичлер* и *Н. Ханнер*, показали, что многонациональные компании могут развивать в области УЧР стратегию, которая сочетает в себе глобальную стандартизацию и локализацию. Отталкиваясь от этого, можно утверждать, что для фирм может быть выгодна разная степень стандартизации методов управления человеческими ресурсами в филиалах, разбросанных по всему миру.

Источник: Российский журнал менеджмента. – 2004. – № 1. – С. 53–70.

Вопросы

1. Насколько универсальны методы управления персоналом?
2. В каких случаях можно стандартизировать методы управления персоналом организации, которая имеет филиальную сеть в разных странах?
3. Каково должно быть соотношение между формальными и неформальными методами управления персоналом в России, Китае и Финляндии, исходя из специфики этих стран?

Задание 13. Прочитайте текст и ответьте на вопросы.

Принципы американских компаний

Классика менеджмента содержит примеры емких выражений, кратко характеризующих суть менеджмента и его значения для бизнеса. Это, по существу, принципы эффективного менеджмента.

Вот некоторые примеры принципов деятельности американских фирм «Дженерал Моторс» и «IBM».

- «Руководитель не может позволить себе роскошь учиться на ошибках».
- Вы можете свалить дурака в чем угодно и вам дадут шанс исправиться. Но если вы хоть немного схалтурите в том, что касается управления людьми, то вам конец. Здесь все просто: либо высший уровень работы, либо нам придется расстаться».
- «Успех нашего бизнеса тесно связан с дарованием и преданностью наших менеджеров. Прибыль течет туда, где есть мозги».

Вопросы

1. Согласны ли вы с приведенными выше высказываниями?

2. Постарайтесь сформулировать собственную оригинальную интерпретацию аналогичного выражения с учетом российской практики менеджмента.

Задание 14. Прочитайте текст и ответьте на вопросы.

Важнейшие механизмы

Проектирование и формирование системы управления организацией – исключительно важная и сложная задача, предполагающая создание и обеспечение эффективного взаимодействия двух подсистем: внутреннего функционирования и отношений с внешней средой. *Механизм внутреннего*

функционирования включает элементы, необходимые для производственной и управленческой деятельности (определение и ранжирование целей, оптимизация состава подразделений, структуры управления и коммуникаций, распределение задач, функций, полномочий по всем звеньям, упорядочение информационных потоков и совершенствование документооборота). *Механизм отношений с внешней средой* включает элементы, необходимые для формирования и поддержания необходимых связей организации с поставщиками, клиентами, посредниками, а также учета специфики конкурентной борьбы и действия факторов макросреды (политических, правовых, демографических, культурных).

Практическое использование этих механизмов осуществляется двояко, в зависимости от исходных принципов: последовательности или параллельности. По мнению Э. А. Смирнова, *принцип последовательности* является оптимальным для действующих компаний, корректировка механизма внутреннего функционирования которых «должна осуществляться после определения тенденций изменения механизма отношений с внешней средой»; *принцип параллельности* наиболее подходит новым компаниям, которым целесообразно «проектировать механизм внутреннего функционирования и механизм отношений с внешней средой одновременно».

Вопросы

1. Согласны ли вы с таким дихотомическим подходом, а также со следующей рекомендацией: «В случае неустойчивого характера изменений параметров внешней среды необходимо либо подождать некоторое время, либо использовать экономико-математические методы для их анализа, например, методы аппроксимации, массового обслуживания и др.»?

2. Как решаются задачи организационного проектирования в организациях, действующих по принципу «прибыль любой ценой» или «бизнес здесь и сейчас»?

3. Раскройте специфику формирования систем управления в компаниях, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность.

***Задание 15.** Прочитайте текст и ответьте на вопросы.*

Принцип Питера

Профессор американского университета Британской Колумбии Лоуренс Дж. Питер, будучи наблюдательным человеком, в результате длительных размышлений пришел к казавшемуся бы парадоксальному умозаключению, которое в теории управления получило название «Принцип Питера». Суть принципа сводится к тому, что, по мнению его автора, некомпетентность в профессиональных делах встречается повсеместно. Поэтому естественно предположить, что только компетентность должна вознаграждаться более высокой должностью, а некомпетентность следует рассматривать как преграду к продвижению по службе. Отсюда, как считает Л. Дж. Питер, если компетентность служит основанием, а некомпетентность – препятствием для продвижения по служебной лестнице, любой работник остановится в конечном счете на уровне своей некомпетентности. Результат этого – испорченная работа, отчаяние коллег по службе и подрыв эффективности деятельности компании. Принцип Питера спорен, но и не лишен оснований. Особую остроту уровень компетентности имеет для менеджеров, которые отвечают за работу не только свою, но и коллектива. Некомпетентность менеджера может непосредственно отразиться на результатах деятельности организации.

Вопросы

1. Согласны ли вы с Лоуренсом Дж. Питером? Постарайтесь найти аргументы в защиту своей позиции.

2. Как решать проблему некомпетентности менеджеров в России? Предложите комплекс мер по возможному исключению ее из практики работы российских компаний.

Задание 16. Прочитайте текст и ответьте на вопросы.

**Принципы развития профессионального
и творческого потенциала**

В настоящее время в России все больше внимания уделяется развитию профессионального и творческого потенциалов работников, формированию предпринимательской этики, поддержанию высокой ответственности за качество продукции, работу и судьбу фирмы в целом. Службы управления человеческими ресурсами руководствуются следующими принципами:

- подчеркивать уважение к индивидуальности и ценности каждого человека путем поощрения высокой производительности труда;
- поддерживать доверительные отношения и уважение работников друг к другу;
- нести ответственность за обучение и повышение профессионализма персонала;
- поощрять инициативу каждого, одновременно поддерживать свободную творческую деятельность;
- стимулировать принятие на себя ответственности в сложных ситуациях;
- предоставлять каждому работнику возможности для реализации его индивидуальных способностей;
- лучше расставлять кадры;
- повышать ответственность за развитие трудового потенциала персонала;
- обеспечивать справедливую оплату труда;
- оценивать результаты работы по достижению поставленных целей.

Вопросы

1. Какие еще принципы управления персоналом могли бы сыграть серьезную роль?
2. Соответствуют ли упомянутые принципы особенностям русского менталитета, специфике, историческим чертам русского человека?

Задание 17. Прочитайте текст и ответьте на вопросы.

Швейцарские корпоративные принципы стеклодувной фабрики «Гласи Хергисвиль» Роберта Нидерера

По состоянию на 1 апреля 2011 г. на фабрике трудилось всего 320 человек. Яркий бренд «Гласи Хергисвиль» известен каждому швейцарцу в не меньшей степени, нежели бренд известной марки «Мигрос». Продукция фабрики, начиная от изящных стеклянных миниатюр до причудливой формы больших ваз, сосудов для шнапса, коньяка и другого алкоголя, модернистских сервизов и др., продается в большом маркете напротив стеклодувного завода, на который приезжают покупатели со всей страны.

В 1974 г. появился на авансцене Роберто Нидерер, талантливый дизайнер и менеджер. Он пошел на риск и купил разорившуюся, обессиленную фабрику. Р. Нидерер увидел в отработке миссии, корпоративных принципов работы, то есть стратегического PR. Он решил отказаться от массового производства стекла, от всеобщих стандартов и выдвинул в приоритеты авторскую, дизайнерскую работу по стеклу. Это было смелым решением, ведь фабрика переживала глубокий кризис, а дизайнерские работы требовали больше времени, затрат энергии, чем обычный ширпотреб, и могли быть в итоге не понятыми потребителями. Р. Нидерер предложил новую миссию фабрики: *«В мире стандартов производства должно найтись место красоте и индивидуальности»* и новый слоган: *«Дизайн. Качество. Неповторимость»*. Но при этом он ни в коем случае не собирался отказываться от традиций производства, накопленных за десятки лет. В качестве корпоративного принципа работы «Гласи Хергисвиль» был предложен *принцип сочетания традиций и дизайнерских инноваций*, но в приоритет все же был выдвинут неповторимый дизайн.

Второй корпоративный принцип работы, предложенный Р. Нидерером, – социальная поддержка стеклодувов. Даже при наличии высоких заработков работникам предоставляется хороший социальный пакет (медицинская стра-

ховка, отпуска и др.). Отметим, что подобное есть не на всех предприятиях малого и среднего бизнеса. Но Р. Нидерер как менеджер решил, что подчеркнуто заботливое отношение к персоналу поможет сохранить уникальное предприятие. Кроме того, именно так формируется добровольная лояльность сопредпринимателей. Сотрудников вполне устраивает заключение гибких партнерских договоров психологического характера, они отказываются от добровольной нелояльности (то есть текучести кадров, ухода с предприятия) и могут стать «пожизненными предпринимателями», максимально верными фирме.

Стеклодувы скорее практики, чем теоретики. Молодежь учится мастерству в их бизнесе не в вузах, а на конкретном рабочем месте, через систему наставничества. Кстати, повсюду в Швейцарии мы встречали именно корпоративный подход к обучению, который считается наиболее надежным, конкретным и перспективным: часовые мастера, кондитеры, шоколадных дел мастера, пивовары, стеклодувы и др. обучаются на рабочем месте через систему наставничества или специальных курсов. Это и есть, на наш взгляд, практическое внедрение в жизнь «женевской схемы».

Третий корпоративный принцип работы, предложенный Р. Нидерером, – это применение общинных принципов работы, которые должны сплотить коллектив. С этой целью Р. Нидерер организовал духовой оркестр. После работы стеклодувы играли в этом оркестрике, владелец фабрики играл вместе с ними. Так называемому культурному менеджменту стало уделяться особое внимание. Работники, которые слаженно играли вместе, соответственно проявляли и чудеса сработанности. Нас провели на фабрике в эту святая святых – в маленькую комнатку, где помпезно стояли инструменты стеклодувов, ожидая своих музыкантов. Р. Нидерер возглавлял фабрику 10 лет, вывел ее в число передовых индустриальных предприятий Швейцарии, доказав всем, что его подход к стратегическому PR и стратегическому менеджменту сработал. Затем ему на смену пришел его сын – он возглавил фабрику и стал дирижировать оркестром.

В начале 1990-х гг. на фабрике открылся интерактивный музей развития стеклодувного производства. Здесь поэтапно показано, как выдували стекло в Египте и Византии, как работали предки хергисвильских дизайнеров и что делается на фабрике сейчас. Здесь есть автоматические двери с датчиками движения, шары из стекла, наполненные красной жидкостью, которая постепенно закипает от прикосновения ладоней, стеклянные тарелки, на которых можно сыграть мелодию, и др. Одним словом, это высокотехнологичное Зазеркалье, постижение креативности стеклодувного искусства. И это, несомненно, тоже PR – яркий, наглядный и интерактивный PR достижений стеклодувов, который убеждает в живучести и конкурентоспособности этого уникального предприятия на рынке производства и потребления промышленных товаров Швейцарии.

Источник: *Подойницына И., Михайлова А.* Швейцарские технологии управления персоналом // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). – 2012. – № 8.

Вопросы

1. Какие еще принципы управления персоналом можно внедрить на отечественных предприятиях?
2. Соответствуют ли упомянутые принципы особенностям русского менталитета, специфике, историческим чертам русского человека?

Задание 18. Прочитайте текст и ответьте на вопросы.

Альтруист в коллективе

Альтруизм – бескорыстное поведение человека, направленное на удовлетворение интересов другого человека (людей). Понятие ввел французский философ и основатель социологии Огюст Конт. Принцип альтруизма заключается в следующей фразе: «Живи для других».

Чем полезен альтруист для работодателя?

Во-первых, альтруист всегда готов работать много и даже без дополнительной оплаты своего труда, если того

требуется ситуация. Для компании такой человек просто подарок. Является ли в этом случае альтруист трудоголиком? В какой-то степени да. Ведь альтруист тоже готов пожертвовать личным временем ради решения рабочих вопросов. Отличие лишь в том, что трудоголиком нередко становится человек, который не умеет правильно управлять своим временем, не умеет расставлять приоритеты. Альтруист же, наоборот, прекрасно умеет это делать, поскольку ему надо везде и всем успеть помочь.

Во-вторых, альтруист, как правило, оптимист и энтузиаст своего дела, а потому способен «зажечь», вдохновить окружающих на социальные подвиги. Он может быть хорошим организатором и специалистом. Эти качества делают альтруиста незаменимым помощником, особенно в части проведения социальных акций.

Чем альтруист может быть опасен для работодателя?

Во-первых, его «опасность» кроется в глубинных причинах, толкающих человека на альтруистическое поведение. Возможно, что альтруист несчастлив, не испытывает удовольствия от жизни и компенсирует это за счет других источников. Просто помогает другим, получает за это похвалу (или даже не получает ее), испытывает самоудовлетворение и другие позитивные эмоции. Это один из механизмов компенсации. Но может произойти так, что в один момент человек столкнется с нерешаемой проблемой, не получит той компенсации, на которую он рассчитывает, и потеряет смысл жизни. Это чревато нервными срывами, злоупотреблениями алкоголем, уходом с работы и другими последствиями.

Во-вторых, в современном мире альтруистическое поведение все-таки воспринимается как не совсем адекватное. Над альтруистом коллеги могут подтрунивать, доставляя ему неприятные эмоции. Это также может спровоцировать увольнение сотрудника по причине душевных волнений.

Как видно, альтруист в коллективе – это не только удача для работодателя, но и головная боль, с которой нужно что-то делать.

Вопросы

1. Какие качества альтруиста могут быть интересны работодателю?
2. Как управлять поведением альтруиста?
3. Как увлечь альтруизмом весь коллектив?

Задание 19. Прочитайте текст и ответьте на вопросы.

«ДАО TOYOTA»

Французы вот-вот скупят весь мировой автопром, являясь уже 200 лет изобретателями и мировыми лидерами по инновациям в авто... Все производители платят им за патенты, но почему же всем нам так интересен опыт Toyota?

Да потому, что Toyota борется, и небезуспешно, за мировое лидерство с Volkswagen Group – 50 млн авто в год!!! Это не шутка... Три тысячи долларов прибыли на одно авто, потому что есть чему поучиться в организации производства у них, потому что России еще только предстоит освоить технологии современного производства...

Принципы компании

Принцип 1. Принимай управленческие решения с учетом долгосрочной перспективы, даже если это наносит ущерб краткосрочным финансовым целям.

Принцип 2. Процесс в виде непрерывного потока способствует выявлению проблем.

Принцип 3. Используй систему вытягивания, чтобы избежать перепроизводства.

Принцип 4. Распределяй объем работ равномерно (хейдзунка): работай как черепаха, а не как заяц.

Принцип 5. Сделай остановку производства с целью решения проблем частью производственной культуры, если того требует качество.

Принцип 6. Стандартные задачи – основа непрерывного совершенствования и делегирования полномочий сотрудникам.

Принцип 7. Используй визуальный контроль, чтобы ни одна проблема не осталась незамеченной.

Принцип 8. Используй только надежную, испытанную технологию.

Принцип 9. Воспитывай лидеров, которые досконально знают свое дело, исповедуют философию компании и могут научить этому других.

Принцип 10. Воспитывай незаурядных людей и формируй команды, исповедующие философию компании.

Принцип 11. Уважай своих партнеров и поставщиков, ставь перед ними трудные задачи и помогай им совершенствоваться.

Принцип 12. Чтобы разобраться в ситуации, надо увидеть все своими глазами (генти генбуцу).

Принцип 13. Принимай решение не торопясь, на основе консенсуса, взвесив все возможные варианты; внедряя его, не медли (немаваси).

Принцип 14. Стань обучающейся структурой за счет неустанного самоанализа (хансей) и непрерывного совершенствования (кайдзен).

Источник: Управление персоналом. – 2012. – № 8.

Вопросы

1. Возможно ли внедрение подобных принципов на одном из российских автосборочных предприятий? Обоснуйте.

2. Какие из принципов можно применить для повышения собственной эффективности? Обоснуйте.

Задание 20. Психодиагностический тест на умение руководителей говорить и слушать.

Недоумения, недоразумения, споры часто возникают из-за элементарного неумения четко выразить свои мысли. Такие конфликты бывают небезобидны, но обижаться следует только на себя – надо уметь разговаривать. Чем

хуже человек владеет речью, тем чаще попадает в нелепые ситуации. Насколько актуальны для вас речевые барьеры общения? Умеете ли вы говорить и слушать? Проверьте это с помощью вопросов, составленных американским психологом *В. Маклени* и адресованных руководителям. На вопросы дайте ответы «Да» или «Нет».

1. Когда вы беседуете, объясняете что-либо, внимательно ли следите за тем, чтобы слушатель вас понял?
2. Подбираете ли слова, соответствующие его подготовке?
3. Обдумываете ли указания, распоряжения, прежде чем их высказать?
4. Если вы высказали новую мысль и подчиненный не задает вопросов, считаете ли, что он понял ее?
5. Следите за тем, чтобы ваши высказывания были как можно более определенными, ясными, краткими?
6. Обдумываете ли предварительно свои идеи, предложения, чтобы это выяснить?
7. Поощряете ли вопросы?
8. Вы считаете, что знаете мысли окружающих, или задаете вопросы, чтобы это выяснить?
9. Различаете ли вы факты и мнения?
10. Ищете ли вы все новые возражения, противореча аргументам собеседника?
11. Стараетесь ли, чтобы ваши подчиненные во всем соглашались с вами?
12. Всегда ли говорите ясно, четко, полно, кратко и вежливо?
13. Делаете ли вы паузы в речи, чтобы и самому собраться с мыслями, и слушателям дать возможность обдумать ваши предложения, задать вопрос?

Оценка результатов

Если вы не задумываясь ответите «да» на все вопросы, кроме 4, 8 (первой части), 10, 11, можно считать, что вы владеете приемами грамотного общения, умеете излагать свои мысли и слушать собеседника.

Контрольные тестовые задания по теме «Принципы и методы управления»

Вопросы	Варианты ответов
1. К характеристикам понятия «метод управления» наиболее подходят следующие (Н)	1) прием расчета показателей в процессе управления 2) способ использования средств управления в процессе воздействия управляющей системы на управляемую 3) разработка порядка совместной деятельности в организации 4) способ воздействия управляющей системы на управляемую
2. Организационно-распорядительские методы менеджмента предполагают выполнение таких действий, как	1) формирование системы оплаты труда 2) финансовое планирование 3) формирование оргструктуры управления 4) регулирование межличностных отношений
3. Назовите методы, входящие в группу организационно-регламентирующих методов управления <i>(несколько вариантов ответа)</i>	1) приказ 2) премирование 3) убеждение 4) инструкция
4. Для повышения эффективности действующей в организации системы стимулирования деятельности сотрудников руководитель должен преимущественно использовать _____ методы управления	1) организационно-распорядительские 2) мотивационные 3) социально-психологические 4) экономические
5. К экономическим методам управления не относится	1) кредитная политика 2) балансовый метод 3) хозрасчет 4) инструктаж
6. К административным методам управления персоналом относятся (Н)	1) планирование 2) участие работников в управлении 3) экономические нормы и нормативы 4) формирование структуры органов управления 5) издание приказов и распоряжений

7. К методам обследования системы управления персоналом относятся (Н)	<ul style="list-style-type: none"> 1) функционально-стоимостной анализ 2) корреляционный и регрессионный анализы 3) структуризации целей 4) активное наблюдение рабочего дня 5) изучение документов
8. Принцип комплексности подразумевает	<ul style="list-style-type: none"> 1) многовариантную проработку предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта 2) своевременное принятие решений, предупреждающих или устраняющих отклонения в системе управления персоналом 3) учет всех факторов, воздействующих на систему управления персоналом 4) создание наиболее эффективной системы управления персоналом
9. Принцип обусловленности функций управления персоналом целям производства подразумевает, что	<ul style="list-style-type: none"> 1) функции управления персоналом, ориентированные на производство, опережают функции, направленные на обеспечение функционирования производства 2) функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с целями производства 3) необходима многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом 4) необходим выбор наиболее рациональных вариантов для конкретных условий производства
10. В теории управления к общим принципам управления персоналом относят следующие (Н)	<ul style="list-style-type: none"> 1) индивидуализация работы с кадрами 2) комплексность 3) научность, плановость 4) демократизация работы с кадрами
11. Основными закономерностями, служащими объективной основой предъявления требований к системе и технологии управления персоналом организации, являются	<ul style="list-style-type: none"> 1) системное формирование управления персоналом 2) параллельность производства и управления 3) оптимальное сочетание централизации и децентрализации УП 4) максимизация числа ступеней УП 5) пропорциональное сочетание совокупности подсистем и элементов систем управления персоналом

12. Принципы соответствия целей и ресурсов, распоряжительству и подчинения, сочетания централизации и децентрализации, ритмичности и прямооточности относятся к группе	1) общих принципов организации 2) принципов статической организации 3) принципов динамической организации 4) принципов рационализации
13. Принципы приоритета персонала, структур над функциями, объекта над субъектом относятся к группе	1) общих принципов организации 2) принципов статической организации 3) принципов динамической организации 4) принципов рационализации
14. Принципы приоритета цели, функций над структурой, субъекта над объектом относятся к группе	1) общих принципов организации 2) принципов статической организации 3) принципов динамической организации 4) принципов рационализации
15. Принцип, указывающий на противоречивый, двойственный характер развития человека, организации и общества в целом, называется	1) амбивалентным 2) принципом верификации 3) принципом диверсификации 4) принципом преемственности
16. Принцип, указывающий на необходимость экспериментального (опытного, практического) подтверждения концептуальных идей и планов, называется	1) амбивалентным 2) принципом верификации 3) принципом диверсификации 4) принципом преемственности
17. В теории управления к общим принципам управления персоналом относятся следующие (Н)	1) индивидуализация работы с кадрами 2) комплексность 3) научность, плановость 4) демократизация работы с кадрами

<p>18. Принцип первичности функций управления персоналом означает</p>	<p>1) максимум удобств для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации решений человеком 2) состав подсистем системы управления персоналом, оргструктура, требования к работникам и их численность зависят от содержания, количества и трудоемкости функций управления персоналом 3) пропорции между функциями, направленными на организацию системы управления персоналом, и функциями управления персоналом 4) необходимость опережения ориентации функций управления персоналом на развитие производства по сравнению с функциями, направленными на обеспечение функционирования производства 5) выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом</p>
<p>19. Принцип параллельности означает</p>	<p>1) приспособленность системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы 2) выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени 3) упорядоченность и целенаправленность необходимой информации по выработке определенного решения 4) одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышение оперативности управления персоналом 5) своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения</p>
<p>20. Содержание принципа прогрессивности заключается в следующем</p>	<p>1) при формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации 2) чем проще система управления персоналом, тем лучше она работает 3) соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам 4) своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих отклонения 5) выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени</p>

21. Принцип непрерывности характеризует	<p>1) управление персоналом как по вертикали, так и по горизонтали может осуществляться по различным каналам: административно-хозяйственному, экономическому, правовому</p> <p>2) отсутствие перерывов в работе работников системы управления персоналом или подразделений, уменьшение времени прослеживания документов, простое технических средств управления</p> <p>3) выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени и регулирование повторения функций управления персоналом</p> <p>4) основу проведения работы по совершенствованию системы управления персоналом на ее уровнях и разными специалистами, стандартное их оформление</p> <p>5) одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышение оперативности управления персоналом</p>
22. Результаты труда управленческого персонала (Н)	<p>1) оцениваются качественно</p> <p>2) оцениваются индивидуально</p> <p>3) оцениваются количественно</p> <p>4) не оцениваются</p> <p>5) оцениваются косвенно</p>
23. Предмет управленческого труда – это информация о	<p>1) состоянии управленческого звена организации</p> <p>2) способах и методах руководства</p> <p>3) состоянии объекта и необходимых изменениях в его функционировании и развитии</p> <p>4) сотрудниках организации и результатах их труда</p> <p>5) критериях принятия решения руководителем</p>
24. Продукт управленческого труда – это	<p>1) информация о состоянии объекта и о необходимых изменениях в его функционировании и развитии</p> <p>2) организационная и вычислительная техника, уровень и полнота использования которых определяют культуру и эффективность управления в организации</p> <p>3) организация, структурное подразделение, территория</p> <p>4) предварительное прогнозирование, управленческие решения и практические действия, необходимые для обеспечения функционирования объекта в требуемом режиме</p> <p>5) управленческие решения и практические действия, необходимые для обеспечения функционирования объекта в требуемом режиме</p>

25. Управленческий труд – это	1) вид трудовой деятельности конкретного руководителя по организации работы его коллектива 2) совокупность внутриорганизационных принципов, моральных и административных норм и правил, оказывающих влияние на персонал 3) вид трудовой деятельности по выполнению функций управления в организации, назначением которого является обеспечение целенаправленной и скоординированной деятельности трудового коллектива по решению стоящих перед ним задач 4) вид трудовой деятельности, направленной на достижение желательных перемен в социальной среде организации 5) вид трудовой деятельности, включающий систему операций, процедур, приемов установления социальных фактов, их систематизация и выбор средств анализа
-------------------------------	---

Библиографический список

1. *Банько Н.А.* Управление персоналом: учеб. пособие / Н.А. Банько, Б.А. Карташов, Н.С. Яшин. – Волгоград: ВолгГТУ, 2006. – 96 с.

2. *Бычкова А.В.* Управление персоналом: учеб. пособие. – Пенза: Изд-во Пенз. гос. ун-та, 2005. – 200 с.

3. *Кибанов А.Я.* Служба управления персоналом: учеб. пособие / А.Я. Кибанов, В.Г. Коновалова, М.В. Ушакова; под ред. А.Я. Кибанова. – М.: КНОРУС, 2010. – 416 с.

4. *Понуждаев Э.А.* Управление персоналом: учеб. пособие. – М.: ИМЭС, 2004. – 293 с.

5. *Сборник* ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов, контрольных заданий, вопросов для самопроверки по курсу «Менеджмент». / Э.А. Уткин, Е.Л. Драчева, А.И. Кочеткова, Л.И. Юликов. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 192 с.

6. *Управление персоналом*: учеб. для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.

7. *Шеметов П.В.* Менеджмент: управление организационными системами / П.В. Шеметов, Л.Е. Чередникова, С.В. Петухова. – М.: Омега-Л, 2012. – 406 с.

8. *Чередникова Л.Е.* Менеджмент / Л.Е. Чередникова, А.В. Черепанов. – Новосибирск: САФБД, 2010. – 446 с.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ О РОЛИ ЧЕЛОВЕКА В ОРГАНИЗАЦИИ.....	5
1.1. Эволюция управленческой мысли	5
1.2. Классические теории управления научные персона- лом (школа научного управления, административная школа).....	21
1.3. Теории человеческих отношений (школа человече- ских отношений).....	32
1.4. Теории управления человеческими ресурсами (школа поведенческих наук).....	36
1.5. Четыре концепции управления персоналом.....	44
1.6. Вклад отечественных исследователей в развитие теорий управления о роли человека в организации ...	58
Задания для практических занятий и самостоятель- ной работы.....	75
Контрольные тестовые задания по теме «Теории управления о роли человека в организации»	92
2. ФИЛОСОФИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	98
2.1. Философия организации	98
2.2. Философия управления персоналом.....	110
2.3. Американская философия управления организацей ...	117
2.4. Японская философия управления организацией	121
2.5. Российская философия управления организацией ...	138
Контрольные тестовые задания по теме 2. «Филосо- фия управления организацией».....	175
3. КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	182
3.1. Понятие процесса управления персоналом.....	182
3.2. Сущность концепции управления персоналом	189
3.3. Управление персоналом и человеческими ресур- сами	197
3.4. Стратегия в управлении персоналом	208
3.5. Служба управления персоналом.....	220

3.6. Система работы с персоналом	226
Задания для практических занятий и самостоятель-	
ной работы.....	248
Контрольные тестовые задания по теме 3. «Концеп-	
ция управления персоналом»	258
4. ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСО-	
НАЛОМ	267
4.1. Закономерности управления персоналом	267
4.2. Принципы управления персоналом	270
4.3. Методы управления: административные, экономи-	
ческие, социально-психологические.....	283
4.4. Менеджер – центральное звено в управлении пер-	
соналом	307
Задания для практических занятий и самостоятель-	
ной работы.....	315
Контрольные тестовые задания по теме 4. «Принци-	
пы и методы управления»	338

Автор-составитель
Аркадий Владимирович Черепанов

**СИСТЕМА РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ
В ОРГАНИЗАЦИИ**

Учебно-практическое пособие

Часть 1

Редактор *Н. К. Крупина*
Компьютерная верстка *В. Н. Зенина*

Подписано в печать 22 ноября 2015 г. Формат $60 \times 84^{1/16}$.

Объем 17,7 уч.-изд. л., 21,5 усл. печ. л. Тираж 100 экз.

Изд. № 82. Заказ № 1469.

Отпечатано в Издательском центре НГАУ «Золотой колос»
630039, Новосибирск, ул. Добролюбова, 160, каб. 106.
Тел. (383) 267-09-10. E-mail: 2134539@mail.ru