

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

*Методические материалы
для слушателей курсов по подготовке управленческих кадров*

Разработал И. В. Грошев

• ИЗДАТЕЛЬСТВО ТГТУ •

1 ТРЕБОВАНИЯ К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДА К РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКЕ

1.1 Понятие управления персоналом

Понятие "управление персоналом" имеет три аспекта:

- функциональный;
- организационный;
- образовательный.

В *функциональном отношении* под управлением персоналом подразумеваются все задачи и решения, связанные с деятельностью в сфере персонала (например, подбор персонала, введение в работу, использование персонала, повышение квалификации, оплата труда, увольнение работников и т.д.).

В *организационном отношении* это понятие охватывает всех лиц и все службы на предприятии, несущих ответственность за работу с персоналом (например, линейных менеджеров, отдел персонала, совет работников предприятия).

В период перехода от плановой экономики к рыночной во всех этих аспектах происходят глубокие качественные и количественные изменения, что говорит о новой сущности этого понятия.

На большинстве предприятий создаются новые структуры управления персоналом и организацией, в настоящее время характеризующиеся более горизонтальными управленческими иерархиями (сокращение количества руководящих должностей одного уровня). Новым для отделов управления персоналом является то, что, несмотря на централизацию, имеет место децентрализация работы с сотрудниками между различными субъектами принятия затрагивающих персонал решений.

Из этого вытекает, в частности, необходимость:

- а) разработки руководством предприятия принципов распределения компетенции в сфере управления персоналом (табл. 1);
- б) обеспечения отделом персонала соответствующей кооперации и контактов всех, кто несет ответственность за персонал;
- в) повышения квалификации всех руководящих сотрудников в области управления персоналом с тем, чтобы быстро приобрести соответствующие специальные знания.

На рис. 1 схематически показано, какой квалификацией должны обладать руководящие сотрудники на различных уровнях.

Компетенция отдела персонала			Компетенция других функциональных отделов (финансы, маркетинг, производственный и др.)		
Исключительная компетенция отдела персонала	Отдел персонала действует в рамках своей компетенции, но после предварительных консультаций	Отдел персонала может действовать только совместно с другими функциональными отделами	Другие функциональные отделы могут действовать только совместно с отделом персонала	Отдел персонала дает в ответ на запрос консультации или оказывает поддержку	Другие функциональные отделы действуют самостоятельно
Примеры: <ul style="list-style-type: none"> • ведение личных дел сотрудников • статистика по персоналу • расчет заработной платы • административная работа в сфере социальных услуг фирмы 	Примеры: <ul style="list-style-type: none"> • разработка общих рамок управления персоналом • планирование персонала • заключение внутрифирменных соглашений • система оценки менеджеров 	Примеры: <ul style="list-style-type: none"> • предоставление социальных услуг • создание кружков качества • развитие персонала • сокращение персонала 	Примеры: <ul style="list-style-type: none"> • прием на работу • повышение квалификации сотрудников • задействование персонала 	Примеры: <ul style="list-style-type: none"> • методическая поддержка (например, консультации на конференциях) • развитие организации • совещания руководства • личные обращения 	Примеры: <ul style="list-style-type: none"> • разработка структуры работ • планы распределения рабочих заданий • охрана труда • совещания с сотрудниками

В работе с персоналом в условиях рыночной экономики существуют и другие новые важные особенности:

- *гибкость условий найма и увольнения;*
- *гибкое рабочее время;*
- *гибкая политика оплаты труда;*
- *индивидуализация работы с персоналом.*

1.2 Цели и проблемы управления персоналом

Затрагивающие персонал решения ориентируются или должны ориентироваться и на экономические, и на социальные цели, называемые экономической и социальной эффективностью.

При принятии решений в сфере управления персоналом должны быть учтены как экономические аспекты (например, затраты), так и потребности и интересы сотрудников (например, справедливая оплата труда, удовлетворительные условия труда и т.п.).

Экономическая эффективность в области управления персоналом означает достижение целей организации (например, производство товаров) путем использования сотрудников по принципу экономичного расходования ограниченных средств.

Социальная эффективность реализуется в виде исполнения ожиданий, потребностей и интересов сотрудников (рис. 2).

Для определения направлений и последствий действий в области управления персоналом необходимо выяснить:

- кто и какие экономические цели в области экономики персонала хочет достичь и какие из этих целей становятся целями организации;
- каким образом конкретизируется экономическая и социальная эффективность;
- от чего зависит достижение этих целей и насколько они могут быть использованы в качестве руководства для практической деятельности;
- насколько эти цели совместимы друг с другом и какие решения возможны при их несовместимости (баланс интересов).

Цели управления персоналом являются частью организационных целей (рис. 3).

1.3 Роль руководителей в новых экономических условиях

Многообразие ролей руководителя можно представить достаточно информативной схемой (рис. 4), всю совокупность которых можно подразделить на три категории:

- ПЕРВАЯ - роли в межличностных связях;
- ВТОРАЯ - роли в отношении информации;
- ТРЕТЬЯ - роли в отношении принятия решения.

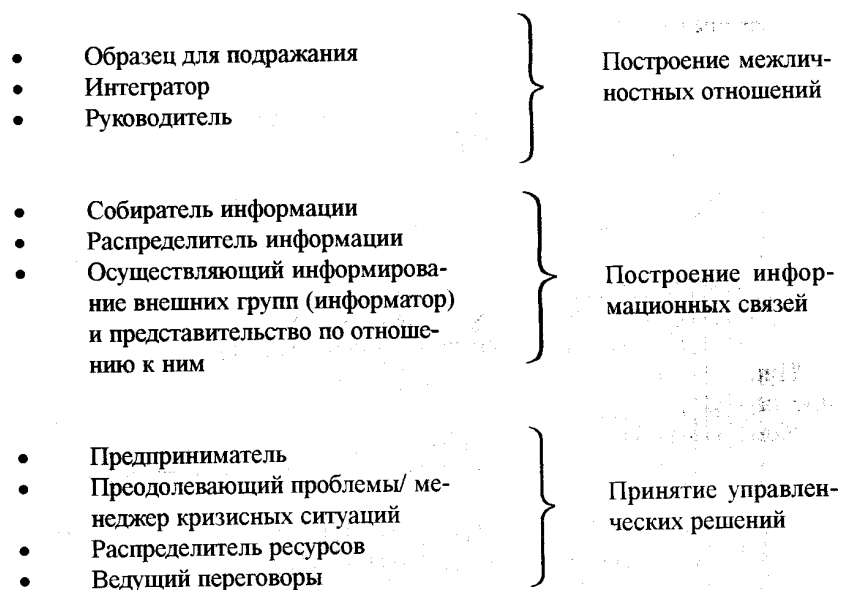


Рис. 4 Роли руководителя

Данная дифференциация ролей показывает, что руководитель в условиях конкуренции представляет собой нечто вроде "нервного центра" организации. Решить связанные с этим своим положением задачи он сможет только при наличии соответствующих специфических способностей (рис. 5).

Профессиональная компетентность - это те специфические "технические" способности, которые необходимы в конкретном трудовом процессе, т.е. специальные знания, навыки и умение применять конкретные методы и приемы для решения соответствующих конкретных задач (например, для расчета капиталовложений и затрат, для контроля качества и т.п.).

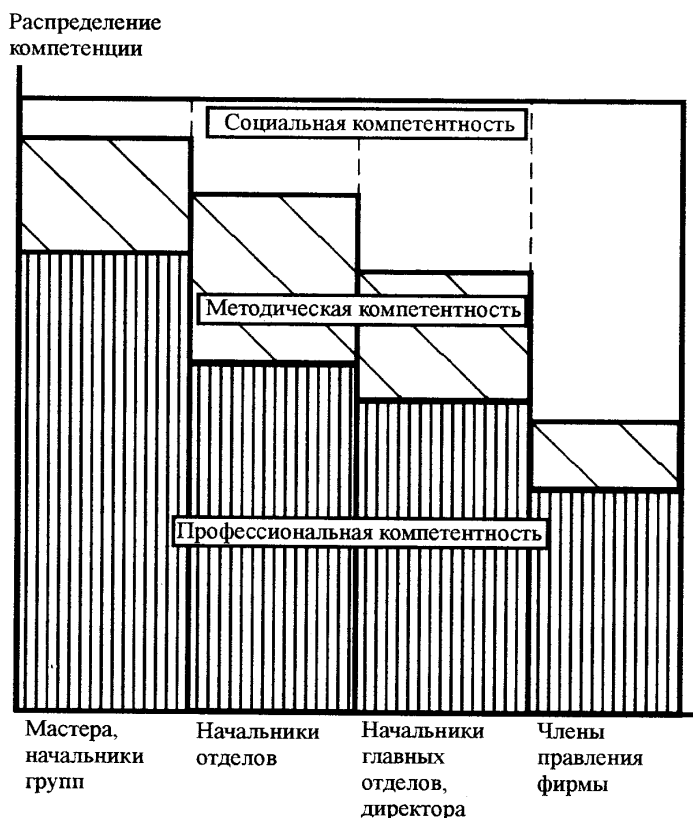


Рис. 5 Требования к способностям, необходимым на различных уровнях управления

Методическая компетентность - это способности к восприятию и интерпретации информации, структурированию проблем, системному мышлению. Речь идет об экстрафункциональных способностях, связанных не с конкретным "техническим" трудовым процессом, а с его организационными и социальными взаимосвязями.

Социальная компетентность - это способность к общению, сотрудничеству, разрешению конфликтов, короче говоря, способность к руководству сотрудниками. В соответствии с этим к понятию социальной квалификации можно отнести и такие способности и качества, как контактность, умение вести переговоры, достигать поставленных целей, способность к адаптации, обучению, личная инициатива, готовность принять на себя ответственность и т.п.

Важнейшими задачами руководящих сотрудников фирм в условиях процесса трансформации экономической системы являются:

1) снижение степени неуверенности до приемлемого для большинства сотрудников уровня;

2) создание достаточной мотивации для решения проблем, вызванных переменами.

Уменьшить неуверенность сотрудников можно, если добиться:

- во-первых, их доверия к профессиональной компетентности руководителей;
- во-вторых, идентификации их интересов с системой ценностей, лежащей в основе действий руководителей.

1.4 Основные тенденции в управлении человеческими ресурсами в условиях перехода к рынку

Эффективность (производительность) организации зависит от трех важнейших условий:

- 1) благоприятной деловой окружающей среды;
- 2) правильной стратегии компании;
- 3) качества человеческих (особенно управленческих) ресурсов.

Сущность управления человеческими ресурсами (УЧР) заключается в том, что люди рассматриваются как достояние компании в конкурентной борьбе, которое надо размещать, мотивировать, развивать вместе с другими ресурсами, чтобы достичь стратегических целей организации.

➤ УЧР **связано** с динамикой всех аспектов внешней среды деятельности компании и требует интегрированного подхода. Высшее звено управления должно быть прямо вовлечено в процесс УЧР.

➤ УЧР **охватывает** все управленческие решения, воздействующие на взаимоотношения между организацией и ее работниками, и означает, что практика управления персоналом все более тесно связана со стратегией бизнеса.

➤ УЧР **носит** упреждающий характер.

➤ УЧР **ставит** своей конечной целью повысить результативность компании и удовлетворить потребности сотрудников.

Из всех характеристик УЧР, которые отличают его от традиционного "управления кадрами", ничто не является более фундаментальным, чем его интеграция со стратегией бизнеса.

➤ **Стратегия УЧР** исходит из того, что линейный менеджмент должен объединять практику и цели УЧР со стратегией бизнеса. Такая практика позволяет руководителям всех уровней привлекать, отбирать, продвигать, вознаграждать, использовать, развивать и удерживать работников, отвечающих требованиям бизнеса, потребностям занятости и понятиям справедливости.

ВАЖНЕЙШИЕ ФУНКЦИИ И РОЛЬ УЧР

Стратегическую роль управления человеческими ресурсами можно охарактеризовать следующим образом:

- ❖ УЧР должно быть представлено в высшем уровне управления компании;
- ❖ УЧР должно быть вовлечено в разработку стратегии бизнеса и оргструктуры компании;
- ❖ все линейное руководство должно участвовать в реализации УЧР;
- ❖ ответственный за УЧР - советник линейного управления.

В мире возрастающей глобальной конкуренции наиболее важными факторами национальной конкурентоспособности являются квалифицированные человеческие ресурсы и научная база, а не, как считала классическая экономическая теория, земля, капитал и природные ресурсы.

Приоритеты УЧР:

- занятие руководящих должностей прежде всего сотрудниками своей компании;
- акцент на качество и гордость за достигнутые результаты;

- уменьшение привилегий и статусного разрыва между руководителями и подчиненными;

- создание благоприятных условий труда и окружающей среды;
- поощрение открытого делового общения, доказательности принимаемых решений, участия работников в принятии решений;

- увольнения не производятся без попыток найти другую работу;
- формирование культуры работы "в команде";
- участие работников в прибыли;
- повышение квалификации работников.

Среди многих **задач УЧР** наиболее часто называются следующие:

- ◆ участие в разработке деловой стратегии компании;
- ◆ подбор, наем и расстановка сотрудников;
- ◆ мотивация и вознаграждение;
- ◆ аттестация, оценка результатов труда;
- ◆ трудовые отношения;
- ◆ пенсионная политика;
- ◆ общение и климат в организации;
- ◆ тренинг и развитие человеческих ресурсов.

Естественно, что это не исчерпывающий перечень, сюда можно добавить целый ряд других задач, уже больше связанных с организационным развитием предприятия, управлением изменениями и т.д.

Основные тенденции в эволюции управления человеческими ресурсами. Практика экономически эффективных компаний позволяет предложить ряд важных принципов, которые могут лежать в основе УЧР. Среди них наиболее часто отмечаются следующие:

- эффективная система подбора, найма и расстановки сотрудников;
- система мотивации и оплаты труда справедлива по отношению к сотрудникам, конкурентоспособна по отношению к другим фирмам и является хорошо управляемой;
- вознаграждение базируется на результатах индивидуального труда и эффективности организации/группы;
- развитие, обучение, перемещение и повышение работников осуществляются в соответствии с результатами их труда, квалификацией, способностями, интересами и потребностями организации;
- занятость связана с потребностями бизнеса, индивидуальным уровнем производительности, способностями и квалификацией;
- индивидуальные проблемы решаются быстро, справедливо и эффективно.

Основные тенденции изменения в развитии этой функции:

- 1 *От "управления кадрами" к управлению человеческими ресурсами.*
- 2 *От инструментализма кадровой функции к стратегической роли УЧР.*
- 3 *От выполнения фрагментарных кадровых функций к вовлечению линейного управления в УЧР и помощи ему.*
- 4 *Профессионализация функций управления человеческими ресурсами.*
- 5 *Большой акцент на управление изменениями.*
- 6 *Расширение и углубление социального партнерства и трудовых отношений.*
- 7 *Существенно изменяются принципы и система мотивации.*
- 8 *От повышения квалификации к развитию человеческих ресурсов.*

Управление человеческими ресурсами состоит из трех следующих важнейших частей:

- 1) развития человеческих ресурсов;

- 2) использования человеческих ресурсов;
- 3) формирование окружающей среды, условий, благоприятных и для использования, и для развития человека и его потенциала.

Если попытаться проследить основные изменения функций УЧР в сравнении с традиционными задачами, можно сделать следующие предположения (табл. 2).

2 Перспективы управления человеческими ресурсами

Традиционные задачи	Будущие задачи УЧР
<ul style="list-style-type: none"> • Наем в соответствии со спецификацией должности • Оценка содержания труда • Аттестация, распределение премии • Повышение квалификации 	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегия человеческих ресурсов нацелена на реализацию корпоративной стратегии • Создание новых организационных структур • Подбор сотрудников, подходящих к стратегии и культуре организации • Проектирование и реализация системы мотивации в соответствии со стратегией • Реализация участия и

2 ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА

2.1 Основные функции и место планирования персонала в общей системе планирования предприятия

В центре *планирования персонала* на предприятии должны стоять те действия, которые призваны позволить в будущем:

- обеспечить наличие необходимого персонала;
- урегулировать взаимное соответствие задач и выполняющих их людей;
- гарантировать определенный уровень квалификации этих людей, соответствующий как их личным возможностям и пожеланиям, так и производственной необходимости;
- обеспечить активное мотивированное участие этих людей в комплексной деятельности предприятия.

В зависимости от объема планирования следует выделять стратегическое планирование и планирование мероприятий, т.е. оперативное планирование.

Стратегическое планирование охватывает далеко идущие решения, касается, как правило, разных сфер деятельности фирмы и носит скорее долгосрочный характер.

Планирование же краткосрочных мероприятий (оперативное) структурируется в зависимости от круга конкретных поставленных задач.

На этом основывается определенное представление о составных частях планирования в сфере персонала:

- ❖ планирование целей в сфере персонала (политика в отношении персонала);
- ❖ стратегическое планирование в сфере персонала;

❖ оперативное планирование в сфере персонала, т.е. планирование мероприятий.

На рис. 6 изображены важнейшие взаимосвязи, представляющие собой предмет планирования в сфере персонала.

Исходной точкой в процессе планирования персонала являются стоящие перед предприятием задачи, а также количественный и качественный состав персонала. Несоответствие двух этих величин свидетельствует о наличии потребности в персонале, которая покрывается в количественном аспекте путем привлечения персонала, а в качественном - путем развития персонала. При необходимости возможно и сокращение избыточного персонала.

Планирование в сфере персонала не может проводиться автономно. Оно зависит от других аспектов деятельности фирмы и со своей стороны также влияет на них (рис. 7).

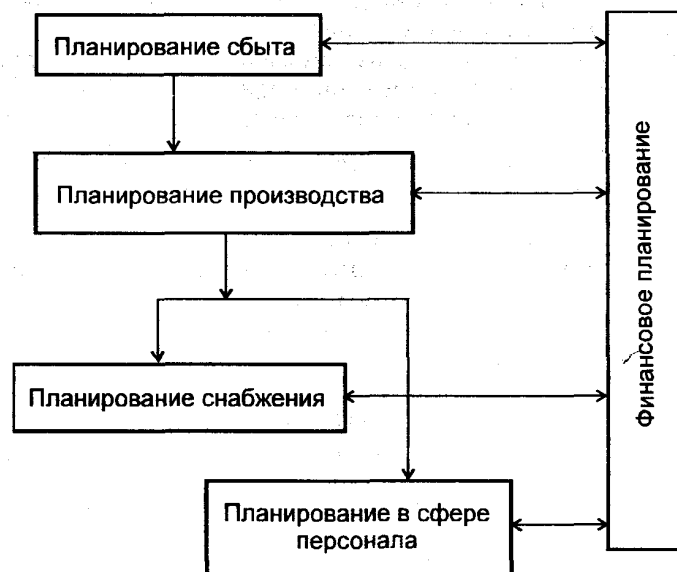


Рис. 7 Последовательный процесс планирования в организации

Типичный процесс планирования в сфере персонала.

- *Постановка целей.*
- *Проекты планов для различных направлений деятельности фирмы.*
- *Изменения функциональных планов.*
- *Фаза координации.*
- *Утверждение плана.*
- *Реализация плана и контроль.*

2.2 Определение потребности в персонале на предприятиях, действующих в условиях рыночной экономики

Численность и качество персонала должны быть рассчитаны так, чтобы обеспечить долгосрочное выполнение задач предприятия.

Факторы, определяющие потребность в персонале организации:

- ❖ задачи, стоящие перед предприятием и программа их выполнения;
- ❖ количество произведенной или реализованной продукции в расчете на единицу времени (например, за год) в рамках определенных технических мощностей предприятия;
- ❖ масштабы технологизации, т.е. необходимость учитывать возможность частичной замены рабочей силы техническими средствами (например, использование роботов и компьютеров);
- ❖ структура и качество организации, т.е. способы создания рабочих мест, определение граничных показателей производительности и т.д.;
- ❖ индивидуальные показатели производительности, характеризующие возможности замещения большого количества рабочей силы более высоким качеством рабочей силы;
- ❖ объем и структура рабочего времени.

Задача выявления потребности в персонале заключается в том, чтобы установить численность, квалификацию, время и место использования работников, необходимых для выполнения фирмой своих задач сегодня и в будущем.

С точки зрения времени следует учитывать *текущую* (и возможную в ближайшее время) потребность в персонале, с одной стороны, и *долгосрочную* - с другой. Необходимо также различать *валовую потребность в персонале* (необходимое наличие персонала) - это совокупная численность персонала, которая необходима предприятию для обеспечения деятельности предприятия и выполнения производственных задач в данный момент или в ближайшем будущем (современная или будущая общая численность персонала на предприятии). Вывести эту величину можно, исходя из стоящих перед предприятием целей производства и сбыта и учитывая при этом степень механизации, организационную концепцию, а также другие факторы влияния и *чистую потребность в персонале* - показатель, характеризующий несоответствие наличия персонала валовой потребности в нем, определяемый в результате сравнения валовой потребности в персонале и прогнозируемого наличия персонала. Проводить такое сравнение нужно периодически, например ежемесячно (рис. 8). Чистая потребность в персонале может быть соответственно положительной либо отрицательной. Положительная чистая потребность в персонале может проявляться как потребность в заполнении освободившихся мест или как новая потребность в заполнении впервые созданных рабочих мест.

Данная иллюстрация отражает запланированное развитие персонала на ближайшие месяцы. При этом учитываются и сопоставляются две величины: "валовая потребность в персонале" и "наиболее вероятное прогнозируемое наличие персонала". Разница между ними и составляет чистую потребность в персонале, которая выражается в избытке либо нехватке персонала.



Рис. 8 Избыток и нехватка персонала

2.3 Привлечение и отбор персонала

Задача привлечения персонала состоит в том, чтобы обеспечить покрытие чистой потребности в персонале в количественном и качественном отношении с учетом факторов места и времени.

Различают внутреннее привлечение персонала и привлечение персонала извне (внешнее).

Формы внутреннего привлечения персонала

Дополнительная работа.

Адаптация по интенсивности труда.

Адаптация по времени.

Смена должностей осуществляется в двух вариантах:

- *перемещения*, при которых один или несколько сотрудников переходят со своих рабочих мест на сопоставимые с ними другие рабочие места на том же уровне иерархии;
- *продвижение наверх*, при котором сотрудник получает должность на более высокой ступени управленческой иерархии, а на освободившееся место назначается другой работник.

Формы привлечения персонала извне (со стороны)

Наем новых сотрудников.

Лизинг персонала.

Вербовка персонала. Различают опосредованную и непосредственную вербовку персонала:

- *опосредованная вербовка* представляет собой непрерывно осуществляемую деятельность по формированию на рынке труда положительного имиджа организации;
- *непосредственная вербовка персонала* осуществляется с целью устранения имеющейся в данный момент нехватки персонала.

3 СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ

3.1 Элементы стратегии управления персоналом

Стратегия управления персоналом - это совокупность организационных действий, осуществляемых по отношению к персоналу лицами, принимающими управленческие решения на предприятии, и ориентированных на долгосрочные целевые установки (рис. 9).

Сравнение сильных и слабых сторон фирмы для стратегического управления персоналом

Критерии	Оценка				
	очень высокая	высокая	средняя	низкая	очень низкая
Производительность труда		□	○		
Затраты на персонал		○	□		
Позиция на внешнем рынке труда			□	○	
Наличие компетентности в управлении персоналом			□		○
Доля времени отсутствия на работе в общей продолжительности рабочего времени		□	○		
Коэффициент текучести	○	□			

□ Собственная позиция

○ Позиция основного конкурента

СОДЕРЖАНИЕ

1	Требования к управлению персоналом в условиях перехода к рыночной экономике	1
.....		
1.1	Понятие управления персоналом	1
.....		
1.2	Цели и проблемы управления персоналом	4
.....		
1.3	Роль руководителей в новых экономических условиях	7
1.4	Основные тенденции в управлении человеческими ресурсами в условиях перехода к рынку	9
2	Планирование персонала	13
.....		
2.1	Основные функции и место планирования персонала в общей системе планирования предприятия	13
2.2	Определение потребности в персонале на предприятиях, действующих в условиях рыночной экономики	15
2.3	Привлечение и отбор персонала	17
.....		
3	Стратегии управления персоналом на предприятии	18
.....		
3.1	Элементы стратегии управления персоналом	18