

В. П. Пугачев

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

УЧЕБНИК И ПРАКТИКУМ
ДЛЯ АКАДЕМИЧЕСКОГО БАКАЛАВРИАТА

2-е издание, исправленное и дополненное

*Рекомендовано Учебно-методическим отделом высшего образования
в качестве учебника и практикума для студентов высших учебных заведений,
обучающихся по экономическим направлениям*

*Рекомендовано Министерством общего и профессионального образования РФ
в качестве учебника для студентов высших учебных заведений,
обучающихся по специальности и направлению «Менеджмент»*

**Книга доступна в электронной библиотеке biblio-online.ru,
а также в мобильном приложении «Юрайт.Библиотека»**

Москва ■ Юрайт ■ 2019

УДК 331.1(075.8)
ББК 65.291.6я73
П188

Автор:

Пугачев Василий Павлович — профессор, доктор философских наук, почетный работник высшего профессионального образования Российской Федерации, заслуженный работник высшей школы Российской Федерации, академик РАЕН, заведующий кафедрой управления персоналом факультета государственного управления Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова.

Рецензенты:

Бутырин Г. Н. — заведующий кафедрой социологии организаций социологического факультета Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова;

Колосова Р. П. — доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой занятости и социально-трудовых отношений экономического факультета Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова.

Пугачев, В. П.

П188 Управление персоналом организации: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. П. Пугачев. — 2-е изд., исправл. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 402 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс).

ISBN 978-5-534-08905-9

Данный учебник дает представление о линейном аспекте управления персоналом, т. е. о руководстве персоналом. Он учитывает специфику управления персоналом как теоретико-прикладной дисциплины. В учебнике используются методы и процедуры психодиагностики, охватывается проблематика всех сфер деловой активности. В книге разобраны основные вопросы деятельности руководителей и кадровых служб по управлению персоналом.

Содержание учебника соответствует актуальным требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования.

Для студентов вузов, обучающихся по направлению «Менеджмент», а также «Управление персоналом».

УДК 331.1(075.8)
ББК 65.291.6я73



Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав. Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая компания «Дельфи».

ISBN 978-5-534-08905-9

© Пугачев В. П., 2011
© Пугачев В. П., 2019, с изменениями
© ООО «Издательство Юрайт», 2019

Оглавление

Введение	7
Глава 1. Персонал в современной организации	11
1.1. Персонал в традиционном и индустриальном производстве	11
1.2. Основные факторы повышения роли персонала в постиндустриальном обществе	19
1.3. Теории человеческого и социального капитала. Деловая этика	27
<i>Вопросы</i>	32
Глава 2. Управление персоналом как специфическая область управления	33
2.1. Понятие и цели управления персоналом.....	33
2.2. Субъекты, функции и методы управления персоналом.....	39
2.3. Основные этапы эволюции управления персоналом. Особенности современного этапа в развитии управления персоналом	44
<i>Вопросы</i>	51
Глава 3. Управление персоналом как наука и учебная дисциплина, обеспечивающая компетентность современного руководителя	52
3.1. Предмет и место управления персоналом в системе современных наук	52
3.2. Структура знаний и практическая значимость науки управления персоналом. Управление персоналом как учебная дисциплина.....	56
3.3. Профессиональная, социальная, методическая и временная компетентность. Управление временем	63
<i>Вопросы</i>	72
Глава 4. Структура управления персоналом: работа с кадрами и руководство персоналом	73
4.1. Базовые категории, характеризующие управление персоналом. Основные сферы управления персоналом и их соотношение	73
4.2. Работа с персоналом. Современные службы персонала	76
4.3. Понятие и главное содержание руководства персоналом	86
<i>Вопросы</i>	90
Глава 5. Природа организационного лидерства	92
5.1. Понятие лидерства	92
5.2. Истоки лидерства	96
<i>Вопросы</i>	103

Глава 6. Формирование лидерства	104
6.1. Мотивация и типы лидерства	104
6.2. Управление лидерством в организации	109
<i>Вопросы</i>	124
Глава 7. Руководство персоналом как власть и микрополитика....	125
7.1. Власть и авторитет.....	125
7.2. Структура власти.....	129
7.3. Основания, виды и механизм власти.....	132
7.4. Руководство персоналом как микрополитика	138
<i>Вопросы</i>	148
Глава 8. Важнейшие индивидуальные параметры эффективного руководства	150
8.1. Роли и функции руководителя	150
8.2. Биологические и социально-экономические характеристики.....	154
8.3. Личностные качества	160
<i>Вопросы</i>	167
Глава 9. Стили руководства.....	168
9.1. Классические стили руководства: авторитарный, демократический, попустительский.....	168
9.2. Современные интерпретации стилей руководства.....	173
9.3. Одномерные и многомерные стили руководства. Решетка стилей руководства Р. Блейка и Д. Моутона	186
<i>Вопросы</i>	193
Глава 10. Техника, средства и модели руководства.....	194
10.1. Понятие техники руководства. Рамочное (by Exception) управление и управление посредством делегирования (by Delegation).....	194
10.2. Управление по целям (by Objectives) и системное (by System) управление.....	199
10.3. Коммуникационные средства руководства.....	205
10.4. Модели руководства. Гарцбургская модель.....	208
<i>Вопросы</i>	213
Глава 11. Мотивация организационного поведения.....	215
11.1. Понятие и механизм мотивации.....	215
11.2. Основные теории мотивации. Картины человека в теориях трудовой мотивации	221
<i>Вопросы</i>	225
Глава 12. Внутриличностные и процессуальные теории мотивации.....	227
12.1. Внутриличностные теории мотивации	227
12.2. Процессуальные теории мотивации.....	237
12.3. Система мотивации	246
<i>Вопросы</i>	255

Глава 13. Рабочие группы.....	256
13.1. Формальные и неформальные группы в организации.....	256
13.2. Возможности группового влияния	263
13.3. Групповая сплоченность	269
<i>Вопросы.....</i>	<i>274</i>
Глава 14. Команды	275
14.1. Понятие команды и условия ее эффективности.....	275
14.2. Типы команд.....	285
14.3. Формирование команд.....	291
<i>Вопросы.....</i>	<i>297</i>
Глава 15. Основы теории организационных конфликтов	298
15.1. Понятие, основные стадии, механизм и типология конфликтов	298
15.2. Причины и последствия конфликтов	306
15.3. Диагностирование и предупреждение конфликта	311
<i>Вопросы.....</i>	<i>313</i>
Глава 16. Управление конфликтами.....	315
16.1. Основные стратегии обращения с конфликтами	315
16.2. Стили, методы и типология конфликтного поведения	319
16.3. Общие принципы, правила и рекомендации, используемые при управлении конфликтами	329
<i>Вопросы.....</i>	<i>333</i>
Глава 17. Организационная культура.....	334
17.1. Понятие, структура и функции организационной культуры. Сила, вид и профиль культуры	334
17.2. Символический подход к руководству персоналом. Символический менеджмент	350
<i>Вопросы.....</i>	<i>357</i>
Глава 18. Основные типы организационных культур. Формирование корпоративной культуры	358
18.1. Типология организационных культур	358
18.2. Формирование организационных культур.....	381
<i>Вопросы.....</i>	<i>391</i>
Список использованных источников	393
Новые издания по дисциплине	401

Введение

В XXI веке успех любой организации все в большей степени зависит от ее сотрудников. Отражением этого в области науки и образования является бурное развитие и широкое распространение знаний в области управления персоналом. В странах с развитой рыночной экономикой изучение дисциплины «Управление персоналом» давно уже стало не только важнейшей составной частью подготовки руководителей всех уровней, но и неотъемлемым компонентом высшего образования в целом.

Необходимость специальной подготовки в области управления персоналом вызвана тем, что современный руководитель может всесторонне проявить себя в работе лишь активно взаимодействуя с подчиненными, коллегами, руководством и (часто) клиентами. Для эффективного сотрудничества он должен обладать высокой культурой коммуникаций, знаниями и навыками делового общения и влияния. Подсчитано, что на вопросы, связанные с управлением сотрудниками, руководитель тратит до 80 % рабочего времени. Без умения руководить людьми, совместно решать стоящие перед организацией задачи, эффективное управление в принципе невозможно.

Руководство персоналом занимает центральное место в управлении сотрудниками, поскольку именно повседневная управленческая деятельность руководителей обеспечивает достижение главных целей предприятия. В целом же реальное управление персоналом имеет два основных аспекта: линейный и кадровый¹, складывается из деятельности главным образом двух субъектов управления — линейных руководителей и кадровых служб (влияние таких субъектов управления персоналом, как производственные советы, профсоюзы и т. п. менее значительно). И хотя в современном производстве наблюдается сближение и интеграция функций по управлению персоналом, их специфика сохраняется: руководители непосредственно управляют повседневной деятельностью сотрудников, а работники кадровых служб концентрируют свои усилия на вербовке, отборе, оценке, стимулировании, развитии, оптимизации состава персонала, оказании консультативной и иной помощи линейным менеджерам и т. д.

Предлагаемый учебник посвящен главным образом линейному аспекту управления персоналом, т. е. руководству персоналом, и ори-

¹ Десслер Г. Управление персоналом / пер. с англ. М., 2004. С. 15—18.

ентирован в первую очередь на подготовку руководителей. Выделение руководства персоналом как центрального аспекта управления персоналом соответствует европейской традиции в дифференциации управленческих наук¹. В США исторически сложилась несколько иная структура наук и учебных дисциплин по проблематике управления сотрудниками. Здесь управлением персоналом занимаются такие науки, как «Лидерство», «Организационное поведение», «Управление человеческими ресурсами», «Управление персоналом», «Человеческие отношения» и др. Американский подход в большей мере ориентирован на специфическое развитие управленческих наук в США, чем на логику предмета науки, изучающей управление персоналом. Сам этот предмет диктует выделение в управлении персоналом как науке и учебной дисциплине двух взаимосвязанных разделов: руководства персоналом и кадровой работы.

Учебник рассчитан на подготовку руководителей различных сфер деятельности и прежде всего коммерческих организаций. Управление персоналом — достаточно *универсальная* с точки зрения своего распространения наука. Она охватывает проблематику всех трех сфер деловой активности: государственных служб, коммерческих и некоммерческих организаций. Конечно, каждая из этих областей имеет свою специфику. Однако в последние десятилетия в мире наблюдается тенденция сближения и даже интеграции основных принципов, техник и моделей управления ими. Компании широко используют ценный опыт, накопленный в государственных организациях, особенно в области планирования. В то же время в государственный сектор все шире проникают принципы хозяйственного расчета и конкуренции. Изменяется его философия, цели и задачи, наблюдается переход от командных принципов руководства к принципам спроса — предложения, лежащих в основе рынка. В силу единства человека как объекта управления, а также сближения принципов руководства государственными и коммерческими организациями наука об управлении персоналом одинаково необходима и менеджерам, и руководителям государственной службы.

Предлагаемая книга учитывает специфику управления персоналом как теоретико-прикладной дисциплины. Управление персоналом отличается от теоретических учебных дисциплин тем, что имеет непосредственную *практическую направленность* — готовит обучающихся к эффективному общению и управлению сотрудниками. Достичь этих целей невозможно при использовании традиционных, преимущественно однонаправленных — от преподавателя к студенту — методов обучения.

¹ Hentze J., Kammei A., Lindert K. Personalführungslehre: Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung. 3., vollst. überarb. Aufl. Bern ; Stuttgart ; Wien : Haupt, 1997. S. 12—18; Olfert K. Personalwirtschaft. 5. Auflage. Ludwigshafen. (Rhein) : Kiehl, 1993. S. 173—230;

Richter M. Personalführung: Grundlage und betriebliche Praxis. 3., erw. und überarb. Aufl. Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 1994.

Подготовка специалистов в области управления персоналом требует широкого использования *активных форм обучения*, приближающих учебный процесс к организационно-производственным ситуациям. К их числу относятся деловые игры, практические упражнения, тренинги и др.

В курсе управления персоналом используются также методы и процедуры психодиагностики¹, позволяющие определять индивидуальные качества людей, их темперамент, характер, личностные черты и способности, уровень знаний и навыков и т. п. Руководитель, да и любой специалист в области управления персоналом, должен уметь ставить правильный психологический диагноз, т. е. адекватно оценивать различные значимые для компании (и любой другой организации) качества работников. Причем это необходимо делать не только по отношению к другим, но и применительно к себе.

Специалистам-управленцам важно не только знать теорию управления персоналом, но и уметь применять ее на практике. Настоящий учебный курс и призван помочь им в этом. В целях обеспечения единства теории и практики, выработки умения использовать полученные знания для решения реальных управленческих вопросов он представлен двумя книгами. Первая из них — настоящее учебное пособие — призвана дать студентам основополагающие знания в области управления персоналом, вторая — «Руководство персоналом. Практикум: конкретные ситуации, тесты, упражнения, деловые игры, тренинги знаний» (М.: Аспект Пресс, 2006) — ориентирована на закрепление знаний, формирование на их основе навыков практического управления с помощью конкретных ситуаций, тестов, упражнений, деловых игр, тренингов, в том числе компьютерных.

Обе части курса «Руководство персоналом» представляют единое целое: каждой главе настоящей книги соответствует имеющая такое же название глава «Практикума». Такая структура курса позволяет быстро находить нужный материал по каждой теме, использовать теоретические знания в качестве методологии для решения реальных управленческих задач, а также проверять свои знания с помощью тестов.

Главные цели «Руководства персоналом»:

- ознакомить с основополагающими знаниями и рекомендациями в области управления персоналом;
- содействовать активному освоению и практическому использованию этой дисциплины;
- предоставить возможность с помощью тестов, конкретных ситуаций, практических упражнений и тренингов закрепить полученные знания и выработать навыки анализа организационно-производственных ситуаций, принятия конкретных управленческих решений;

¹ Психодиагностика — область психологии, занимающаяся выявлением индивидуальных качеств, способностей и состояний человека с помощью тестов, бесед, опросников, интервью, социометрии, экспертных оценок.

- дать уже состоявшимся и будущим руководителям импульсы для самосовершенствования, непрерывной работы над собой с помощью проверенных методов личностного развития, самоменеджмента. В современном быстро меняющемся мире без непрерывного самосовершенствования даже самый способный руководитель очень скоро утрачивает свою профессиональную компетентность.

«Руководство персоналом» ориентировано на подготовку специалистов-управленцев и прежде всего руководителей. Для изучения некоторых тем по проблематике, связанной с деятельностью кадровых служб (работа с персоналом), можно использовать многие вышедшие в последние годы учебники и, в частности, таких авторов, как Т. Ю. Базаров, А. Я. Кибанов, М. И. Магура и М. Б. Курбатова, В. А. Спивак, В. В. Травин, С. В. Шекшня и др.

Учебный курс рассчитан на студентов, руководителей, а также всех интересующихся вопросами управления персоналом.

Глава 1

ПЕРСОНАЛ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Вы узнаете:

- что такое персонал и на какие категории он подразделяется;
 - когда возникает управление персоналом и как оно развивается;
 - в чем особенности индустриального, тейлористского этапа управления персоналом;
 - чем вызвано повышение роли персонала и управления им в современном, постиндустриальном обществе;
 - что такое человеческий и социальный капиталы; какую роль они играют в современном производстве;
 - что считается этичным в бизнесе и деловой деятельности в целом;
 - как проверять себя и других на искренность и слушать коммуникационного партнера.
-

1.1. Персонал в традиционном и индустриальном производстве

Понятие и структура персонала

Работа любой деловой организации невозможна без персонала. Персонал включает всех работников организации, всех людей, занятых на предприятии, исключая его собственника в том случае, если он непосредственно не выполняет каких-либо производственных функций. Иными словами, персонал — это все работники, числящиеся в организации и непосредственно участвующие в ее делах, осуществлении организационных целей.

Персонал обладает **рядом характеристик**. Он выступает как:

1) *рабочая сила*, т. е. производитель товаров и услуг, создатель материальных и духовных ценностей. И с этой точки зрения персонал является главным фактором производства;

2) *человек, обладающий свободой воли и принимающий решения*. Поведение работника, в отличие, например, от работы робота, не запрограммировано, однозначно не детерминировано. В процессе труда и нахождения на предприятии работник сам принимает решения, имеющие большую или меньшую организационную значимость. Особенно важные для предприятия решения принимают высшие руководители.

Свобода воли и решений определяет сложность и «деликатность» (этический, нравственный аспект) управления персоналом;

3) *мотивированный человек*, т. е. работник, движимый определенными мотивами и стремящийся осуществить свои собственные цели. Поэтому первейшая задача управления персоналом — обеспечить максимальное совпадение личных мотивов и организационных целей;

4) *член групповых объединений или коалиций*. Это означает, что работник обычно принадлежит к ряду формальных и неформальных групп (или) организаций: представлен в органах производственной демократии, является носителем трудовых и гражданских прав, выступает членом профсоюза, принадлежит к определенным группам в управленческой иерархии (является руководителем или подчиненным), имеет друзей, симпатии и антипатии и т. п. Принадлежность к группам — одна из важных характеристик, учитываемых в управлении персоналом;

5) *источник денежных и других расходов организации*. Выполнение работником организационных функций предполагает соответствующее вознаграждение. Предприятие также несет расходы, связанные с оснащением рабочего места. Все это делает затраты на персонал одним из существенных факторов управления и хозяйствования;

6) *наемный работник, находящийся в трудовых взаимоотношениях с работодателем, которые оформлены трудовым договором или контрактом*. Это относится к персоналу последних веков, когда работники стали независимыми от работодателя и получили правовую защиту.

По существу, синонимом понятия «персонал» является термин «кадры». К категории «персонал» близки по своему содержанию слова: «работники» («наемные работники») и «сотрудники». В последние годы в странах Запада для того, чтобы подчеркнуть партнерский характер отношений между собственниками и наемными работниками, широко применяется термин «сотрудники». Причем он характеризует любых работников: как подчиненных, так и руководителей.

Персонал неоднороден по своему составу. Его **структура** отражена на схеме (рис. 1.1). В России принято унаследованное от советских времен деление всего персонала в зависимости от участия в управлении и характера труда на две основные категории: производственный персонал (рабочие) и управленческий персонал (служащие). **Производственный персонал**, или рабочие, — это люди, занятые преимущественно физическим трудом и (или) непосредственно воздействующие на предмет труда в процессе создания материальных ценностей. Пример этой категории персонала — рабочие сборочных цехов, слесари, токари, грузчики, наладчики оборудования и т. п. Производственный персонал делится на две группы: *основной персонал* — рабочие, создающие профильные изделия или основную продукцию, например, рабочие конвейерного производства, и *вспомогательный персонал* — работники, занятые преимущественно в обслуживающих или вспомогательных подразделениях, например, транспортные рабочие в отделе сбыта.



Рис. 1.1. Классификация персонала

Управленческий персонал, или служащие, — сотрудники, занятые преимущественно умственным, в том числе управленческим трудом, а также его обеспечением. Как правило, это труд, связанный с получением и обработкой информации и с подготовкой и принятием управленческих решений, а также контролем за их исполнением, обслуживанием руководителей и персонала в целом. Управленческий персонал подразделяется на руководителей и специалистов. **Руководители**, в отличие от специалистов, наделены правом принятия решений относительно других людей и имеют в подчинении других сотрудников. Руководители *бывают линейные*, отвечающие за работу подразделения в целом (например, начальник отдела, цеха и т. п.), и *функциональные*, несущие ответственность за выполнение отдельных функций (например, главный бухгалтер, экономист, электрик, инженер, менеджер по персоналу и т. п.). Функциональные руководители являются также линейными по отношению к сотрудникам своего подразделения.

Специалисты в зависимости от результатов труда делятся на три основных типа:

1) *функциональные* специалисты управления (экономисты, референты, маркетологи, советники и т. п.). Результатом их труда является получение и обработка управленческой информации;

2) *инженеры* (технологи, инженеры, конструкторы и т. д.). Они заняты конструкторской и проектно-исследовательской работой, разработкой технологий, приборов и инструментов;

3) *служащие* — технические специалисты (лифтеры, курьеры, машинистки, официанты и т. д.). Обычно это люди, не имеющие высшего или среднего специального образования и выполняющие функции обслуживания руководителей и других сотрудников.

Управление персоналом прямо зависит от особенностей сотрудников, их места и роли в деловой организации. Приведенная выше типология персонала не является универсальной, относится главным образом к персоналу современных коммерческих организаций.

Все вышесказанное позволяет дать определение понятия «**управление персоналом**». В самой общей форме его можно охарактеризо-

вать как *повседневное руководство сотрудниками, которым занимаются руководители, а также обеспечение организации работниками и их эффективное использование для реализации ее (организации) целей*. Назначение управления персоналом состоит в эффективном использовании трудового потенциала работников, человеческих ресурсов в целом.

Таким образом, *управление персоналом существует в двух взаимосвязанных формах: как деятельность руководителей по повседневному управлению сотрудниками и как подчиненная этому специфическая управленческая функция, выполняемая службой персонала или отделом кадров*¹. Первоначально оно возникло как управленческая деятельность руководителей. Управление персоналом развивалось вместе с обществом. Как известно, человечество прошло в своем развитии три глобальных этапа: традиционный, индустриальный и постиндустриальный, или информационный. Для каждого из них характерен свой, во многом специфический тип управления персоналом.

Управление персоналом в традиционном обществе

Поскольку любое социальное управление — это управление людьми, то истоки управления персоналом следует искать в родоплеменном обществе. Первые сведения о древних цивилизациях и достаточно крупных организациях восходят примерно к третьему тысячелетию до н. э., т. е. к временам, когда в Шумере была изобретена клинопись.

В древнейших государствах — Шумере, Египте, Вавилоне, Китае, Древней Греции, Древнем Риме и др. постепенно формировалось искусство управления людьми. Этим непосредственно занимались правители, государственные чиновники, военачальники и жрецы. Нередко эти роли совмещались. Так, например, жрецы, помимо своих прямых обязанностей, обычно руководили сбором налогов, ведали государственной казной, участвовали в распределении бюджета. В результате из их среды выделились те, кто *профессионально занимался управленческими и хозяйственными делами, планировал доходы и расходы, а также строительные работы, осуществлял учет и контроль*. Например, в Шумере была создана сложная система учета с периодической отчетностью главному жрецу. В древнейших государствах принципы управления рассматривались как ценнейшее тайное знание и передавались правителями и высшими жрецами от поколения к поколению [14].

Мощные импульсы для развития управления персоналом давали *крупные государственные проекты* и прежде всего сооружение ирригационных систем, строительство храмов и пирамид. Так, в строительстве пирамиды Хеопса и расположенных рядом с ней сооружений (2575—2465 гг. до н. э.) было задействовано примерно 100 тыс. рабочих. Каменные блоки, из которых строились пирамиды, изготов-

¹ Более подробно об этом речь пойдет в следующей главе.

лялись на значительном расстоянии от места строительства и весили около 2,5 т каждый. Такое грандиозное строительство продолжалось свыше 20 лет. Оно требовало тщательного планирования, распределения работников, их мотивации, учета и контроля.

Специфической сферой управления персонала являлись *армия* и *церковь*. Ведение военных действий требовало управления многими тысячами людей, их высокой дисциплины, готовности в случае необходимости отдать жизнь по приказу начальников, организации снабжения, обучения и жизни солдат и офицеров.

Высокого развития управление персоналом достигло в *церковных организациях*. Католическая церковь, например, объединяла огромное количество священнослужителей разных уровней и рангов. Под ее влиянием находились многие миллионы людей в различных странах. Управление огромным количеством людей требовало особого искусства. Наибольшего совершенства оно достигло в католических орденах и особенно в *ордене иезуитов*. Этот основанный в 1534 г. и существующий уже многие века орден явно преуспел в решении вопросов отбора и оценки персонала, контроля не только за деятельностью и поведением, но и мыслями своих членов. Тщательную разработку система отбора персонала, укрепления его дисциплины и мотивации получила в трудах основателя ордена И. Лойолы [118]. Лойола создал документ под названием «Общий экзамен», который детально регулировал прием кандидатов. Он же переработал Устав ордена, в котором были определены принципы оценки зрелости религиозного персонала, его карьерного роста, мотивации, контроля и др.

Таким образом, *вопросы эффективного управления людьми, использования их организационных возможностей ставились и решались еще в глубокой древности*. Однако вплоть до начала XX в. управление персоналом как *особая, специфическая функция* не выделялось из социального управления и осуществлялось главным образом на основе здравого смысла, опыта и традиций. Особенно ярко это проявлялось в сфере производства, хозяйственной деятельности. На протяжении многих тысячелетий труд носил преимущественно индивидуальный характер, а основной ячейкой производственной деятельности выступала семья, глава которой обычно осуществлял и управленческие, и производственные функции.

Выделение функции управления персоналом

Первые заметные шаги на пути *спецификации функции управления персоналом*, т. е. ее организационного выделения, были сделаны в средневековых гильдиях и цехах — объединениях ремесленников (каменщиков, кожевников, плотников и т. п.). Эти объединения заботились об улучшении условий труда, оплаты и жизни своих членов, об обучении пополнения — учеников, а также регулировали профессиональную карьеру, продвижение по ступенькам цеховой иерархии.

Промышленная революция и развитие капитализма в целом вытеснили цеховую организацию в тех странах, где она получила развитие. На смену мануфактурам и мастерским пришли фабрики с большим количеством работников, коллективным характером труда, его жестким и детальным разделением, в том числе поляризацией управленческих и исполнительских функций. Изменения такого рода повысили интенсивность и эксплуатацию труда, усилили отчуждение простых работников от собственников и управляющих, обострили социальные конфликты на предприятиях и в обществе. Политическим выражением этих производственных конфликтов стало рабочее движение, во главе которого стояли профсоюзы и рабочие партии.

Обострение конфликтов на предприятиях и в обществе не только причиняло предпринимателям большие материальные издержки, но и ставило под угрозу социальный мир в целом. В этих условиях у руководителей корпораций появилась потребность в предупреждении, сглаживании и безболезненном разрешении производственных конфликтов, налаживании партнерских отношений между администрацией и остальными сотрудниками. В новой ситуации традиционные руководители, ведающие всеми делами организации, уже не справлялись с задачей управления персоналом. Явно недостаточной оказывалась и помощь в оформлении документов, принятии на работу, оплате труда и увольнении работников, которую оказывали администрации сотрудники финансово-экономических отделов. Для налаживания отношений между сотрудниками и руководством на предприятии требовались специальные работники и даже целые подразделения.

В 1900 г. американский бизнесмен Б. Ф. Гудрих организовал в своей фирме первое бюро по найму работников. В 1912 г. в США появилось, вероятно, первое в мире специальное подразделение, на которое возлагались функции посредничества между рабочими и администрацией и обеспечение социального мира на предприятии. Как считают Г. Круден и А. Шерман, хотя на отдельных предприятиях отдел кадров в форме отдела найма или отдела благосостояния существовал еще с 1880 г., именно 1912 г. считается приблизительной датой возникновения отдела кадров в его современном понимании [14]. В 1915 г. в Дортмундском колледже впервые был предложен учебный курс, предназначенный для управляющих наймом. В 1919 г. уже не менее 12 колледжей предлагали программы обучения по управлению кадрами. К началу 1920-х годов управление персоналом в форме отдела кадров получило свой относительно самостоятельный статус в большинстве крупных компаний и правительственных учреждений США. Передовые методы организации и стимулирования персонала переносились из корпораций в конторы и банки, а также распространялись на персонал научно-исследовательских подразделений корпораций.

Кадровые службы (отделы, департаменты) возникли и в ряде стран Западной Европы. Работников этих служб называли секретарями по благосостоянию (благополучию). Они занимались налаживанием

отношений между администрацией и «синими воротничками», выясняли настроения рабочих, выслушивали и представляли руководству их требования, награждали рабочих за многолетний добросовестный труд и преданность фирме, устраивали довольно редкие в те годы совместные празднества, ведали некоторыми жилищно-бытовыми вопросами работников, предотвращали создание профсоюзов или же занимались их «успокоением», оформляли кадровую документацию.

Работник в тейлористской модели управления

Вплоть до 1960-х годов деятельность кадровопосреднических служб в управлении предприятием носила скорее вспомогательный, чем основной, базовый характер. Это было связано со следующими причинами:

- преимущественно индустриальным характером труда, требующим его жесткого разделения, узкой специализации работников, функциональной поляризацией исполнителей и управляющих;
- довольно ограниченным уровнем образования и профессионально-культурного развития работников, а также их потребностей, производственных ожиданий и прав в управлении предприятием;
- господством более или менее адекватных индустриальной стадии производства и развития работников представлений об управлении и месте в нем управления персоналом.

Суть этих представлений достаточно полно выражена в теории и практике тейлоризма. Основы тейлористской модели управления заложены в вышедшей в 1911 г. книге Ф. У. Тейлора (США) «Принципы научного управления», а также в опубликованных несколько позднее работах А. Файоля (Франция). Эти классики теории менеджмента задались целью разработать оптимальные для всех предприятий научные методы управления и организации труда. Главная идея тейлоризма в воззрениях на управление в целом и место в нем управления персоналом состоит в стремлении *смоделировать труд как совокупность самых простых операций, наиболее быстро выполняемых узко специализирующимися работниками с целью получения максимальной прибыли.*

Базисными принципами тейлористской модели труда являются:

- 1) максимальное дробление производственных операций и упрощение трудовых функций;
- 2) жесткое разделение управленческих и исполнительских функций, творческого (руководящего, организаторского, конструкторского) и нетворческого, однообразного исполнительского труда [6];
- 3) однообразие, монотонность, обезличивание и деперсонализация труда, по существу делающие невозможным его превращение в жизненную потребность и источник самореализации личности. Обеднение творческого содержания труда касается не только рабочих и служащих, но и руководителей нижнего и среднего звена, поскольку наиболее творческие функции передаются конструкторским бюро и проектировщикам, часто находящимся вне предприятия;

4) механистическая трактовка предприятия, организации труда и места в нем человека. Согласно тейлоризму, предприятие уподобляется единой машине, в которой каждый «узел» (цех, отдел и т. п.) и «винтик» (работник) быстро и четко выполняют свои функции, не вмешиваясь в работу других «винтиков» и «узлов». Типичным и широко распространенным проявлением тейлористской модели производства стала конвейерная система.

Хотя система Тейлора придавала важное значение отбору работников в соответствии с их способностями к обучению, в целом тейлористская модель труда и управления чрезвычайно упрощает и ограничивает функции управления персоналом. Они сводятся к *отбору преимущественно молодых, здоровых и добросовестных работников; их материальному стимулированию достаточно высоким заработком; авторитарному руководству организацией и ее подразделениями; систематическому жесткому контролю за работниками и наказанию нерадивых главным образом в форме увольнения; смягчению отношений между работниками и руководством с помощью некоторых социальных мероприятий в духе патернализма.*

Наиболее впечатляющих успехов в организации управления тейлоризм достиг в США. Здесь его благоприятной предпосылкой являлось большое количество молодой и здоровой рабочей силы преимущественно из числа эмигрантов. Эти люди были в основном малообразованны, ориентировались почти исключительно на высокие заработки и боялись потерять работу. В тех же странах, где отсутствовали такого рода предпосылки, тейлористская система, в частности ее конвейерные модификации, уже в 1970-х годах стала сталкиваться с рядом трудностей и прежде всего с нехваткой рабочей силы должного качества, падением трудовой дисциплины, массовыми прогулами и текучестью кадров, снижением трудовой мотивации и т. п. [55].

Неотейлористские взгляды на персонал и их ограниченность

Теория и практика тейлоризма господствовали в странах Запада на протяжении нескольких десятилетий, вплоть примерно до 1980-х годов. Свое относительно современное обоснование и развитие тейлоризм нашел в *концепциях деквалификации труда* в ходе НТР, теоретическую основу которой заложили Д. Брайт (США) и Ж. Фридман (Франция) еще в 1950-е годы. Согласно этого рода теориям, по мере развертывания НТП будет усиливаться специализация работников и примитивизация их трудовых операций. Творческие, интеллектуальные функции будут концентрироваться преимущественно в сфере разработок и проектирования. Несмотря на все более широкое применение техники и сокращение доли человека в трудовых операциях, труд, даже если он сводится к контролю за механизмами, останется примитивным, однообразным, нетворческим.

В ходе развития общества прогнозы теоретиков «деквалификации труда» не получили своего достаточного подтверждения, и сама тейло-

ристская модель труда и управления стала все чаще пробуксовывать. В условиях нарастания динамизма производства, частого изменения производственных программ, растущей диверсификации выполняемых в производственном процессе задач, массового применения сложного, многофункционального оборудования тейлоризм все чаще рассматривается как препятствие на пути внедрения более эффективных моделей управления, соответствующих современной стадии НТП (хотя и сегодня тейлористские методы в форме неотейлоризма, или тейлоризма «с человеческим лицом», смягчающих производственный климат, достаточно широко используются в управлении). Что же послужило причиной определенного устаревания тейлористской системы организации производства и управления, свойственных ей представлений об управлении персоналом?

1.2. Основные факторы повышения роли персонала в постиндустриальном обществе

Примерно в 1970-е годы управление персоналом, как и вся система управления организациями, претерпевает глубокие качественные изменения. В общей форме это было связано с вступлением ряда промышленно развитых стран Запада в постиндустриальную стадию развития, а также с действием целого ряда факторов экономического, политического и социально-культурного характера.

Содержание труда

Ведущим *и первым* в нашей классификации фактором повышения роли персонала в современном производстве являются ***принципиальные изменения в содержании труда, вызванные применением новых техники, технологий и методов производственной деятельности***. На изменение содержания труда сильно повлиял начавшийся уже в середине XX в. процесс *автоматизации* производства. Он отделил работника от предмета труда, поставив между ними сложную систему машин и оборудования. Это освободило человека от большинства механических функций, резко увеличило удельных вес задач по осмыслению идущих от машин сигналов и другой информации. Кроме того, автоматизация ослабила или вовсе устранила прямую связь между интенсивностью труда и его производительностью, сделав ненужной характерную для управления персоналом в тейлористской модели функцию «максимального выжимания пота». На первый план выдвинулись функции обеспечения непрерывности работы системы агрегатов, обслуживания и наладки оборудования. Все это повысило интеллектуальное содержание труда, значимость ответственности и самоконтроля работника.

Большое влияние на содержание труда оказала *компьютеризация* производства, произошедшая в 1980-е годы в связи с миниатюриза-

цией и удешевлением компьютеров. ЭВМ в соединении с другими приборами освободили работников от однообразных, монотонных операций по контролю за аппаратами. Автоматизация и компьютеризация производства позволяют передавать технике не только физические, но и сложные интеллектуальные операции, оставляя человеку неалгоритмизируемые, т. е. наиболее творческие виды деятельности, связанные с уникальными свойствами мозга и социализацией индивида.

Для современного производства все более актуальным становится девиз фирмы «Ай-Би-Эм» «Машина работает, человек думает». С такого рода уровнем развития производства несовместима низкая квалификация рабочей силы. Напротив, от работника требуется постоянное накопление знаний и навыков, необходимое для освоения непрерывно обновляющихся продукции и технологий.

Компьютеризация и развитие телекоммуникаций не только повышают роль персонала в производственном процессе, но и порождают некоторые проблемы в области управления им. Так, внедрение компьютерных систем и телеработы, позволяющих передавать всю необходимую информацию с помощью Интернета, нередко ведут к росту надомного труда и индивидуализации труда в целом, в значительной степени заменяют межличностные коммуникации общением посредством электронной связи. Это в свою очередь ослабляет чувство организационной принадлежности и интерес к делам всего предприятия, подрывает мотивационную значимость корпоративной культуры. Нейтрализация этих негативных факторов компьютеризации — одна из новых задач управления персоналом.

Современный уровень НТП во многом опроверг основную постулат тейлористской модели управления, гласивший, что максимизация прибыли достигается максимальным упрощением трудовых функций. В исторически новых условиях упрощение функций работника часто препятствует эффективности производства, несовместимо с использованием ряда *новых технологий и методов*, требующих от работника не только добросовестного выполнения собственных задач, но и коллективной ответственности, более четкой организации труда в целом.

К таким методам, или технологическим цепочкам, относится, например, изготовление и поставка продукции *«точно в срок»*, впервые получившая массовое распространение в Японии. Этот метод предполагает чрезвычайно высокую четкость поставок всех компонентов производственного процесса: сырья, материалов, финансовых ресурсов и т. п.; высочайшую ответственность всех работников и в случае необходимости их взаимозаменяемость, безукоризненное качество продукции, отсутствие брака. Простой пример технологической цепочки «точно в срок» — работа птицефабрики, у которой нет складских помещений для кормов и яиц, поскольку поставки кормов и отгрузка яиц осуществляются строго в установленное время соседями-кооператорами [49]. Использование данного метода позволяет существенно сокращать

издержки производства за счет экономии на складских помещениях и обслуживающем их персонале, а также охране.

Второй, достаточно распространенный метод эффективного производства, существенно повышающий требования к персоналу, — «*опережение во времени*». Суть этого метода состоит в резком (в 2—4 раза) сокращении производственного цикла, времени от планирования и проектирования изделия до его изготовления. Подсчитано, что сокращение производственного цикла в среднем на 25 % снижает общие издержки производства на 20 %. Уплотнение времени так же, как и уже названный метод «точно в срок», требует от работника высокой ответственности за качество продукции, налаженных коммуникаций и коллективизма, стремления к общему успеху.

В рамках метода «опережение во времени» в современных условиях все чаще используется технология «*компьютерной интеграции производства*» (СІМ). Она позволяет избегать потерь во времени при переходе от одних операций и фаз производства к другим, а также при коммуникациях руководства, менеджеров с различными цехами и службами фирмы. Устраняется несогласованность в деятельности различных подразделений. Системы компьютерной организации производства позволяют практически мгновенно получать информацию о любом участке предприятия, ускоряют контроль и процесс принятия решений и их корректировки. С помощью единой компьютерной системы и ориентации на нее организационных структур предприятия достигается гармонизация процессов принятия решений, труда и циркулирования информации, обеспечивается синхронизация и экономизация производства. В результате удастся перейти от стремления к максимизации отдельных производственных результатов к их оптимизации. От работников же и в первую очередь менеджеров все это требует высокого профессионализма, культуры общения, чувства коллективизма, заботы об интересах всего предприятия. Повышение требований к работнику одновременно означает и возрастание его роли в производстве, и усложнение функций управления персоналом.

Контроль за персоналом

Вторым фактором повышения роли персонала в современном обществе является *изменение возможностей контроля за сотрудниками и повышение значимости самоконтроля и самодисциплины*. Контроль — одна из важнейших функций управления персоналом. Как уже упоминалось, тейлористская модель управления предусматривала жесткий авторитарный контроль руководителя за подчиненными и строгость наказаний. Современные техника, технология и методы хозяйствования ослабляют возможности и необходимость такого контроля, особенно контроля непосредственно в трудовом процессе. Это вызвано усложнением труда (например, работу наладчиков практически невозможно непосредственно контролировать), повышением роли знаний и навыков в трудовом процессе.

Особенно трудно осуществлять текущий контроль за представителями нестандартизированного труда, связанного с творчеством, новациями. Здесь требуется прежде всего самоконтроль, необходимой предпосылкой которого является высокая сознательность и ответственность, самодисциплина, а также контроль по конечным результатам.

Растущая несовместимость в современном производстве знаний и творческого, инновационного мышления с текущим контролем за тем, кто ими обладает, расширяет область индивидуальной и групповой свободы, автономии, самостоятельного принятия решений. Использование этих новых возможностей в организационных целях требует наличия у работника соответствующих качеств и мотивации. Отражением повышения значимости индивидуального и группового самоконтроля в трудовом процессе явилось, в частности, распространенное в ряде стран Запада предоставление работникам возможности с помощью специальных устройств самостоятельно регистрировать результаты своего труда и тем самым определять размеры заработной платы. Повышение роли самоконтроля и самодисциплины в трудовом процессе изменяет соотношение различных методов мотивации работника, повышает удельный вес функций формирования более сложной, по сравнению с методом награждения-наказания по схеме «стимул-реакция», мотивации в управлении персоналом.

Макроэкономические факторы

Третья группа причин, обусловивших радикальное повышение роли персонала в производстве и управлении им, — макроэкономические факторы и прежде всего изменение ориентации и динамики спроса и направленного на его удовлетворение производства; обострение конкуренции на мировом рынке; повышение значимости качества продукции.

Примерно с 1960—1970-х годов под влиянием экономического роста и повышения благосостояния населения происходит постепенная переориентация производства с массовой, многосерийной продукции на мелкосерийную. «Диверсифицированная серийность» и адекватная ей гибкая адаптивность производства, по мнению ряда ученых, станут производственной парадигмой XXI в. Быстрая приспособляемость к непрерывно изменяющемуся спросу повышает потребность в уровне общего и профессионального образования, непрерывном обучении работников, развитии у них способности к творчеству и постоянному обновлению.

Наличия у персонала этого рода качеств требует также обострение конкуренции на мировом рынке, общая ситуация на котором характеризуется примерным сближением используемых различными странами техники и технологий. В этих условиях качество персонала все чаще становится решающим фактором победы в конкурентной борьбе.

Первостепенная значимость персонала в современном производстве во многом определяется выдвиганием на первый план в конкурент-

ной борьбе качества продукции. Причем качество сегодня понимается не только как надежность продукции, но и как ее способность максимально удовлетворять потребности людей. Такое «тотальное» качество обеспечивается на всех этапах производственного процесса: от проектирования продукции до ее реализации. Оно требует высокой производственной культуры персонала, образцом которой являются такие крупнейшие японские, американские и транснациональные корпорации, как «Сони корпорейшн», «Миннесота, Майнинг энд Мэнюфэкчуринг (ЗМ)», «Ай-Би-Эм» и др. [8].

Организация труда и личность работника

Четвертым фактором повышения роли персонала в современном производстве и управления им является *изменение форм организации труда на предприятии*. К числу таких изменений принадлежит прежде всего более широкое использование коллективных форм организации труда как в масштабах всей корпорации — на макроуровне, так и на уровне ее отдельных подразделений — на микроуровне. Опыт ряда передовых предприятий, а также эмпирические исследования показали, что требуемая современным производством многофункциональность и высокая ответственность работника наиболее успешно формируются и проявляются с максимальной полнотой именно в трудовом коллективе.

Примером широкого использования коллективных форм организации труда на макроуровне является японская система управления, часто называемая «коллективистской» в отличие от «индивидуалистической» американской модели управления. «Коллективистская» система управления предполагает приоритет общих, коллективных целей в системе управления, тесную увязку личных отношений и успеха работника с процветанием всей организации (система пожизненного найма), коллективную заинтересованность в выполнении работы, групповую, корпоративную систему ценностей и др. [114. С. 10—14].

На микроуровне коллективистские формы организации труда и управления проявляются в широком распространении в современном мире автономных бригад, берущих на себя главную организационную ответственность за результаты труда и предполагающих помощь и взаимозаменяемость членов бригады, в массовом использовании «кружков качества», позволяющих рабочим участвовать в управлении производством, прежде всего в решении технико-организационных вопросов.

Очевидно, что управление высококвалифицированными, автономными работниками, самостоятельно обеспечивающими контроль за «тотальным» качеством продукции, — это нечто другое по сравнению с ролью руководителя как надсмотрщика за подчиненными на традиционной фабрике или при конвейерной системе.

Пятым фактором возрастания роли персонала в производстве явилось *повышение образовательного и культурного уровня работника, рост его личностных запросов к трудовой деятельности*.

Предсказания ряда теоретиков 1970—1980-х годов о деквалификации работников и падении личностной ценности труда и его культуры не оправдались. В 1990-е годы формируется новый, более зрелый тип личности работника, который не довольствуется послушанием и обезличенным, механическим трудовым усердием, а стремится найти в трудовой деятельности смысл жизни, стать активным соучастником или даже сохозяином производства.

Такого работника не устраивает тейлористская система организации труда, предписывающая ему роль механического исполнителя указаний руководства. Экспектациям (ожиданиям) работника нового типа, особенно молодежи, теперь уже не соответствуют простые, часто примитивные операции частичных рабочих в условиях преимущественно авторитарного стиля руководства. Такого рода неудовлетворенность ограниченностью производственных возможностей работника, монотонностью и обезличенностью труда, невозможностью проявить в нем творческий личностный потенциал широко проявилась в 1960—1970-х годах. В это время в ряде европейских стран стала ощущаться нехватка квалифицированной рабочей силы для производств, связанных с детально дифференцированными трудовыми операциями, монотонным трудом конвейерного типа и тейлористскими методами управления. Среди занятых на такого рода предприятиях работников получили распространение абсентеизм, отстраненность от участия в общеорганизационных делах, текучесть кадров, нарушение трудовой дисциплины, равнодушие к труду и другие негативные для организации явления. Они проявились в снижении качества продукции, массовом браке, забастовках и других формах стихийного и организованного протеста. Все это влекло за собой большие социальные и производственные издержки, реакцией на которые со стороны предпринимателей и менеджеров явился уже упоминавшийся «тейлоризм с человеческим лицом».

Эта модификация тейлористской модели управления стремилась сгладить негативное влияние механистической организации труда с помощью развития неформальных связей между работниками, их привлечения к принятию некоторых производственных решений, посредством организации коллективных празднований, пикников, чествований ветеранов, введения гибких графиков работы, ликвидации вредных производств и изнурительных операций, эстетизации и гуманизации труда. Такого рода политика значительно расширяла диапазон отношений в области управления персоналом, смягчала общий нравственный климат на предприятии. Однако она не могла сформировать производственные операции, удовлетворяющие возросшему уровню образования и запросов работников и требующие высокой квалификации персонала.

Ситуация существенно изменилась лишь после перехода к малосерийному производству и, в частности, в результате удешевления многопрофильных станков с числовым программным управлением (ЧПУ).

Их массовое использование сделало невыгодным выносить многие операции по проектированию и программированию за пределы производственного процесса, затребовало большое количество работников с высшим техническим образованием. Следствием произошедших в 1980—1990-е годы качественных изменений в содержании труда явилась тенденция к сближению возможностей производства и ожиданий и требований работников к организации труда и характеру управления. В целом же рост образованности и культуры персонала способствовал повышению его роли в современном производстве и обществе, подрывал эффективность традиционных, преимущественно авторитарных методов управления.

Развитие демократии

Все это нашло свое проявление в *шестом* факторе повышения роли персонала в современной организации — ***развитии демократии на производстве и в обществе***. Демократия на макроуровне, в масштабах государства влияет на персонал и управление им, в частности:

- *через формирующуюся под ее воздействием культуру, элементами которой являются чувство собственного достоинства, уважение прав личности, в том числе ее трудовых и социальных прав, ожидание демократического стиля руководства и готовность к партиципации, участию в делах организации и т. п.;*

- *посредством создания и укрепления организаций, защищающих интересы персонала, наемных работников. Самой массовой из них являются профсоюзы;*

- *путем принятия законов, защищающих права работника и регулирующих отношения на производстве.*

Непосредственное воздействие на положение персонала и управление им оказывает *производственная демократия*. Сегодня в большинстве стран мира существуют те или иные формы демократии на производстве: производственные (рабочие) советы, профессиональные организации, тарифные соглашения и т. п. Многие предприятия вообще являются коллективной собственностью их работников, которые имеют право принимать важные управленческие решения. В США, например, существуют примерно 40 тыс. самоуправляющихся предприятий, работники которых обладают и правами собственника. Управление персоналом таких предприятий имеет большую специфику.

Разнообразные права на производстве имеют профсоюзы. Налаживание взаимоотношений с профсоюзами и другими органами производственной демократии — важное направление деятельности современного управления персоналом. Хотя производственная демократия не распространяется на технологический процесс, однако с ее помощью работники могут участвовать в решении многих жизненно важных, прежде всего социальных вопросов. Права же руководителей во многом ограничены.

Так, в государственных учреждениях ФРГ без согласия совета по персоналу руководитель, имея вакансию, не вправе принять на нее даже секретаршу. Еще более ограничены компетенции руководителя в решении социальных вопросов в Италии. Здесь с 1971 г. действует Устав прав трудящихся, который ограничивает власть собственника и администрации рамками технологического процесса. Такие же жизненно важные социальные вопросы, как прием на работу, перемещение внутри предприятия, оплата, увольнение, и другие решаются с согласия профсоюза. Скажем, в случае увольнения работника руководство обязано доказать, при необходимости через суд, обоснованность мотива увольнения и, если это будет признано, выплачивать увольняемому работнику в течение двух лет почти полную зарплату. Очевидно, что в таких условиях одна из функций управления персоналом — освобождение работников — становится весьма непростым и дорогостоящим делом и коренным образом отличается от характерной для тейлористских методов управления упрощенной процедуры увольнения, когда работника об этом извещали по почте.

Рост цены труда

Развитие демократии в обществе и на производстве прямо связано с *седьмым* фактором повышения значимости персонала в современном производстве — *ростом цены рабочей силы*. В современных западных демократиях весьма велика цена труда. Самые высокие затраты на труд последние годы были в ФРГ и Швейцарии, хотя по величине зарплаты эти страны уступают США и некоторым другим государствам (в частности, в США минимальная почасовая оплата труда составляет свыше 7,25 долларов, а в ряде штатов она значительно выше).

Помимо расходов на зарплату в затратах на персонал велика доля социального страхования (одну половину этих затрат в ФРГ оплачивает предприниматель, другую половину — наемный работник), оплаты отпусков (в ФРГ они составляют 4—6 недель) и социальных услуг на предприятии (медицинское обслуживание, психологические и юридические консультации, бесплатные туристические путевки, а иногда и финансирование жилья и т. п.).

В странах Запада с социальной рыночной экономикой затраты на оплату труда существенно превышали оплату труда в бывших социалистических государствах. Так, в старых землях ФРГ расходы на зарплату составляют в среднем около 20 % всей выручки предприятий от реализации продукции, товаров и услуг, в то время как в бывшей ГДР их доля была 8—9 % [64. С. 57]. Некоторые фирмы, например, «Ай-Би-Эм», оценивают затраты на одного своего сотрудника в течение всей его работы на предприятии (включая обучение, пенсионные и иные социальные расходы) примерно в миллион фунтов стерлингов [40].

Если сотрудник стоит очень дорого, если его трудно уволить и при этом дорого найти ему достойную замену, если содержание труда требует все

большей квалификации, самоотдачи, ответственности и инициативы работника и внешний контроль за ним затруднен, то все это повышает значимость персонала в современном производстве и одновременно науки о его эффективном использовании.

1.3. Теории человеческого и социального капитала.

Деловая этика

Резкое возрастание роли персонала в современном производстве нашло отражение в теориях человеческого и социального капитала, которые можно объединить под общим названием — *теории личного капитала*. Они обосновывают особое место работника среди различных видов капитала, используемого на производстве. К таким видам капитала (т. е. ценностным компонентам производства, способным приносить прибыль) относятся: *финансовый*, выражаемый главным образом в деньгах; *физический* — техника, оборудование, сырье, материальные элементы производства в целом, и *личностный*, включающий *человеческий* и *социальный* капиталы. Что же представляют собой человеческий и социальный капиталы, отражающие роль персонала в производственной деятельности?

Человеческий капитал в управлении персоналом

Определяемый в общей форме, **человеческий капитал** — это *знания, навыки и профессиональные способности работника*. Само понятие «человеческий капитал» характеризует качество рабочей силы, возможности работника в трудовом процессе.

Несмотря на то что многие идеи теории человеческого капитала встречаются уже у А. Смита, сама она сравнительно молода: ее формирование пришлось на 1950—1960-е годы прошлого столетия. Видные представители школы «человеческого капитала» — Т. Шульц, Г. Беккер, Дж. Минсер и др. ученые школы «человеческого капитала» изучали влияние сроков обучения работников, их навыков и способностей на заработную плату, эффективность и экономический рост предприятий. Иными словами, их главной задачей было определить экономическую отдачу от инвестиций в человека. Результаты исследований оказались во многом сенсационными. В частности, выяснилось, что экономическая отдача затрат на обучение сотрудников намного выше инвестиций в новую технику и оборудование.

Многочисленное подтверждение этих выводов и ознакомление с ними представителей бизнеса дало сильные импульсы для интенсивного развития на предприятиях стран Запада сферы профессионального обучения. Во многих отраслях экономики это оказалось очень прибыльным делом. Причем повышение общего и особенно профессионального образования давало предпринимателям не только прибыль, но и в основном соответствовало интересам работников, повышало

возможности их профессионального и карьерного роста, увеличивало удовлетворенность трудом и производственную самореализацию, способствовало повышению зарплаты.

Человеческий капитал неоднороден, он подразделяется на общий и специальный. *Общий (перемещаемый)* капитал включает теоретические и другие достаточно универсальные, широко применимые знания, приобретаемые в первую очередь в школах, вузах и других образовательных учреждениях, а также общие профессиональные (специализирующие) знания. Это может быть, например, знание учебных предметов: математики, физики, информатики, иностранных языков и т. п. Важной формой наращивания общего человеческого капитала является *самообучение*.

Специальный (неперемещаемый) капитал соотносим лишь с конкретной организацией. Он включает знания особенностей рабочего места, руководства, товарищей по работе, их возможностей, достоинств и недостатков, клиентов, специфики предприятия, региона и т. п., а также практические навыки по использованию этого рода знаний. Специальный капитал накапливается в процессе трудовой деятельности, приобретения практического опыта.

После бума инвестиций в человеческий капитал в ряде стран Запада многие предприниматели опасались переманивания высококвалифицированной рабочей силы и особенно хорошо подготовленных менеджеров другими фирмами, которые, не затрачивая большие средства на долговременное обучение работников, могут предложить им значительно более высокий заработок и другие блага.

Реальная ситуация на рынке труда во многом развеяла эти опасения. Хотя переманивание высококвалифицированных работников имеет место в современном производстве, однако масштабы его сравнительно невелики. Главным ограничителем такого рода практики служит специальный капитал, который применим лишь к данному предприятию и накапливается в течение длительного времени. Причем некоторые менеджеры и другие высококвалифицированные работники, сменив место работы и попав в иную производственную среду, часто вообще оказываются неспособными достичь своих прежних результатов на новом месте.

Одна из наиболее эффективных моделей накопления и использования человеческого капитала и особенно капитала неперемещаемого — японская система пожизненного найма работников, в более мягких формах широко используемая и рядом транснациональных, американских и западноевропейских корпораций, например, компанией «Ай-Би-Эм». Данная система обеспечивает максимальное наращивание и закрепление знаний, умений и навыков работников на определенных предприятиях. В условиях Японии это особенно важно, так как здесь издержки на профессиональное образование, в том числе регулярное повышение квалификации, в среднем в 2—3 раза выше, чем в США. (Это связано прежде всего с высокими нормами амортизации

оборудования, его быстрой сменой, а также с частой ротацией и пере-квалификацией работников.)

Накапливание общего и специального человеческого капитала — одна из важнейших предпосылок наиболее эффективного использования персонала. Оно обеспечивает высокую компетентность и неформальную вовлеченность работника в дела коллектива, позволяет ему максимально проявить инициативу, раскрыть свои способности и дарования.

В современном производстве многие передовые фирмы непрерывно наращивают человеческий капитал. Наличие персонала высочайшей квалификации и качества делает их практически недостижимыми для менее богатых человеческим капиталом конкурентов, которые, даже обладая такой же передовой техникой и технологией, обычно не в состоянии использовать их со столь высокой отдачей. Эффективное использование человеческого капитала практически невозможно без наличия капитала социального.

Социальный капитал как фактор эффективности организации

Понятие **социальный капитал** отражает *характер отношений между работниками, способы и культуру их общения, развитость межличностных коммуникаций*. Содержанием социального капитала являются межличностные связи, отношения доверия, солидарности, готовность к кооперации и поддержке, умение работать в группе, команде. В его основе лежат нравственные отношения, которые иногда называют *нравственным капиталом*. Однако социальный капитал не сводится лишь к капиталу нравственному, он предполагает и развитость коммуникаций и культуры общения, навыков эффективного взаимодействия.

Социальный капитал позволяет быстро и эффективно координировать деятельность людей, мобилизовывать их на достижение организационных целей, обеспечивает оперативность передачи информации. Его развитость резко снижает отклоняющееся поведение, случаи нарушения трудовой дисциплины, недобросовестного отношения к труду, делает излишним текущий внешний контроль за персоналом.

Важным отличием социального капитала от капитала финансового и физического является его *нарастание по мере его потребления*. Социальный капитал накапливается в различных формах непосредственного взаимодействия людей и прежде всего в устойчивых самоуправляющихся социально-психологических общностях или группах («комьюнити») [47]. Традиционными формами его формирования являются семья, другие кровнородственные объединения. Однако накопление этого вида капитала возможно и в большей или меньшей степени необходимо также и в других формах взаимодействия работников, особенно в современной производственной деятельности.

В России издавна существовали различные формы социального капитала: семейный, общинный, артельный и др. Своеобразным про-

явлением социального капитала в купеческой среде являлась репутация, которая во многом заменяла правовые отношения. Честное слово купца часто оказывалось крепче вексельных обязательств. У человека же с дурной репутацией было мало шансов на коммерческий успех.

Социальный капитал широко используется не только в традиционной, но и в современной рыночной экономике, особенно в Японии и странах Юго-Восточной Азии. Применительно к этому региону иногда даже употребляют специальный термин «сетевой капитализм», т. е. капитализм, основывающийся не на формальной рационализации и отчуждении, а на семейных, клановых и других коллективистских объединениях работников — «ячейках» в общей системе хозяйствования. Развитость социального капитала, особенно в формах современных самоуправляющихся бригад, отделов и целых предприятий, резко увеличивает отдачу от физического, финансового и человеческого капиталов, позволяет сокращать расходы на контроль, обучение, профессиональную адаптацию и информирование персонала.

Деловая этика

Социальный капитал накапливается в результате соблюдения субъектами хозяйствования деловой этики (этики деловых отношений), а применительно к коммерческим организациям — *этики бизнеса*. Последняя показывает, насколько руководство корпораций и их сотрудники следуют нормам морали. В этике бизнеса различаются *макроэтика* — сфера взаимоотношений между коллективными субъектами хозяйствования: корпорациями, государством и обществом — и *микроэтика* — отношения между сотрудниками внутри организации. В крупных и средних компаниях микроэтические нормы и правила обычно формулируются в этических кодексах или кодексах поведения, являющихся важным элементом организационной (корпоративной) культуры. Как бы связующим звеном между макро- и микроэтикой выступает *профессиональная этика* — система моральных норм, соблюдение которых принято в определенной сфере деятельности. Например, в медицине существует специальный кодекс поведения врачей, основанный на клятве Гиппократа.

Как и любая другая профессия, управление персоналом подчиняется *кодексу профессиональной этики*, который основывается на следующих принципах [68. С. 181—182]:

1) специалисты, занимающиеся практической работой, должны учитывать общественные цели и защищать общественные интересы, поскольку это более важно, чем слепая лояльность по отношению к интересам работодателей;

2) профессионалы должны тщательно разбираться в имеющихся в организации проблемах и проводить все необходимые работы и исследования для того, чтобы обеспечить постоянное повышение уровня компетентности и профессионального внимания;

3) специалисты-практики должны придерживаться высоких стандартов личной честности и чистоты в повседневной работе;

4) взаимодействуя с работниками, профессионалы должны придавать исключительную важность их личным интересам, благосостоянию и достоинству;

5) профессионалы должны быть совершенно уверены, что организации, в которых они работают, проявляют большое внимание и уважение к интересам общественности и будут всегда уважать интересы личности и достоинство сотрудников.

В современном производстве специалисты в области управления персоналом все больше привлекаются к решению этических проблем. По данным опроса, проведенного американским Обществом по управлению человеческими ресурсами (УЧР) и Торговой расчетной палатой, в США наиболее частые нарушения профессиональной этики возникают по следующим вопросам [68. С. 181—182]:

- трудоустройство, обучение или продвижение по службе на основе протекционизма (дружеского или родственного);
- привилегии в оплате, в выполнении дисциплинарных норм, в продвижении и т. п., полученные благодаря дружбе с высшими руководителями;
- сексуальные домогательства;
- дискриминация в продвижении по половому признаку;
- неодинаковые требования по соблюдению дисциплины, предъявляемые к руководителям и рядовым работникам;
- несоблюдение конфиденциальности;
- дискриминация по половому признаку при оплате за равный труд;
- использование при оценке работы факторов, не имеющих к ней отношения;
- заключение договоренностей с поставщиками или консалтинговыми агентствами, приносящих личную выгоду;
- дискриминация по половому признаку при распределении работ или найме.

Очевидно, что в современной России при управлении персоналом приходится сталкиваться с еще большими нарушениями профессиональной этики.

Моральные нормы, действующие внутри корпораций, отличаются большей строгостью по сравнению с принципами макроэкономических взаимоотношений. Внутрикорпоративные нормы обычно включают такие качества, как честность, надежность, уважение прав и самостоятельности других, справедливость, взаимопомощь, должностное старание и т. д. [48]. В современном мире у передовых компаний наблюдается тенденция укрепления микроэтики, составляющей основу корпоративной культуры.

Минимальные требования макроэтики бизнеса — соблюдение законов и уплата налогов, более высокие — выполнение обязательств

и договоренностей, ответственность компании перед своими сотрудниками, государством и обществом, благотворительность, забота об охране окружающей среды.

Уровень этики деловых отношений, состояние и использование социального и человеческого капиталов в современных условиях зависят в первую очередь от управления персоналом.

Вопросы

1. Что такое персонал и какую структуру он имеет?
2. Существовало ли управление персоналом в доиндустриальном обществе и когда оно возникло?
3. С чем связано превращение управления персоналом в одну из важнейших, относительно самостоятельных сфер управления?
4. Когда и где появились первые отделы кадров?
5. Каково место персонала в тейлористской модели труда?
6. В чем суть неотейлоризма в воззрениях на персонал?
7. Каковы основные факторы повышения роли персонала в постиндустриальном обществе?
8. Что входит в понятие человеческого капитала и какую роль он играет в современном производстве?
9. Насколько реальна опасность переманивания наиболее квалифицированных сотрудников?
10. Что представляет собой социальный капитал и как он влияет на эффективность деловой деятельности?
11. Что такое этика бизнеса и каковы ее минимальные требования?

Глава 2

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ КАК СПЕЦИФИЧЕСКАЯ ОБЛАСТЬ УПРАВЛЕНИЯ

Вы узнаете:

- что такое управление персоналом, какое место оно занимает в управлении организацией, какую роль играет;
 - как измеряется эффективность управления персоналом;
 - каковы важнейшие субъекты, функции и методы управления персоналом в современной организации;
 - какие главные этапы проходит управление персоналом в своем развитии, в чем особенности этапа управления человеческими ресурсами;
 - каковы главные тенденции развития управления персоналом в XXI в.;
 - как диагностировать свои коммуникативные качества и развивать навыки ведения телефонных разговоров и переговоров.
-

2.1. Понятие и цели управления персоналом

Что такое управление персоналом?

Изменения, происходящие в современном производстве и связанные с резким повышением значимости человеческого фактора, выдвинули управление персоналом на передний план управленческой деятельности, стимулировали бурное развитие научных исследований в этой области. Результатом усилий ученых, изучающих проблемы управления сотрудниками, явились разнообразные трактовки управления персоналом. Они, как правило, не противоречат друг другу, а отражают различные стороны, аспекты этого сложного, богатого по содержанию вида управленческой деятельности. Все определения управления персоналом можно объединить в несколько групп.

1. **Целостные, обобщающие определения.** «Управление персоналом, — пишут авторы объемного учебника по управлению персоналом Ю. Г. Одегов и П. В. Журавлев, — представляет собой особую область управления в силу специфики его объекта — человека... Управление персоналом — это постоянная задача всех руководящих кадров и кадровых служб предприятий по систематическому развитию всех

сторон управления, связанных с человеком» [44. С. 5, 62]. Целостные определения пытаются дать общую характеристику управления персоналом, отразить его место в системе управления и отличительные особенности. Их достоинством является универсальный характер, возможность использования для понимания места управления персоналом в системе управления в целом. В то же время они дают мало конкретных сведений об управлении сотрудниками.

2. **Мотивационные дефиниции.** Управление персоналом, пишет, например, Н. Маусов, это «непрерывный процесс, направленный на целевое изменение мотивации людей, чтобы добиться от них максимальной отдачи, а, следовательно, высоких конечных результатов» [37. С. 109]. Данного рода определения выделяют важнейшую, стержневую функцию управления персоналом. Однако они отражают лишь часть этого типа деятельности, оставляют в тени множество других его функций, которые будут рассмотрены ниже.

3. **Дескриптивные (описательные) определения.** «Управление персоналом предприятия — целенаправленная деятельность руководящего состава предприятия, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления» [67. С. 5]. В данном определении раскрывается ряд важнейших характеристик управления персоналом. Однако невозможность перечислить все функции и признаки управления персоналом (или хотя бы большинство из них) в одном определении делает их неполными.

4. **Телеологические (с точки зрения цели, задач) дефиниции.** Управление персоналом — это «комплекс управленческих (организационных, экономических, правовых) мероприятий, обеспечивающих соответствие количественных и качественных характеристик персонала и направленности его трудового поведения целям и задачам предприятия (организации)» [26. С. 6]. Телеологические дефиниции, не претендуя на содержательную полноту, вместе с тем характеризуют важнейшее качество, целевую направленность управления персоналом в системе предприятия.

5. **Дескриптивно-телеологические определения.** Они, как видно из названия, пытаются сочетать характеристику целей менеджмента персонала с перечислением его важнейших функций. «Экономика персонала (или управление персоналом), — пишут немецкие ученые Р. Марр и В. Вебер, — является сферой деятельности, характерной для всех организаций, и ее главная задача состоит в обеспечении организации персоналом и целенаправленном использовании персонала» [64. С. 66].

Цели управления персоналом

Деятельность любой организации, в том числе и управление персоналом, подчинена достижению определенных целей. Учитывая важность целевых определений управления персоналом для выяснения

его обобщающих, сущностных характеристик, представляется необходимым уточнить, *какие цели преследует этого рода деятельность*. В современной литературе обычно выделяют две группы целей менеджмента персонала: **организационные** и **личные**. «Управление персоналом, — пишут Дж. М. Иванцевич, А. А. Лобанов, — деятельность, выполняемая на предприятиях, которая способствует наиболее эффективному использованию людей (работников) для достижения организационных и личных целей» [18].

Организационные цели традиционно стоят в центре управления персоналом, да и управления в целом. Их обычно связывают с обеспечением эффективности предприятия. И с этой точки зрения **управление персоналом** — *деятельность по использованию сотрудников для достижения эффективности организации*.

Термин «*эффективность предприятия*», несмотря на его широкую распространенность, трактуется далеко не однозначно. Одни авторы определяют эффективность как получение максимальной прибыли (особенно широко этого рода трактовки были распространены в период господства тейлористской модели управления). Другие ученые — сегодня их явное большинство — понимают эффективность организации более широко. Так, Р. Л. Кричевский выделяет две группы критериев, или показателей, эффективности коллектива и соответственно управления персоналом (в данном случае различия между понятиями «коллектив» и «предприятие» несущественны): психологические и непсихологические. К первым он относит удовлетворенность членством в трудовом коллективе и трудом; мотивацию членов коллектива; авторитет руководителя; самооценку коллектива; ко вторым, непсихологическим критериям — действенность; экономичность; качество; производительность; нововведения; прибыльность [31. С. 210].

Безусловно, в данной трактовке эффективности управления коллективом отражены ее важнейшие проявления. Однако столь детальная и дифференцированная характеристика эффективности трудно применима на практике. К тому же некоторые показатели, например, «удовлетворенность членством в коллективе» и «самооценка коллектива», во многом дублируют друг друга. Поэтому представляется целесообразным использовать более конкретную и простую трактовку эффективности управления персоналом. В общей форме можно сказать так: **эффективность управления персоналом** — *это достижение организационных и индивидуальных целей при минимальных издержках*. Применительно к рыночным предприятиям организационные цели состоят в обеспечении их прибыльности и стабильности, а также их адаптируемости к будущим изменениям ситуации при минимальных затратах на персонал, индивидуальные же цели заключаются главным образом в удовлетворенности сотрудников трудом, его компенсацией и пребыванием на предприятии.

Понятие экономической и социальной эффективности

В западной литературе для характеристики целей управления персоналом часто используются понятия «экономическая эффективность» и «социальная (персональная) эффективность». При этом **экономическая эффективность** в области управления персоналом понимается как достижение с минимальными затратами на персонал организационных целей — экономических результатов, стабильности, высокой гибкости и адаптивности к непрерывно меняющейся среде, **социальная эффективность** — как удовлетворение интересов и потребностей сотрудников (оплата труда, его содержание, возможность личностной самореализации, удовлетворенность пребыванием в коллективе, общением с руководством, товарищами и т. д.) [64. С. 85, 86, 90]. Главные показатели социальной эффективности — удовлетворенность сотрудников оплатой труда, его содержанием и трудовым коллективом.

Известные немецкие авторы Й. Хентце, А. Каммел и К. Линдерт, трактуя эффективность как «достижение цели или решение задачи с наименьшими издержками» [107. С. 44—48], дают достаточно дифференцированную характеристику экономической и социальной эффективности [107. С. 46—47]. Согласно их трактовке, экономическая эффективность означает реализацию персоналом организационных целей и прежде всего производительности труда и рентабельности по принципу экономичного использования ограниченных ресурсов. Социальная же эффективность проявляется в степени достижения индивидуальных целей работников и характеризует удовлетворение в процессе руководства ожиданий, желаний, потребностей и интересов сотрудников. Кроме того, социальная эффективность в свою очередь имеет два основных измерения. Это ориентация на работу и ориентация на отношения с другими людьми.

Учитывая различные аспекты управления персоналом, **общая модель эффективности** этого рода деятельности может быть охарактеризована по трем параметрам:

- 1) *реализация задач* (экономическая эффективность) — производственная деятельность и вклад в общий успех организации;
- 2) *восприятие труда* (социальная эффективность) — удовлетворенность трудом, низкая текучесть кадров и потерь рабочего времени;
- 3) *партиципация* (социальная эффективность) — участие в решении общих задач, сотрудничество, групповая идентификация.

В научной литературе разработан вопрос об *операционализации* эффективности управления персоналом, ее конкретных, эмпирически проверяемых **показателях**. Так, Е. Витте выделяет пять групп таких показателей, первые три из которых характеризуют экономическую эффективность, четвертая и пятая — эффективность социальную:

- 1) *эффективность результатов деятельности* (общая экономическая эффективность, индикаторами измерения которой являются прибыль, рентабельность, производительность, рост оборота, качество удовлетворения спроса);

2) *материальная эффективность производственного процесса* (индикаторы измерения — отклонения от плана, брак, рекламации, своевременность поставок, качество продукции);

3) *нематериальная эффективность производства* (индикаторы измерения — точность и время решения проблемы, готовность к инновациям, редуция неуверенности, определенность цели, точность и своевременность информации и др.);

4) *установки по отношению к труду* (удовлетворенность трудом, инициатива, доля потерь рабочего времени, жалобы, взятие на себя ответственности и др.);

5) *установки по отношению к другим индивидам* (восприятие влияния, готовность к кооперации, дружба, согласие, уважение, доверие, групповая сплоченность и др.) [157. С. 263—276].

Реальное соотношение различных показателей эффективности управления организацией зависит от ряда факторов:

- стратегии компании, тех главных, перспективных целей, которые ставит ее руководство. Так, например, если целью собственников компании является получение любой ценой максимальной прибыли, то она едва ли будет заботиться о социальной эффективности управления;

- общего положения компании на рынке. Очевидно, что при стабильном положении компания может позволить себе в большей степени заниматься вопросами социальной эффективности, чем в условиях кризиса. Хотя и в кризисной ситуации обычно нельзя игнорировать социальный аспект управления, поскольку это может привести к острым конфликтам, негативно скажется на корпоративной культуре, повлечет за собой уход ценных сотрудников и т. д.;

- рыночной цены труда. Как правило, высокая цена труда способствует повышению внимания к социальной эффективности, низкая — снижает его. Это наглядно проявляется в современной России, где из-за низкой цены труда многие предприниматели игнорируют социальные аспекты управления, а в рамках показателей экономической эффективности заботятся лишь об обеспечении удовлетворенности оплатой труда;

- организационной культуры, ценностей и установок руководства и коллектива в целом. К примеру, если корпоративная культура рассматривает человека как высшую ценность, то руководство обязательно будет уделять большое внимание социальным аспектам управления.

Экономическая и социальная эффективность могут как дополнять и усиливать друг друга, так и противоречить друг другу. Важная задача управления персоналом состоит не только в их повышении, но и в оптимизации их взаимоотношения на базе прежде всего экономической эффективности, организационных целей.

Деловая эффективность

Понятие экономической эффективности ориентировано на коммерческие организации, действующие в условиях рынка и конкуренции.

Однако важным объектом управления персоналом являются некоммерческие, в том числе государственные организации, не ставящие задачи получения максимальной прибыли и выживания в конкурентной борьбе. Общее понятие экономической эффективности применимо к ним лишь с существенными поправками и даже не всегда. Поэтому для отражения целевой направленности этой важной сферы управления персоналом представляется необходимым ввести новое, более общее понятие «**деловая эффективность**». Применительно к коммерческим, рыночным предприятиям она тождественна экономической эффективности. Однако деловая эффективность характеризует и управление персоналом некоммерческих организаций, и тогда она означает достижение целей любой организации с минимальным расходом ресурсов, обеспечение стабильности и адаптируемости к изменяющейся среде.

Учитывая различные подходы к определению управления персоналом, его можно определить как весь комплекс деятельности субъектов управления по обеспечению организации оптимальным количеством сотрудников требуемой квалификации и качества (компетентности и мотивации), по руководству сотрудниками и их использованию в целях обеспечения экономической (деловой), а также социальной эффективности организации.

Применительно к коммерческим организациям управление персоналом тождественно менеджменту персонала. Последний представляет собой управление персоналом организации, главной целью которой является получение прибыли, и которая действует в нестабильной, рыночной, конкурентной среде. Кроме менеджмента персонала, управление персоналом включает также управление кадрами государственных, муниципальных и общественных организаций, которые создаются не для получения прибыли (хотя некоторые из таких организаций могут заниматься хозяйственной и предпринимательской деятельностью в качестве неосновной задачи).

Место управления персоналом в системе управления организацией

Управление персоналом занимает центральное место в управлении предприятием. Применительно к коммерческим организациям управление ими подразделяется на следующие относительно самостоятельные виды деятельности:

- управление персоналом;
- управление производством;
- управление рынками (сбытом продукции);
- финансовое управление.

Некоторые авторы, руководствуясь иным подходом к управлению, выделяют в нем следующие **три главные составные части**, или сферы:

1) *планирование*, т. е. определение целей и задач предприятия и любой другой организации, а также путей их реализации;

2) организацию, упорядочивающую и регулирующую деятельность людей;

3) управление персоналом.

Независимо от конкретных классификаций существует также и еще один вид управления, координирующий все его вышеназванные виды. Это *общее руководство организацией* как целостной системой.

Любой вид управления возможен лишь посредством управления сотрудниками, людьми. Поэтому управление персоналом имеет ключевое значение для успеха деятельности любого предприятия. Более детально содержание управления персоналом раскрывается при ознакомлении с его субъектами и функциями.

2.2. Субъекты, функции и методы управления персоналом

Субъекты управления персоналом

Вся деятельность по управлению персоналом осуществляется его **субъектами** — *должностными лицами и организациями, непосредственно занятыми этого рода деятельностью*. Субъектами управления персоналом являются: руководители всех уровней; службы персонала (отделы кадров); трудовые коллективы и прежде всего их органы: советы трудовых коллективов, производственные советы, общие собрания членов трудовых коллективов; действующие на предприятии кружки качества, профсоюзные и женские организации, объединения рационализаторов, ветеранов и т. п.

К *внешним регуляторам* деятельности по управлению персоналом относятся: государство и прежде всего его органы, принимающие законы, регулирующие сферу трудовых отношений; ассоциации предпринимателей, вырабатывающие рекомендации в области управления и в том числе управления персоналом; организации, занимающиеся вопросами труда, и прежде всего профсоюзы, представленные на государственном уровне; собственники предприятий, как частные лица, так и ассоциации (например, собрание акционеров), нередко устанавливающие особые правила в области управления персоналом. Так, на некоторых предприятиях, принадлежащих религиозным организациям, принципы управления персоналом и взаимоотношений между сотрудниками, в целом находясь в рамках трудового и социального права, значительно отличаются от соответствующих принципов и норм светских организаций. Субъекты управления персоналом выполняют целый ряд функций.

Важнейшие функции управления персоналом

Функции управления персоналом *представляют собой основные направления этого рода деятельности, ориентированные на удовлетворение определенных потребностей предприятия*. Существует несколько методов определения функций управления персоналом, их значимости

и удельного веса в управлении. Один из них — анализ соответствующей литературы и выделение описываемого в ней перечня задач по управлению сотрудниками. После осуществления такой процедуры список задач передается менеджерам для их ранжирования по степени важности и на этой основе устанавливаются важнейшие функции управления персоналом и их значимость.

Другой, более точный, но и более дорогостоящий метод определения функций и задач в области управления персоналом — фиксация их перечня и затрачиваемого времени посредством наблюдения за работой менеджеров. Этот метод предполагает наличие специально подготовленных профессионалов-наблюдателей, изучение деятельности многих менеджеров и требует больших финансовых и временных затрат. Поэтому он используется достаточно редко и обычно в целях верификации (проверки в реальной жизни) и уточнения отдельных функций.

В современной литературе выделяется достаточно много функций управления персоналом, в том числе:

1) *планирование персонала (включая стратегическое планирование), определение потребности в количестве и качестве сотрудников, а также времени их использования.* Планирование кадров обычно рассматривают как исходную функцию кадрового менеджмента, поскольку она по времени опережает все другие его функции;

2) *определение способов рекрутирования, привлечения персонала.* Реализация данной функции предполагает ответы на вопросы: где найти нужных работников, как привлечь их на данное предприятие, сколько человек взять извне, а сколько изнутри? В случае создания нового предприятия эта функция учитывается еще на стадии определения месторасположения предприятия, поскольку не в любом регионе имеется возможность найти необходимое количество рабочей силы нужной квалификации. К тому же цена рабочей силы в различных регионах и особенно в различных странах может существенно различаться;

3) *маркетинг персонала.* Он направлен на обеспечение спроса на рабочие места на данном предприятии со стороны лучшим образом подготовленных людей, в первую очередь высококвалифицированных специалистов и менеджеров. При этом маркетинг бывает как внешний, ориентированный на привлечение работников со стороны, так и внутренний, предполагающий побуждение собственных лучших работников к профессионально-должностному росту и занятию наиболее важных для организации рабочих мест [136. С. 27];

4) *подбор, оценка, отбор и принятие на работу сотрудников.* Важность этой функции определяется растущей стоимостью рабочей силы и повышением требований к работнику. Не случайно, например, в Японии на отбор одного кандидата затрачивается до 48 часов рабочего времени, в США — до 16—18 часов [39. С. 18];

5) *адаптация, обучение и повышение квалификации работников, их развитие.* Сегодня на передовых фирмах профессиональное разви-