



РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

**Н. И. Архипова,  
О. Л. Седова**



# ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Краткий курс для бакалавров

ФИЛОСОФИЯ  
УПРАВЛЕНИЯ  
ПЕРСОНАЛОМ

МЕТОДЫ  
УПРАВЛЕНИЯ  
ПЕРСОНАЛОМ

СИСТЕМА  
УПРАВЛЕНИЯ  
ПЕРСОНАЛОМ

СТРАТЕГИЯ  
УПРАВЛЕНИЯ  
ПЕРСОНАЛОМ

СЛУЖБА  
УПРАВЛЕНИЯ  
ПЕРСОНАЛОМ



Н. И. Архипова, О. Л. Седова

# ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Краткий курс  
для бакалавров



Электронные версии книг на сайте  
[www.prospekt.org](http://www.prospekt.org)



• ПРОСПЕКТ •

Москва  
2016

П 338.24.1  
А-87

УДК 005.95(075.8)  
ББК 65.290.2я73  
А87

Электронные версии книг  
на сайте [www.prospekt.org](http://www.prospekt.org)

*Авторы:*

Архипова Н. И. — доктор экономических наук, профессор;  
Седова О. Л. — кандидат технических наук, профессор.

**Архипова Н. И., Седова О. Л.**

А87 Основы управления персоналом. Краткий курс для бакалавров: учебное пособие. — Москва : Проспект, 2016. — 232 с.

ISBN 978-5-392-19260-1

Учебное пособие посвящено основам управления персоналом. Основное содержание учебного пособия составляют вопросы истории, философии, стратегии, концепции управления персоналом, формирования системы управления персоналом.

Учебное пособие написано с учетом требований Федерального государственного образовательного стандарта по направлению подготовки «Управление персоналом». Учебное пособие призвано способствовать формированию как общекультурных, так и профессиональных компетенций, предусмотренных Федеральным государственным образовательным стандартом по направлению подготовки «Управление персоналом».

Книга предназначена для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки «Управление персоналом». Она также может быть использована преподавателями, аспирантами, слушателями школ бизнеса и курсов повышения квалификации, специализирующимися в области управления персоналом, руководителями кадровых служб и менеджеров по персоналу.

УДК 005.95(075.8)  
ББК 65.290.2я73

*Учебное издание*

**Архипова Надежда Ивановна,  
Седова Ольга Леонидовна**

**ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Краткий курс для бакалавров

Учебное пособие

Оригинал-макет подготовлен компанией ООО «Оригинал-макет»  
[www.o-maket.ru](http://www.o-maket.ru); тел.: (495) 726-18-84

Санитарно-эпидемиологическое заключение  
№ 77.99.60.953.Д.004173.04.09 от 17.04.2009 г.

Подписано в печать 09.07.2015. Формат 60 x 90 1/16.  
Печать офсетная. Печ. л. 14,5. Тираж 1000 (1-й завод 200) экз. Заказ № 8624

ООО «Проспект»

111020, г. Москва, ул. Боровая, д. 7, стр. 4.

Отпечатано в типографии ООО «Паблит»

127282, Москва, ул. Полярная, д. 31В, стр. 1 Тел.: (495) 685-93-18

ФИЛИАЛ В  
г. Г. В. ПЛЕХАНОВ  
г. ТАШКЕНТЕ  
ИНФОРМАЦИОННО-  
РЕСУРСНЫЙ ЦЕНТР  
18292

© Архипова Н. И., Седова О. Л., 2015  
© Колотилова Е. А., дизайн обложки, 2014  
© ООО «Проспект», 2015

ISBN 978-5-392-19260-1

## ГЛАВА 1. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

- 1.1. Человеческий фактор и его роль в развитии организации
- 1.2. Управление персоналом: основные понятия
- 1.3. Роль и место управления персоналом в системе управления организацией

### 1.1. Человеческий фактор и его роль в развитии организации

Важнейшим стратегическим фактором, определяющим успех экономики, являются люди — кадровый потенциал предприятий и организаций. Квалификация, профессионализм, компетенция, мотивация персонала организации определяют возможности внедрения современных технологий производства и управления, инновационного преобразования рабочих мест с целью обеспечения роста производительности труда и конкурентоспособности организаций.

Эффективное использование «человеческого капитала» стало такой же актуальной задачей, как и использование финансовых, материальных, технологических и других ресурсов.

Можно выделить несколько причин повышения роли человеческого фактора в современном производстве.

1. Принципиальные изменения в содержании труда, вызванные применением новых видов техники, технологий и методов производственной деятельности.

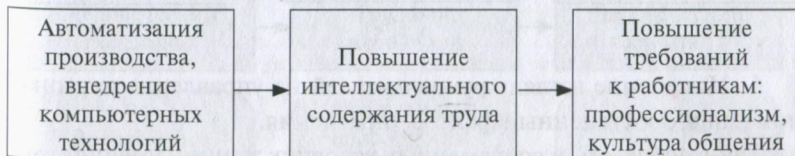


Рис. 1

2. Обострение конкуренции и повышение значимости качества продукции и услуг на мировом рынке.

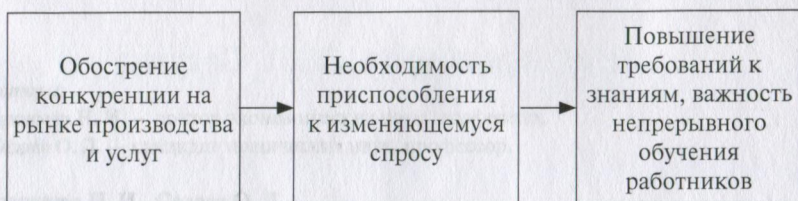


Рис. 2

3. Повышение образовательного и культурного уровня работников.

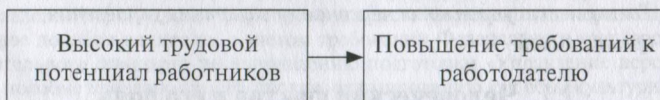


Рис. 3

4. Изменение форм организации труда на предприятии.

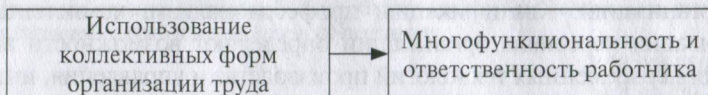


Рис. 4

5. Изменение возможностей контроля над сотрудниками и повышение значимости самоконтроля и самодисциплины.

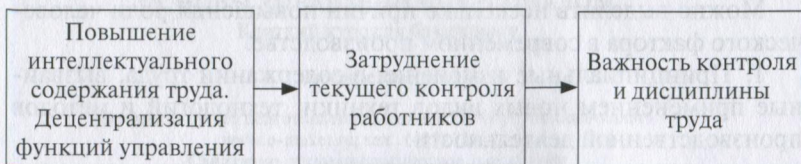


Рис. 5

6. Изменение взгляда руководителей на управление персоналом как второстепенный фактор управления.

Таким образом, в современных условиях знания, умения, трудовые навыки, инициатива, предприимчивость, ценностно-мотивационная сфера работников любой организации являются важным стратегическим ресурсом организации.

## 1.2. Управление персоналом: основные понятия

В теории и практике управления для обозначения работников одной организации часто используют разные термины: кадры, персонал, человеческие ресурсы.

Термин «кадры» (с первичным значением «рамка» в немецком и французском языках) пришел в управленческую терминологию из армейского лексикона, где он означал группу профессиональных военных. В англоязычных странах привычным является использование в данном значении термина «персонал» (personnel).

Многие авторы и в настоящее время используют эти термины как синонимы.

В данном пособии авторы предлагают придерживаться следующих определений.

*Персонал* — совокупность физических лиц, состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых трудовым договором.

*Кадры* — основной состав квалифицированных работников предприятия.

*Человеческие ресурсы* — тот же персонал организации, но рассматриваемый как объект управления с учетом таких характеристик, как квалификация, способности, компетентность, мотивация, трудовое поведение.

*Человеческий капитал* — совокупность способностей, знаний, навыков и мотиваций, применение которых способствует росту национального богатства страны.

На рис. 6 схематично представлена взаимосвязь между человеческим потенциалом и человеческим капиталом.



Рис. 6

Таким образом, человеческий потенциал определяется врожденными способностями человека. В результате материальных и нематериальных вложений в него образуется трудовой потенциал человека — совокупность врожденных способностей и приобретенных знаний, навыков, умений. Трудовой потенциал представляет собой совокупность характеристик человека: здоровье, интеллект, творческие способности, образование, профессионализм, нравственность, активность, организованность. Человеческий капитал предлагается понимать как реализованный трудовой потенциал. Для реализации своего потенциала человеку необходимы мотивация, трудовые усилия и время.

В современной литературе имеются разнообразные трактовки термина «управление персоналом», который имеет ряд синонимов:

- управление персоналом (personnel management);
- кадровая администрация (personnel administration);
- кадровые и производственные отношения (personnel and industrial relations);
- управление человеческими ресурсами (Human resources management) и др.

Все трактовки данных определений предполагают, что главной целью управления персоналом является максимально эффективное использование потенциала работников для достижения целей и задач организации.

Следует отметить, что в последнее десятилетие основной акцент в управлении персоналом переносится с традиционных функций по документированию работы с персоналом на активные, созидательные функции, направленные на создание условий для интенсивного развития потенциала работников, их самореализации.

Современная концепция управления персоналом предполагает системное, планомерно организованное воздействие на процессы формирования, распределения, перераспределения и использования человеческого капитала в целях организации и удовлетворения потребностей каждого работника.

### **1.3. Роль и место управления персоналом в системе управления организацией**

Возрастание роли человеческого фактора в развитии организации выдвинуло управление персоналом в число важнейших видов управленческой деятельности.

Можно выделить три основных момента, характеризующих роль и место управления персоналом в системе управления организацией.

1. Функция управления персоналом является одной из основных функций организации и находится на одном уровне с такими функциями, как производство, маркетинг, продажи, финансы и др.

Рассмотрим концептуальную модель, разработанную Н. Маусовым, которая показывает роль менеджмента персонала (см. рис. 7).



Рис. 7

Все три вида внутрифирменного менеджмента имеют один объект — человека, от степени включенности которого в деятельность организации зависит конечный результат.

2. Функция управления персоналом тесно взаимодействует с другими функциями управления в рамках общей стратегии организации.

В качестве примера приведем фрагмент таблицы, описывающей взаимодействие функций управления персоналом с другими функциями (см. табл. 1).

Таблица 1

Функции управления персоналом	Другие функции управления			
	Планирование производства	Производственная деятельность	Финансовая деятельность	Коммерческая деятельность
Планирование потребности в персонале	←*	←	←	
Оплата и стимулирование труда			←	←
Условия труда и безопасность		←	←	
Социально-психологический климат		↑	↑	↑

\* Стрелки показывают направление воздействия параметров.



Как видно из таблицы 1, планирование потребности в персонале непосредственно зависит от планирования производства, его технической оснащенности, финансового состояния организации. Оплата и стимулирование труда персонала связаны с финансовым состоянием организации и ее коммерческой деятельностью. Безопасность и условия труда определяются техническим состоянием организации.

С другой стороны, производственная, финансовая и коммерческая деятельность организации во многом зависят от социально-психологического климата в коллективе и вместе с тем оказывают на него непосредственное влияние.

Место функции управления персоналом в общей системе управления зависит от конкретных решаемых вопросов и может быть как ведущим, так и вспомогательным.

### **Пример**

*А. При наборе работников роль управления персоналом является определяющей в политике предприятия как и при создании оптимального социально-психологического климата в коллективе.*

*Б. При осуществлении финансовой и коммерческой деятельности предприятия управление персоналом носит вспомогательный характер, так как финансовое состояние предприятия зависит от многих факторов.*

3. Функция управления персоналом нацелена на достижение оптимального соответствия между потребностями организации и работников и зависит от стратегии развития организации.

Следовательно, необходимо увязать интересы отдельных сотрудников с интересами организации и ее стратегическими целями.

### **Список источников и литературы**

1. *Егоршин А. П.* Основы управления персоналом. М.: Инфра-М, 2011.
2. *Пугачев В. П.* Руководство персоналом организации. М.: Аспект-Пресс, 2005.
3. Управление персоналом организации / под ред. А. Я. Кибанова. 4-е изд. М.: Инфра-М, 2010.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Перечислите факторы повышения роли человеческого фактора в современной экономике.

2. Дайте определение термина «персонал».
3. Дайте определение термина «кадры».
4. Дайте определение термина «человеческие ресурсы».
5. Дайте определение термина «человеческий капитал».
6. От чего зависит место функции управления персоналом в общей системе управления организацией.

## ГЛАВА 2. ЭВОЛЮЦИЯ НАУКИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

- 2.1. Школа научного управления
- 2.2. Административная школа управления
- 2.3. Школа человеческих отношений
- 2.4. Школа поведенческих наук
- 2.5. Школа управления человеческими ресурсами
- 2.6. Эволюция науки управления персоналом в России

Под историей науки управления персоналом понимается процесс возникновения и развития системы знаний о роли и месте человека в трудовой деятельности.

На протяжении долгих веков истории человечества, вплоть до эпохи высокоразвитого промышленного производства, вопросы управления человеком в процессе труда решались методом проб и ошибок. Вместе с тем следует отметить, что вопрос о природе и принципах справедливого и эффективного управления работниками составлял предмет размышлений многих великих мыслителей, начиная с Античности.

В целом доиндустриальная эпоха, включая рабовладение, когда преобладали методы прямого принуждения к труду, и эпоху феодализма со свойственным ей отсутствием личной свободы производителя в условиях натурального или мелкотоварного производства, не нуждались в особых методах управления людьми.

В конце XIX в. произошел переход общества к индустриальной стадии развития, характерными чертами которой являются:

- машинное производство;
- капиталоемкие технологии;
- использование немускульных источников энергии;
- необходимость квалификации работников для выполнения определенных видов работ, что обусловило потребность их длительного обучения.

Именно в это время появляются научные школы управления. Школа управления — это совокупность теоретических воззрений широкого круга специалистов в области управления, придерживающихся одних и тех же взглядов относительно понимания сущности, принципов, функций, методов управления. Школа управления характеризуется ретроспективностью влияния данного направления на последующие процессы управленческой мысли.

В рамках общих школ управления можно рассматривать школы управления персоналом, так как вопросы управления работниками с целью повышения производительности их труда всегда были в центре внимания представителей разных научных школ.

### 2.1. Школа научного управления

Представители школы научного управления исследовали вопросы повышения эффективности труда рабочих на промышленных предприятиях. Они исходили из того, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ, можно усовершенствовать выполнение большинства операций ручного труда.

Основными принципами школы научного управления являются:

- принцип измерения, который означает, что для рациональной организации труда необходимо проанализировать традиционные методы работы с использованием методов наблюдения и замеров, усовершенствовать операции ручного труда, обеспечить правильный подбор и расстановку рабочих и обучить их оптимальным приемам работы;
- принцип вертикального разделения труда, который означает, что для эффективной работы необходима разработка формальной структуры организации, четкое разграничение исполнительских и управленческих функций: за менеджером должна быть закреплена функция планирования, а за работником — функция исполнения поставленной задачи.

Основателем школы научного управления считают американского инженера Ф. У. Тейлора. Представителями школы научного управления являются Ф. и Л. Гилбрет, Г. Л. Гантт, Г. Форд, Г. Эмерсон.

Ф. У. Тейлор (1856–1915 гг.) на базе анализа содержания работы и определения ее основных элементов разработал методологические основы нормирования труда, стандартизировал рабочие операции, внедрил в практику научные подходы подбора, расстановки и стимулирования труда рабочих.

В работе «Принципы научного управления» (1911) Ф. У. Тейлор сформулировал четыре основных принципа управления:

- определение норм выработки в результате изучения каждой трудовой операции;
- тщательный отбор работников в соответствии с их реальными возможностями выполнения заданий;
- обучение работников и стимулирование их к выполнению заданий рабочими методами;
- «дружественная» координация между администрацией и рабочими.

Ф. У. Тейлор первым выдвинул тезис о необходимости научного подбора работников. Он сделал вывод, что работа по управлению — это определенная специальность.

Для эффективного выполнения функциональных обязанностей работник должен обладать определенными качествами, такими как «Ум. Образование. Специальные или технические познания, физическая ловкость или сила. Такт. Энергия. Решительность. Честность. Рассудительность и здравый смысл. Крепкое здоровье» [1]. Различные сочетания этих качеств позволяют определять пригодность работника от чернорабочего до мастера. Таким образом, отбор рабочих не требует поиска экстраординарных индивидов, но предполагает выбор среди самых обыкновенных людей тех немногих, которые подходят к данному типу работы.

Для повышения производительности труда рабочих, по мнению Ф. У. Тейлора, необходимо обучить их выполнению операций «правильными рабочими методами», что предполагает необходимость разработки системы обучения работников на предприятии.

Одним из основополагающих принципов управления работниками Ф. У. Тейлор считал стимулирование их трудовой деятельности. Он полагал, что труд является прежде всего индивидуальной деятельностью, в связи с чем воздействие трудового коллектива на рабочего обычно носит деструктивный, разлагающий характер

и делает рабочего менее продуктивным. Ф. У. Тейлор выдвинул тезис о необходимости систематического использования стимулирования с целью повышения заинтересованности работников в увеличении производительности и объема производства.

Для поддержания у рабочего постоянного ожидания награды Ф. У. Тейлор предложил использовать «прогрессивную» систему оплаты труда, при которой рабочие должны получать зарплату пропорционально своему вкладу: если рабочие производят больше установленной дневной нормы, то они должны получать большее вознаграждение.

Таким образом, эффективная производственная деятельность работника, в соответствии с исследованиями Ф. У. Тейлора, может быть обеспечена путем:

- применения наиболее рациональных приемов труда, режимов работы техники;
- проектирования наиболее рационального (оптимального) процесса труда либо процедуры выполнения конкретной индивидуальной работы;
- подбора и обучения работников рациональным приемам труда;
- выбора эталонного работника («хорошего работника»), который овладел рациональными приемами выполнения типичной для данного участка производства и для данной профессии работы;
- расчета и применения норм выработки на основе эталонной трудоемкости выполнения работ «хорошим работником»;
- экономического стимулирования работников с целью перевыполнения ими установленных норм выработки.

Вместе с тем Ф. У. Тейлор считал, что усилия рабочих должны быть сосредоточены только на выполнении производственных заданий в соответствии с установленными требованиями, работник должен точно, без инициативы выполнять трудовое задание.

Методические приемы организации и нормирования труда Ф. У. Тейлора получили развитие в трудах его учеников и последователей — Генри Л. Гантта, Фрэнка и Лилиан Гилбретов.

Фрэнк Банкер Гилбрет (1868—1924) и Лилиан Мюллер Гилбрет (1878—1972) исследовали возможность увеличения выпуска продукции за счет уменьшения усилий, затраченных на их производство. Результаты их исследований изложены в двух основных

работам: «Прикладное изучение движений» (1925) и «Изучение усталости» (1921).

Супруги Гилбрет предложили оптимизировать структуру рабочих операций с целью устранения лишних, непродуктивных движений. Они первыми применили фотоаппарат и кинокамеру для исследования движений работников и выделили семнадцать основных, наиболее часто повторяющихся движений кисти руки (терблигов). Ими был предложен метод формирования рациональных операций на основе троблинг-подхода.

Л. Гилбрет первой стала заниматься вопросами научного подбора, расстановки и подготовки персонала.

Генри Лоуренс Гантт (1861–1919) рассматривал труд не только как источник существования рабочего, но и как источник его удовлетворенности.

В своих работах он обосновал необходимость стимулирования рабочих и за объем производства, и за качество труда. В 1901 г. он разработал первую систему оплаты качественного досрочного выполнения производственных заданий, с внедрением которой на некоторых предприятиях производительность труда возросла более чем в два раза.

Г. Л. Гантт был одним из первых специалистов в области управления, который отметил важную роль производственного персонала в процессе рационализации производственного процесса. По его мнению, организация производства (режимы работы оборудования, условия труда) должна приспособляться к нормальным для рабочих условиям.

В процессе исследования вопросов оперативного управления и календарного планирования деятельности предприятий он разработал систему плановых графиков (диаграмма Гантта, ленточные графики и др.), которые применяются на практике до настоящего времени.

Известный американский ученый Гаррингтон Эмерсон (1853–1931), предвосхищая возникновение в будущем профессии менеджера персонала, еще в 1912 г. в работе «Двенадцать принципов производительности» писал: «Крайне важно иметь хотя бы немного специалистов, обладающих интуицией, наблюдательностью, понятливостью, с одной стороны, и всем богатством физиологических, психологических и антропологических научных знаний, — с другой. Только такой специалист может дать адми-

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

Среди основных принципов организации труда Г. Эмерсон выделил такие, как «точно сформулированные идеалы», «здравый смысл», «компетентная консультация», «дисциплина», «справедливое отношение к персоналу», «нормы и расписания», «нормирование операций», «вознаграждение за производительность» и др.

Под справедливым отношением к персоналу Г. Эмерсон понимал выработку определенного кодекса поведения руководства и работников предприятия в процессе делового общения.

Генри Форд (1863—1947) был продолжателем учения Ф. У. Тейлора и внедрял его теоретические положения на практике. Он является одним из создателей «философии практики» XX в. Г. Форд сформулировал основные принципы научной организации производства:

- замена ручной работы машинной;
- максимум разделения труда;
- специализация;
- расстановка оборудования по ходу технологического процесса;
- механизация транспортных работ;
- регламентированный ритм производства.

Г. Форд считал, что необходимо «высоко оплачивать труд каждого рабочего и следить за тем, чтобы он работал 48 часов в неделю, но не больше; обеспечивать наилучшее состояние всех машин, приучать людей уважать окружающих и самих себя».

Основными принципами Г. Форда в области управления персоналом являются:

- отбор работников, наиболее подходящих для выполнения определенных задач, и их обучение;
- обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения задач;
- систематическое использование материального стимулирования для повышения производительности.

Таким образом, представители школы научного управления заложили основы управления персоналом, главным образом управления рабочими промышленных предприятий.



## 2.2. Административная школа управления

Основоположником административной школы управления является французский администратор и исследователь Анри Файоль (1841–1925). Основное внимание в своих работах А. Файоль уделил созданию универсальных принципов управления, которые затрагивали два основных аспекта: разработку рациональной структуры организации и построение на ее основе рациональной системы управления персоналом.

Следует отметить, что А. Файоль изучал проблемы повышения эффективности труда руководителей, а не рабочих. Он сформулировал 14 принципов управления, которые условно можно разбить на три группы:

- 1) структурные принципы;
- 2) принципы процесса;
- 3) принципы конечного результата.

1. Структурные принципы лежат в основе создания рациональной структуры организации, т. е. системы взаимосвязанных задач, прав и ответственности. К данной группе относятся принципы разделения труда, единства цели и руководства, соотношения централизации и децентрализации, власти и ответственности, принцип цепи.

*Принцип разделения труда* означает необходимость разделения и специализации труда для производства большего объема продукции с лучшими качественными характеристиками при тех же усилиях со стороны работников. Специализация позволяет сузить необходимое работнику количество навыков и достичь совершенства при выполнении конкретного вида работы.

*Принцип единства цели и руководства* предполагает, что деятельность, имеющая общую цель, должна производиться по единому плану и управляться одним руководителем. При этом необходимо назначение руководителя для координации взаимозависимой деятельности. В этом случае виды работ, которые появляются в результате разделения труда, будут скоординированы и направлены к единой цели.

*Принцип соотношения централизации и децентрализации* означает, что для каждой ситуации существует оптимальный баланс между централизацией и децентрализацией. Соотношение централизации и децентрализации зависит не только от характера вы-

полняемой работы, но и от способностей руководителя, который координирует деятельность структурных подразделений.

*Принцип власти и ответственности* определяет, что должна существовать связь между ответственностью руководителя и той властью, которой он наделен. Чем больше властных полномочий имеет руководитель, тем выше его ответственность. В случае делегирования полномочий работнику необходимо определить и его ответственность.

*Принцип цепи (иерархии)* предусматривает создание соподчиненной цепи руководителей от высших звеньев управления до низших уровней. На практике принцип цепи означает, что работник должен получать распоряжения только от своего непосредственного руководителя.

2. Принципы процесса относятся к сфере взаимодействия руководителей с подчиненными. К принципам процесса относятся принципы справедливости, дисциплины, единства.

*Принцип справедливости* означает необходимость справедливого отношения руководителей к работникам как основной фактор их побуждения к добросовестному выполнению своих обязанностей. Например, необходима справедливая система оплаты труда, при которой вознаграждение соответствует объему и качеству выполненной работы.

*Принцип дисциплины* означает неукоснительное соблюдение соглашений между организацией (работодателем) и наемными работниками в процессе трудовой деятельности. В случае невыполнения соглашений должны применяться санкции в соответствии с принципом справедливости и подчинения личных интересов общим.

*Принцип единства (единоначалия)* означает, что любой исполнитель должен подчиняться только одному руководителю и перед ним отчитываться.

*Принцип подчинения частных, личных интересов общим* предполагает, что интересы одного работника или группы работников не должны преобладать над интересами организации.

3. Принципы конечного результата определяют желаемые характеристики организации и ее персонала. Хорошо спланированная и направленная деятельность организации должна характеризоваться порядком (рабочее место для каждого работника и каждый работник на своем месте) и стабильностью (постоян-

ство кадрового состава организации), а работники — инициативным выполнением своих задач и единением.

Таким образом, среди общих принципов управления А. Файоль выделил основные принципы управления персоналом: вознаграждение персонала, справедливость, постоянство состава персонала, подчинение частных интересов общему, единение персонала.

А. Файоль считал, что осуществление управленческой деятельности в соответствии с данными принципами должно обеспечить создание целостного социального организма.

В своей работе «Общее и промышленное управление» (1916) А. Файоль предложил классификацию персонала промышленного предприятия на следующие категории: рабочий, мастер, начальник мастерской, начальник отделения, начальник технической службы, директор. Для каждой категории он определил приоритеты квалификационных требований и особенности содержания труда.

А. Файоль разработал специальные правила управления персоналом в виде должностных требований к руководителю.

Так, руководитель должен:

- обладать глубоким знанием своего персонала;
- устранять (увольнять) неспособных;
- быть хорошо знакомым с договорами, существующими между предприятием и служащими;
- подавать хороший пример;
- делать периодические осмотры предприятия;
- устраивать совещания со своими ведущими сотрудниками для достижения единства управления и согласования усилий;
- не загружать свое внимание мелочами;
- добиваться, чтобы среди персонала господствовал дух ответственности, инициативы и сознания долга.

Особенности управления персоналом в системе государственной службы были исследованы немецким социологом Максом Вебером (1864—1920) — автором метода бюрократического управления.

Таким образом, отличительными чертами управления персоналом в соответствии с положениями административной школы управления являются:

- укрепление функционального разделения труда;
- совершенствование организационных структур управления;

- четкая регламентация деятельности руководителей и подчиненных им работников;
- определенность в правах и обязанностях;
- приоритет профессионализма и практического опыта при выдвижении на руководящие посты.

### 2.3. Школа человеческих отношений

Представители школы человеческих отношений исследовали вопросы повышения эффективности труда в результате учета психологических особенностей человека. Представителями школы человеческих отношений являются Г. Мюнстерберг, Э. Мэйо, М. Фоллетт и др.

Американский психолог Гуго Мюнстерберг (1863–1916) в своих работах: «Психология и экономическая жизнь» (1912), «Основы психотехники» (1914), «Общая и прикладная психология» (1915) изучал взаимодействие человека с производственной средой. Он рассмотрел вопросы подбора людей, «чьи качества делают их наиболее подходящими для выполнения работ» (научный подбор кадров), предложил два метода выявления требуемых качеств у кандидатов (наблюдение и тест), разработал психологические тесты для определения способностей человека к различным видам работ.

В своих работах Г. Мюнстерберг охарактеризовал психологические условия, необходимые для получения лучших результатов работы каждого сотрудника, а также предложил методы воздействия на работников для повышения эффективности деятельности предприятия.

Г. Мюнстерберг создал первую в мире школу, которая готовила промышленных психологов по заявкам предприятий и организаций.

Психологическим аспектам менеджмента посвящены работы Мэри Паркер Фоллет (1868–1933), которая впервые сформулировала идею о решающем влиянии на рост производительности труда рабочего психологических и социальных (а не материальных) факторов.

М. П. Фоллет обосновала необходимость участия рабочих в управлении, гибких (в зависимости от ситуации) отношений между руководителями и рабочими, необходимость управления отношениями в малых группах.

Исследуя конфликты в организации, М. П. Фоллет считала, что конфликт в трудовых коллективах не только деструктивен, но

при некоторых условиях может быть и конструктивным. Основными способами разрешения конфликтов М. П. Фоллет считала доминирование, компромисс и интеграцию.

Она впервые сформулировала определение менеджмента как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц».

Американский социолог Джордж Элтон Мэйо (1880–1949), руководитель отдела промышленных изысканий Гарвардского университета, продолжил исследования М. Фоллетт. В ходе экспериментальных исследований 1923–1926 гг. на предприятиях фирмы «Вестерн Электрик» (Хоторн, пригород Чикаго), получивших название «хоторнские эксперименты», Э. Мэйо изучал влияние различных факторов (условий и организации труда, заработной платы, межличностных отношений и стиля руководства) на повышение производительности труда на промышленном предприятии. Так, исследуя влияние уровня освещенности рабочего места на производительность труда работников, он сделал вывод о том, что прямая причинно-следственная связь отсутствует. В то же время условия труда, перерывы для отдыха в работе, продолжительность рабочего дня, бесплатные завтраки, оплата труда являлись факторами повышения производительности труда.

В процессе исследования была также выявлена зависимость производительности труда от отношений между членами коллектива, от внимания и заинтересованности руководителя, а также от внутриличностной мотивации работника.

Э. Мэйо сформулировал четыре основных тезиса мотивации работников:

- люди сильнее мотивируются социальными потребностями (например, групповым одобрением);
- они ищут удовлетворения в социальных взаимоотношениях;
- люди более отзывчивы к социальному влиянию группы равных им людей;
- работник откликается на распоряжения руководителя, который может удовлетворить социальные нужды подчиненных и их желание быть понятыми.

Обобщение эмпирических данных позволило Э. Мэйо создать социальную философию менеджмента (систему «человеческих отношений») и сделать вывод о ведущей роли человеческого фактора в производстве, а также о конфликте между формальной структурой организации и ее неформальными группами.

Э. Мэйо считается основоположником нового направления в управлении, рассматривающего каждую промышленную организацию как определенную социальную систему. Данная школа получила название «школа человеческих отношений».

Таким образом, с точки зрения представителей школы человеческих отношений для повышения эффективности труда в организации необходимо учитывать индивидуальные особенности работников, налаживать межличностные отношения и улучшать психологический климат в коллективе.

#### 2.4. Школа поведенческих наук

Школа поведенческих наук — это бихевиористское направление исследований в сфере управления персоналом. Бихевиоризм (behavior — «поведение») предусматривает исследование поведения людей, проблем их социального взаимодействия, мотивации, лидерства и т. д.

Основное внимание представителей школы поведенческих наук было направлено на повышение эффективности деятельности как отдельного работника, так и организации в целом за счет совершенствования межличностных отношений работников, улучшения психологического климата в коллективе, трудового поведения работников.

Представителями школы поведенческих наук являются Дуглас Макгрегор, Ренсис Лайкерт, Фредерик Герцберг, Абрахам Маслоу и др.

Основными направлениями исследований представителей поведенческого подхода к управлению персоналом являются вопросы мотивации работника.

Наиболее важное значение для становления данной школы имеют работы Абрахама Харольда Маслоу (1908—1970) — создателя теории иерархии потребностей человека. Согласно данной теории каждый человек имеет совокупность потребностей, которые А. Маслоу сгруппировал в пять групп: физиологические потребности, потребности в безопасности существования, социальные потребности, потребности в уважении и потребности самореализации и самоуважения. Мотивационное поведение человека, по мнению А. Маслоу, определяется главным образом доминирующей (актуальной на данный период времени) потребностью.

Из этого вытекает, что для повышения эффективности деятельности работника необходимо выявить его доминирующую потребность и разработать меры по ее удовлетворению.

Теория А. Маслоу нашла продолжение в работах американского психолога Дэвида Макклелланда (1917–1998), который выделил три типа мотивов, формирующих не вообще поведение человека, а именно трудовое поведение работника: потребность в достижениях, потребность в принадлежности и потребность во власти. В зависимости от доминирующей потребности может быть определена предпочтительная сфера деятельности работника в организации (по содержанию труда).

Фредерик Ирвин Герцберг (1923–2000) развил положения А. Маслоу в своей «Двухфакторной теории мотивации». Согласно данной теории все факторы, оказывающие влияние на эффективность деятельности работника, могут быть разбиты на две группы: «гигиенические» факторы и мотиваторы. «Гигиенические» факторы (условия труда, заработная плата, отношения в коллективе, поведение руководителя) могут как мотивировать работника, так и демотивировать. При этом факторы, которые входят в группу «мотиваторы» (содержание труда, самостоятельность в работе, достижения в работе, признание со стороны окружающих), всегда способствуют повышению эффективности трудовой деятельности. Именно активизация мотивирующих факторов способна обеспечить максимально возможное участие персонала в делах организации.

Для практической реализации положений данной теории Ф. Герцберг предложил разрабатывать программы «обогащения труда» за счет повышения его содержательности путем увеличения числа выполняемых трудовых операций (функциональных обязанностей), чередования видов работ, ротации рабочих мест.

Другие представители школы поведенческих наук исследовали вопросы мотивационного поведения с точки зрения процессуального подхода. Так, канадский ученый Виктор Врум (р. 1932 г.) разработал теорию «ожидания», согласно которой мотивация работника зависит от удовлетворения его ожиданий:

- ожидание того, что его усилия принесут желаемые результаты;
- ожидание того, что результаты повлекут за собой ожидаемое вознаграждение;
- ожидание того, что вознаграждение будет ценным для него.

Удовлетворение ожиданий работника формирует его мотивацию, а отсутствие удовлетворения — демотивацию трудового поведения.

Комплексная процессуальная теория мотивации, которая включает элементы содержательного и процессуального подходов, была разработана Лайманом Портером и Эдвардом Лоулером.

Большой вклад в развитие школы поведенческих наук оказали труды Дугласа Макгрегора (1906—1964), который исследовал проблемы лидерства, стиля управления и т. д. Согласно разработанной им теории «Х-У» в каждой организации существует два типа работников, имеющих разное отношение к труду, а следовательно, по отношению к ним должны применяться разные методы стимулирования трудовой деятельности. Так, работники типа «Х» имеют антипатию к труду, избегают ответственности, основными стимулами для них являются методы принуждения и контроля. Следовательно, при управлении такими работниками наиболее оптимальным будет авторитарный стиль управления. Работники типа «У» получают удовлетворение от процесса труда, имеют потребность самореализации в трудовой деятельности. Наиболее оптимальным стилем управления для таких работников является демократический стиль руководства.

Идеи, по своему содержанию очень близкие теории «Х-У» Д. Макгрегора, нашли развитие в трудах Ренсиса Лайкерта (1903—1981), который предложил четыре системы управления персоналом [2].

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

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

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

4. Социально-производственная система действует на основе взаимного доверия управленческого и производственного персонала с использованием самого широкого обмена информацией. Принятие решений осуществляется на всех уровнях организации,



по преимуществу на объектах возникновения вопросов и критических ситуаций.

По мнению Р. Лайкерта, именно в условиях четвертой системы управления персонал испытывает большую профессиональную удовлетворенность и показывает более высокий уровень производительности труда.

## 2.5. Школа управления человеческими ресурсами

Основополагающей идеей в управлении персоналом на современном этапе является признание человеческих ресурсов ключевым ресурсом производства, что обуславливает экономическую целесообразность капиталовложений в привлечение персонала, поддержание его трудоспособности, обучение и повышение квалификации, создание условий для более полного выявления возможностей и способностей, заложенных в личности. Это происходит потому, что в эпоху знаний на первое место выходят ресурсы человека, интеллектуальный капитал персонала и организации. Работников, как носителей интеллектуальных ресурсов, все больше рассматривают как ценность компании, которая добыта в конкурентной борьбе, и ее нужно развивать посредством мотивации и стимулирования, чтобы достичь стратегических целей организации [3].

Человеческие ресурсы способны создавать доход работодателя, величина которого зависит от производительности труда, его продолжительности и эффективности.

Управление человеческими ресурсами является новой стадией эволюции науки управления персоналом, суть которой заключается в смещении акцентов в деятельности служб персонала, в появлении новых и изменении содержания старых функций, перераспределении функций между уровнями управления организации, повышении статуса самой службы.

Как отмечает А. Я. Кибанов, это является следствием естественного процесса эволюции под влиянием новых знаний, роста квалификации персонала, совершенствования средств и предметов труда, методов и технологии производства и управления, развития международных связей и глобализации [3].

Таким образом, концепция человеческих ресурсов явилась теоретическим отражением ситуации, при которой решающим фактором конкурентоспособности во многих технологически насыщенных отраслях стали обеспеченность квалифицированным

персоналом, уровень его мотивации, организационные формы и другие факторы, определяющие эффективность использования персонала.

Модели управления человеческими ресурсами разработаны в трудах таких ученых, как: Ч. Фомбрун, Н. М. Тичи, М. А. Деванна; М. Бир, Б. Спектор, П. Лоуренс, Д. Куинн Миллс, Р. Уолтон, К. Хендри, А. Петтигрю, Д. Гест, К. Сиссон, Дж. Стори и др.

Представители школы человеческих ресурсов отмечают интегративный характер решений по вопросам управления персоналом, их взаимосвязь как со стратегией организации, так и с ее различными функциональными составляющими.

Появились работы, которые тесно связывают эффективную деятельность персонала с результативностью деятельности компаний, в частности, Д. Ульриха «Эффективное управление персоналом. Новая роль HR-менеджера в организации», М. А. Хьюзлида, Б. Е. Беккера, Р. У. Битти «Оценка персонала. Как управлять человеческим потенциалом, чтобы реализовать стратегию», Ж. Фитценц, Б. Дэвисон «Как измерить HR-менеджмент» и др.

Такой подход требует нового мышления и уровня подготовки управляющих персоналом, более тесного сотрудничества их с линейными менеджерами и клиентами, ориентации на партнерские отношения с руководством, нацеленности на увеличение прибыльности компаний.

Основными направлениями исследований представителей школы управления человеческими ресурсами являются стратегическое управление, планирование и оценка человеческого капитала работника и интеллектуального капитала организации в целом и управление интеллектуальной собственностью.

## 2.6. Эволюция науки управления персоналом в России

Отечественная наука о персонале стала активно развиваться в 20-е гг. XX в. Представителями научной школы управления и управления персоналом в России являлись советские ученые А. К. Гастев, О. К. Ерманский, Н. А. Витке и др.

В России с целью исследования вопросов повышения эффективности труда были созданы специальные научные структуры, в частности, Институт техники управления, Центральный институт труда, Институт научной организации производства и др.

Директор Центрального института труда (ЦИТ) Алексей Капитонович Гастев (1882–1941) в своих работах: «Трудовые установки» (1924), «Установка производства методом ЦИТ» (1927) особое внимание уделил проектированию высокопроизводительных трудовых процессов и подготовке квалифицированных работников. Он выдвинул идею о создании новой науки о труде и управлении — социальной инженерии, целью которой является разработка научно обоснованной технологии производственного обучения, гарантирующей заданный результат. Разработанная концепция трудовых установок предполагала формирование работников с заранее заданными установками. С целью практического внедрения положений данной концепции были разработаны рациональные приемы выполнения работ и программы массовой подготовки рабочих.

Осип Аркадьевич Ерманский (Коган) (1866–1941) в своих работах: «Система Тэйлора» (1918), «Научная организация труда и система Тэйлора» (1922), «Теория и практика рационализации» (1928), «Трагедия расточительства в производстве» (1928), «Стахановское движение и стахановские методы» (1940) рассматривал организацию труда как основной фактор прибыльности материального производства.

О. А. Ерманский является автором концепции «физиологического оптимума», согласно которой критерием рациональности любой работы является количество полезной работы, приходящейся на единицу затраченной энергии. Для достижения максимального соотношения затрат и результата необходимо не только углубленное изучение закономерностей производственных процессов, но и черт и особенностей как личных, так и вещественных факторов производства.

Представителями административной школы управления в России были П. М. Керженцев, П. М. Ерманский, Ф. Р. Дунаевский, И. М. Бурдянский и др.

Платон Михайлович Керженцев (1881–1940) в своих работах «Принципы организации» (1921), «НОТ. Научная организация труда и задачи партии» (1921), «Борьба за время» (1924), «Организуй самого себя» (1925) впервые в качестве самостоятельного направления в рамках проблематики НОТ выделил «изучение личного фактора производства, человека с точки зрения максимальной эффективности его работы». Изучая линейные и функциональные структуры управления, он охарактеризовал достоин-

ства и недостатки взаимодействия руководителей и подчиненных, специализацию функций управления.

Павел Матвеевич Есманский — директор Таганрогского института научной организации производства — в работе «Научные основы организаторского дела» предложил теорию трудового процесса, согласно которой существуют шесть основных категорий трудового процесса (элементы движения; труддействия; простые трудфункции, сложные трудфункции; пучки трудфункций и группы трудфункций), а также семь основных и две дополнительные трудовые функции. При этом П. М. Есманский отмечал, что центральной функцией управления является руководство, суть которого заключается в распределении работы между работниками.

Федор Романович Дунаевский (1887–1960) — директор Всеукраинского института труда — в своих работах: «Проблема профессионального подбора (выбора) профессии» (1923), «Роль аналитического учета в управлении совхозами» (1930) и др. сформулировал концепцию «административной емкости», согласно которой непосредственное руководство можно осуществлять только определенным количеством лиц. С целью увеличения «административной емкости» необходимо уделять основное внимание подбору работников и их подготовке, а также внедрению современной техники. Однако «главным действующим лицом» в управлении Ф. Р. Дунаевский считал человека, а не технические средства.

Иосиф Менделевич Бурдянский (1895–1938) — директор Казанского института научной организации труда — в своих работах: «Что такое научная организация труда?» (1921), «Научная организация труда» (1925), «Основы рационализации производства» (1930) рассматривал вопросы оптимизации структур и штатов управленческих аппаратов, сформулировал принципы научной организации труда, исследовал функциональный подход к управлению. И. М. Бурдянский отстаивал необходимость выделения управления в самостоятельную науку со своим предметом исследования.

Наиболее видным представителем школы человеческих отношений в России являлся Н. А. Витке.

Крупный организатор НОТовского движения Николай Андреевич Витке одним из первых в отечественной науке выдвинул тезис о возможности создания науки об управлении людьми. При

этом управление людьми по сравнению с управлением вещами он ставил на первое место.

В своей работе «Организация управления и индустриальное развитие (очерки по социологии научной организации труда и управления» (1925) он предложил социально-трудовую концепцию управления. Согласно данной концепции управление можно разграничить на две составляющие: управление производством, которое является предметом изучения научной организации труда, и управление человеческим трудом.

Н. А. Витке еще в 20-е гг. XX в. сформулировал идею о том, что необходима не только четкая организация производства, но и организация людей в их «взаимоотношениях как участников единой трудовой кооперации». К числу основных положений теории отношений «человек — человек» Н. А. Витке относятся [1]:

- управление трактуется как организация и направление воли людей и человеческой энергии для достижения определенной цели;
- человек рассматривается в качестве единственно возможного объекта управления;
- преодоление противоречий между массовой и кооперативной по своей природе организацией и методами управления, созданными в период кустарного хозяйства, для чего необходима некая «организационная» революция;
- отход от отраслевого (ведомственного) взгляда на принципы управления и создание целостного взгляда на управленческую деятельность;
- центральной, интегрирующей другие направления управленческой работы является административная функция;
- вводится понятие «социальная организация», что позволяет связать ее функционирование напрямую с социально-психологическими элементами управления;
- сущность организационно-управленческой работы трактуется как создание благоприятного социально-психологического климата в производственных коллективах;
- организация понимается как совокупность взаимоотношений индивидуумов — участников единой трудовой кооперации;
- руководители высшего уровня управления рассматриваются в контексте «социальной инженерии», прежде всего как некие «социальные инженеры», в связи с чем обращается внимание

на тенденцию снижения роли специальной материально-технической составляющей в их деятельности.

В первой трети XX в. получила интенсивное развитие психотехника (А. А. Богданов) исследования в области психофизиологии. Однако к концу 30-х гг. в России исследования в области управления персоналом были практически свернуты.

Исследования в области управления в целом и управления персоналом в частности в России были возобновлены после Великой Отечественной войны.

Леонид Витальевич Канторович (1920—1986), Василий Васильевич Леонтьев (1905—1999) и др. активно развивали количественный подход к управлению, получившему название школы науки управления. 50—60-е гг. XX в. характеризуются появлением теории систем, кибернетики, экономико-математических методов, компьютеризации, что способствовало развитию системного подхода к управлению, в том числе к управлению персоналом.

Начиная с 50-х гг. XX в. возобновляются работы по нормированию труда. Основной акцент в исследованиях делается на измерение потенциальных возможностей работников с целью наиболее полного использования их потенциала. Среди ученых, значительно развивших теорию нормирования, можно выделить П. Ф. Петроченко, Б. И. Шермана, М. И. Бухалкова, В. И. Кочеткова, Б. Н. Игумнова, А. П. Павленко, Н. С. Березину и др.

Были проведены исследования в области организации трудовых процессов. Большой вклад в теорию организации труда внесли Г. Э. Слезингер, Л. Н. Качалина, Л. С. Пузыревский, М. Мельнов, Л. Неверовская и др.

Так, Л. Н. Качалиной была разработана методика рационализации труда в аппарате управления за счет разделения труда административно-управленческих работников и их кооперации, организации и оснащения рабочих мест, использования прогрессивных методов работы и технических средств, создания благоприятных условий труда и его нормирования.

С целью повышения эффективности работы аппарата управления Л. Н. Качалина предложила внедрение комплексных проектов рационализации управленческого труда. Было выделено четыре основных направления организационного проектирования:

- рационализация или создание новой организационной и функциональной структуры аппарата управления;

- рационализация или создание новой технологии выполнения основных видов работ, использования рабочего времени, оптимизация численности персонала управления;
- рационализация процессов документирования и информационного обеспечения деятельности персонала управления;
- повышение оснащенности аппарата управления организационной и вычислительной техникой и автоматизация труда персонала.

В настоящее время проблемы управления персоналом, и прежде всего планирования, подбора, адаптации, мотивации, оценки, обучения работников, исследуются в работах таких отечественных ученых, как А. Я. Кибанов, Б. М. Генкин, А. П. Егоршин, Т. Ю. Базаров, Н. А. Волгин, Н. И. Архипова, В. И. Маслов, Ю. Г. Одегов, С. В. Шекшня, Б. Л. Еремин, В. П. Пугачев, В. Р. Веснин, С. И. Сотникова, И. Б. Дуракова, В. В. Травин и др.

### Литература

1. История управленческой мысли: учебник / под ред. Н. В. Овчинниковой. М.: РГГУ. 2013.
2. Журавлев П. В., Кулапов М. Н., Сухарев С. А. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников: монография. М.: Изд-во Рос. экон. акад.; Екатеринбург: Деловая книга. 1998.
3. Кибанов А. Я. Новая стадия эволюции науки об управлении персоналом при неизменной парадигме // Современные технологии управления. 2014. № 5 (41). [Электронный ресурс]. URL: <http://sovman.ru>
4. Классики менеджмента / под ред. М. Уорнера. пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2001.
5. Российская управленческая мысль XX — начала XXI в.: краткий энциклопедический справочник / под ред. Н. И. Архиповой, Н. В. Овчинниковой. Ч. 1. М.: МПА-Пресс. 2010.
6. Управление персоналом в России: история и современность / под ред. А. Я. Кибанова. М.: Инфра-М, 2013.

### Вопросы для самопроверки

1. Перечислите основные принципы школы научного управления.
2. Перечислите представителей школы научного управления.
3. Кто является основоположником административной школы управления?

4. Перечислите основные принципы управления персоналом, сформулированные А. Файолем.
5. Перечислите принципы бюрократического метода управления кадрами (государственными служащими) по М. Веберу.
6. Сформулируйте отличительные черты управления персоналом в административной школе управления.
7. Перечислите представителей школы человеческих отношений.
8. Сформулируйте отличительные черты управления персоналом в школе человеческих отношений.
9. Охарактеризуйте основные тезисы мотивации работников по Э. Мэйю.
10. Перечислите основных представителей школы поведенческих наук.
11. Дайте понятие термина «бихевиоризм».
12. Сформулируйте основные положения концепции управления человеческими ресурсами.
13. Перечислите российских представителей научной школы управления.
14. Перечислите представителей административной школы управления в России.
15. Охарактеризуйте основные положения социально-трудовой концепции управления Н. А. Витке.
16. Перечислите современных отечественных ученых в сфере управления персоналом.



## ГЛАВА 3. КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

- 3.1. *Классификация концепций управления персоналом*
- 3.2. *Экономическая концепция использования трудовых ресурсов*
- 3.3. *Организационно-административная концепция управления персоналом*
- 3.4. *Организационно-социальная концепция управления человеческими ресурсами*
- 3.5. *Гуманистическая концепция управления человеком*

### 3.1. Классификация концепций управления персоналом

Концепция (*лат.* *conceptio* — «понимание, единый замысел, ведущая мысль») — это система взглядов, выражающая определенный способ видения (точку зрения), понимания, трактовки каких-либо предметов, явлений, процессов.

Концепция управления персоналом — это система взглядов на управление персоналом в организации, обобщенное представление (необязательно декларируемое) о роли и месте человека в организации.

Существует три основных подхода к управлению персоналом:

- экономический;
- органический;
- гуманистический.

Экономический подход к управлению персоналом определяет роль человека в системе управления как фактор производства; органический — как ресурс организации; гуманистический — как главный субъект организации.

В рамках данных подходов к управлению персоналом выделяют четыре основные концепции управления персоналом [1]:

- концепция использования трудового ресурса (экономическая);
- концепция управления персоналом (организационно-административная);

- концепция управления человеческими ресурсами (организационно-социальная);
- концепция управления человеком (гуманистическая).

В основе концепции управления персоналом лежит определенная парадигма управления. Парадигма (от *лат.* *paradeigma* — «пример, образец») — это ключевая идея, лежащая в основе построения научной концепции.

Каждая концепция управления персоналом определяет цель управления персоналом, роль и место человека в системе управления, требования к работникам.

### 3.2. Экономическая концепция использования трудовых ресурсов

Экономическая концепция использования трудовых ресурсов — *labour resources use* — сформировалась в 20-х гг. XX в.

Теоретической основой данной концепции является теория научного управления Ф. У. Тейлора.

Основная цель управления персоналом этой концепции определяется как максимальное использование трудового потенциала работников.

Парадигма управления — экономическая, «человек экономический». Экономический человек — это работник, который рассматривается только как носитель трудовой функции, «живой придаток машины». Таким образом, вместо человека в производстве рассматривается лишь его трудовая функция, т. е. труд, измеряемый затратами рабочего времени и зарплатой.

В рамках данной концепции организация является набором механических отношений и должна действовать подобно механизму (алгоритмизировано, эффективно, надежно и предсказуемо).

В этих условиях роль человека определена как фактор производства, а место человека — как элемент процесса труда.

В организациях, система управления персоналом которых построена на основе концепции использования трудового ресурса, к работникам предъявляются в основном требования технической подготовленности, исполнительности, дисциплинированности, подчинения личных интересов общему делу. Таким образом, в рамках данного подхода ведущее место занимает техническая, т. е. направленная на овладение трудовыми навыками, а не управленческая подготовка работников.

Типичным стилем управления при данной концепции является авторитарный, который характеризуется единоличным приня-

тием руководителем всех решений, формальными отношениями руководителя с подчиненными.

Основным содержанием управления персоналом, основанным на данной концепции, является рациональная организация труда и заработной платы, стимулирование эффективной работы осуществляется методом оплаты рабочего времени.

### **3.3. Организационно-административная концепция управления персоналом**

Организационно-административная концепция управления персоналом (personnel management) сформировалась в 30-е гг. XX в.

Теоретической основой организационно-административной концепции управления персоналом является теория бюрократической организации А. Файоля.

Основная цель управления персоналом в данной концепции формулируется как максимальное использование трудового и личностного потенциала работников.

Парадигма управления — организационно-административная — «человек органический». Органический работник рассматривается как субъект трудовых отношений, личность. Человек рассматривается через формальную роль, которую он занимает в организации, — должность. В зависимости от занимаемой должности определяются функции, обязанности, права, ответственность, размер денежного вознаграждения работника. Управление персоналом осуществляется преимущественно административными методами.

При данной концепции управления персоналом роль человека в системе управления рассматривается как ресурс организации; место человека в системе управления — как элемент формальной организационной структуры.

В организациях, система управления персоналом которых построена на основе организационно-административной концепции, предъявляются требования к профессионально-квалификационным и личностным качествам работника, которые определяют его возможность занимать определенную должность и эффективно выполнять должностные обязанности.

Таким образом, основным содержанием управления персоналом при данной концепции является управление системой полномочий и ответственности на всех фазах и стадиях «жизненного цикла» человека в его трудовой деятельности в организации.

### 3.4. Концепция управления человеческими ресурсами

Концепция управления человеческими ресурсами (human resources management) является организационно-социальной концепцией управления персоналом, теоретической основой которой являются теория «человеческих отношений» Э. Мэйо и постбюрократическая теория организации.

Основной целью управления персоналом в организации в соответствии с данной концепцией является максимальное использование потенциала человека путем создания оптимальной окружающей среды.

Парадигма управления — организационно-социальная: «человек — невозобновляемый организационный ресурс, элемент социальной организации».

В рамках концепции управления человеческими ресурсами человек рассматривается не как должность (элемент структуры), а как невозобновляемый ресурс — элемент социальной организации в единстве трех основных компонентов: трудовой функции, социальных отношений, состояния работника.

Органический подход предполагает наряду с традиционными функциями управления персоналом (организации труда и заработной платы), реализацию новых функций управления, таких как социальное развитие организации и персонала, управление лояльностью работников и др.

Таким образом, роль человека в системе управления определяется как ресурс организации, а место человека — как элемент социальной организации.

При данной концепции управления к работникам предъявляются требования не только к профессионально-квалификационным и личностным качествам работника, соответствующим должности, но и требование соответствия психологическому климату, корпоративной культуре организации.

Следовательно, управление распространяется как на формальную (выполнение должностных обязанностей), так и неформальную (социальные отношения внутри организации, физическое и психологическое состояние работников и т. д.) структуру организации.

### 3.5. Гуманистическая концепция управления человеком

Гуманистическая концепция управления человеком (human being management) была сформирована в конце XX в.

Теоретической основой концепции управления человеком является философия японского менеджмента.

Основная цель управления персоналом в данной концепции формулируется как создание условий для самореализации человека.

Парадигма управления — гуманистическая: «не человек для организации, а организация для человека». В этих условиях роль человека в системе управления определяется как главный субъект организации, а место человека — член организационной системы. При таком подходе люди представляют главный ресурс и социальную ценность организации.

Основным содержанием управления персоналом при данной концепции является самоуправление, стимулирование эффективной работы осуществляется повышением качества трудовой жизни.

Сравнительный анализ концепций управления персоналом приведен в табл. 1.

Таблица 1

Концепции	Использование трудовых ресурсов (экономическая)	Управление персоналом (организационно-административная)	Управление человеческими ресурсами (организационно-социальная)	Управление человеком (гуманистическая)
Основные задачи управления	Отбор способных работников, стимулирование, нормирование	Отбор работников с профессиональными и личностными качествами, соответствующими должности. Изучение специфики потребностей и разработка программ их удовлетворения	Отбор работников с профессиональными и личностными качествами, соответствующими должности и корпоративной культуре организации. Обучение персонала, углубление как специализации, так и универсализации	Адаптация развития культуры организации
Условия эффективности применения	Четкие задачи для исполнения. Внутрипроизводственные факторы для успеха предприятия важнее, чем факторы внешней среды	Выделение различных подсистем управления персоналом	Повышение внимания к «экологии» внутри и межорганизационных взаимодействий	Понимание того, что эффективное организационное развитие — это не только изменение структур, технологий, навыков, но и изменение ценностей

Окончание табл. 1

Концепции	Использование трудовых ресурсов (экономическая)	Управление персоналом (организационно-административная)	Управление человеческими ресурсами (организационно-социальная)	Управление человеком (гуманистическая)
Трудности применения	Сложность адаптации к меняющимся условиям, использование ограниченных возможностей персонала	Превращение людей в ресурс, который нужно развивать в ущерб праву личности на выбор	Ответственность может перекладываться на внешние причины вместо изменения курса	
Преимущественная сфера применения	Предприятия с серийным массовым производством при низкоквалифицированном труде	Предприятия с четкой организационной структурой обычных отраслей, государственные и муниципальные структуры	Средние и крупные предприятия высоко технологических отраслей в условиях конкуренции	Малое предприятие, сфера искусства

Выбор концепции управления персоналом, на основе которой разрабатывается система управления персоналом конкретной организации, зависит от сферы ее деятельности, философии и стратегии управления, стиля руководства и других факторов.

### Литература

1. *Евенко Л. И.* Эволюция концепций управления человеческими ресурсами / Стратегия развития персонала. Материалы конференции. Н. Новгород, 1996.
2. *Архипова Н. И., Седова О. Л.* Управление персоналом. М.: Издательство Ипполитова, 2003.

### Вопросы для самопроверки

1. Что означает термин «концепция управления персоналом»?
2. Охарактеризуйте три основных подхода к управлению персоналом.
3. Сформулируйте основную цель управления персоналом в экономической концепции использования трудового ресурса.
4. Какая теория является научной основой экономической концепции использования трудового ресурса?

5. Охарактеризуйте роль и место человека в системе управления при экономической концепции использования трудового ресурса.

6. Сформулируйте основные задачи управления персоналом при реализации экономической концепции использования трудового ресурса.

7. Определите преимущественную сферу применения экономической концепции использования трудового ресурса.

8. Сформулируйте основную цель управления персоналом в организационно-административной концепции управления персоналом.

9. Какая теория является научной основой организационно-административной концепции управления персоналом?

10. Охарактеризуйте роль и место человека в системе управления при организационно-административной концепции управления персоналом.

11. Сформулируйте основные задачи управления персоналом при реализации организационно-административной концепции управления персоналом.

12. Определите преимущественную сферу применения организационно-административной концепции управления персоналом.

13. Сформулируйте основную цель управления персоналом в организационно-социальной концепции управления человеческими ресурсами.

14. Какая теория является научной основой организационно-социальной концепции управления человеческими ресурсами?

15. Охарактеризуйте роль и место человека в системе управления при организационно-социальной концепции управления человеческими ресурсами.

16. Сформулируйте основные задачи управления персоналом при реализации организационно-социальной концепции управления человеческими ресурсами.

17. Определите преимущественную сферу применения организационно-социальной концепции управления человеческими ресурсами.

18. Сформулируйте основную цель управления персоналом в гуманистической концепции управления человеком.

19. Охарактеризуйте роль и место человека в системе управления при гуманистической концепции управления человеком.

20. Сформулируйте основные задачи управления персоналом при реализации гуманистической концепции управления человеком.

21. Определите преимущественную сферу применения гуманистической концепции управления человеком.



## ГЛАВА 4. ФИЛОСОФИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

- 4.1. *Философия управления, философия организации, философия управления персоналом: понятия, взаимосвязь, основные функции*
- 4.2. *Философия управления персоналом: роль и место в философии организации, цели, основные элементы*
- 4.3. *Принципы и функции философии управления персоналом*
- 4.4. *Национальные особенности формирования философии управления персоналом организации*

### **4.1. Философия управления, философия организации, философия управления персоналом: понятия, взаимосвязь, основные функции**

Известно, что любая отрасль знаний, достигнув определенного развития, требует философского осмысления понятий, предмета, методов, принципов, определения места среди других наук и в познании в целом.

Это произошло и с управлением, которое, имея колоссальную историю и поражая мир величайшими творениями человека, пирамидами Египта или всеячими садами Вавилона, достигнутыми, безусловно, с применением функций управления, только в конце XIX — начале XX в. стало наукой.

Труды Ф. Тейлора, Г. Эмерсона, Г. Форда, А. Файоля позволили впервые сформулировать определения, основные законы и принципы «научного менеджмента». В книге «Научная организация труда» Ф. Тейлор написал, что он создал «новую философию управления промышленным предприятием» [1].

Но если на начальном этапе становления научного менеджмента главным объектом исследования был производственный процесс с определенным местом человека в нем, то в 20-е гг. знаменитые Хоторнские эксперименты Э. Мэйо изменили взгляды на теорию управления в сторону необходимости учета при ана-

лизе производительности труда не только материальных, но и социальных и психологических факторов. Поэтому вслед за школой научного управления и администрирования появилась школа человеческих отношений.

Фактически одновременно со становлением науки управления формировалась теория управления персоналом, так как любые управленческие науки появляются там, где в управлении появляется человеческий фактор.

В дальнейшем знания в области управления приобретали все более стройный характер и превратились в логичную систему принципов и технологий. Это развитие проходило при использовании достижений целого ряда родственных наук: экономики, социологии, психологии, антропологии, а также областей философского знания: этики, социальной философии, философии культуры, философии управления. Поэтому наука управления носит междисциплинарный характер.

Философский анализ управления и управления персоналом направлен на исследование человеческой деятельности в процессе управления. Главный вопрос — как реализуется личность в процессе управленческой деятельности.

Существование любой организации предполагает наличие определенной философии. С понятием философия управления, философия организации тесно связана философия управления персоналом.

Если под философией мы прежде всего понимаем мировоззрение, систему взглядов на мир и человека в нем, как части общественной, экономической и политической системы, логично предположить, что философия организации — смысл ее существования, а также определение места и роли сотрудника, его убеждений и ценностей, взаимоотношений, складывающихся в процессе достижения целей организации.

В. С. Диев определяет философию управления как «систему обобщающих суждений философского характера о предмете и методах управления, месте управления среди других наук в системе научного знания в целом, его познавательной и социальной роли в современном обществе» [2].

Философия управления организацией призвана связать смыслы существования организации со смыслами работы в ней сотрудников, с целью нахождения консенсуса и гармонии. Поэтому смысл философии управления персоналом — в достижении гар-

монизации отношений работника и работодателя. По существу, философия в области управления персоналом — это то, как организация относится к своим сотрудникам, какую роль они играют в успехе бизнеса, как с ними надо общаться и как ими надо управлять.

По мнению М. Ю. Рогожина, под философией управления персоналом понимается система идей и взглядов руководства предприятия на сущность управления персоналом, как специфический вид управленческой деятельности, а также принципы и методы его осуществления [3].

Философия управления персоналом устанавливает систему приоритетов в работе по управлению персоналом, отношение к персоналу в целом и каждому сотруднику в отдельности.

Это соответствует философии, ориентированной на гибкий подход, предусматривающий отношение к работнику как к ценному активу и создание конкурентоспособности не за счет управления людьми, а за счет приверженности каждого работника ценностям компании. Поэтому очень важна интеграция интересов компании и каждого сотрудника.

Философия — это прежде всего отношения между организацией и работником. Люди формируют цели и их реализуют. Ценности, нормы, убеждения, установки формируют поведение людей. Одновременно происходит реализация этих возможностей в функции конкретных сотрудников. Организации должны создавать доверительную атмосферу, растворять структурные границы, заботиться о карьерном росте и обучении персонала.

Предоставляя возможности каждому сотруднику удовлетворять в процессе труда свои потребности, работодатель может развивать организацию, вести ее к успеху.

Инвестирование в человека позволяет накапливать интеллектуальный капитал, неосязаемые активы, которые способствуют развитию идей, ноу-хау, способствующие развитию компании. В процессе работы происходит преобразование индивидуальных ресурсов работника в возможности фирмы.

Принятая в организации философия позволяет обеспечить равные, справедливые, взаимовыгодные отношения, развивать доверительные отношения не только между работниками и работодателями, но и потребителями, акционерами, поставщиками.

Философия управления персоналом — это нравственно-этический стержень работы организации.

Р. Шулер сформулировал философию управления человеческими ресурсами следующим образом [4]: «Это формулирование того, как организации относятся к своим человеческим ресурсам, какую цель играют ресурсы в общем успехе бизнеса, как с ними надо обращаться и как ими руководить. Философия в отношении человеческих ресурсов определяет ориентиры, необходимые при работе по вопросам бизнеса, связанным с людьми и при разработке программ в области человеческих ресурсов, а также для выработки практических методов работы на основании стратегических потребностей».

Таким образом, философия позволяет увидеть управление со стороны, глубже понять сущность, смысл управленческой деятельности, самого понятия «управление персоналом», когда оно возникло и стало профессией.

#### **4.2. Философия управления персоналом: роль и место в философии организации, цели, основные элементы**

Философия организации, а следовательно, и философия управления персоналом как важнейшая ее составляющая часть, зависят от объективных и субъективных факторов, состояния внешней и внутренней среды.

К объективным факторам (внешняя среда) относится политическая и экономическая ситуация, которая диктует свои правила в управлении компанией. Так, при экономической стагнации трудно решать проблемы повышения зарплаты или социального пакета, выделять деньги на повышение квалификации и т. д.

К субъективным факторам (внутренняя среда) относятся взгляды собственников, учредителей, генеральных директоров на управление, стратегия, а также период жизненного цикла, на котором находится в данный момент компания.

Философия непосредственно влияет на устойчивость организации. Особенно это проявляется в кризисные периоды. Изменения внешней среды, поток поступающей информации влияет не только на принятие управленческих решений высшим руководством, но и на поведение персонала. Если в организации действует известная всем система принципов, это позволяет справляться с трудностями, принимать правильные решения.

Философия организации является сердцевинной всей системы деятельности организации. Философия управления персоналом — ее нравственность. Она теснейшим образом связана

с миссией, стратегией, организационной культурой, лидерством, кадровой политикой.

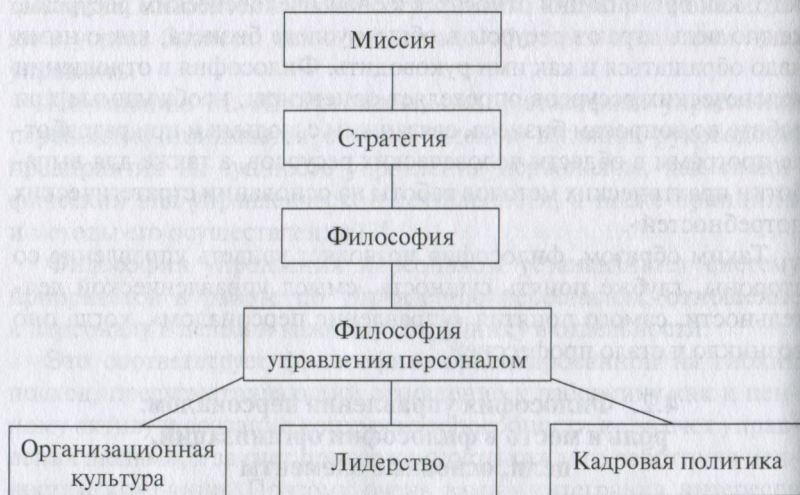


Рис. 1

Хорошо известно, что миссия организации — это основная цель организации, причина и смысл ее существования, основа для разработки содержания деятельности. На основе миссии формируются стратегические цели, стратегия и философия организации, а следовательно, и философия управления персоналом. Таким образом, миссия и философия управления персоналом взаимообуславливают друг друга.

### Пример

*Наша миссия: Мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты.*

*Наша миссия определяет смысл и содержание деятельности Сбербанка, подчеркивая его важнейшую роль в экономике России. Наши клиенты, их потребности, мечты и цели есть основа всей деятельности банка как организации.*

*Миссия банка также устанавливает амбициозную цель наших устремлений — стать одной из лучших финансовых компаний мира — и подчеркивает, насколько важны для Сбербанка его сотрудники, и насколько реализация его целей невозможна без реализации их личных и профессиональных целей.*

*Источник: <http://www.sberbank.ru>*

Философия является продолжением миссии и определяет социально значимые результаты и пути достижения целей. Ряд авторов считают, что понятие миссии и философии совпадают и миссия и есть философия, предназначение организации, смысл ее существования [5].

Несомненна связь философии управления персоналом со стратегией организации. При формировании и реализации стратегии как общего направления движения компании (долгосрочный план достижения успеха) философия играет определяющую роль, так как позволяет учитывать ценностные ориентиры персонала при достижении целей компании. (Как это сделать?). По существу, философия лежит в основе стратегического управления организаций, а следовательно, управления людьми как главными активами организации. Суть философии в стратегической природе управления персоналом, интегрировании бизнес-стратегии с кадровой.

Организация создается лидером, поэтому в ее деятельности неизбежно отражаются особенности его личной культуры, взглядов, ценностей и убеждений. Обладающие реальной властью лидеры будут неизбежно, осознанно или неосознанно, внедрять свои идеи, принципы, ценности.

Для поддержания философии управления персоналом, избранной лидером, в организации формируется система смыслов и норм, которая должна разделяться и поддерживаться всеми сотрудниками. Часто новый руководитель, приходя в компанию, приводит «свою» команду. Это происходит потому, что ему значительно легче внедрять свою философию, которую его команда уже приняла и будет активно внедрять в организацию.

К понятиям «миссия» и «философия управления персоналом» тесно примыкает организационная культура организации. Часто организационная культура рассматривается как философия и культура управления, ценностные ориентации, убеждения и нормы, лежащие в основе отношений и взаимодействия как организации, так и за ее пределами.

Известный специалист в области организационной психологии и менеджмента Эдгар Шейн понимает под организационной культурой общий климат организации и характерные методы работы с людьми, а также провозглашаемые ею ценности и ее кредо [7].

**Пример**

*Высокие цели достигаются командой единомышленников, которых объединяет общая система ценностей.*

*Наши ценности — основа отношения к жизни и работе, внутренний компас, помогающий принимать решения в сложных ситуациях, принципы, верность которым мы храним всегда и везде.*

*Ориентиры, которые помогают нам принимать верные решения в любых ситуациях:*

	<i>Мы принимаем ответственность за себя и за то, что происходит вокруг</i>
	<i>Мы делаем лучшее, на что способны</i>
<i>Я — лидер</i>	<i>Мы постоянно развиваемся и совершенствуем себя, банк и наше окружение</i>
	<i>Мы честны друг с другом и с клиентами</i>
	<i>Мы с готовностью помогаем друг другу, работая на общий результат</i>
<i>Мы — команда</i>	<i>Мы открыты и доверяем своим коллегам</i>
	<i>Мы относимся друг к другу с уважением</i>
	<i>Мы помогаем расти и развиваться коллегам</i>
	<i>Вся наша деятельность построена вокруг и ради интересов клиентов</i>
<i>Все — для клиента</i>	<i>Мы хотим удивлять и радовать клиентов качеством услуг и отношением</i>
	<i>Мы превосходим ожидания клиентов</i>

*Источник: <http://www.sberbank.ru>*

Не менее важна связь философии управления персоналом с кадровой политикой, которая представляет собой общие принципы и ориентиры, методы разработки конкретных программ и технологий управления персоналом в рамках стратегического плана компании. Кадровая политика основана на философии организации и философии управления персоналом.

Смысл существования успешных организаций в их социальной направленности. В случае ориентации только на корпоративные ценности организация теряет жизнеспособность, под влиянием конкуренции может прекратить свое существование.

Если же цели организации становятся целями каждого работника, он приложит максимум усилий для их реализации.

**Пример**

*Корпоративные ценности*

*Профессионализм и совершенствование как условия успешного выполнения наших обязательств перед заинтересованными сторонами;*

*Результативность и добросовестность как постоянные ориентиры для наших действий и как гарантии нашей высокой репутации;*

*Инициативность и ответственность как способы обеспечения развития и конкурентоспособности Компании;*

*Доверие и уважение как основа конструктивного взаимодействия и взаимной поддержки.*

Источник: <http://www.rosneft.ru>

Б. М. Генкин в своей работе «Экономика и социология труда» также делает акцент на социальный аспект в управлении персоналом, он считает, что управление персоналом должно быть нацелено на развитие способностей сотрудников, создание благоприятной социально-психологической атмосферы, создание условий для творческой деятельности.

П. Друкер в работе «Задачи менеджмента в XXI веке» писал о том, что «людьми лучше не управлять вообще... Задача — направлять людей». То есть речь идет о партнерских отношениях между служащими, что предполагает равенство участников. В центре общения с работником должно быть доверие. Только в этом случае работники будут самоотверженно трудиться и приносить жертвы компании.

### 4.3. Принципы и функции философии управления персоналом

Философия управления персоналом организации, при которой сотрудники рассматриваются как ключевой ресурс, а не направление вложения инвестиций, должна основываться на таких принципах, как справедливость, соблюдение трудового законодательства, отсутствие дискриминации, отношение к наемному работнику, как важнейшему ресурсу достижения стратегических и тактических целей.

Философия управления персоналом позволяет гармонизировать отношения работодателя и работника для реализации стратегических целей организации и удовлетворения потребностей самого работника.

Примером формирования философии и принципов работы с персоналом могут быть следующие: «В области работы с персоналом наши принципы следующие: наши сотрудники могут рассчитывать на стабильную, индексированную заработную плату, если на руководящую должность в организации открыта вакансия, то предпочтение всегда отдается нашим сотрудникам, а не людям со стороны, отношения между начальником и подчиненным долж-



ны строиться на основании партнерских отношений, совместным принятием решений и распределении плодов совместных усилий в соответствии с вкладом каждого» [10].

### Пример

*Основными принципами работы с персоналом компании Sony являются [10]:*

- *выбор крупных целей и постановка амбициозных научно-технических задач;*
- *патернализм — воспитание у сотрудников фирмы ощущения, что они члены одной семьи;*
- *развитие творческой инициативы и сознательный отказ от составления жестких планов.*

В свою очередь в фирме ИВМ в основе управления персоналом лежат такие принципы, как уважение к личности и ориентация на всемерное развитие творческого потенциала работников.

Принципы философии управления персоналом являются основой для разработки в организации:

- кадровой политики;
- системы подбора, отбора и найма.
- системы развития персонала;
- системы вознаграждения и стимулирования.

Наличие философии дает возможность дополнительно воздействовать на управление организацией, это достигается за счет того, что:

- в организации создается единая система «правил игры» для ее сотрудников и организации в целом;
- сотрудники четко осознают свою миссию в организации, знают принципы, на основе которых нужно строить свое поведение внутри организации и вне ее;
- руководители организации понимают на основании каких принципов необходимо принимать решения по управлению;
- правильно организуются информационные каналы в организации;
- поведение сотрудников способствует достижению целей организации;
- повышается эффективность организации основа целостного организма.

Организация стремится иметь персонал, согласный с ее философией и установленными ценностями. Для тех, кто не принимает эти ценности, нет перспективы работы в данной организации, они, как правило, из нее уходят.

Выделяются следующие функции философии управления персоналом организации [8]:

- порождение солидарности (осознаваемые и принимаемые персоналом смыслы и ценности деятельности повышают активность работников, дают уверенность во взаимодействии, вызывают требуемый резонанс во внешней среде);
- создание универсальных ориентиров в поведении и деятельности персонала (ценности и смыслы могут быть конкретизированы и применены к различным практическим ситуациям, даже к тем, которые не предусмотрены организационными стандартами);
- порождение глубинной осознанности деятельности каждого сотрудника и организационных субъединиц (отделов и служб);
- создание непротиворечивого и узнаваемого облика организации во внешней среде;
- получение оснований для определения обоснованных и целесообразных критериев при найме, аттестации, мотивации и стимулировании персонала, принятия решений о создании новых продуктов, управлении качеством и др.

Для того чтобы организация поддерживала эти принципы, важна институционализация философии. Поэтому философия часто оформляется в виде отдельного документа.

### **Пример**

*В НК «Роснефть» в декабре 2008 года утвержден Кодекс деловой этики, одним из разделов которого является «Философия компании».*

*В основе Кодекса лежит философия Компании, сформулированная в ее миссии, видении, корпоративных ценностях и принципах: предназначение Компании; цели, к которым она стремится; качества, которыми необходимо руководствоваться при достижении целей. Эти представления определяют образцы поведения, на которые должны ориентироваться все сотрудники Компании.*

*Источник: <http://www.rosneft.ru>*

Именно такой документ позволяет четко регламентировать отношения между работниками и работодателями. Наличие нормативного документа позволяет новым сотрудникам быстрее адап-

тироваться к существующей системе, четко проводить кадровую политику, выстраивать взаимоотношения в коллективе, повышает уверенность работника в системе удовлетворения личных потребностей, компенсациях и вознаграждении, участия в принятии решений, безопасные условия труда.

При формировании философии управления персоналом необходимо учитывать принятые в организации локальные нормативно-правовые акты, акты отечественного и международного права, религиозные, моральные и этические нормы, принятые в соответствующем государстве, региональные особенности.

При формировании философии управления персоналом необходимо учитывать:

- национальный состав работников;
- тип производства;
- вид собственности;
- отрасль народного хозяйства;
- численность организации;
- уровень благосостояния работников;
- культурный уровень персонала;
- личные взгляды руководителя и др.

Наличие философии управления персоналом, закреплённой в документе, даёт возможность установить справедливые, доверительные отношения в коллективе, повысить роль работников в принятии решений, повысить качество трудовой жизни. Кроме того, это способствует лояльности персонала и в итоге повышению эффективности деятельности организации. Нарушение философских принципов может привести к конфликтам администрации и работников, упадку организации. Поэтому любые изменения принятой философии управления персоналом требуют приведения принципов и методов управления персоналом в соответствие с устанавливаемой вновь.

#### **4.4. Национальные особенности формирования философии управления персоналом организации**

Философия управления персоналом как основа философии организации зависит и согласуется с социокультурными традициями и этносом каждого государства. Поэтому совершенно очевидно, что философия управления персоналом имеет свои национальные особенности.

По мнению многих специалистов, философские основы деятельности организации были впервые более четко сформулированы в Японии. Так, А. Морита сформулировал философию корпорации Sony: «Если бы удалось создать условия, в которых люди могли бы объединиться с твердым намерением совместно трудиться и использовать свои технические способности для осуществления своих сокровенных желаний, то такая организация могла бы принести огромное наслаждение и пользу» [10].

В Японии культивируется модель «наше богатство — человеческие ресурсы», философия, что корпорация — одна семья. Философия управления формировалась исторически под влиянием таких факторов, как бедность природных ресурсов, сложное географическое положение, наличие до Второй мировой войны еще и феодальных отношений.

В Японии практика управления человеческими ресурсами рассчитана на обеспечение занятости в течение всей трудовой жизни, сопричастности каждого к определенной корпоративной структуре, продвижение на основе стажа работы, участие работников в принятии решения, социальные различия работников невелики (одинаковая одежда и питание в одной столовой). Работа осуществляется на основе групп, которые берут на себя ответственность за качество и результаты труда. Однако профсоюзы часто являются не средством защиты интересов работников, а инструментом руководства.

Первенство в формировании философии управления оспаривают американские специалисты, которые считают ее основателем Г. Форда.

Среди американских работодателей особенно ценятся такие национальные черты, как инициативность и индивидуализм. Эти черты сформировались среди переселенцев, прибывших в США в XVII—XIX вв. Люди, порвавшие со своей культурой и языком, вынуждены были выделяться среди других, проявлять способности принимать оригинальные решения, генерировать новые идеи, позиционировать себя как интересную личность, которая может принести прибыль организациям и работодателям. Поэтому американские компании стараются подобрать людей с нестандартным мышлением.

В США традиционно важная роль отводится индивиду, его ответственности и инициативе, четкой зависимости оплаты от результатов труда. Придается большое значение трудовым кон-

трактам, в которых предусмотрены значительные свободы работодателя по найму и увольнению работников.

В американских компаниях более открыты вертикальные и горизонтальные коммуникации, развиты неформальные связи между сотрудниками. Американские профсоюзы также достаточно сильны, особенно в вопросах дополнительных льгот (социальное обеспечение, здравоохранение, пенсионное обеспечение и др.). «Всем, чему мы научились с течением времени, всем нашим умением и искусством мы обязаны нашим сотрудникам. Я убежден, что, если людям дать свободу развития и сознание служебного долга, они всегда приложат все свои силы и все свое умение, даже к самой незначительной задаче» [9]. Являясь автором конвейерной системы, Г. Форд одновременно заботился о персонале. В частности, он продавал автомобили по 360 долларов при месячной зарплате 150 долларов, строил частные школы и оплачивал обучение в них одаренных детей рабочих и менеджеров.

Японская философия управления персоналом основана на принципах коллективизма, уважения к старшим, патернализма, системе пожизненного найма, преданности фирме, ротации персонала.

Американская философия управления персоналом формировалась на основе конкуренции и поощрения индивидуализма с ориентацией на прибыль компании и зависимость личного дохода от нее.

Английская философия управления основана на традиционных ценностях, уважении личности, социальных гарантиях, поощрении достижений. Для английской философии характерны доверие и уважение личности работников, большое внимание к мотивации и вознаграждению за достижения, систематическое обучение и повышение квалификации.

Важной составной частью английской философии управления являются добрые человеческие отношения с персоналом, клиентами, поставщиками, местным населением.

Российская философия управления персоналом весьма разнообразна. Она зависит от формы собственности, масштаба организации, региональных особенностей.

В связи преобразованиями политико-экономической системы России и процессом глобализации наряду с сохранением исконно присущих российскому человеку качеств, таких как

коллективизм, ответственность, терпение, стремление к идеалу, целеустремленность, созерцательность, появились проблемы, связанные с потерей духовной общности людей, ломкой семейных отношений, уважения к авторитету старших, межэтнические конфликты, стремление к быстрому обогащению без учета результатов труда. Это не может не отражаться на философии управления персоналом.

Российская философия управления персоналом должна опираться на общечеловеческие ценности, лучшие качества россиян, традиции российской культуры и духовности. Именно это позволит сохранить российскую идентичность.

Вступление ряда стран в Европейский союз и принятие общеевропейского законодательства привело к частичному изменению политики управления персоналом в национальных организациях. Это касается прежде всего требований к приему, увольнению и обучению персонала. В странах Евросоюза предусмотрена возможность переезда работников с целью трудоустройства в любую страну в составе ЕС, при этом они имеют право на государственное жилье и образование детей на равных условиях с местным населением [11]. Это требует от сотрудников служб управления персоналом знания практики трудоустройства, образовательного уровня, оплаты труда, рекламы, законодательства в области охраны равных возможностей работающих женщин, здоровья и технологической безопасности в ЕС.

Кроме того, HR-менеджер, набирая персонал европейского масштаба, должен предполагать их владение иностранными языками, умение приспосабливаться к традициям и культуре любой страны, наличие опыта работы в различных странах, способности к эффективным коммуникациям, знание стандартов стран ЕС, принятие нового стиля жизни, включая частые переезды и нарушение привычной семейной жизни.

Таким образом, именно философия управления персоналом обеспечивает равноправные, справедливые отношения, комфортный морально-психологический климат, социальную защищенность, стремление к достижению намеченной цели, участие сотрудников в принятии решений, нравственно-этическую основу деятельности.

### Литература

1. Управление — это наука и искусство: А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. М.: Республика, 1992.
2. Диев В. С. Управление. Философия. Общество // Вопросы философии. 2010. № 8.
3. Рогожин М. Ю. Управление персоналом: практическое пособие. М.: ТК Велби; Проспект, 2008.
4. Управление человеческими ресурсами / под ред. М. Пула, М. Уорнера. СПб.: Питер, 2002.
5. Sathe V. Same Action Implications of the Corporate Culture Organizational // Organizational Dynamics. 1983. V.12 № 2. P. 5–23.
6. Smirich D. Concept of Corporate and Organizational Analysis // Administrative Science Quarterly. 1989 V. P. 339–358.
7. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. Построение, эволюция, совершенствование. СПб., 2002.
8. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. М.: Инфра-М, 2010.
9. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом. М.: Инфра-М, 2005.
10. Морита А. Сделано в Японии: История фирмы «Sony». М.: Прогресс, 1990.
11. Грэхем Х. Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами. М.: Юнити, 2003.

### Вопросы для самопроверки

1. Охарактеризуйте понятие «философия управления персоналом».
2. В чем заключается взаимосвязь философии управления и философии управления персоналом?
3. Какие факторы внешней и внутренней среды оказывают влияние на формирование философии управления персоналом?
4. Охарактеризуйте влияние миссии и ценностей организации на философию управления персоналом.
5. Перечислите основные функции философии управления персоналом организации.
6. В чем заключаются особенности философии управления персоналом в американских компаниях?
7. В чем заключаются особенности философии управления персоналом в японских компаниях?

8. В чем заключаются особенности философии управления персоналом в европейских компаниях?

9. В чем заключаются особенности философии управления персоналом в российских компаниях?



## ГЛАВА 5. СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

- 5.1. *Понятие стратегии управления персоналом*
- 5.2. *Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом*
- 5.3. *Кадровый аудит и оценка эффективности персонала*
- 5.4. *Перспективы развития стратегий управления персоналом*

### 5.1. Понятие стратегии управления персоналом

Термин «стратегия» по своей этимологии восходит к греческому «strategia», состоящему из двух частей: stratos — «войско» и ago — «веду», обозначающее искусство ведения войны.

Поэтому неслучайно в течение длительного времени это понятие в основном ассоциировалось лишь с ведением боевых действий. Так, в Оксфордском словаре английского языка стратегия определена как «искусство главнокомандующего; умение разрабатывать и направлять крупные передвижения войск и управлять военными действиями в компании».

Однако со временем трактовка этого термина расширяется, и в словаре Коллинза отмечается, что стратегия — «долгосрочный план достижения успеха, особенно в политике».

По отношению к деятельности организаций данное понятие активно начинает использоваться в 1960–1970 гг. В этот период под стратегией, в соответствии с определением И. Ансоффа, понимается набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. При этом подразумевалось, что стратегия в своем развитии проходит два этапа (разработку и внедрение), состоит из множества решений, включая анализ ресурсов, и имеет отношение преимущественно к внешней среде [7].

Связь внешних и внутренних факторов организации рассматривается в работах Е. Лернда, Р. Кристенсена, К. Эндрюса

и В. Гута (1960-е гг.) и позднее М. Портера, Г. Минцберга, Г. Хамела и С. К. Прахалада.

С конца 1980-х гг. появились новые подходы к пониманию стратегии, в которых акцент стал делаться на внутренние факторы деятельности организации, в том числе его человеческие ресурсы, в значительной степени влияющие на реализацию стратегии. Это совпало и с появлением самой концепции управления человеческими ресурсами. В это время появились работы Паскаля, Атоса, Петерса, Уотермана, Фалмера, Норта и др.

Еще в 1957 г. Селзник (Selznik) в своей книге «Лидерство в управлении» отмечал, что именно внутренние ресурсы организации, такие как кадры и накопленный опыт, определяют вероятность успеха в реализации выработанной политики. Он считал, что в ходе своего развития организация вырабатывает определенный «характер», «отличительную компетенцию», которая проявляется через ряд «особых способностей и ограничений».

В 1990-х гг. в управлении персоналом господствующей становится гуманистическая парадигма, в основе которой находится человек как главный ресурс и особый объект управления. Рассмотрение персонала в таком понимании привело к распространению на него стратегических подходов, то есть развитию стратегии управления кадрами.

Стратегическое управление человеческими ресурсами, по мнению Майкла Армстронга, «указывает на общее направление движения компании на пути к достижению своих целей посредством управления людьми» [4].

Концепция стратегического управления человеческими ресурсами была впервые предложена М. А. Devanna, С. J. Fombrun, N. M. Tichy в 1984 г., а затем — Р. Vambergera и I. Meshoulam в 1985 г., которые выделили три основных фактора эффективной деятельности организации:

- миссия и стратегия;
- организационная структура;
- управление человеческими ресурсами.

Фундаментальной целью стратегического управления персоналом является признание роли управления людьми как одного из важнейших составляющих достижения компанией конкурентного преимущества.

Стратегия в отношении персонала подразумевает включение вопросов работников и процессов принятия стратегических решений в их практическую реализацию.

По утверждению Миллера (Miller, 1989), «стратегическое управление человеческими ресурсами охватывает все те вопросы и действия, которые связаны с процессом управления персоналом на всех уровнях компании и направлены на создание и сохранение конкурентного преимущества».

По мнению О. С. Виханского, стратегическое управление — это управление, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителя, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе [8].

В последние годы происходит активное развитие теории стратегического управления персоналом.

По мнению А. Я. Кибанова, стратегия управления персоналом — это планы, направления действий, последовательность принимаемых решений и методы, позволяющие дать оценку, провести анализ и разработать эффективную систему воздействия на персонал для реализации стратегии развития организации [14].

## 5.2. Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом

Большинство специалистов в области управления персоналом отмечают, что стратегия управления персоналом может быть эффективной только в том случае, если она является частью общей стратегии организации (рис. 1).

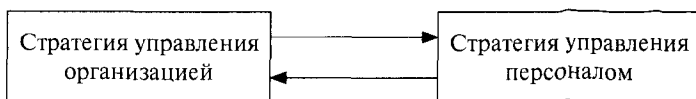


Рис. 1. Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом

Вместе с тем можно выделить три основных подхода к определению соответствия стратегии организации и стратегии управления персоналом.

К первой группе относятся наиболее распространенные концепции, основанные на принципе подчинения (субординации) системы стратегического управления персоналом общекорпоративной системе стратегического управления.

Ко второй группе относятся концепции, исходящие из доминирования системы стратегического управления персоналом по отношению к системе стратегического управления.

Третья группа концепций предполагает паритет системы стратегического управления персоналом и системы стратегического управления организацией [15].

Параметры стратегии управления персоналом, которые интегрируются в систему корпоративного стратегического менеджмента, могут быть количественными и качественными. Корпоративная стратегия выражается в операционных показателях: доля рынка, уровень издержек, прибыльность инноваций и т. д.

Для описания стратегии управления персоналом используются дескриптивные характеристики: социально-психологический климат, лояльность персонала, внутренняя мотивация и др.

В идеале стратегия управления персоналом должна обеспечить, чтобы повседневная работа сотрудника любого подразделения на любом уровне содействовала осуществлению общей стратегии организации.

Таким образом, разрабатывая стратегию управления персоналом, необходимо перевести стратегические цели организации в план оперативной деятельности подразделений и ключевых сотрудников.

Известно, что управление персоналом осуществляет высшее руководство организаций, службы управления персоналом и линейные менеджеры. При реализации стратегии организации необходимы партнерские отношения между руководителями, рядовыми сотрудниками и службами управления персоналом.

Особенностью стратегии управления персоналом является то, что управление людьми — не отдельная функция, а инструмент, посредством которого осуществляется стратегия организации.

Стратегическое управление — это управление, которое связано с постановкой целей и задач организации, ориентирует ее деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и производит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных

преимущество, что дает организации возможность выживать в долгосрочной перспективе и достигать своих целей.

В общем виде процесс стратегического управления представлен на рис. 2.

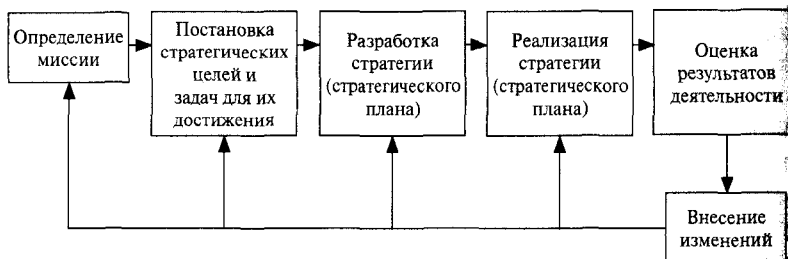


Рис. 2

Миссия (предназначение, стратегические установки) — это основная цель или задача организации, четко выраженная причина ее существования.

### Пример

#### *Миссия ОАО «Банк ВТБ»*

*Мы предоставляем финансовые услуги международного уровня, чтобы сделать более обеспеченным будущее наших клиентов, акционеров и общества в целом.*

#### *Видение*

*ОАО «Банк ВТБ» стремится стать чемпионом на всех целевых рынках.*

#### *Ценности*

*Доверие клиентов. Мы работаем для того, чтобы сохранить нашу самую большую ценность — доверие клиентов.*

*Надежность. Мы сочетаем прочные позиции на финансовых рынках, международный опыт и масштаб. Это — гарантия нашей силы и надежности.*

*Открытость. Мы ориентированы на открытое партнерство и сотрудничество, мы прозрачны и понятны обществу.*

*Универсальность. Мы предлагаем комплексные решения любого уровня сложности благодаря присутствию в различных финансовых сегментах.*

*Наша команда. Мы сильны единой командой профессионалов — знания, потенциал, энергия и творчество каждого делают нашу команду сильной и уникальной.*

*Источник: <http://www.vtb.ru>*

### Пример

#### **Миссия «ГАЗПРОМ НЕФТЬ»**

*Предоставлять потребителям энергоресурсы высокого качества, вести бизнес честно и ответственно, заботиться о сотрудниках и быть лидером по эффективности, обеспечивая долгосрочный и сбалансированный рост Компании.*

*Источник:* <http://www.gazprom-neft.ru>

Установление миссии предполагает определение сферы деятельности организации (определение потребности покупателей, групп покупателей, технологического и функционального исполнения), тех товаров (услуг), которые она будет предоставлять клиентам.

Перевод стратегических установок развития организации в конкретные задачи характеризует этап определения целей, т. е. переход от общей формулировки миссии к постановке стратегических целей и задач, необходимых для их достижения.

Таким образом, стратегические цели — это цели, позволяющие реализовать миссию организации, которые направлены на укрепление ее конкурентных позиций на рынке.

### Пример

#### **Стратегические цели и задачи ОАО «Банк ВТБ»**

*В 2010–2013 гг. Группе необходимо перейти к стратегии эффективного роста и улучшения структуры бизнеса. Необходим фокус на четко выделенных «точках роста» — наиболее перспективных продуктах и сегментах, в которых для Группы ВТБ существует наибольший потенциал.*

*Источник:* <http://www.vtb.ru>

### Пример

#### **Стратегическая цель «ГАЗПРОМ НЕФТЬ»**

*Стать крупным международным игроком российского происхождения, обладающим регионально диверсифицированным портфелем.*

*Источник:* <http://www.gazprom-neft.ru>

После того как определены миссия и стратегические цели организации начинается разработка стратегии, т. е. обобщающей модели действий, необходимой для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов организации.

Миссия компании, цели и выбранная стратегия в совокупности определяют направление движения организации и составляют стратегический план.

### **Пример**

*В мае 2013 г. в Компании была утверждена новая Стратегия развития «Газпром нефти» до 2025 года — стратегия устойчивого развития.*

*Источник:* <http://www.gazprom-neft.ru>

Исходя из стратегии организации, формируется стратегия управления персоналом.

### **Пример**

*Сотрудники и кадровые процессы играют ключевую роль в достижении Группой стратегических целей.*

*Основной стратегической целью в области управления персоналом является сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала Группы, продолжение формирования единой корпоративной культуры Группы из корпоративных культур отдельных банков и финансовых компаний. Это позволит создать мощный и гибкий инструмент привлечения, обучения, оценки, удержания и постоянного совершенствования лояльных сотрудников в целях достижения стратегических целей Группы.*

*Источник:* <http://www.vtb.ru>

Для достижения поставленной стратегической цели в области управления персоналом определяются основные стратегические задачи.

### **Пример**

*Для достижения поставленной цели требуется решение следующих основных задач:*

— создание высокопрофессионального, сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на меняющиеся требования рынка;

— улучшение Системы мотивации и оплаты труда: переориентация оценки сотрудников:

- на показатели прибыльности;
- доведение сведений о расчетах в рамках СМОТ до конкретных менеджеров, а не подразделений;
- внедрение долгосрочной системы мотивации, в том числе, с использованием долевых инструментов;

— распространение апробированных и успешно реализованных в ОАО Банк ВТБ технологий и отдельных проектов в области управления персоналом в масштабах Группы;

— развитие Корпоративного Университета ОАО Банк ВТБ: системное повышение управленческой квалификации среднего и выс-

шего менеджмента Группы; привлечение преподавателей международного уровня;

— развитие системы управления внутренними коммуникациями в рамках Группы и обеспечение прозрачности деятельности Группы в области внутренних коммуникаций: вовлечение сотрудников в формирование эффективной информационной среды Группы;

— создание новых форматов деятельности и объединений сотрудников: социально значимые проекты в масштабах Группы, благотворительные проекты, корпоративные социальные проекты.

Источник: <http://www.vtb.ru>

Таким образом, формулируя стратегию управления персоналом, необходимо четко представлять не только поставленные цели, но и тип стратегии самой организации (прибыльности, динамического роста и т. д.), а также этап жизненного цикла, на котором в данный момент она находится, поскольку все эти элементы должны быть тесно связаны между собой.

Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом представлена в табл. 1 [14].

Таблица 1

Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом

Тип стратегии организации	Стратегия управления персоналом	Составляющие стратегии управления персоналом
<p><b>Предпринимательская стратегия</b> Принимают проекты с высокой степенью финансового риска, минимальным количеством действий. Ресурсное удовлетворение всех требований заказчика. В центре внимания — быстрое осуществление ближайших мер даже без соответствующей проработки</p>	<p>Поиск и привлечение работников-новаторов, инициативных, контактных, с долговременной ориентацией, не боящихся ответственности. Важно, чтобы ведущие сотрудники не менялись</p>	<p><b>А.</b> Отбор и расстановка кадров: поиск людей, способных идти на риск и доводить дело до конца. <b>Б.</b> Вознаграждение: на конкурсной основе, беспристрастное, по возможности удовлетворяющее вкусам работника. <b>В.</b> Оценка: основывается на результатах, не слишком жесткая. <b>Г.</b> Развитие личности: неформальное, ориентированное на наставника.</p>



Продолжение табл.

Тип стратегии организации	Стратегия управления персоналом	Составляющие стратегии управления персоналом
		Д. Планирование перемещений: в центре — интерес работников. Подбор рабочего места, соответствующего интересам работника
<p><b>Стратегия динамического роста</b></p> <p>Степень риска меньшая. Постоянное сопоставление текущих целей и создание фундамента для будущего. Политика организации и процедуры фиксируются письменно, поскольку они здесь необходимы и для более строгого контроля, и как основа дальнейшего развития организации</p>	<p>Служащие должны быть организационно закреплены, обладать гибкостью в изменяющихся условиях, быть проблемно ориентированными и работать в тесном сотрудничестве с другими</p>	<p>А. Отбор и расстановка кадров: поиск гибких и верных людей, способных рисковать</p> <p>Б. Вознаграждение: справедливое и беспристрастное.</p> <p>В. Оценка: основывается на четко оговоренных критериях.</p> <p>Г. Развитие личности: акцент на качественном росте уровня и области деятельности.</p> <p>Д. Планирование перемещений: учитываются реальные сегодняшние возможности и разнообразные формы служебного продвижения</p>
<p><b>Стратегия прибыльности</b></p> <p>В центре внимания — сохранение существующего уровня прибылей. Усилия, требующие финансовых затрат, скромные, возможно даже прекращение найма. Управленческая система хорошо развита, действует обширная система различного рода процедурных правил</p>	<p>Ориентируется на критерии количества и эффективности в области персонала; сроки — кратковременные; результаты — при относительно низком уровне риска и минимальном уровне закреплённости служащих</p>	<p>А. Отбор и расстановка кадров: чрезвычайно жесткие.</p> <p>Б. Вознаграждение: основывается на заслугах, старшинстве и внутриорганизационных представлениях о справедливости.</p> <p>В. Оценка: узкая, ориентированная на результат, тщательно продуманная.</p> <p>Г. Развитие личности: акцент на компетентность в области поставленных задач, эксперты — в узкой области</p>

Окончание табл. 1

Тип стратегии организации	Стратегия управления персоналом	Составляющие стратегии управления персоналом
<p><b>Ликвидационная стратегия</b></p> <p>Продажа активов, устранение возможностей убытков, в будущем — сокращение работников (насколько это возможно). Почти или вовсе не уделяется внимание попыткам спасти предприятие, поскольку ожидается дальнейшее падение прибылей</p>	<p>Ориентирована на потребности в служащих на короткое время, узкой ориентации, без большой приверженности организации</p>	<p><b>А.</b> Набор маловероятен из-за сокращения штатов.</p> <p><b>Б.</b> Оплата: основана на заслугах, медленно растущая, без стимулов.</p> <p><b>В.</b> Оценка: строгая, формальная, основана на управленческих критериях.</p> <p><b>Г.</b> Развитие, обучение: ограничены, основаны на служебной необходимости.</p> <p><b>Д.</b> Продвижение: те, кто имеет необходимые навыки, имеют и возможность продвижения</p>
<p><b>Стратегия круговорота</b> (циклическая) — выживание. Главное — спасти предприятие. Меры по сокращению затрат и персонала осуществляются с целью выжить в ближайшее время и обрести стабильность на длительную перспективу. Моральное состояние угнетенное</p>	<p>Служащие должны быть гибкими в условиях изменений, ориентированными на большие цели и дальние перспективы</p>	<p><b>А.</b> Требуются разносторонне развитые работники.</p> <p><b>Б.</b> Оплата: система стимулов и проверки заслуг.</p> <p><b>В.</b> Оценка: по результату.</p> <p><b>Г.</b> Обучение: большие возможности, но при тщательном отборе претендентов.</p> <p><b>Д.</b> Разнообразные формы</p>

В зависимости от стадии жизненного цикла организации зависит выбор составляющих стратегии управления персоналом. Например, на этапе спада нецелесообразен набор сотрудников, расходование значительных средств на обучение и повышение их квалификации, разработка новых затратных схем мотивации персонала и т. п.

При этом следует отметить, что на практике организации редко останавливаются на одном варианте стратегии, в связи с чем реализуют комбинации разных стратегий в зависимости от ситуации во внешней и внутренней среде и ожидаемых результатов.

Формирование стратегии управления персоналом необходимо начинать с аудита персонала и системы управления им.

### 5.3. Кадровый аудит и оценка эффективности персонала

При проведении анализа кадрового потенциала организации необходимо выяснить не только возможности существующего персонала, но и ситуацию на рынке труда (наличие определенных специалистов, стоимость определенных должностей, источники подбора кандидатов, расходы на обучение и повышение квалификации и др.).

Следует оценить возможность осуществления выбранной стратегии имеющимся персоналом или, если это необходимо, рассмотреть необходимость привлечения новых сотрудников.

Данный метод позволяет проанализировать конкурентный профиль организации для стратегического управления персоналом (см. рис. 3) [1].

Функции по управлению персоналом	Оценка				
	очень высокая	высокая	средняя	низкая	очень низкая
Производительность труда		○	□		
Затраты на персонал		○	□		
Коэффициент текучести			○	□	
Планирование трудового потенциала		○		□	
Отбор и найм			○	□	
Адаптация персонала			○	□	
Подготовка, переподготовка, повышение квалификации		□	○		

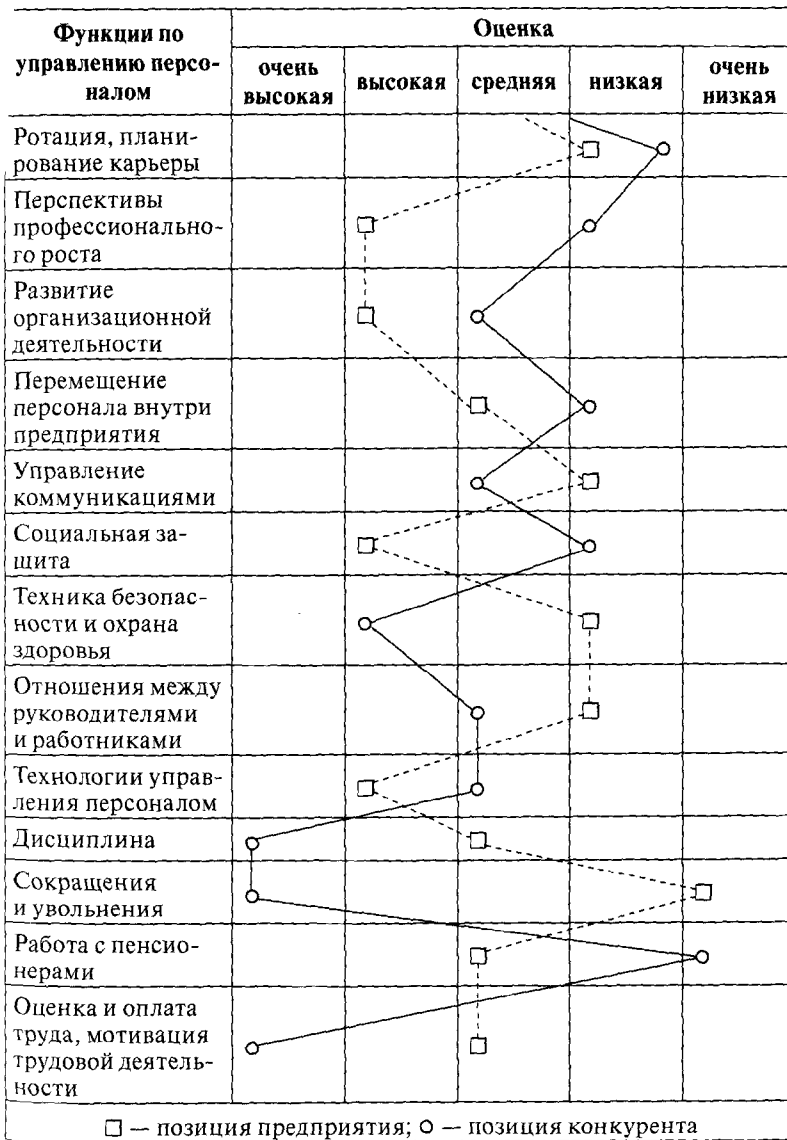


Рис. 3

Для анализа внутренней и внешней среды организации и ее персонала может быть применена матрица SWOT-анализа, предложенная Томпсоном — Стриклендом [14].

	<p><b>Возможности</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Развитый рынок труда региона.</li> <li>2. Наличие большого количества учебных заведений разного уровня.</li> <li>3. Широкая сеть кадровых агентств по подбору персонала и служб занятости.</li> <li>4. Благоприятный имидж организации в регионе и др.</li> </ol>	<p><b>Угрозы</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Неблагоприятная социально-экономическая политика в стране.</li> <li>2. Неблагоприятные демографические изменения.</li> <li>3. Ухудшение системы социального обеспечения в городе, районе.</li> <li>4. Сильная кадровая политика конкурентов.</li> <li>5. Высокий уровень занятости населения в регионе и др.</li> </ol>
<p><b>Сильные стороны</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Развитая система управления персоналом.</li> <li>2. Высокий уровень компетентности руководителей.</li> <li>3. Высокий уровень квалификации специалистов.</li> <li>4. Наличие инновационного потенциала у персонала.</li> <li>5. Достаточные финансовые ресурсы, выделяемые для служб управления персоналом.</li> <li>6. Высокий уровень удовлетворенности трудом у работников.</li> <li>7. Развитая мотивация персонала к трудовой деятельности.</li> <li>8. Наличие системы социальной защиты.</li> <li>9. Хорошие условия труда.</li> <li>10. Преимущества в уровне оплаты труда по сравнению с конкурентами и др.</li> </ol>	<p>Поле II СВ</p>	<p>Поле I СУ</p>
<p><b>Слабые стороны</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие стратегических установок в области персонала.</li> <li>2. Недостаток управленческого таланта и глубины владения проблемами управления персоналом.</li> <li>3. Отсутствие необходимого уровня компетентности и квалификации.</li> <li>4. Слабое финансирование мероприятий по управлению персоналом.</li> <li>5. Наличие вакантных должностей.</li> <li>6. Устаревшие должностные инструкции и требования к работникам.</li> <li>7. Низкий уровень оплаты труда и отсутствие системы вознаграждений.</li> <li>8. Отставание от конкурентов в области социального обеспечения.</li> <li>9. Устаревшая система оценки результатов персонала.</li> <li>10. Отсутствие системы служебного продвижения и др.</li> </ol>	<p>Поле III Сл. В</p>	<p>Поле IV Сл. У</p>

Рис. 4

Матрица позволяет оценить сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы по отношению к персоналу организации со стороны внешней среды.

После проведенного аудита приступают к разработке системы управления персоналом исходя из долгосрочных целей организации.

При этом следует руководствоваться такими критериями, как:

- ориентация на стратегию компании;
- комплексность (наличие всех ключевых функций);
- согласованность (взаимная координация функций);
- технологичность (наличие четко зафиксированных моделей и процедур работы);
- гибкость (возможность переориентации на новые стратегические задачи);
- вовлечение линейного менеджмента.

При построении стратегии управления персоналом можно вывести следующий алгоритм: стратегия организации — стратегия управления персоналом — задачи — средства — измерители — результаты. Такой алгоритм соответствует базовой модели любого стратегического процесса и включает в себя следующие этапы: анализ, формирование, оценку, результативность и контроль.

При этом могут быть выделены приоритеты: обеспечение необходимых компетенций, создание прозрачных схем мотивации, обеспечение четкого соответствия вклада работника и его вознаграждения, воспитание преданности, трансляция корпоративных целей и стандартов и др.

Для реализации выделенных приоритетов используют средства, которые являются функциями системы управления персоналом (подбор, отбор, наем, адаптация, мотивация, оценка, обучение и повышение квалификации, планирование карьеры, корпоративная культура и др.).

Измерители, как весьма важная часть стратегии управления персоналом, используются при планировании потребности в персонале, оценке существующего кадрового потенциала, реализации данной стратегии на практике.

Существует ряд методик, среди которых положительно зарекомендовала себя Balanced Scorecard (BSC — сбалансированная система показателей), являющаяся составной частью BPM (Business Performance Management, т. е. система управления эффективностью бизнеса), создателями которой явились Роберт Каплан и Дэвид Нортон [5].

Система сбалансированных показателей (BSC) — это управленческая система, которая переводит миссию и стратегию организации в набор оперативных целей и показателей работы.

Основополагающим компонентом системы сбалансированных показателей является стратегическая карта, которая отображает ключевые цели, обеспечивающие успешное внедрение стратегии. Главная функция карты — причинно-следственное отображение целей в процессе внедрения стратегии.

Именно такая система позволяет переводить стратегические цели организации в план оперативной деятельности ее подразделений и ключевых сотрудников, а также оценивать результаты их деятельности с точки зрения реализации стратегии с помощью набора взаимосвязанных показателей эффективности (индивидуальных, корпоративных, межкорпоративных).

К преимуществам BSC следует отнести:

- представления о результативности компании в измеримых показателях;
- работу всех подразделений и уровней менеджмента на реализацию стратегии (расчет индивидуальных показателей эффективности);
- оперативный контроль и возможность изменения критических факторов для бизнеса;
- оперативную реакцию на внешние изменения;
- общее повышение эффективности реализации бизнес-планов.

Система предполагает, что по каждой подфункции и показателю определяются соответствующие измерители. Так, для блока «подбор и распределение персонала» ими могут стать: текучесть кадров, число соискателей на вакансию, финансовая эффективность затрат на подбор сотрудников и др.

Вместе с тем система позволяет оценить и результаты деятельности службы управления персоналом, например, через такие показатели, как:

- норма выработки на сотрудника;
- доля затрат на персонал в структуре затрат компании;
- текучесть кадров;
- число соискателей на вакансию;
- финансовая эффективность затрат на персонал (Return on Investment on Human Capital), которая показывает, как эффективность работы сотрудников зависит от вложений в их

развитие и дает представление о том, как затраты на персонал могут влиять на прибыль компании, и др.

Не менее важным и сложным является оценка деятельности по реализации стратегии в измеримых показателях.

Уровень организации и ее подразделений должны соответствовать следующим условиям:

$$\text{ИКП} = \text{ПОП} + \text{ПП},$$

где ИКП — период использования кадрового потенциала;

ПОП — период подготовки и обучения кадрового потенциала;

ПП — период поддержания кадрового потенциала.

Итак, доходы, полученные от использования кадрового потенциала, должны быть равны или превышать затраты на отбор, обучение и т. д., включая пенсионное обеспечение. В противном случае это просто будет неэффективно (см. рис. 5) [16].

Жизненный цикл  
кадровой политики

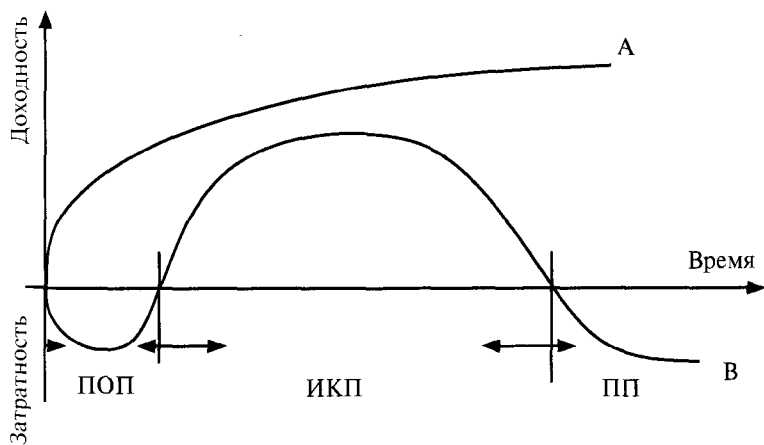


Рис. 5

Кроме системы сбалансированных показателей в настоящее время применяются показатели для оценки эффективности рабочей силы (Workforce Scorecard) и система показателей функции трудовых ресурсов (HR Scorecard).

Система, предложенная Р. Капланом и Д. Нортонем, наиболее полезна применительно к организации в целом, однако при этом



следует помнить, что прибыль создается и за счет продуктивности труда работников. Таким образом, система показателей для оценки эффективности использования рабочей силы (успех рабочей силы) складывается из способностей, культуры, компетенции работников, а также поведения лидеров и пр. [11].

Система показателей эффективности управления трудовыми ресурсами (HR Scorecard) определяется следующими показателями:

- надлежащие специалисты по управлению трудовыми ресурсами;
- надлежащие методики управления трудовыми ресурсами;
- надлежащие типы соответствия методик управления, используемых в управлении трудовыми ресурсами;
- надлежащие затраты на осуществление деятельности функции трудовых ресурсов и на рабочую силу;
- успех рабочей силы [11].

Успех реализации стратегии организации во многом зависит от готовности персонала к изменениям. На практике многие организации продолжают считать разработку стратегии (а иногда и ее реализацию) делом узкого круга руководителей. Они не только не обсуждают ее с персоналом, но зачастую даже не информируют о ней. Вместе с тем реализация любой новой стратегии предполагает проведение нововведений, представляющих угрозу для персонала, а следовательно, стресс. Как правило, реализация новой стратегии организации предъявляет новые требования к сотрудникам, что неизбежно вызывает у последних определенную тревогу, иногда даже депрессию.

В связи с этим требования администрации и возможности работников должны быть сбалансированы. Необходимо стимулировать работников развивать свои возможности. Менеджеры и персонал должны своевременно отслеживать настроения в коллективе и обнаруживать симптомы появления депрессии, незамедлительно их устранять, а еще лучше предотвращать.

Задачей руководителей и служб управления персоналом является минимизация отрицательного эффекта и сохранение коллектива. Большую роль в этом играет уровень осведомленности работников. На этой основе строится система управления изменениями, которая достаточно хорошо зарекомендована себя в России и за рубежом.

Члены организации, в которой существует обстоятельная кадровая стратегия, чувствуют себя увереннее, так как они пред-

ставляют, по каким правилам строятся отношения. Команде менеджеров необходимо четко и своевременно транслировать цели организации подчиненным, они должны стать понятными и близкими ее работникам.

Достижение той или иной стратегической цели должно строиться на шадящих, не травмирующих персонал условиях, поскольку это напрямую связано с эффективностью его труда (шкала Рихтера) [2].

Следует обратить внимание на соотношение и взаимосвязь стратегии управления персоналом и корпоративной культуры<sup>1</sup>. Управляя персоналом, особое значение следует придавать имиджу сотрудников как носителей корпоративной культуры, ценностям, нормам и образцам поведения и т. д.

Если уровень корпоративной культуры в компании невысок, то в организации существует недостаточный уровень доверия между сотрудниками, отсутствует стремление брать на себя ответственность, проявлять инициативу.

Во многом это зависит от того, насколько четко в компании сформулированы миссия, философия, стратегические цели, а также корпоративный кодекс поведения, благодаря которому могут достигаться поставленные цели.

Таким образом, при реализации стратегии управления персоналом следует четко представлять состояние корпоративной культуры (если необходимо, изучить его), понимать требования, которым она должна соответствовать в связи с новыми задачами. Воздействуя на сотрудников при реализации кадровой стратегии, одновременно следует формировать и корпоративную культуру.

#### **5.4. Взаимосвязь стратегии управления персоналом и кадровой политики**

Достижение целей организации является приоритетом системы управления персоналом, предполагающей оптимизацию самого процесса управления, а также практику найма и подготовки профессионалов, которые самостоятельно повышают объем сбыта продукции и эффективность деятельности организации.

После уточнения стратегии руководством организации совместно со службами управления персоналом формируется поли-

<sup>1</sup> На это необходимо обратить внимание, так как корпоративная культура редко рассматривается как подфункция управления персоналом, чаще как самостоятельная составляющая управления организацией.

тика в области подбора, отбора, адаптации, оценки, вознаграждения, развития и мотивации труда.

Поэтому понятия «стратегическое управление персоналом» и «кадровая политика» тесно связаны между собой.

### Пример

*Стратегия управления персоналом «Газпром нефть» ориентирована на поддержку достижения стратегических целей Компании. В рамках актуализации стратегии по работе с персоналом были выделены ключевые направления деятельности и разработаны инициативы по их реализации.*

Направления	Инициативы по реализации
Системный подбор и перемещение персонала	<p>Обеспечение потребности бизнеса в персонале с дефицитными для Компании компетенциями, включая резерв на ключевые позиции.</p> <p>Создание унифицированной инфраструктуры подбора персонала.</p> <p>Разработка целевых критериев эффективности процесса подбора персонала.</p> <p>Разработка стандартного плана адаптации новых сотрудников</p>
Управление талантами, развитие компетенций и обучение	<p>Создание эффективной системы планирования кадрового резерва.</p> <p>Разработка и внедрение целевых программ развития и обучения персонала на основе профессиональных/технических/управленческих/лидерских компетенций.</p> <p>Совершенствование работы с выпускниками учебных заведений и молодыми специалистами.</p> <p>Разработка и внедрение системы оценки кадрового потенциала и плана ускоренного развития ключевых сотрудников</p>
Развитие систем мотивации и формирование культуры вовлеченности	<p>Совершенствование корпоративной системы мотивации и вознаграждения и системы управления компенсационным пакетом.</p> <p>Совершенствование социального пакета.</p> <p>Разработка программы увеличения вовлеченности и продолжение развития корпоративной культуры.</p> <p>Разработка и внедрение программы удержания ключевых сотрудников</p>

Направления	Инициативы по реализации
Развитие производительности труда и организационной эффективности	Внедрение инструментов планирования численности и производительности труда. Разработка показателей организационной эффективности. Проведение регулярного мониторинга показателей организационной эффективности
Повышение эффективности функции по работе с персоналом	Создание системы мониторинга качества деятельности по работе с персоналом. Разработка и внедрение единой системы управления данными в сфере HR. Повышение уровня автоматизации

Источник: <http://www.gazprom-neft.ru>

Главной целью кадровой политики является обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его динамике в соответствии с потребностями развития организации на конкретном этапе ее развития, что обеспечивает реализацию выбранной стратегии. Естественно, что она должна быть связана со стратегией организации, быть гибкой и динамичной, экономически обоснованной, обеспечивать индивидуальный подход к работникам.

В результате принятия решений в сфере кадровой политики определяются:

- цели, стратегии и бюджет кадровой работы;
- стратегические принципы управления и развития персонала;
- вопросы, связанные с интеграцией осуществления кадровой политики организации и всех ее структурных подразделений;
- новые подходы к организации системы повышения квалификации кадров;
- меры экономического стимулирования и морального поощрения, а также социальные гарантии и условия;
- создание и поддержание комфортного морально-психологического климата;
- направления развития сильной корпоративной культуры.

Именно кадровая политика должна создать условия, в которых сотрудники готовы отождествлять свои интересы с интересами

предприятия и выполнять задачи с оптимальной отдачей. Кроме того, она должна содействовать разрешению конфликтов и ослаблению напряженности.

Кадровая политика имеет свои жизненные циклы, которые практически полностью соответствуют стратегии развития организации, и включает:

- зарождение идей и концептуальной модели;
- период формирования кадровой политики, т. е. формирования культуры, основных норм и нормативов поведения;
- период стабильного развития;
- период кризиса.

### **5.5. Перспективы развития стратегий управления персоналом**

Рассмотренные модели управления персоналом относятся в основном к концепции стратегической субординации (интеграции), предполагающей создание подсистемы управления персоналом, которая интегрируется в корпоративную систему стратегического управления и является наиболее разработанной в теории стратегического управления персоналом.

Применение этого подхода дает хорошие результаты в условиях высокой централизации управления, устойчивых управленческих конструкций.

Однако в условиях неопределенности в моделях обучающихся организаций этот подход становится непригодным. На его место приходят доминирующая концепция и концепция обучающего развития.

Базовые положения концепции обучающего развития формируют отношения доминирования стратегии управления над корпоративной стратегией. Использование этой концепции предполагает пересмотр функциональной модели управления персоналом, выход за границы устоявшихся управленческих конструкций, выработку стратегии в виде обучающего процесса. Перспективные обучающие модели, особенно в условиях нарастающей нестабильности внешней среды, требуют и выработки новых механизмов стратегии управления, вовлекающих в этот процесс персонал всех уровней, и кардинальных изменений характеристик персонала, способного к осуществлению непрерывного, творческого поиска стратегических преимуществ.

Одним из подходов к построению системы управления персоналом на основе обучающих моделей может быть применен инкрементальный подход (от англ. *increment*, восходящего к лат. — «прирост», «приращение»). Он направлен на создание гибкой системы формирования трудового поведения, способствующей росту инициативности отдельных работников. При этом предполагается ориентация на конкурентные преимущества, готовность персонала к переменам, гибкость в распределении работ, взаимодействие по вертикали и горизонтали, отсутствие четкого распределения обязанностей в рамках отдельных направлений, ориентация на групповое взаимодействие, ответственность не за выполнение процедур, а за результат решения проблем [15].

Опыт показывает, что основу стратегического менеджмента может составлять одна или несколько концепций (например, интеграции и обучающего развития). Сочетание их и определяет модель управления организацией в целом и роль системы управления персоналом в частности.

#### Литература

1. Управление персоналом организации / под ред. А. Я. Кибанова. 4-е изд. М.: Инфра-М, 2010.
2. Джон В. Маурин. Эффективный стратег / пер. с англ. М.: Инфра-М, 2002.
3. Одегов Ю. Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах. М.: Академический Проект, 2005.
4. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / пер. с англ. М.: Инфра-М, 2002.
5. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / пер. с англ. 2-е изд., испр. и доп. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004.
6. Маслов В. О стратегическом управлении персоналом // Проблемы теории и практики управления. 2002. № 5.
7. Ансофф И. Стратегическое управление (пер с англ.) М.: Экономика, 1989.
8. Виханский О. С. Стратегическое управление: учебник для студентов и аспирантов вузов по специальности «Менеджмент». М.: Гардарика, 1998.
9. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом. Новая роль HR-менеджера в организации. М.: СПб-Киев, 2007.

10. *Каплан Роберт С., Нортон Д. П.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / пер. с англ. 2-е изд. испр. и доп. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004.

11. *Хьюзлит М. А., Беккер Б. Е., Битти Р. У.* Оценка персонала. Как управлять человеческим потенциалом, чтобы реализовать стратегию. М.: СПб-Киев, 2007.

12. *Хамел Г., Прахалад К. К.* Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2002.

13. *Громова О. Н.* Стратегия управления персоналом организации. М., 1997.

14. *Кибанов А. Я.* Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебно-практическое пособие / под ред. А. Я. Кибанова. М.: Проспект, 2012.

15. *Сорокина М. В.* Теория и методология стратегического управления в торговле. СПб., 2005.

16. *Сидунова Г. И.* Особенности кадровой политики на различных стадиях жизненного цикла развития организации // Экономический журнал, 2002. № 4.

### Вопросы для самопроверки

1. Сформулируйте понятие термина «стратегия управления персоналом».

2. Охарактеризуйте основные подходы к определению ответственности стратегии организации и стратегии управления персоналом.

3. Перечислите основные черты стратегии управления персоналом при предпринимательской стратегии организации.

4. Перечислите основные черты стратегии управления персоналом при стратегии динамического роста.

5. Перечислите основные черты стратегии управления персоналом при ликвидационной стратегии организации.

6. Перечислите основные черты стратегии управления персоналом при стратегии круговорота (циклическая) — выживание.

7. Для каких целей может быть применена матрица SWOT-анализа Томпсона — Стрикленда при разработке стратегии управления персоналом?

8. Для каких целей может быть применена система сбалансированных показателей (BSC) при разработке стратегии управления персоналом?



## ГЛАВА 6. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

*6.1. Система управления персоналом: понятие и структура*

*6.2. Принципы управления персоналом*

*6.3. Функции системы управления персоналом*

*6.4. Методы управления персоналом*

### **6.1. Система управления персоналом: понятие и структура**

Система — это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого.

Под системой управления понимают множество взаимосвязанных элементов, составляющих единое целое и выполняющих функции управления.

Подход к управлению персоналом как системе предполагает наличие ряда элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом. К числу основных элементов системы управления персоналом можно отнести:

- цель управления;
- наличие субъекта и объекта управления;
- осуществление управляющего воздействия и обратной связи.

#### *Цель системы управления персоналом*

Так как система управления персоналом является функциональной подсистемой общей системы управления организацией, то ее цели связаны с общими целями организации.

Основной целью создания и функционирования коммерческих организаций является получение прибыли; государственных и муниципальных структур — реализация в полном объеме функций государственного и муниципального управления, предоставление населению государственных и муниципальных услуг.

Специалисты выделяют экономические, научно-технические, производственно-коммерческие и социальные цели организации (рис. 1).



Рис. 1

Цели организации являются основой для определения целей системы управления персоналом.

Основной целью системы управления персоналом является создание возможностей для достижения целей организации за счет обеспечения ее квалифицированными, лояльными и хорошо мотивированными работниками, а также максимально возможная реализация потенциальных способностей работников для достижения целей организации.

#### Субъект управления

Субъект управления оказывает управленческое воздействие на объект управления. Можно выделить три уровня управления персоналом в организации: высший, функциональный и нижний (см. табл. 1).

Таблица 1

## Уровни управления персоналом в организации

Уровень управления	Субъект управления	Направление деятельности
Высший	Руководство организации (правление и его председатель, совет директоров, генеральный директор и т. д.)	Определение стратегии и приоритетов в работе с персоналом. Утверждение положений, программ, инструкций и других методических материалов по работе с персоналом
Средний — функциональный	Службы управления персоналом (департамент человеческих ресурсов, отдел персонала, отдел кадров, учебный центр и др.)	Разработка кадровых процедур и методического обеспечения работы с персоналом. Организация работы с персоналом
Нижний	Руководители структурных подразделений	Оперативная работа с персоналом

Таким образом, носителем функций по управлению персоналом является и высшее руководство организации, и руководители функциональных и производственных подразделений совместно со службой управления персоналом.

Эффективное управление персоналом может быть обеспечено лишь в результате совместного функционирования субъектов всех трех уровней управления при четком разделении между ними функций управления персоналом.

*Объект управления*

В системе управления персоналом объектом управления является персонал. Персонал — это совокупность физических лиц, состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых трудовым договором. Поэтому любая организация является индивидуальной, даже при наличии одинаковых структур и целей не может быть одинаковых людей, реализующих их.

В системе управления персоналом осуществляется управленческое воздействие как на отдельного работника, так и на группы работников (формальные и неформальные группы), на весь трудовой коллектив организации.

В процессе управления осуществляется воздействие на количественный и качественный состав персонала, его структуру, производительность труда и качество работы, мотивацию и лояльность.

Особенность системы управления персоналом заключается в том, что персонал организации выступает одновременно как в качестве объекта, так и в качестве субъекта управления. Это об-

условлено тем, что представители всех уровней управления, как правило, сами являются наемными работниками.

### *Управляющее воздействие*

Субъект управления воздействует на объект управления с помощью управляющих воздействий — функций управления персоналом.

Функция управления персоналом — это особый вид управленческой деятельности, позволяющий осуществлять управленческое воздействие на персонал.

Совокупность приемов и способов воздействия субъекта управления на объект управления для достижения поставленных целей — это методы управления.

## **6.2. Принципы управления персоналом**

Термин «принцип» (*лат.* principium — «первоначало, основа») в соответствии с энциклопедией — это «не требующее доказательств положение теории (то же, что аксиома или постулат) или внутреннее убеждение, неизменная позиция или правило поведения».

Принцип управления — это основные идеи и правила поведения руководителей, следование которым помогает наилучшим образом достигать поставленных целей.

Система управления персоналом является функциональной подсистемой системы управления организации, поэтому на нее распространяются общие принципы управления. В то же время система управления персоналом имеет дело с особым объектом — работником, поэтому имеет и особые принципы управления персоналом.

Принципы формирования и функционирования системы управления персоналом приведены в табл. 2 [2].

Таблица 2

**Принципы построения системы управления персоналом в организации**

Наименование принципа	Содержание принципа
1	2
<b>Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом</b>	
Обусловленности функций управления персоналом целями производства	Функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями и целями производства

*Продолжение табл.*

1	2
Первичности функций управления персоналом	Состав подсистем системы управления персоналом, организационная структура, требования к работникам и их численность зависят от содержания, количества и трудоемкости функций управления персоналом
Оптимальное соотношение интра- и инфрафункций управления персоналом	Определяет пропорции между функциями, направленными на организацию системы управления персоналом (интрафункции), и функциями управления персоналом (инфрафункции)
Оптимальное соотношение управленческих ориентаций	Диктует необходимость опережения ориентации функций управления персоналом на развитие производства по сравнению с функциями, направленными на обеспечение функционирования производства
Потенциальных имитаций	Временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс осуществления каких-либо функций управления. Для этого каждый работник системы управления персоналом должен уметь имитировать функции вышестоящего, нижестоящего сотрудника и одного-двух работников своего уровня
Экономичности	Предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию системы управления персоналом, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства. В случае если после проведения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом увеличились затраты на управление, они должны перекрываться эффектом в производственной системе, полученным в результате их осуществления
Прогрессивности	Соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам
Перспективности	При формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации
Комплексности	При формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления (связи с вышестоящими органами, договорные связи, состояние объекта управления и т. д.)
Оперативности	Своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения
Оптимальности	Многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства

Продолжение табл. 2

1	2
Простоты	Чем проще система управления персоналом, тем лучше она работает. Безусловно, при этом исключается упрощение системы управления персоналом в ущерб производству
Научности	Разработка мероприятий по формированию системы управления персоналом должна основываться на достижениях науки в области управления и учитывать изменения законов развития общественного производства в рыночных условиях
Иерархичности	В любых вертикальных разрезах системы управления персоналом должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления (структурными подразделениями или отдельными руководителями), принципиальной характеристикой которого является несимметричная передача информации вниз (дезагрегирование, детализация) и вверх (агрегирование) по системе управления
Автономности	В любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей
Согласованности	Взаимодействия между иерархическими звеньями по вертикали, а также между относительно автономными звеньями системы управления персоналом по горизонтали должны быть в целом согласованы с основными целями организации и синхронизированы по времени
Устойчивости	Для обеспечения устойчивого функционирования систем управления персоналом необходимо предусматривать специальные «локальные регуляторы», которые при отклонении от заданной цели организации ставят того или иного работника или подразделение в невыгодное положение и побуждают их к регулированию системы управления персоналом
Многоаспектности	Управление персоналом как по вертикали, так и по горизонтали может осуществляться по различным каналам: административно-хозяйственному, экономическому, правовому и т. д.
Прозрачности	Система управления персоналом должна обладать концептуальным единством, содержать единую доступную терминологию; деятельность всех подразделений и руководителей должна строиться на единых «несущих конструкциях» (этапах, фазах, функциях) для различных по экономическому содержанию процессов управления персоналом

*Окончание табл.*

1	2
Комфортности	Система управления персоналом должна обеспечивать максимум удобств для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации решений человеком. Например, выборочная печать данных, разнообразие обработки, специальное оформление документов с выделением существенной информации, их гармоничный внешний вид, исключение излишней работы при заполнении документов и т. д.
<b>Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом</b>	
Концентрации	Рассматривается в двух направлениях: (1) концентрация усилий работников отдельного подразделения или всей системы управления персоналом на решение основных задач и (2) концентрация однородных функций в одном подразделении системы управления персоналом, что устраняет дублирование
Специализации	Разделение труда в системе управления персоналом (выделяется труд руководителей, специалистов и других служащих). Формируются отдельные подразделения, специализирующиеся на выполнении однородных функций
Параллельности	Предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышает оперативность управления персоналом
Адаптивности (гибкости)	Означает приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы
Преимственности	Предполагает общую методическую основу проведения работ по совершенствованию системы управления персоналом на разных ее уровнях и разными специалистами, стандартное их оформление
Непрерывности	Отсутствие перерывов в работе работников системы управления персоналом или подразделений, уменьшение времени «пролеживания» документов, простоев технических средств управления и т. п.
Ритмичности	Выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом
Прямочности	Упорядоченность и целенаправленность необходимой информации по выработке определенного решения. Она бывает горизонтальной и вертикальной (взаимосвязи между функциональными подразделениями и взаимосвязи между различными уровнями управления)

Сформулированные принципы позволяют рассматривать систему управления персоналом с позиций целей организации и собственных локальных целей, с позиции функциональной и организационной структуры, с позиций человеческого капитала.

Наряду с принципами формирования и совершенствования системы управления персоналом существуют принципы, которые необходимо соблюдать в оперативной практической работе с персоналом. Так, Ю. Ю. Лысенко, ведущий бизнес-тренер ООО «ТехноМашКомплект», рекомендует при работе с персоналом придерживаться принципов, аббревиатура которых составляет слово «ПЕРСОНАЛ»:

**Последовательность** — решение задач в области управления персоналом должно быть последовательным, нельзя одновременно браться за решение всех задач.

**Единоначалие** — все решения в области управления персоналом должны исходить от одного человека, даже если они являются результатом коллективной работы. Это позволит, с одной стороны, избежать размывания ответственности, с другой стороны, сформировать необходимый авторитет службы управления персоналом в глазах руководства.

**Рациональность** — кадровые технологии, инструменты и методы управления персоналом должны оцениваться с точки зрения соответствия целям компании.

**Системность** — любое действие в рамках системы управления персоналом должно осуществляться системно по принципу «разработка — апробация — внедрение».

**Объективность** — при работе с персоналом необходимо использовать проверенные источники и точные данные, не допускать предвзятого отношения к работникам.

**Назревшая необходимость** — внедрять новые кадровые технологии, инструменты и методы управления персоналом тогда, когда имеется реальная потребность.

**Активность** — необходимо проявлять активности при достижении намеченных целей.

**Логичность** — все действия в области управления персоналом должны быть логичны, понятны и прозрачны как для руководства компании, так и для сотрудников.

Следование данным принципам позволяет создать эффективную систему управления персоналом, отвечающую целям организации.



### 6.3. Функции системы управления персоналом

Основой определения состава функций управления персоналом является система целей организации. Достижение целей организации осуществляется путем реализации как общих функций управления (планирование, организация, руководство, контроль) так и путем реализации специальных функций управления.

На рис. 2 [1] показана взаимосвязь общих функций управления и функций системы управления персоналом в организации.

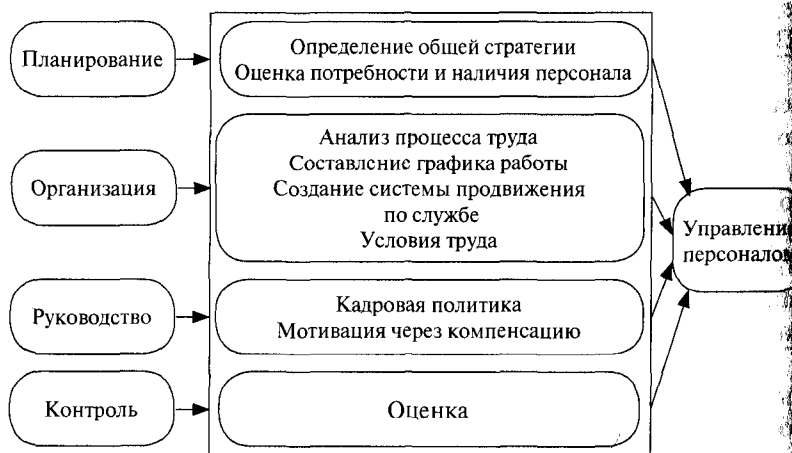


Рис. 2

Рассмотрим взаимосвязь общих функций управления и специальных функций системы управления персоналом.

**Планирование.** В системе управления персоналом необходимо четко определить, сколько сотрудников, какой квалификации (уровень образования и стаж работы), каких профессий необходимо для реализации целей организации. При этом целесообразно определить не только оптимальный количественный состав работников организации, но и сформулировать требования к уровню их человеческого и трудового потенциала, необходимого для эффективной работы. Для этого следует проанализировать состояние поддержания труда, применяемые технологии, технику и т. д.

Следовательно, наряду с общей функцией управления «планирование» в системе управления персоналом существует специальная функция «прогнозирование и планирование персонала». Таким образом, в рамках функционального блока по управлению

персоналом, связанного с определением потребности в персонале, решаются задачи выбора методов расчета, планирования количественной и качественной потребности персонала.

*Организация.* Субъекты управления должны сформировать персонал организации в соответствии с подготовленными планами, т. е. найти на рынке труда и привлечь в организацию необходимых специалистов. Следовательно, специальной функцией системы управления персоналом является функция «подбор, отбор и наем персонала». В рамках функционального блока по управлению персоналом, связанного с наймом персонала, решаются задачи организации собеседования, оценки кандидатов, отбора и приема; профессиональной ориентации; управления занятостью.

Субъекты управления должны рационально использовать персонал. Для этого необходимо не только четко определить каждому работнику сферу приложения его труда, должностные обязанности, права и ответственность, но и разработать адаптационные программы по скорейшему приспособлению работника к требованиям организации.

В соответствии с изменением стратегии развития организации и развитием трудового потенциала самого работника необходимо перераспределять персонал, т. е. управлять его профессионально-квалификационным продвижением и должностными перемещениями.

Следовательно, наряду с общей функцией управления «организация» существуют специальные функции системы управления персоналом: «адаптация работников», «управление профессионально-квалификационным продвижением работников», «управление карьерой работников».

Необходимо развивать персонал, т. е. увеличивать его трудовой потенциал путем подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников. В подсистеме развития персонала обязательными являются функции деловой оценки персонала, рационализации и изобретательства.

Учитывая специфические особенности объекта управления (каждый человек — неповторимая личность), необходимо сформировать у сотрудников внутреннюю потребность реализации своего трудового потенциала, т. е. мотивацию. С этой целью следует разрабатывать формы стимулирования и оплаты труда, социальной и психологической поддержки персонала.

*Руководство.* Руководство персоналом как функция управления призвана объединять, координировать, взаимоувязывать и интегрировать все функции в единое целое.

*Контроль.* Наряду с общей функцией управления «контроль» в системе управления персоналом реализуется специальная функция управления «оценка персонала». Оценка персонала является основой принятия большинства кадровых решений при отборе персонала на работу, его профессиональном развитии, управлении карьерой, стимулировании трудовой деятельности и т. д.

В настоящее время существует несколько подходов к классификации функций управления персоналом: по направленности работы с персоналом, по характеру выполняемой работы и др.

*В зависимости от направленности работы с персоналом* выделяют социальные, нормативные, воспитательные, информационно-аналитические функции системы управления персоналом [3].

Социальная функция заключается в обеспечении занятости и безопасных условий труда, охраны труда.

Нормативная, или регулятивная, функция выражается в установлении условий труда, соблюдении трудового законодательства, правил охраны труда, разрешении трудовых споров. Эта функция вытекает из положения службы персонала как системы урегулирования конфликтов между интересами организации и интересами работников и иных субъектов управления персоналом.

Воспитательная функция отражается в способах мотивации работников.

Информационно-аналитическая функция заключается в информационном обеспечении системы управления персоналом.

Контрольная функция предназначена для мониторинга складывающейся ситуации как внутри организации, так и на рынке труда.

*В зависимости от характера выполняемой работы в сфере управления персоналом* функции управления персоналом могут быть классифицированы следующим образом:

- функция делопроизводства (подготовка приказов по личному составу, ведение табельного учета и иные функции);
- функция административной деятельности (принятие основных нормативных документов в области организации и оплаты труда, заключение коллективных договоров);
- функция трудоустройства (прием на работу, ознакомление с рабочим местом, перевод);

- функция развития персонала (подготовка, оценка кадров, управление карьерой сотрудников);
- функция поддержания и стабилизации персонала (материальное вознаграждение, социальные вопросы);
- группа разнородных функций — управление дисциплиной, условия труда и техника безопасности, контроль за трудовыми отношениями и др.

Большинство специалистов к типовым функциям системы управления персоналом организации относят следующие:

- 1) прогнозирование и планирование персонала;
- 2) подбор, отбор и наем персонала;
- 3) профессиональная ориентация и адаптация персонала;
- 4) оценка персонала;
- 5) подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала;
- 6) профессионально-квалификационное продвижение и карьера персонала;
- 7) стимулирование трудовой деятельности и мотивация персонала;
- 8) увольнение персонала.

Реализация функции «прогнозирование и планирование персонала» предполагает определение количественной и качественной потребности организации в персонале в настоящее время и в долгосрочной перспективе. При этом осуществляется не только прогнозирование потребности, но и прогнозирование предложения и спроса персонала.

Прогнозирование потребности в персонале — это анализ прогнозов спроса и предложения для установления будущей нехватки или избытка рабочей силы. Под прогнозированием предложения понимают оценку предложения рабочей силы на основании анализа текущих ресурсов и их наличия в будущем, с учетом потерь за счет текучести кадров. Прогнозирование спроса — это оценка будущих потребностей в рабочей силе на основе корпоративных и функциональных планов и прогнозов будущих уровней деятельности.

В процессе реализации функции «планирование персонала» в организации осуществляется не только планирование численности персонала, но и планирование его использования, адаптации, карьеры, обучения, высвобождения, а также планирование

производительности труда персонала, планирование расходов на персонал.

Планирование численности персонала — это определение необходимой численности работников по основным категориям специальностям, профессиям, квалификациям.

Под планированием использования персонала понимают составление плана замещения должностей.

Планирование трудовой адаптации — это составление плана мероприятий по вработываемости сотрудников в новых профессиональных и социально-экономических условиях труда.

Планирование карьеры — это составление плана горизонтального и вертикального продвижения работника по системе должностей или рабочих мест. Наряду с планированием индивидуальной карьеры работников целесообразно планировать кадровый резерв организации, т. е. составлять план персональных продвижений работников в управленческой сфере.

Планирование обучения персонала предусматривает составление плана мероприятий по внутриорганизационному и внеорганизационному обучению персонала.

Планирование высвобождения персонала — это составление плана по высвобождению работников организации и плана работы с увольняющимися работниками.

Под планированием производительности труда понимают разработку в организации программы повышения производительности труда или уменьшения издержек.

Одним из видов планирования персонала является планирование расходов на персонал, т. е. расходов на основную и дополнительную заработную плату, дополнительные льготы, создание благоприятных условий труда и др.

Реализация функции «подбор, отбор и наем персонала» предусматривает проведение подбора персонала на вакантные или вновь создаваемые рабочие места, отбор лучших кандидатов и заключение с ними трудовых договоров.

Подбор персонала — это поиск претендентов на внутреннем и внешнем рынке труда для работы на определенных рабочих местах или должностях организации. Под отбором персонала понимают процесс изучения профессиональных и психологических качеств претендентов с целью определения их соответствия требованиям профессии или должности.

Наем персонала — это назначение или утверждение наиболее подходящего кандидата на должность, заключение с ним трудового договора.

Реализация функции «профессиональная ориентация и адаптация персонала» предусматривает управленческие воздействия субъекта управления на объект управления по адаптации работников. Адаптация — это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.

Реализация функции «оценка персонала» предполагает определение личного вклада работника в общий результат и степень его влияния на достижение этого результата, а также определение профессионально-квалификационного уровня работника. Особым видом оценки персонала является аттестация персонала — процедура определения квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых качеств работника с целью установления его соответствия (несоответствия) занимаемой должности.

Функция «подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала» предусматривает управленческое воздействие субъекта управления по увеличению человеческого капитала персонала путем его дополнительного профессионального обучения.

Подготовка персонала — это формирование у работников знаний и навыков в определенной профессии, т. е. обучение лиц, ранее не имевших профессии. Переподготовка персонала — это система мероприятий, обеспечивающих получение новых профессий или специальностей, т. е. обучение уже имеющих профессию лиц с целью их переквалификации. Повышение квалификации персонала — это углубление, расширение и дополнение приобретенной квалификации, т. е. это обучение лиц, имеющих профессию, с целью их профессионального совершенствования.

Реализация функции системы управления персоналом «профессионально-квалификационное продвижение и карьера персонала» предполагает проведение мероприятий по разработке схем профессионально-квалификационного продвижения работников, работу с резервом кадров.

Карьера работника — это изменение положения работника в карьерном пространстве и времени работы (службы), переход от одной должностной и квалификационной позиции к другой. Управление внутриорганизационной профессиональной карьерой основано на плане профессионально-квалификационного продвижения работников. Профессионально-квалификационное продвижение работников предусматривает переход работника с младших должностей к старшим с учетом стажа его работы, роста профессиональной компетентности, результатов труда.

Управление внутриорганизационной вертикальной (управленческой) карьерой осуществляется, как правило, для наиболее перспективных работников через систему кадрового резерва. Управленческий кадровый резерв формируется из руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности и имеющих хорошие результаты работы.

Реализация функции «стимулирование трудовой деятельности и мотивация персонала» предусматривает побуждение работников к эффективной профессиональной деятельности с помощью внешних управленческих воздействий (стимул) и внутренних потребностей (мотив).

Функция «увольнение персонала» предполагает выполнение комплекса мероприятий по высвобождению работников. Увольнение — это расторжение трудового договора (контракта) с работником.

Однако, в современных системах управления персоналом реализуются и другие, в том числе инновационные функции управления персоналом, к числу которых можно отнести управление социальным развитием персонала, управление кадровыми рисками, управление лояльностью персонала и т. д.

Все функции в системе управления персоналом можно объединить в несколько функциональных блоков (см. табл. 3) [2].

Таблица

Состав функциональных блоков по управлению персоналом

Функциональный блок	Содержание задач в функциональном блоке
Определение потребности в персонале	Планирование качественной потребности в персонале. Выбор методов расчета и планирование количественной потребности в персонале
Обеспечение персоналом	Получение и анализ маркетинговой (в области персонала) информации. Отбор персонала, его деловая оценка, профориентация, организация рационализаторства и изобретательства

Окончание табл. 3

Функциональный блок	Содержание задач в функциональном блоке
Развитие персонала	Планирование и реализация карьеры и служебных перемещений. Организация и проведение обучения
Использование персонала	Определение содержания и результатов труда на рабочих местах. Производственная социализация. Введение персонала, его адаптация в трудовой деятельности. Высвобождение персонала
Мотивация результатов труда и поведения персонала	Управление содержанием и процессом мотивации трудового поведения. Управление конфликтами. Использование монетарных и немонетарных побудительных систем
Право и информационное обеспечение процесса управления персоналом	Правовое регулирование трудовых взаимоотношений. Учет и статистика персонала. Информирование коллектива и внешних организаций по кадровым вопросам. Разработка кадровой политики

Количество функциональных блоков в системе управления персоналом разных организаций может быть различным.

### Пример

Система управления персоналом Сбербанка РФ включает шесть основных функциональных подсистем.

Подсистема планирования	— текущее планирование; — перспективное планирование
Подсистема привлечения персонала	— работа на рынке ресурсов; — подбор и отбор персонала; — адаптация персонала
Подсистема развития персонала	— обучение и переподготовка персонала; — оценка результатов работы; — должностные перемещения
Подсистема управления резервом на выдвижение	— планирование резерва; — отбор резерва; — подготовка резерва
Подсистема стимулирования и оплаты труда	— основная оплата труда; — дополнительная оплата труда; — система морального стимулирования
Подсистема социальной и психологической поддержки персонала	— социальная политика; — социальная поддержка



Обобщенное представление о функциях системы управления персоналом дает колесо HR-практик П. Мак-Лагана [4], которое все базовые функции системы управления персоналом разделено на три функциональных блока:

- функции обеспечения организации человеческими ресурсами;
- функции развития персонала;
- функции мотивации персонала.

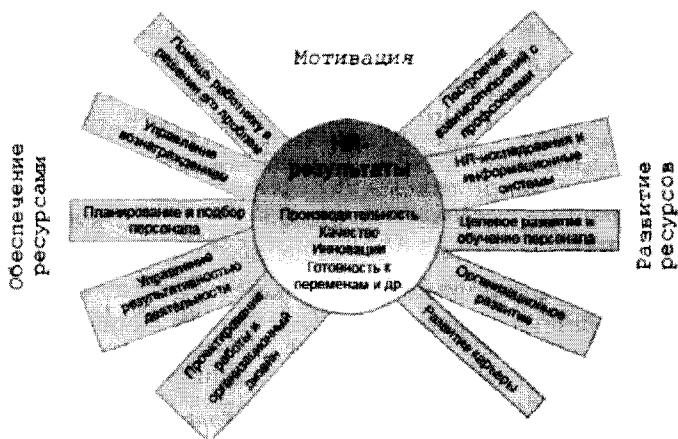


Рис. 3. Колесо HR-практик П. Мак-Лагана

В последние годы, согласно материалам аналитической компании «Forrester Research», современные интегрированные системы управления персоналом содержат шесть основных функциональных блоков: расчет заработной платы, учет сотрудников, рекрутинг, управление талантами, управление эффективностью и обучением, а также взаимодействие пользователей с системой.

Количество реализуемых в системе управления персоналом организации функций зависит от целей системы управления персоналом, кадровой политики и стратегии управления персоналом.

#### 6.4. Методы управления персоналом

Методы управления — это совокупность приемов и способов воздействия на объект управления для достижения поставленных целей.

Можно выделить три основные группы методов управления персоналом организации:

- административные;
- экономические;
- социально-психологические.

*Административные методы* управления персоналом ориентированы на такие мотивы поведения персонала, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации и т. д. Они основаны на отношениях единоначалия, дисциплины и ответственности.

Административные методы осуществляются в форме организационного и распорядительного воздействия субъекта управления на объект управления.

*Организационное воздействие* направлено на организацию процесса производства и управления. Организационное воздействие может оказываться в виде организационного регламентирования, организационного нормирования и организационно-методического инструктирования.

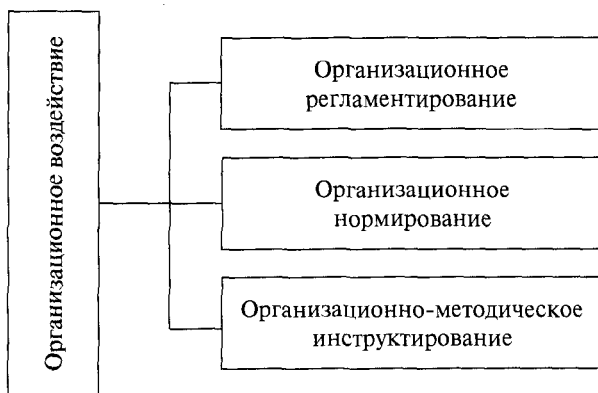


Рис. 4

Организационное регламентирование заключается в разработке регламентирующих документов, которые утверждаются руководителем организации и являются обязательными для исполнения. К числу регламентирующих документов могут быть отнесены положения о структурных подразделениях, штатное расписание, должностные инструкции работников, правила внутреннего трудового распорядка и т. д.

### Пример

*Должностная инструкция работника определяет его должностные обязанности, права, ответственность, взаимодействие, показатели эффективности профессиональной деятельности.*

*В случае невыполнения работником должностных обязанностей, которые регламентированы должностной инструкцией, он может быть уволен за несоответствие должности.*

*Применение должностной инструкции позволяет оценить результаты работника и принимать решения о его моральном и материальном стимулировании.*

Организационное нормирование предусматривает разработку и применение нормативов. Различают качественно-технические нормативы (технические условия, стандарты и др.); технологические (маршрутные и технологические карты и т. п.); эксплуатационно-ремонтные (нормативы планово-предупредительного ремонта и т. д.); материально-снабженческие и транспортные нормативы (нормы расхода материалов, нормы простоя вагонов под погрузкой и выгрузкой и т. д.).

В процессе производственной деятельности большое значение имеют нормы труда (нормы выработки, нормы времени, нормы обслуживания, нормативы численности), которые устанавливаются для работников в соответствии с достигнутым уровнем техники, технологии, организации труда на основе нормативных материалов по нормированию труда.

Применение нормативов позволяет сформулировать требования к объему и качеству выполняемых работ.

### Пример

*В соответствии с нормой выработки определяется количество единиц работы (произукции), выполняемой в единицу времени работником, или группой работников в заданных организационно-технических условиях; норма времени позволяет определить количество затрат рабочего времени на выполнение единицы работы (произукции).*

Организационно-методическое инструктирование осуществляется в форме различных инструкций и указаний, действующих в организации. В актах организационно-методического характера даются рекомендации для применения тех или иных современных средств управления.

К актам организационно-методического инструктирования относятся:

- методические указания (рекомендации), описывающие выполнение комплексов работ, связанных между собой и имеющих общее целевое назначение;
- методические инструкции, которые определяют порядок, методы и формы работы для выполнения отдельной технико-экономической задачи;
- рабочие инструкции, определяющие последовательность действий, из которых состоит управленческий процесс.

Акты организационного нормирования и организационно-методического инструктирования являются обязательными для исполнения.

*Распорядительное воздействие* осуществляется путем издания руководителем организации организационно-распорядительных документов: приказов, распоряжений и т. д.

Приказ — это письменное или устное требование руководителя решить определенную задачу или выполнить определенное задание. Распоряжение — это письменное или устное требование к подчиненным решить отдельные вопросы, связанные с поставленной задачей.

Как отмечают специалисты, распорядительное воздействие чаще, чем организационное, требует контроля и проверки исполнения, которые должны быть четко организованы. С этой целью оно устанавливает единый порядок учета, регистрации и контроля за выполнением приказов, распоряжений и указаний.

Таким образом, административные методы управления отличаются прямой характером воздействия на работников: любой регламентирующий или административный акт подлежит обязательному исполнению.

*Экономические методы* основаны на использовании экономического механизма стимулирования персонала.

Основным методом экономического стимулирования работников является заработная плата. В соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации заработная плата (оплата труда) работника включает три основные части:

- оклад (должностной оклад);
- компенсационные выплаты;
- стимулирующие выплаты.

Оклад работника — это вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы. Как правило, оклад (должност-

ной оклад) работника представляет собой фиксированный размер оплаты труда работника за исполнение трудовых (должностных) обязанностей определенной сложности за календарный месяц без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат.

Заработная плата работнику устанавливается трудовым договором в соответствии с действующими в организации системами оплаты труда. Для обеспечения повышения уровня реального содержания заработной платы в организации может быть предусмотрена индексация заработной платы в связи с ростом потребительских цен на товары и услуги, что закрепляется коллективным договором или другим локальным нормативным актом.

Как отмечают специалисты, формирование структуры базового оклада должно основываться на сравнении работ с точки зрения их ценности для деятельности организации, сложности и функциональности. Работы сравниваются между собой по компенсируемым факторам (умениям, знаниям, образованию, опыту работника, необходимыми для их выполнения), в результате чего устанавливаются ставки окладов для всех видов работ и всего персонала организации.

Компенсационные выплаты представляют собой доплаты и надбавки компенсационного характера, например, за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и т. д.

Стимулирующие выплаты — это доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты. С целью стимулирования работников в организациях могут быть установлены дополнительные надбавки за высокую квалификацию, за использование иностранного языка в работе, за профессиональное мастерство, за ученую степень, за выслугу лет и др.

Особую роль в повышении эффективности профессиональной деятельности работников имеют премии, которые, как правило, выплачиваются за результаты труда самого сотрудника, структурного подразделения, в котором он работает, организации в целом.

Помимо методов денежного материального стимулирования работников в организации могут применяться методы неденежного материального стимулирования, например, оплата питания и проездных билетов в общественном транспорте, предоставление беспроцентной ссуды, дополнительное (медицинское, пенсионное) страхование, предоставление льготных путевок, организаци

корпоративных праздников, возможность приобретения со скидкой услуг или продукции компании, компенсация расходов на мобильную связь и доступа в Интернет, оплата обучения сотрудников, предоставление абонементов в спортивные клубы, бассейны, фитнес-центры и т. д.

*Социально-психологические методы* управления персоналом основаны на использовании социального механизма в управлении людьми. Социально-психологические методы управления персоналом включают в себя социальный анализ коллектива, социальное планирование и развитие коллектива, создание нормального психологического климата, развитие у работника инициативы и ответственности, учет психологических особенностей работников.

Социально-психологические методы управления персоналом позволяют связывать мотивацию работников с конечными результатами производства, выявлять лидеров, обеспечивать эффективные коммуникации и решение конфликтов в коллективе.

Социально-психологические методы базируются на использовании закономерностей социологии и психологии. Объектом их воздействия являются как отдельные работники, так и группы работников (формальные и неформальные).

По способам воздействия социально-психологические методы условно можно разделить на две основные группы:

- социологические методы;
- психологические методы.

Социологические методы направлены на группы работников и их взаимодействие в процессе трудовой деятельности. Психологические методы в основном направлены на личность конкретного работника.

С помощью социологических методов могут быть выявлены роль работника в коллективе, неформальные лидеры, эффективность коммуникаций, сплоченность группы, конфликтность в коллективе и т. д.

Основными социологическими методами исследования, которые применяются в системе управления персоналом, являются:

- анкетирование;
- интервьюирование;
- собеседование;
- наблюдение;
- социометрия.

Анкетирование позволяет собирать необходимую информацию путем массового опроса работников с помощью специальных анкет. Например, с помощью специально разработанных анкет выявляется удовлетворенность сотрудников работой в организации, причины их увольнения из организации и т. д.

Интервьюирование предполагает выявление в ходе диалога с работником необходимой информации. Как правило, интервьюирование осуществляется по заранее составленным вопросам (сценарию) с руководителями организации и структурными подразделениями.

Собеседование с работниками (или кандидатами на работу) предполагает взаимный обмен мнениями, выявление информации обоими участниками беседы. Собеседование является достаточно пространственным методом при приеме на работу, аттестации работников, проведении деловых переговоров.

Социометрия — это отрасль социальной психологии, изучающая межличностные отношения индивидов (симпатии, антипатии и пр.) и взаимоотношения в малых группах. Социометрический метод применяется при анализе деловых и дружеских взаимосвязей в коллективе, когда на основе анкетирования сотрудников строится матрица предпочтительных контактов между людьми, которая также показывает и неформальных лидеров в коллективе.

Метод наблюдения позволяет выявить личностные качества сотрудников, которые часто обнаруживаются лишь в неформальной обстановке, критических ситуациях. Например, в процессе проведения деловых или ролевых игр методом наблюдения выявляются особенности поведения работников.

К социальным методам управления персоналом относят разработку в организации социальных нормативов (оплата труда, условия труда и др.), планов социального развития организации и персонала.

*Психологические методы* управления персоналом позволяют исследовать особенности структуры личности, способности, интеллект работника с целью максимального использования его потенциала в процессе трудовой деятельности.

К психологическим методам управления персоналом относятся психологическое планирование по формированию эффективного психологического состояния коллектива организации.

Психологическое планирование основано на концепции всестороннего развития личности. Обеспечивая рост интеллектуальных способностей членов коллектива и уровня их образования, развивая необходимые способности и качества работников, в организации может быть сформирована оптимальная корпоративная культура. В результате психологического планирования в организации формируются коллективы структурных подразделений (команды) с учетом психологического соответствия работников решаемым задачам; создается комфортный психологический климат.

Применение психологических методов позволяет сформировать трудовую мотивацию работников исходя из философии организации, минимизировать психологические конфликты в коллективе, учитывать психологическую ориентацию работников при разработке их служебной карьеры.

Социально-психологические методы имеют косвенный характер управленческого воздействия, так как нельзя рассчитывать на автоматическое действие этих методов и достаточно трудно определить силу их воздействия и конечный эффект.

Несмотря на общие свойства систем управления персоналом (цель, принципы, функции, методы), каждая из них является индивидуальной, что обусловлено параметрами конкретной организации. Специалисты выделяют четыре основных параметра, оказывающих наибольшее влияние на систему управления персоналом:

- организационно-правовая форма организации, сфера ее деятельности;
- стиль и формы управления;
- организационная структура;
- социально-трудовые отношения.

Различное сочетание данных факторов и определяет многообразие систем управления персоналом.

#### Список литературы

1. *Одегов Ю. Г.* Управление персоналом в структурно-логических схемах. М.: Альфа-пресс, 2008.
2. Управление персоналом организации / под ред. А. Я. Кибанова. 4-е изд. М.: Инфра-М, 2010.
3. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.webarhimed.ru>
4. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.zhyvoedelo.com>



### Вопросы для самопроверки

1. Перечислите основные элементы системы управления персоналом.
2. Что является объектом управления в системе управления персоналом?
3. Что является субъектом управления в системе управления персоналом?
4. Какие задачи в области управления персоналом решаются на высшем уровне управления?
5. Какие задачи в области управления персоналом решаются на среднем (функциональном) уровне управления?
6. Какие задачи в области управления персоналом решаются на нижнем уровне управления?
7. В чем заключается сущность принципа первичности функций управления персоналом?
8. В чем заключается сущность принципа оптимального соотношения интра- и инфрафункций управления персоналом?
9. Что такое функция управления персоналом?
10. Охарактеризуйте взаимосвязь общих функций системы управления и специальных функций системы управления персоналом.
11. Перечислите типовые функции системы управления персоналом.
12. Приведите классификацию функций управления персоналом по направленности работы с персоналом.
13. Приведите классификацию функций управления персоналом в зависимости от характера выполняемой работы.
14. Охарактеризуйте функциональные подсистемы системы управления персоналом.
15. Что такое метод управления персоналом?
16. Охарактеризуйте основные группы методов управления персоналом.
17. Какие формы воздействия субъекта управления на объект управления применяются при использовании административных методов управления?
18. Перечислите основные методы социологического исследования, которые применяются в системе управления персоналом.
19. Перечислите психологические методы управления персоналом.
20. Перечислите факторы, определяющие разнообразие систем управления персоналом.

## ГЛАВА 7. ПЕРСОНАЛ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

7.1. Классификация персонала

7.2. Структура персонала

7.3. Количественные показатели персонала

### 7.1. Классификация персонала

В теории управления персоналом существуют различные подходы к классификации персонала в зависимости от профессии и должности работников, содержания их труда, уровня управления и т. д.

Важнейшим направлением классификации персонала организации является его разделение по профессиям и специальностям.

Профессия — вид трудовой деятельности, осуществление которой требует соответствия комплекса специальных знаний и практических навыков.

Специальность — вид деятельности в пределах профессии, который имеет специфические особенности и требует от работников дополнительных специальных знаний и навыков.

#### Пример

*Экономисты (профессия) подразделяются на плановиков, финансистов (специальность). Профессия токаря подразделяется по специальностям, в частности токарь-карусельщик, токарь-расточник и т. д.*

Работники каждой профессии и специальности отличаются уровнем квалификации, т. е. степенью овладения той или иной профессией или специальностью, которая отражается в квалификационных разрядах и категориях.

Квалификация работника — это уровень знаний, умений, профессиональных навыков и опыта работы работника [1]. Квалификация определяет степень подготовленности работника к выполнению профессиональных функций обусловленной сложности.

В организациях различных отраслей экономики, независимо от форм собственности и организационно-правовых форм деятельности, существуют общие профессии и специальности работников.

### **Пример**

*Общепрофессиональными являются должности директора, секретаря, инспектора по кадрам и т. д.*

Вместе с тем каждая отрасль экономики имеет свойственные только ей профессии и специальности. Профессиональный состав персонала организации зависит от вида ее экономической деятельности, характера выпускаемой продукции или предоставляемых услуг, уровня технического развития.

Профессии рабочих и должности служащих формируются в профессиональные квалификационные группы с учетом вида экономической деятельности. Профессиональные квалификационные группы — это группы профессий рабочих и должностей служащих, сформированные с учетом сферы деятельности на основе требований к профессиональной подготовке и уровню квалификации, которые необходимы для осуществления соответствующей профессиональной деятельности.

В соответствии с приказом Минздравсоцразвития России от 6 августа 2007 г. № 525 профессии рабочих и должности служащих формируются в профессиональные квалификационные группы с учетом вида экономической деятельности по следующим критериям:

— отдельные должности служащих из числа профессорско-преподавательского состава и научных работников, к которым предъявляются требования о наличии ученой степени и (или) ученого звания, и должности руководителей структурных подразделений учреждений, требующие наличия высшего профессионального образования;

— должности служащих, требующие наличия высшего профессионального образования;

— профессии рабочих и должности служащих, в том числе руководителей структурных подразделений учреждений, требующие наличия начального или среднего профессионального образования;

— профессии рабочих и должности служащих, которые не требуют наличия профессионального образования.

**Пример**

*В соответствии с приказом Министерства здравоохранения и социального развития России от 6 августа 2007 г. № 526 «Об утверждении профессиональных квалификационных групп должностей медицинских и фармацевтических работников» в сфере здравоохранения предусмотрено четыре профессиональные квалификационные группы должностей медицинских и фармацевтических работников:*

- медицинский и фармацевтический персонал первого уровня;*
- средний медицинский и фармацевтический персонал;*
- врачи и провизоры;*
- руководители структурных подразделений учреждений с высшим медицинским и фармацевтическим образованием (врач-специалист, провизор).*

Профессии рабочих и (или) должности служащих, входящие в одну профессиональную квалификационную группу, могут быть структурированы по квалификационным уровням в зависимости от сложности выполняемых работ и необходимого уровня квалификационной подготовки.

**Пример****Профессиональная квалификационная группа «Врачи и провизоры»**

<i>Квалификационные уровни</i>	<i>Должности служащих, отнесенные к квалификационным уровням</i>
<i>1-й квалификационный уровень</i>	<i>Врач-интерн; врач-стажер; провизор-интерн; провизор-стажер</i>
<i>2-й квалификационный уровень</i>	<i>Врачи-специалисты; провизор-технолог; провизор-аналитик</i>
<i>3-й квалификационный уровень</i>	<i>Врачи-специалисты стационарных подразделений лечебно-профилактических учреждений, станций (отделений) скорой медицинской помощи и учреждений социально-медицинской экспертизы; врачи-терапевты участковые; врачи-педиатры участковые; врачи общей практики (семейные врачи)</i>
<i>4-й квалификационный уровень</i>	<i>Врачи-специалисты хирургического профиля, оперирующие в стационарах лечебно-профилактических учреждениях</i>

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

Руководители осуществляют функции общего управления. К руководителям относятся работники, занимающие должности руководителей организации и их структурных подразделений, а также их заместители. Руководители условно могут быть подразделены на три уровня:

1) высший (руководители организации в целом — директор, генеральный директор, президент, вице-президент, управляющий и их заместители);

2) средний (руководители основных структурных подразделений — отделов, управлений, цехов, а также главные специалисты);

3) низовой (руководители, работающие непосредственно с исполнителями, — руководители бюро, секторов, мастера).

В совокупности они образуют администрацию, в состав которой также включают отдельных лиц, не относящихся к руководству, но выполняющих вспомогательные управленческие функции.

Специалисты — лица, осуществляющие экономические, инженерно-технические, юридические и другие функции.

К ним относятся экономисты, юристы, инженеры-технологи, инженеры-механики, бухгалтеры, диспетчеры, аудиторы, инженеры по подготовке кадров, инспекторы по кадрам.

В зависимости от уровня подготовки различают специалистов высшей и средней квалификации. Первые осуществляют руководство производственно-техническими и творческими процессами, вторые являются исполнителями работ.

Служащие (технические исполнители) осуществляют подготовку и оформление документов, учет, контроль, хозяйственное обслуживание и т. д., например, агент по закупкам, кассир, табельщик.

Другим основанием классификации персонала является характер труда.

По характеру труда все категории персонала могут быть объединены в две большие группы:

- 1) работники преимущественно физического труда (рабочие);
- 2) работники преимущественно умственного труда (руководители, специалисты, служащие).

Рабочие непосредственно создают материальные ценности или оказывают услуги производственного характера. Принято различать основных и вспомогательных рабочих. Первые заняты

ты в технологических процессах, изменяющих форму, структуру, свойства предмета труда, в результате чего создаются материальные продукты или услуги. Вторые связаны с обслуживанием оборудования.

К рабочим относится и младший обслуживающий персонал, занятый в основном оказанием не связанных с основной деятельностью услуг — дворники, курьеры, уборщики непроизводственных помещений, водители персональных автомобилей руководства и автобусов, перевозящих сотрудников.

Работники преимущественно умственного труда выполняют операции по управлению и обслуживанию, которые подразделяются на технические (ксерокопирование, делопроизводство), логические (выполняются по известному алгоритму, например, расчет коэффициента управляемости с использованием формулы), творческие (не могут быть строго регламентированы, например, эвристические методы анализа).

Категорирование персонала по функциональным признакам приведено в табл. 1.

Таблица 1

Категорирование персонала по функциональным признакам

№ п/п	Признаки категорирования	Категории персонала			
		Рабочие	Служащие	Специалисты	Руководители
1	Преимущественно выполняемые функции	Выпуск продукции — непосредственное воздействие на предметы труда	Технические функции, регламентированные внутрифирменными положениями	Технические и инженерные функции, основанные на конкретном научном знании	Администрирование
2	Сфера деятельности	Производство и обслуживание	Обслуживание и управление	Управление	Управление
3	Преимущественный характер труда	Физический	Умственный	Умственный	Умственный
4	Характер операций по управлению и обслуживанию		Технический	Логический	Творческий

Многие организации на практике используют классификацию персонала, подразделяя его на три категории:

- производственный персонал;
- непроизводственный персонал;
- административный персонал.

К производственному персоналу относятся рабочие, непосредственно занятые в основном производстве компании (вступающие в прямой контакт с продукцией, производимой организацией или клиентом, которому оказываются услуги).

К непроизводственному персоналу относятся вспомогательные рабочие (незанятые в основном производстве) и руководители первого звена в основном производстве — прорабы, бригадиры, начальники участков и цехов.

К административному персоналу относятся все остальные сотрудники компании — руководители, технические сотрудники, специалисты.

Данная классификация учитывает тот факт, что издержки на производственный и непроизводственный персонал относятся к себестоимости продукции (услуг), в то время как затраты на административный персонал покрываются из валовой прибыли всей компании (до уплаты налогов).

Организации, как правило, отслеживают следующие соотношения, характеризующие функциональную структуру персонала:

- число производственных работников на одного непроизводственного (рассчитывается как отношение производственных работников к непроизводственным работникам);
- число производственных работников на одного административного (рассчитывается как отношение производственных работников к административным работникам);
- доля административных работников в общей численности (рассчитывается как отношение административных работников к общей численности работников).

Абсолютные значения данных показателей не имеют большой информативности, поэтому их необходимо рассматривать либо в исторической динамике, либо в сравнении с показателями конкурентов (средними по отрасли).

В последние годы на практике в отечественных организациях наметилась тенденция к использованию отдельных элементов

классификации персонала, принятой в западных странах, где различают следующие категории:

- top management, т. е. высшее звено управления (президент или генеральный директор, члены правления);
- middle management — среднее звено управления (руководители управлений и самостоятельных отделов);
- lower management — низшее звено управления (руководители подразделов, мастера, бригадиры);
- инженерно-технический персонал и конторские служащие («белые воротнички»);
- рабочие, занятые физическим трудом («синие воротнички»);
- работники социальной инфраструктуры («серые воротнички»).

## 7.2. Структура персонала

Структура персонала — это совокупность отдельных групп работников, объединенных по какому-либо признаку.

А. И. Егоршин предлагает рассматривать персонал как взаимосвязь структур, выделенных по различным признакам (рис. 1) [4].

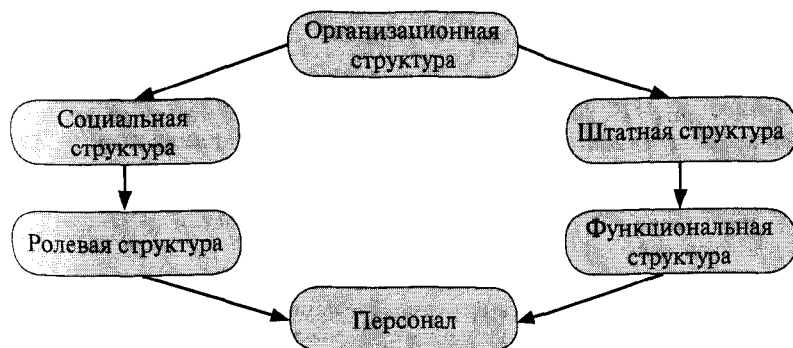


Рис. 1

Штатная структура персонала — это количественно-профессиональный состав персонала, который определяет состав должностей постоянных сотрудников организации. Штатная структура персонала отражается в штатном расписании организации, в котором указывается перечень структурных подразделений, долж-



ностей, сведения о количестве штатных единиц, должностях, окладах, надбавках и месячном фонде заработной платы.

Функциональная структура персонала характеризует распределение полномочий и ответственности сотрудников.

Социальная структура характеризует персонал организации как совокупность групп, классифицированных по полу (гендерная структура), возрасту (возрастная структура), уровню образования (образовательная структура), семейному положению. Знание социальной структуры коллектива необходимо для принятия обоснованных стратегических решений по совершенствованию системы управления, развитию организации.

Гендерная структура персонала организации — это соотношение групп персонала по полу: мужчины, женщины. Влияние гендерной структуры на производительность труда работников, морально-психологический климат в коллективе, поведение работников изучалось многими авторами. Как отмечает Н. В. Самукина, в последние годы в России можно выделить четыре основные позиции относительно эффективности профессиональной деятельности мужчин и женщин (см. табл. 2).

Таблица

**Эффективность профессиональной деятельности  
мужчин и женщин**

Утверждение	Краткая характеристика
1. Мужчина эффективнее женщины как в управлении, так и в исполнительской деятельности	<ul style="list-style-type: none"> <li>— более логичное и дисциплинированное мышление, строит деловые отношения на основе объективных критериев (полезности, сотрудничества, необходимости), а женщина — на основе субъективных критериев (симпатии, интуиции, настроения);</li> <li>— более высокая стрессоустойчивость, способен сохранять самообладание и принимать решения в напряженных, неопределенных и опасных ситуациях;</li> <li>— большая эмоциональная и физическая выносливость, может более длительное время эффективно работать;</li> <li>— значительно больше времени, которое он может посвятить работе и карьере, поскольку не отвлекается на длительный срок в связи с материнством и семейными обязанностями</li> </ul>

Окончание табл. 2

Утверждение	Краткая характеристика
2. Женщина эффективнее мужчины	Женщина может стать эффективнее мужчины, если она в своей работе сможет развить и использовать сугубо женские качества: интуицию; способность к изощренной политике в деловых отношениях; женское обаяние; умение тонко подстраиваться в коммуникативных взаимодействиях
3. Мужчина и женщина одинаково эффективны в профессиональной деятельности, но имеют разный деловой стиль	Мужчина в своей работе больше направлен на предметно-содержательные аспекты труда, конкуренцию на рынке, а также на получение прибыли. Женщина предпочитает межличностное общение и социально-психологические стороны работы (организацию позитивной атмосферы в коллективе, построение корпоративной культуры в организации, разработку средств поддержки и развития персонала)
4. Половая принадлежность работника не имеет никакого влияния на эффективность труда	Главное, чтобы работник обладал профессиональными знаниями, опытом, дисциплинированностью и преданностью компании

Однако большинство специалистов разделяют мнение, что на эффективность профессиональной деятельности в большей мере оказывает влияние не биологический фактор, а различия в стереотипах поведения и социальных ожиданиях мужчин и женщин.

### Пример

*Согласно исследованию портала HRM, у мужчин-руководителей в большей степени развиты такие качества, как ориентация на достижение, аналитическое мышление, уверенность в себе, директивность/настойчивость, командное лидерство, концептуальное мышление; а у руководителей женщин — воздействие и оказание влияния, развитие других (подчиненных), поиск информации, инициативность.*

С целью повышения эффективности профессиональной деятельности персонала необходимо равноправное сотрудничество

мужчин и женщин на основе принципа дополнительности: в тех ситуациях, в которых наиболее сильны мужчины, они должны взять на себя основную ответственность, а в тех, к которым более «приспособлены» женщины, — они. Формы и способы сотрудничества зависят от условий конкретной ситуации и индивидуальных особенностей работников.

Наиболее эффективными являются смешанные, разнополюсные коллективы. Согласно исследованиям британских ученых соотношение сотрудников разного пола должно составлять  $1/3$  к  $2/3$ .

Возрастная структура персонала характеризуется долей лиц соответствующих возрастов в общей численности персонала.

Сотрудники каждой возрастной группы обладают рядом преимуществ. Так, молодые сотрудники в возрасте до 35 лет, как правило, обладают современным образованием, высокой обучаемостью, открытостью инновациям; способностью работать в условиях изменений, неопределенности, стресса, высокой работоспособностью, энергией, выносливостью. Работники старших возрастных групп обладают большими профессиональными навыками, способностью быть наставниками, лояльностью к руководству, ответственностью и обязательностью.

Специалисты рекомендуют при формировании кадрового состава организации на стадии развития и реорганизации опираться на молодежь до 30 лет; на стадии стабильной и надежной работы — на 40-летних; там, где требуется значительный опыт и квалификация, делать акцент на 50-летних работников.

Целесообразно рассматривать динамику возрастной структуры персонала по категориям должностей, отдельным структурным подразделениям, специальностям. Знание этой динамики позволяет более эффективно управлять процессами планирования потребности организации в рабочей силе, подготовки резерва кадров, профессионального обучения.

Важным показателем стабильности персонала и преданности сотрудников организации является показатель продолжительности работы в компании (стаж). Структура персонала по стажу рассматривается по общему стажу и стажу работы в данной организации. С общим стажем связан уровень производительности труда. Стаж работы в данной организации характеризует закрепляемость кадров.

Как правило, выделяют следующие периоды для расчета этого показателя: до 1 года, 1–4, 5–9, 10–14, 15–19, 20–24, 25–29, 30 лет и более.

Образовательная структура персонала характеризует выделение лиц, имеющих высшее профессиональное образование, незаконченное высшее (более половины срока обучения) профессиональное образование; среднее профессиональное образование, начальное профессиональное образование, среднее образование.

Необходимо, чтобы образовательный уровень работников соответствовал предъявляемым требованиям.

Ролевая структура персонала характеризует распределение творческих, коммуникативных и поведенческих ролей в коллективе.

Специалисты выделяют три основные составляющие эффективной деятельности группы:

1) работа по содержанию — решение производственных задач и проблем, проектирование путей реализации планов и достижения целей;

2) организация групповой работы — оптимальное оформление процессов групповой деятельности, постановка групповых целей, соблюдение этапов групповой деятельности, распределение ролей в группе;

3) создание благоприятной социально-психологической атмосферы в группе — анализ состояния отношений в группе, создание групповых норм, снятие возникающих в процессе групповой работы напряжений и эмоциональных конфликтов.

Творческие роли характеризуют позицию работника в решении проблемных ситуаций, поиске альтернативных решений. Коммуникативные роли определяют содержание и уровень участия работников в информационном процессе, их взаимодействие в обмене информацией в процессе принятия решений. Поведенческие роли характеризуют типовые модели поведения работников.

Для эффективной совместной деятельности в состав группы должны входить работники — исполнители разных ролей. Вместе с тем, следует отметить, что каждый сотрудник в той или иной степени исполняет все три вида ролей.

Таблица

## Рольевая структура персонала

Сфера деятельности группы	Содержание	Роли	Характеристика
Работа по содержанию	Разрешение производственных задач и проблем, проектирование путей реализации планов и достижения целей	Аналитик	Человек, ориентированный на целостное восприятие ситуации, выделение ее составных частей, установление взаимосвязей, выделение приоритетов
		Генератор идей	Человек, ориентированный на новые решения, интеллектуально активный, обладающий большим и инновационным потенциалом
		Эрудит	Человек, компетентный в своей области, знающий ее в мелочах и ориентированный на большее углубление в конкретное содержание, способный выступать в качестве эксперта
		Критик	Человек, ориентированный на поиск обоснований, сконцентрированный на вопросах, требующих от других приведения аргументов в пользу принятого решения
		Разработчик	Человек, ориентированный на детализацию общих принципов, доведение сформулированного решения до уровня технологии его осуществления
Организация групповой работы	Формирование процессов групповой деятельности, постановка групповых целей, распределение ролей в группе	Организатор	Человек, осуществляющий анализ ситуации и поставленных задач, формулирующий цели групповой работы, выделяющий отдельные этапы и формулирующий задания отдельным исполнителям

Окончание табл. 3

Сфера деятельности группы	Содержание	Роли	Характеристика
Организация групповой работы	Формирование процессов групповой деятельности, постановка групповых целей, распределение ролей в группе	Координатор	Человек, осуществляющий анализ содержания всех индивидуальных деятельностей и сведение индивидуальных деятельностей в общее целое (работает в тесном контакте с организатором)
		Контролер	Человек, осуществляющий надзор за правильностью реализации деятельности, особенно за соблюдением последовательности и времени выполнения работы, а также использованием ресурсов
		Тренер	Человек, ориентированный на передачу собственного опыта другим сотрудникам, способный организовать процесс включения и адаптации молодого персонала
Создание благоприятной атмосферы в группе	Анализ состояния отношений в группе	Эмоциональный лидер	Человек, являющийся авторитетным для членов группы, обладающий влиянием вне зависимости от своего должностного положения
		Диагност	Человек, способный проводить анализ состояния социально-психологического климата в группе, а также выявлять особенности всех других участников группы, их положение по отношению к партнерам
		Интегратор	Человек, способный сплачивать группу для решения отдельных задач, целенаправленно осуществляющий необходимую коррекцию состояния групповой атмосферы

Умение руководителя правильно использовать ролевую структуру в управлении персоналом способствует повышению эффективности совместной деятельности коллектива, уменьшению конфликтов.

### 7.3. Количественные показатели персонала

Количественная характеристика персонала организации в первую очередь измеряется такими показателями, как списочная и среднесписочная численность работников.

Списочная численность работников организации — это численность работников списочного состава (принятого на работу с трудовой книжкой и состоящего в основном штате организации) на определенное число или дату с учетом принятых и выбывших за этот день работников. В списочный состав должны включаться все работники, принятые на постоянную, сезонную, а также на временную работу на срок один день и более.

В списочном составе персонала за каждый календарный день должны быть учтены как фактически работающие, так и отсутствующие на работе по каким-либо причинам. Исходя из этого в списочный состав включаются сотрудники:

- фактически явившиеся на работу, включая и тех, которые не работали по причине простоя;
- находящиеся в служебных командировках, если за ними сохраняется заработная плата в данной организации;
- не явившиеся на работу по болезни;
- принятые на работу на неполный рабочий день или неполную рабочую неделю, а также принятые на половину оклада (ставки) в соответствии со штатным расписанием (но следует помнить, что в списочной численности указанные работники должны учитываться за каждый календарный день как целые единицы, включая нерабочие дни недели, обусловленные договором при приеме на работу. К этой группе не относятся работники моложе 18 лет, которым в соответствии с законодательством установлена сокращенная продолжительность рабочего времени, а также служащие, занятые на работах с вредными условиями труда);
- принятые на работу с испытательным сроком (с первого дня выхода на работу);
- заключившие трудовой договор с организацией о выполнении работы на дому; при этом в списочной численности

персонала надомники учитываются за каждый календарный день как целые единицы;

- направленные с отрывом от работы для прохождения обучения, переобучения или повышения квалификации, если за ними сохраняется средняя заработная плата (к этой группе относятся и студенты заочных отделений);
- находящиеся в ежегодных и дополнительных отпусках, предоставляемых в случаях, предусмотренных законодательством, а также находящиеся с разрешения администрации в отпусках без сохранения заработной платы по семейным обстоятельствам и другим уважительным причинам.

Сотрудник, получающий в одной организации два, полтора или менее одного оклада (ставки) или оформленный в одной организации как внутренний совместитель, учитывается в списочной численности персонала как один человек (единица).

В отчетности по труду численность персонала списочного состава приводится не только на определенную дату, но и в среднем за отчетный период (месяц, квартал, с начала года, за год).

Численность на дату — это показатель численности сотрудников списочного состава организации на определенное число отчетного периода, например, на первое или последнее число месяца, включая принятых и исключая выбывших в этот день работников.

Численность персонала списочного состава за выходной или праздничный день принимается равной списочной численности сотрудников за предшествующий рабочий день. При наличии же двух или более выходных или праздничных дней подряд численность персонала списочного состава за каждый из этих дней принимается равной численности сотрудников списочного состава за рабочий день, предшествовавший выходным и праздничным дням.

Явочная численность — это количество работников списочного состава, явившихся на работу. Разница между явочным и списочным составом характеризует количество целодневных простоев (отпуска, болезни, командировки).

Для определения численности работников за определенный период используется показатель среднесписочной численности. Он применяется для исчисления производительности труда, средней заработной платы, коэффициентов оборота, текучести кадров.



Среднесписочная численность — это суммарная численность за определенный отрезок времени как основного персонала, состоящего в штате, так и всех других лиц, работающих в организации на условиях совместительства или выполняющих для нее какую-либо работу по надлежаще оформленным трудовым соглашениям, договорам подряда и другим договорам гражданско-правового характера.

При определении среднесписочной численности персонала также следует иметь в виду, что в нее включаются не все сотрудники списочного состава. К ним, в частности, относятся:

- женщины, находящиеся в отпусках по беременности и родам, а также в дополнительном отпуске по уходу за ребенком;
- студенты высших, средних специальных и профессионально-технических учебных заведений, проходящие практику в организации и зачисленные на должности (или рабочие места).

Среднесписочная численность персонала за отчетный месяц исчисляется путем суммирования численности сотрудников списочного состава за каждый календарный день отчетного месяца т. е. с 1-го по 30-е или 31-е (для февраля — по 28-е или 29-е) число, включая праздничные (нерабочие) и выходные дни, и деления полученной суммы на число календарных дней отчетного месяца.

Среднесписочная численность работников за квартал (год) определяется путем суммирования среднесписочной численности работников за все месяцы работы организации в квартале (году) и деления полученной суммы на 3 (12).

Для правильного определения среднесписочной численности персонала необходимо вести ежедневный учет численности работников, включаемых в списочный состав. Учет ведется на основании приказов о приеме, переводе сотрудников на другую работу, начале и прекращении трудовых договоров или договоров гражданско-правового характера.

Численность работников списочного состава за каждый день должна соответствовать данным табеля учета использования рабочего времени.

При отсутствии учета рабочего времени работающих по договорам гражданско-правового характера в списочной численности они принимаются в течение действия договора за каждый календарный день как целые единицы.

Состояние персонала организации может быть определено с помощью следующих коэффициентов: текучести, оборота по приему, оборота по увольнению, постоянства, мобильности и др.

Коэффициент текучести (общий и по категориям персонала) — отношение уволенных по собственному желанию или за нарушения трудовой дисциплины к среднесписочному числу работников, рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{текуч.}} = \frac{\text{Ч}_{\text{ув. с. ж.}} + \text{Ч}_{\text{ув. нар. дисц.}}}{\text{Ч}_{\text{ср. спис.}}} \times 100\%,$$

где  $K_{\text{текуч.}}$  — коэффициент текучести;

$\text{Ч}_{\text{ув. с. ж.}}$  — число уволенных по собственному желанию, чел.;

$\text{Ч}_{\text{ув. нар. дисц.}}$  — число уволенных за нарушения трудовой дисциплины, чел.;

$\text{Ч}_{\text{ср. спис.}}$  — среднесписочная численность за период, чел.

Коэффициент оборота по приему — это отношение принятых на работу за определенный период времени к среднесписочному числу работников, рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{об. пр.}} = \frac{\text{Ч}_{\text{прин.}}}{\text{Ч}_{\text{ср. спис.}}} \times 121100\%,$$

где  $K_{\text{об. пр.}}$  — коэффициент оборота по приему;

$\text{Ч}_{\text{прин.}}$  — число принятых за период, чел.;

$\text{Ч}_{\text{ср. спис.}}$  — среднесписочная численность за период, чел.;

Коэффициент оборота по увольнению — это отношение числа уволенных за определенный период времени к среднесписочному числу работников, рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{об. ув.}} = \frac{\text{Ч}_{\text{увол.}}}{\text{Ч}_{\text{ср. спис.}}} \times 100\%,$$

где  $K_{\text{об. ув.}}$  — коэффициент оборота по увольнению;

$\text{Ч}_{\text{увол.}}$  — число уволенных за период, чел.;

$\text{Ч}_{\text{ср. спис.}}$  — среднесписочная численность за период, чел.

Коэффициент постоянства кадров за определенный период — это отношение разницы между числом сотрудников на начало периода и количеством уволившихся за этот срок к среднесписочной численности, который рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{пост.}} = \frac{C_{\text{списочн. числ.}} - Ч_{\text{увол.}}}{Ч_{\text{ср. спис.}}} \times 100\%,$$

где  $K_{\text{пост.}}$  — коэффициент постоянства кадров;

$C_{\text{списочн. числ.}}$  — списочная численность на начало периода, чел.;

$Ч_{\text{увол.}}$  — число уволенных за период, чел.;

$Ч_{\text{ср. спис.}}$  — среднесписочная численность за период, чел.

Коэффициент внутренней мобильности персонала — это отношение числа сотрудников, сменивших должности в течение периода, к среднему числу сотрудников организации за период. Коэффициент мобильности рассчитывается за год, три года, пять лет.

При анализе показателей внутриорганизационной мобильности персонала большое значение имеет динамика показателей движения кадров и сравнение их со средними показателями отрасли.

### Литература

1. Трудовой кодекс РФ от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (действующая ред.).

2. *Артемов О. Ю., Архипова Н. И., Ермакова И. Н., Овчинникова Н. В.* Кадровый менеджмент: практическое руководство для работников кадровых служб. М.: ПРИОР, 2001.

3. *Архипова Н. И., Седова О. Л.* Управление персоналом. М.: Издательство Ипполитова, 2003.

4. *Егоршин А. П.* Управление персоналом. М.: Экономика, 2005.

5. *Самоукина Н.* Настольная книга директора по персоналу. М.: ЭКСМО, 2009.

6. Управление персоналом организации / под ред. А. Я. Кирилова. 4-е изд. М.: Инфра-М, 2010.

### Вопросы для самопроверки

1. Что такое профессия?
2. Что такое специальность?
3. Что является критерием формирования профессиональных квалификационных группы с учетом вида экономической деятельности?
4. По каким признакам формируются квалификационные уровни в рамках профессиональной квалификационной группы?

5. Перечислите категории персонала в зависимости от характера трудовых функций.

6. Кто относится к категории «руководители»?

7. Кто относится к категории «специалисты»?

8. Кто относится к категории «служащие»?

9. Что такое структура персонала?

10. Охарактеризуйте штатную структуру персонала.

11. Охарактеризуйте функциональную структуру персонала.

12. Что такое социальная структура персонала?

13. Что такое ролевая структура персонала?

14. Дайте определение списочной численности работников организации.

15. Что такое явочная численность работников организации?

16. Как определить среднесписочную численность персонала?

17. Что характеризует коэффициент текучести кадров?

18. Как определить коэффициент оборота по приему?

19. Как определить коэффициент оборота по увольнению?

20. Что характеризует коэффициент постоянства кадров?

21. Как определить коэффициент внутренней мобильности персонала?

## **ГЛАВА 8. СЛУЖБА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КАК СУБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ**

*8.1. Основные направления деятельности службы управления персоналом*

*8.2. Организационная структура службы управления персоналом*

*8.3. Должностной состав и численность сотрудников службы управления персоналом*

### **8.1. Основные направления деятельности службы управления персоналом**

Служба управления персоналом — это самостоятельное структурное подразделение организации, основной целью создания которого является реализация функций управления персоналом. На практике данные структурные подразделения могут иметь различные названия: департамент по работе с персоналом, департамент управления человеческими ресурсами, управление по работе с персоналом, отдел персонала и т. д. Кроме того, в сложившейся практике управления персоналом в российских организациях функции управления персоналом до сих пор осуществляет отдел кадров (в зависимости от масштабов организации это может быть управление кадров, бюро кадров, группа или инспектор по кадрам), в функции которого входит подбор, отбор и прием на работу сотрудников, документирование их перемещения, увольнения и т. д.

В ряде организаций созданы такие самостоятельные структурные подразделения, как отдел труда и заработной платы, отдел обучения и подготовки кадров, отдел социального развития, отдел охраны труда и техники безопасности и др., которые выполняют функции управления персоналом. Это может приводить к дублированию функций, а также к тому, что работа с персоналом не персонифицирована: каждый отдельно взятый работник, попадая в сферу действия разных подразделений, по существу, является «ничейным», никто персонально не отвечает за его должност-

ной и профессиональный рост, движение по служебной лестнице и т. д.

Современный подход к управлению персоналом заключается в интеграции функций, ориентированных на персонал, и создании многофункциональных служб управления персоналом.

Служба управления персоналом выполняет функции управления персоналом, т. е. реализует определенные направления деятельности. Следует отметить, что состав направлений деятельности службы управления персоналом в разных организациях является различным и закрепляется в Положении о структурном подразделении.

Рассмотрим основные направления деятельности традиционных отделов кадров, служб управления персоналом и современных многофункциональных служб управления персоналом организации.

Таблица 1

Направления деятельности традиционного отдела кадров	Направления деятельности службы управления персоналом	Направления деятельности многофункциональных служб управления персоналом
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Документирование работы с кадрами.</li> <li>2. Учет кадров.</li> <li>3. Подбор и расстановка кадров</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Документирование работы с кадрами.</li> <li>2. Учет кадров.</li> <li>3. Подбор и расстановка кадров.</li> <li>4. Оценка и аттестация работников.</li> <li>5. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала.</li> <li>6. Работа с кадровым резервом</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Документирование работы с кадрами.</li> <li>2. Учет кадров.</li> <li>3. Подбор и расстановка кадров.</li> <li>4. Оценка и аттестация работников.</li> <li>5. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала.</li> <li>6. Работа с кадровым резервом.</li> <li>7. Прогнозирование, перспективное и текущее планирование потребности в персонале.</li> <li>8. Управление профессиональной структурой и составом кадров.</li> <li>9. Управление адаптацией персонала.</li> </ol>

Окончание табл.

Направления деятельности традиционного отдела кадров	Направления деятельности службы управления персоналом	Направления деятельности многофункциональных служб управления персоналом
		10. Управление карьерой работников. 11. Управление мотивацией трудовой деятельности. 12. Управление качеством профессиональной деятельности. 13. Управление социальным развитием организации. 14. Управление поведением персонала в текущей производственной деятельности. 15. Регулирование морально-психологического климата, управление конфликтами. 16. Организация труда, охрана труда, условия труда. 17. Контакты с внешними учреждениями (учебные заведения, отраслевые профсоюзы, инспекции по труду и др.)

### Пример

*В рамках системы управления персоналом в ФК «УРАЛСИБ» развиваются как стандартные, так и уникальные для российского рынка направления: исследования уровня вовлеченности сотрудников, внутренний консалтинг, кросспереходы, развитие корпоративной культуры, мотивация к здоровому образу жизни и др.*

*Источник: сайт ОАО «Уралсиб» bankuralsib.ru*

Состав функций, которые выполняет служба управления персоналом организации, зависит от философии и стратегии управления персоналом, кадровой политики организации.

Управление персоналом в международных компаниях отличается большей разнородностью и сложностью функций управ

ления. Это обусловлено потребностью приспособления политики и процедур, связанных с персоналом, к различиям между странами, в которых находится каждый из филиалов. В частности, культурные различия стран, различия в экономическом развитии и законодательных системах могут потребовать от международной компании адаптации программ найма, увольнения, обучения и оплаты труда для каждой страны, в которой открываются филиалы международной компании.

Во многих международных компаниях в функции служб управления персоналом входят такие функции, как управление кадровыми рисками, разработка программ лояльности и благонадежности работников и др.

Функции управления персоналом и вклад службы управления персоналом в успех современной организации наглядно представлены в комплексной модели «Пять уровней вклада HR», которая была предложена Джоном Салливаном (Dr. John Sullivan).



Рис. 1. Модель «Пять уровней вклада HR»

(Источник: <http://www.hrliga.com>)



По мнению Джона Салливэна, деятельность службы управления персоналом может быть разделена на пять уровней, начиная с операционального и заканчивая стратегическим.

На операциональном уровне служба управления персоналом обеспечивает предоставление работникам необходимой информации и выполняет текущие задачи (первый уровень), а также выполняет стандартные функции управления персоналом (второй уровень).

К стандартным функциям управления персоналом отнесены кадровое обеспечение, компенсации и бонусы, взаимоотношения в коллективе, обучение персонала. Каждое подразделение службы управления персоналом на данном уровне функционирования, хотя и взаимодействует с другими подразделениями, но имеет собственные цели, задачи и предоставляет некоторые услуги самостоятельно.

На тактическом уровне деятельность службы управления персоналом сосредоточена на увеличении продуктивности труда всех работников организации. Менеджеры по персоналу оптимизируют содержание работы, разрабатывают стандарты ее выполнения, заняты обучением и развитием работников. В функции службы управления персоналом входит выявление всех факторов, влияющих на продуктивность труда, и разработка мер по ее увеличению.

На стратегическом уровне главным направлением деятельности службы управления персоналом является усиление конкурентных преимуществ компании через программы управления талантами (четвертый уровень) и разработка решений для стратегических бизнес-проблем и поиск новых решений (пятый уровень). Для усиления конкурентных преимуществ необходимо, чтобы каждая программа по управлению человеческими ресурсами организации была лучшей в сравнении с конкурирующими компаниями. Служба управления персоналом должна определить (и использовать в своих интересах) слабые места и недостатки в работе конкурирующих компаний с персоналом.

Типовые виды деятельности службы управления персоналом на каждом уровне представлены в табл. 2.

Таблица 2

Управление информационными потоками и осуществление базовых операций	Работа с документацией, связанной с наймом новых сотрудников, регистрацией перемещений и увольнений персонала, ведением платежных ведомостей и т. д.; консультирование работников по вопросам трудового законодательства, кадровой политики компании
Реализация основных функций	Разработка стандартных процедур и политик по расширению штата, обучению и развитию персонала, предоставлению компенсаций и бенефитов; взаимоотношения в коллективе; ведение первичной кадровой отчетности
Координация усилий, направленных на повышение продуктивности	Разработка инструментов и стратегий, направленных на удержание ключевых сотрудников; перевод сотрудников в подразделения, в большей степени влияющие на достижение бизнес-результатов; разработка систем нематериального поощрения и признания работников; измерение и анализ состояния трудовых ресурсов; координация усилий по управлению знаниями
Развитие конкурентных преимуществ через таланты	Анализ HR-программ в конкурирующих компаниях; планирование численности работников и прогнозирование продуктивности труда; создание и развитие позитивного имиджа компании как работодателя; конкурентная разведка
Разработка решений для стратегических бизнес-проблем и поиск новых возможностей	Включение HR-менеджеров в группы по развитию бизнеса; консультации HR-менеджерами специалистов в области дизайна и разработки новых товаров и услуг; анализ влияния качества управления рабочей силой на инновационные процессы и на сроки, необходимые для вывода новых товаров на рынок; формирование и развитие в компании «культуры продуктивности»; участие HR-подразделений в процессах слияния и приобретения компаний

Следует отметить, что направления и содержание деятельности службы управления персоналом во многом зависит от стадии жизненного цикла организации (см. табл. 3).

Таблица 3

Стадия жизненного цикла организации	Приоритетные направления деятельности службы управления персоналом
Стадия создания	Расчет потребности в персонале; анализ кадровой ситуации на рынке труда; разработка кадровой политики; формирование кадровой службы
Стадия роста	Подбор, отбор и найм персонала; адаптация персонала; обучение персонала
Стадия стабилизации	Оценка персонала; мотивация трудовой деятельности; управление профессиональным развитием; управление карьерой
Стадия спада (реформирования)	Управление поведением персонала в текущей производственной деятельности; управление профессиональной структурой и составом кадров; управление качеством профессиональной деятельности

Рассмотрим в качестве примера содержание основных направлений деятельности службы управления персоналом на стадии реформирования организации (спад в деятельности).

Ключевыми направлениями деятельности службы управления персоналом будут:

- управление поведением персонала в текущей производственной деятельности;
- управление профессиональной структурой и составом кадров;
- управление качеством профессиональной деятельности.

Управление поведением персонала достигается за счет информационной и психологической подготовки персонала к изменениям, целенаправленной работы по предупреждению и профилактике производственных конфликтов, коррекции морально-психологического климата. Службе управления персоналом

лом необходимо формировать позитивное отношение персонала к переменам, осуществлять их адаптацию к нововведениям.

Управление профессиональной структурой и составом кадров необходимо для приведения кадрового состава организации в соответствие с целями и задачами реформирования.

Управление качеством профессиональной деятельности предполагает регламентацию деятельности персонала с учетом новых функций, формирования и закрепления новых требований к результатам труда, разработку системы стимулирования качества работы.

Сравнение основных направлений деятельности службы управления персоналом на стадиях стабильного функционирования и спада (реформирования) приведено в табл. 4.

Таблица 4

Ключевые функции управления персоналом	Период реформирования	Период стабильности
Диагностика персонала к реформированию	+	-
Информационно-психологическая подготовка персонала	+	-
Предупреждение и разрешение производственных конфликтов	+	-
Коррекция морально-психологического климата	+	-
Планирование человеческих ресурсов	+	+
Подбор, отбор и наем необходимых специалистов	+	+
Мотивация трудовой деятельности	+	+
Управление профессиональным развитием персонала	+	+
Формирование управленческих и инновационных команд	+	-
Оценка отношения сотрудников к преобразованиям и проведение работы по снижению сопротивления	+	-

## 8.2. Организационная структура службы управления персоналом

Организационная структура — это совокупность и соподчиненность структурных подразделений и должностных лиц в организации, а также система взаимодействия между ними.

Организационная структура и штатный состав службы управления персоналом определяются рядом факторов: организационная структура организации, численность персонала; функции и задачи, возлагаемые на это подразделение и др.

Различают традиционные и адаптивные (органические) организационные структуры.

Традиционные организационные структуры основаны на концепции бюрократии, первоначально сформулированной в начале 1900-х гг. немецким социологом М. Вебером.

К классическим характеристикам бюрократии можно отнести следующие:

- четкое разделение труда, что приводит к появлению высококвалифицированных специалистов в каждой области;
- иерархичность уровней управления, при которой каждое нижестоящее звено контролируется вышестоящим и подчиняется ему;
- наличие взаимосвязанной системы обобщенных формальных правил и стандартов, обеспечивающих однородность выполнения сотрудниками своих обязанностей и скоординированность различных задач;
- дух формальной обезличенности, с которым официальные лица выполняют свои должностные обязанности;
- осуществление найма на работу в соответствии с четкими, заранее разработанными квалификационными требованиями.

Среди традиционных (бюрократических) организационных структур можно выделить следующие:

- 1) линейные организационные структуры;
- 2) функциональные организационные структуры;
- 3) комбинированные (линейно-функциональные) организационные структуры.

*Линейные организационные структуры* предполагают построение системы управления по ступеням иерархии, т. е. подразделения или отдельные сотрудники подчинены непосредственно одному начальнику, который руководит ими по всем видам выполняемых работ.

Преимущество таких структур заключается в их простоте. В них присутствуют единоначалие, полнота проявления властных полномочий, оперативность действий, комплексное рассмотрение проблем, экономичность и эффективность, опосредство-

ванные четким количеством и качеством коммуникаций между руководителем и подчиненными. Кроме того, это наиболее эффективная форма организации труда для выполнения рутинных задач и операций, которые не требуют множества контактов, частого принятия решений или постоянного внесения изменений в выполняемую работу.

К негативным характеристикам линейных организационных структур следует отнести отсутствие функциональной специализации, слабую информированность сотрудников отдельных звеньев, недостаточную компетентность подразделений в решении сложных задач, приоритетность текущих дел, инертность, сдержанное восприятие нового.

В связи с этим подобные структуры оказываются результативными лишь при формировании некрупных подразделений, обработке ограниченной информации, необходимости быстрого реагирования на возникающие проблемы, наличии полного цикла принятия и реализации управленческих решений.

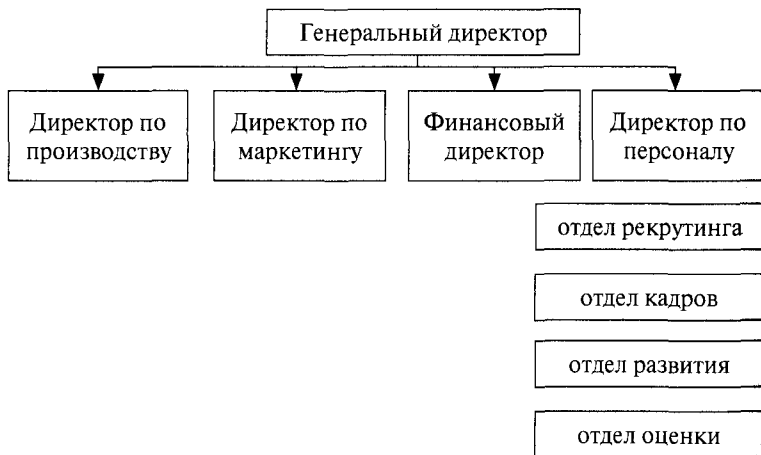
*Функциональная организационная структура* предполагает специализацию отдельных видов деятельности, при которой выполнение функций по конкретным вопросам возлагается на конкретных специалистов. Таким образом, вместо универсальных менеджеров по персоналу, которые должны разбираться и выполнять все функции управления персоналом, появляется штат специалистов, имеющих высокую компетенцию в своей области и отвечающих за определенное направление (например, подбор персонала, компенсации и льготы и т. д.).

Достоинствами функциональной организационной структуры являются высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций, исключение дублирования и параллелизма в выполнении управленческих функций. Вместе с тем при такой организационной структуре могут возникнуть трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами, в оперативном принятии решений.

#### *Линейно-функциональная структура*

Самая распространенная на практике организационная структура службы управления персоналом. Служба управления персоналом строится по принципу функциональной специализации: каждый отдел отвечает за свой участок работы. Количество и на-

звание отделов зависит от поставленных задач, стратегических планов, кадровой политики и размеров компании. Например, в состав службы управления персоналом могут включаться отдел социального развития, отдел труда и заработной платы, отдел психологической разгрузки и т. д.



*Рис. 2. Линейно-функциональная структура*

Линейно-функциональная структура способствует развитию профессиональных знаний и навыков сотрудников (за счет специализации), обеспечивает централизованный контроль за функциональными операциями, позволяет вести единую согласованную политику в сфере управления персоналом.

#### *Дивизиональная структура*

Данная структура применяется, когда в организации имеются несколько самостоятельных направлений деятельности, каждое из которых концентрируется на своих приоритетах в рамках общего бизнес-плана. Как правило, дивизиональные организационные структуры применяются в крупных организациях, в которых производственные подразделения имеют определенную самостоятельность, при этом вопросы стратегии развития, финансовая, инвестиционная политика определяются руководством компании.

Дивизионы могут выделяться по нескольким признакам, образуя одноименные структуры: продуктовая структура (отделы создаются по видам продукции), региональная структура (отделы

создаются по месту расположения подразделений компаний), организационная структура, ориентированная на потребителя (подразделения формируются вокруг определенных групп потребителей).

В состав каждого дивизиона входит менеджер по персоналу, который отвечает в данном дивизиональном подразделении за реализацию функций управления персоналом (подбор, учет, обучение персонала и т. д.).

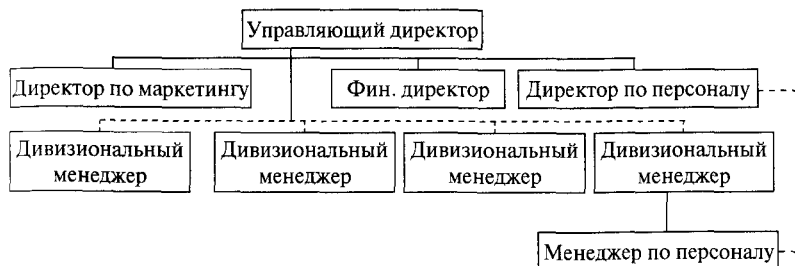


Рис. 3. Дивизиональная продуктовая структура

Достоинством дивизиональной структуры является возможность менеджера по персоналу учесть все особенности конкретной продуктовой группы; привлечь специалистов, точно соответствующих потребностям группы, досконально исследовать соответствующий сегмент рынка.

Вместе с тем при данном типе организационной структуры менеджер по персоналу имеет двойную подчиненность: прямую — дивизиональному менеджеру и опосредованную — директору по персоналу всей компании.

#### *Региональная дивизиональная организационная структура*

В организациях, имеющих большую сеть территориально распределенных филиалов или подразделений, часто применяют региональную структуру. Данный вид организационной структуры предусматривает наличие менеджера по персоналу (службы управления персоналом) в каждом регионе, где представлена организация. Менеджер по персоналу или служба управления персоналом подчиняются непосредственно региональному менеджеру. При этом постановка стратегических задач, координация деятельности, контроль за реализацией единой кадровой политики компании осуществляется директором по персоналу головного офиса.





Рис. 4. Дивизиональная региональная структура

Достоинством региональной структуры является возможность более полно использовать региональные рынки труда; применять локальные технологии управления персоналом для реализации стратегии компании, концентрировать внимание и усилия на локальных задачах управления персоналом.

Органические или адаптивные структуры управления стали развиваться примерно с конца 70-х гг. XX в. Главным свойством управленческих структур органического типа является их способность изменять свою форму, приспосабливаясь к изменяющимся условиям.

#### Проектная структура

Характерной особенностью проектной организационной структуры является обособленность отдельных проектов друг от друга и от центрального аппарата компании. Менеджер по персоналу непосредственно подчиняется руководителю организации (генеральному директору). Как правило, функции менеджера по персоналу заключаются преимущественно в предоставлении консультаций руководителям проектов по вопросам управления персоналом, диагностике социально-психологического климата в коллективе, предотвращении и разрешении конфликтных ситуаций.

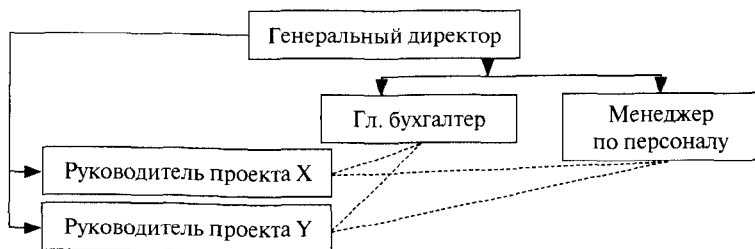


Рис. 5. Проектная структура

Как показывает практика, в крупных проектных организациях, где количество, масштабы и продолжительность проектов значительны, создается служба управления персоналом, в состав которой входят директор по персоналу в центральном аппарате и 1–2 менеджера по персоналу в каждом проекте.

Значительное влияние на организационную структуру службы управления персоналом оказывает масштаб организации (численность персонала).

Как правило, линейно-функциональные организационные структуры применяются на крупных предприятиях.

### Пример

*В коммерческом банке «ИНВЕСТКРЕДИТ» служба персонала ориентирована на базовую функциональную задачу — формирование долгосрочной стратегии управления персоналом, структурированной по конкретным направлениям.*



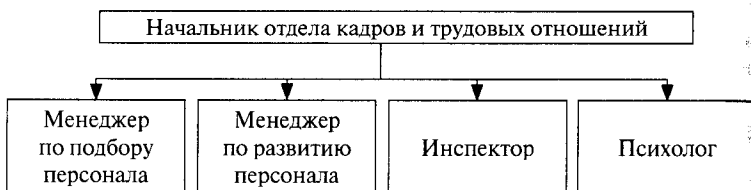
*В коммерческом банке «ИНВЕСТКРЕДИТ» руководитель службы персонала занимает пост вице-президента. Преимуществом подобного статуса является возможность осуществлять функциональное руководство деятельностью всех прочих структурных подразделений банка по любым вопросам кадрового направления его деятельности, а также оказывать прямое влияние на стратегию и тактику управления персоналом.*

На средних предприятиях вопросами, входящими в функции службы управления персоналом, занимаются отдельные специалисты по направлениям работы.

**Пример**

*ОАО «Липецкий холодокомбинат» — предприятие-производитель молочных продуктов.*

*Функции управления персоналом реализует отдел кадров и трудовых отношений.*



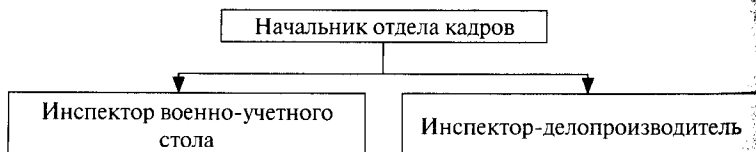
На небольших предприятиях служба управления персоналом состоит из 2–3 человек.

**Пример**

*ОАО «Инструмент» — промышленное предприятие по производству инструментов.*

*Численность персонала — 200 человек.*

*Функции управления персоналом реализует отдел кадров, который состоит из начальника отдела и двух инспекторов*



На некоторых малых предприятиях служба управления персоналом не создается. Один специалист по персоналу, как правило, совмещает все функции.

**Пример**

*ОАО «Сантехпомощь» — предприятие малого бизнеса. Основное направление деятельности — продажа оптом и в розницу сантехнического оборудования.*

*Штат сотрудников — 62 человека.*

*Функции управления персоналом выполняет менеджер по персоналу.*

В коммерческих структурах с небольшой численностью сотрудников еще нередки случаи, когда работу с персоналом выпол

няет, наряду со своими должностными обязанностями, какой-либо сотрудник: секретарь-референт, бухгалтер, юрист и др.

### Пример

*ООО «М-Гранд-консалтинг» — предприятие малого бизнеса, основным направлением деятельности является оказание образовательных и переводческих услуг.*

*Численность персонала — 10 человек.*

*Функции управления персоналом возложены на заместителя генерального директора.*

В последние годы малые организации переводят функции по управлению персоналом на аутсорсинг (от англ. outsourcing — «внешний источник») специализированным фирмам, которые предоставляют услуги по работе с персоналом, или к консультантам. Как правило, на аутсорсинг передаются функции кадрового администрирования, подбора персонала.

В последние годы, особенно в международных компаниях, получают развитие новые организационные структуры служб управления персоналом. Это обусловлено в первую очередь необходимостью проведения единой кадровой политики во всех территориальных подразделениях компании, исключения дублирования функций, оптимизации существующих бизнес-процессов.

Одним из преимуществ управления персоналом в крупных международных компаниях является потенциальная возможность быстро осваивать и транслировать по сети своих филиалов и представительств новые технологии управления персоналом.

Рассмотрим в качестве примера организационную структуру HR-отдела компании «Филип Моррис Интернэшнл».



Рис. 6. Организационная структура HR — отдела компании «Филип Моррис Интернэшнл» [6]

С целью разработки и реализации единой кадровой политики и стратегии управления персоналом в структуре службы управления персоналом создано самостоятельное структурное подразделение — группа разработки корпоративной стратегии по вопросам управления персоналом (*HR Corporate*), в функции которой входит разработка стратегий по управлению персоналом, а также интеграция и синхронизация долгосрочных планов различных бизнес-функций и отдела по работе с персоналом.

Центры экспертизы (*Center of Expertise, CoE*) отвечают за разработку и поддержку HR-процессов в глобальном масштабе. К задачам данных структурных подразделений относится мониторинг новых тенденций в сфере управления персоналом и внедрение лучших практик в других компаниях; обсуждение с бизнес-партнерами по работе с персоналом договоров о предоставлении HR-услуг.

Бизнес-партнеры по работе с персоналом (*HR Business Partners*) во всех странах, где имеются отделения компании, отвечают за определение потребностей бизнеса, реализацию конкретных программ в филиалах при поддержке центров экспертизы; внедрение изменений и предложений отдела по работе с персоналом, которые соответствуют местным и функциональным требованиям.

Объединенный сервисный центр (*Shared Service Center*) по работе с персоналом отвечает на часто задаваемые вопросы работников о различных политиках и процедурах и принимает финальные решения по запрашиваемым HR-услугам. В функции объединенного сервисного центра входит мониторинг показателей результативности и анализ причин возникновения проблем в сфере управления персоналом, предоставление HR-услуг сотрудникам.

Локальный центр по работе с персоналом в каждой стране присутствия компании отвечает за предоставление сотрудникам тех услуг отдела по работе с персоналом, которые не могут быть выполнены объединенным центром по работе с персоналом из-за особенностей законодательства страны присутствия или требуют проведения личной встречи.

Таким образом, можно отметить изменение роли служб управления персоналом: менеджеры по персоналу становятся стратегическими партнерами руководителей, разделяющими ответственность за достижение бизнес-результатов.

### 8.3. Должностной состав и численность сотрудников службы управления персоналом

Должностной состав работников служб управления персоналом определяется в соответствии с Общероссийским классификатором профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР) (см. табл. 5).

Таблица 5

Должности руководителей	Должности специалистов
1. Зам. директора по управлению персоналом.	1. Инженер по нормированию труда.
2. Менеджер по персоналу.	2. Инженер по организации труда.
3. Начальник лаборатории по организации труда.	3. Инженер по охране труда.
4. Начальник лаборатории социологии труда.	4. Инженер по подготовке кадров.
5. Начальник отдела кадров.	5. Инспектор по кадрам.
6. Начальник отдела организации и оплаты труда.	6. Психолог.
7. Начальник отдела охраны труда.	7. Социолог.
8. Начальник отдела подготовки персонала.	8. Специалист по кадрам.
9. Начальник отдела социального развития	9. Техник по труду

Требования к уровню образования и стажу работы сотрудников службы управления персоналом регламентированы Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и других служащих.

По каждой должности в Квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и других служащих приведены квалификационные характеристики, которые содержат описание основных должностных обязанностей, требования к знаниям и квалификационные требования (см. табл. 6).

Таблица 6

Наименование должности	Квалификационные требования	
	Уровень образования	Стаж работы
Заместитель директора по управлению персоналом	Высшее профессиональное образование	Стаж работы по специальности на руководящих и других должностях по управлению персоналом не менее 5 лет

Окончание табл.

Наименование должности	Квалификационные требования	
	Уровень образования	Стаж работы
Менеджер по персоналу	Высшее профессиональное образование по специальности или высшее профессиональное образование и дополнительная подготовка в области менеджмента	Стаж работы по специальности не менее 2 лет
Психолог, в том числе: психолог I категории; психолог II категории; психолог	Высшее профессиональное (психологическое) образование  Высшее профессиональное (психологическое) образование Высшее профессиональное (психологическое) образование	Стаж работы в должности психолога II категории не менее 3 лет. Стаж работы в должности психолога не менее 3 лет Без предъявления требований к стажу работы
Специалист по кадрам	Высшее профессиональное образование	Без предъявления требований к стажу работы.
Инспектор по кадрам	Среднее профессиональное образование  или Начальное профессиональное образование, специальная подготовка по установленной программе	Без предъявления требований к стажу работы  Стаж работы по профилю не менее 3 лет, в том числе на данном предприятии не менее 1 года.

Рассмотрим основные обязанности сотрудников службы управления персоналом, закрепленные в Квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и других служащих [1].

*Заместитель директора по управлению персоналом* возглавляет работу по формированию кадровой политики, определению ее основных направлений в соответствии со стратегией развития предприятия и меры по ее реализации. Он принимает участие в разработке бизнес-планов предприятия в части обеспечения его трудовыми ресурсами, осуществляет методическое руководство

и координацию деятельности структурных подразделений предприятия, обеспечивающих управление персоналом.

Заместитель директора по управлению персоналом организует:

- управление формированием, использованием и развитием персонала предприятия на основе максимальной реализации трудового потенциала каждого работника;
- проведение исследований, разработку и реализацию комплекса планов и программ по работе с персоналом с целью привлечения и закрепления на предприятии работников требуемых специальностей и квалификации на основе применения научных методов прогнозирования и планирования потребности в кадрах, с учетом обеспечения сбалансированности развития производственной и социальной сферы, рационального использования кадрового потенциала с учетом перспектив его развития и расширения самостоятельности в новых экономических условиях;
- разработку комплекса мер по повышению трудовой мотивации работников всех категорий на основе реализации гибкой политики материального стимулирования, улучшения условий труда, повышения его содержательности и престижности, рационализации структур и штатов, укрепления дисциплины труда;
- проведение необходимого учета и составления отчетности.

Заместитель директора по управлению персоналом определяет направления работы по управлению социальными процессами на предприятии, созданию благоприятного социально-психологического климата в коллективе, стимулированию и развитию форм участия работников в управлении производством, созданию социальных гарантий, условий для утверждения здорового образа жизни, повышения содержательности использования свободного времени трудящихся в целях повышения их трудовой отдачи. Он проводит работу по формированию и подготовке резерва кадров для выдвижения на руководящие должности на основе политики планирования карьеры, создания системы непрерывной подготовки персонала.

Заместитель директора по управлению персоналом обеспечивает:

- организацию и координацию проведения исследований по созданию нормативно-методической базы управления персоналом, изучению и обобщению передового опыта в обла-



сти нормирования и организации труда, оценки персонала профотбора и профориентации, внедрение методических и нормативных разработок в практику;

- периодическую подготовку и своевременное предоставление аналитических материалов по социальным и кадровым вопросам на предприятии, составление прогнозов развития персонала, выявление возникающих проблем и подготовка возможных вариантов их решения;
- постоянное совершенствование процессов управления персоналом предприятия на основе внедрения социально-экономических и социально-психологических методов управления, передовых технологий кадровой работы, создания и ведения банка данных персонала, стандартизации и унификации кадровой документации, применения средств вычислительной техники, коммуникаций и связи.

Заместитель директора по управлению персоналом контролирует соблюдение норм трудового законодательства в работе с персоналом.

Заместитель директора по управлению персоналом консультирует вышестоящее руководство, а также руководителей подразделений по всем вопросам, связанным с персоналом.

*Менеджер по персоналу* организует работу с персоналом в соответствии с общими целями развития предприятия, учреждения, организации и конкретными направлениями кадровой политики для достижения эффективного использования и профессионального совершенствования работников.

Менеджер по персоналу обеспечивает комплектование предприятия, учреждения, организации работниками необходимыми профессиями, специальностями и квалификации, он определяет потребность в персонале, изучает рынок труда с целью определения возможных источников обеспечения необходимыми кадрами.

Менеджер по персоналу осуществляет подбор кадров, проводит собеседования с нанимающимися на работу, в том числе с выпускниками учебных заведений, с целью комплектования штата работников.

Менеджер по персоналу организует:

- обучение персонала, координирует работу по повышению квалификации сотрудников и развитию их деловой карьеры;

- проведение оценки результатов трудовой деятельности работников, аттестаций, конкурсов на замещение вакантных должностей.

Совместно с руководителями структурных подразделений менеджер по персоналу участвует в принятии решений по вопросам найма, перевода, продвижения по службе, понижения в должности, наложения административных взысканий, а также увольнения работников. В обязанности менеджера по персоналу входит разработка системы оценки деловых и личностных качеств работников, мотивация их должностного роста, доведение информации по кадровым вопросам и важнейшим кадровым решениям до всех работников.

Менеджер по персоналу принимает участие в планировании социального развития коллектива, разрешении трудовых споров и конфликтов. Он составляет и оформляет трудовые договоры, ведет личные дела работников и другую кадровую документацию.

*Психолог* изучает влияние психологических, экономических и организационных факторов производства на трудовую деятельность работников предприятия, учреждения, организации в целях разработки мероприятий по улучшению их условий труда и повышения эффективности работы. Психолог выполняет работу по составлению проектов планов и программ социального развития, определению психологических факторов, оказывающих влияние на работающих.

Психолог проводит совместно с физиологом обследования индивидуальных качеств работников, особенностей трудовой деятельности рабочих и служащих различных профессий и специальностей, а также связанные с профессиональным подбором, проверку психологических условий труда, выявление интересов и склонностей, удовлетворенность трудом. Он участвует в экспериментах по определению влияния условий труда на психику работающих. Совместно с социологом и другими специалистами психолог участвует в определении задач социального развития.

В должностные обязанности психолога входит:

- разработка профессиограмм и детальных психологических характеристик профессий рабочих и должностей служащих, определяемых влиянием производственной среды на нервно-психическое напряжение работающего;
- разработка рекомендаций по условиям оптимального использования личных трудовых возможностей человека

с учетом перспективы развития его профессиональных способностей;

- анализ трудовых процессов и психологического состояния работника во время работы;
- выбор наиболее актуальных вопросов и проблем, требующих решения (текучесть кадров, нарушение трудовой дисциплины, малоэффективный труд), определяет пути устранения причин, их вызывающих;
- участие в осуществлении мер по производственной и профессиональной адаптации молодых рабочих и специалистов;
- участие в формировании трудовых коллективов, в проектировании систем организации труда (организации рабочего времени, рационализации рабочих мест) с учетом психологических факторов и эргономических требований.

Психолог готовит рекомендации и предложения по внедрению результатов психологических исследований в практику, а также мероприятий по конкретным направлениям совершенствования управления социальным развитием, способствующих организации оптимальных трудовых процессов, установлению рациональных режимов труда и отдыха, улучшению морально-психологического климата, условий труда и повышению работоспособности человека, осуществляет контроль за их выполнением. Психолог анализирует причины текучести кадров, подбор и их расстановку исходя из требований организации труда и управления производством, разрабатывает предложения по обеспечению стабильности кадров, принятию необходимых мер по адаптации работников.

В функции психолога входит консультирование руководителей предприятия, учреждения, организации по социально-психологическим проблемам управления производством и социальным развитием коллектива, а также работников, занимающихся кадровыми и трудовыми вопросами.

*Специалист по кадрам* выполняет работу по комплектованию предприятия кадрами требуемых профессий, специальностей и квалификаций.

В должностные обязанности специалиста по кадрам входит изучение и анализ должностной и профессионально-квалификационной структуры персонала предприятия и его подразделений, установленной документации по учету кадров, связанной с приемом, переводом, трудовой деятельностью и увольнением работников, результатов аттестации работников и оценки их деловых качеств

с целью определения текущей и перспективной потребности в кадрах, подготовки предложений по замещению вакантных должностей и созданию резерва на выдвижение. Специалист по кадрам анализирует состояние трудовой дисциплины и выполнение работниками предприятия правил внутреннего трудового распорядка.

Специалист по кадрам принимает участие в:

- изучении рынка труда для определения источников удовлетворения потребности в кадрах, установления и поддержания прямых связей с учебными заведениями, контактов с предприятиями аналогичного профиля, кадровыми агентствами и т. д.;
- работе по подбору, отбору, расстановке кадров;
- разработке перспективных и текущих планов по труду;
- подготовке предложений по развитию персонала, планированию деловой карьеры, обучению и повышению квалификации кадров, а также в оценке эффективности обучения;
- организации работы, методическом и информационном обеспечении квалификационных, аттестационных, конкурсных комиссий, оформлении их решений;
- работе по адаптации вновь принятых работников к производственной деятельности;
- разработке мероприятий по снижению текучести и улучшению трудовой дисциплины.

Специалист по кадрам осуществляет контроль:

- своевременного оформления приема, перевода и увольнения работников;
- выдачи справок об их настоящей и прошлой трудовой деятельности, соблюдения правил хранения и заполнения трудовых книжек, подготовки документов для установления льгот и компенсаций, оформления пенсий работникам и другой установленной документации по кадрам;
- внесения соответствующей информации в банк данных о персонале предприятия;
- за размещением и расстановкой молодых специалистов и молодых рабочих в соответствии с полученной в учебном заведении профессией и специальностью, проведением их стажировок.

*Инспектор по кадрам* ведет учет личного состава предприятия, его подразделений в соответствии с унифицированными формами первичной учетной документации.

Инспектор по кадрам оформляет:

- прием, перевод и увольнение работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями и приказами руководителя предприятия, а также другую установленную документацию по кадрам;
- карточки пенсионного страхования, другие документы, необходимые для назначения пенсий работникам предприятия и их семьям, установления льгот и компенсаций.

Инспектор по кадрам формирует и ведет личные дела работников, вносит в них изменения, связанные с трудовой деятельностью. Он подготавливает необходимые материалы для квалификационных, аттестационных, конкурсных комиссий и представления работников к поощрениям и награждениям.

В должностные обязанности инспектора по кадрам входит:

- заполнение, учет и хранение трудовых книжек;
- подсчет трудового стажа;
- выдача справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников;
- записи в трудовых книжках о поощрениях и награждениях работающих;
- внесение информации о количественном, качественном составе работников и их движении в банк данных о персонале предприятия;
- учет предоставления отпусков работникам, контроль за составлением и соблюдением графиков очередных отпусков;
- изучение причин текучести кадров;
- подготовка документов по истечении установленных сроков текущего хранения к сдаче на хранение в архив.

Инспектор по кадрам осуществляет контроль за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях организации и соблюдением работниками правил внутреннего трудового распорядка.

На практике в штатном расписании служб управления персоналом крупных организаций насчитывается от 15 до 20 наименований групп узкоспециализированных специалистов в области управления персоналом. Кроме того, должности специалистов, выполняющих одинаковые функции, в разных организациях могут иметь разные наименования. Например, в области подбора персонала в разных организациях возможны такие наименования должностей, как руководитель подразделения по подбору персонала, менеджер по подбору персонала, консультант по подбору

персонала, специалист по подбору персонала, рекрутер, аналитик по подбору персонала.

Если функция подбора персонала осуществляется в кадровом агентстве, то сотрудник, который занимается поиском, оценкой кандидатов на вакантную должность и осуществляет коммуникации с компанией-заказчиком, — это консультант; а сотрудник, который занимается исследованием рынка и поиском кандидатов на вакантную должность, — ассистент консультанта, или ресечер (от англ. research — «исследование» или «тщательный поиск»).

Рассмотрим основные обязанности сотрудников современных служб управления персоналом.

*Специалист по компенсациям и льготам (Compensation and Benefits Specialist — C&B).* Как правило, должность специалиста по компенсациям и льготам имеется в штатном расписании крупных торговых или производственных компаний, банков, операторов мобильной связи. Специалист по компенсациям и льготам осуществляет бюджетирование и контроль затрат на персонал; разрабатывает системы мотивации и премирования работников; осуществляет оценку и грейдирование должностей в организации, проводит исследования и обзоры систем оплаты на рынке труда и т. д.

### Пример

*В компании «Билайн» открыта позиция менеджера по компенсациям и льготам (Mercer).*

*Должностные обязанности:*

- консультационно-методологическая поддержка руководителей подразделений по вопросам, связанным с направлением компенсаций и льгот;
- оценка должностей по системе Mercer;
- мониторинг рынка труда и анализ ежегодных обзоров по компенсациям и льготам на основе полученных результатов (PWC, Nau, Mercer, E&Y);
- участие в подготовке и проведении пересмотра заработных плат/шкал;
- анализ существующих внутренних документов Компании (политик, процедур и т. д.), разработка регламентирующих политик и процедур по мотивации персонала;
- подготовка презентаций, аналитический отчетов для руководства;
- поддержание в актуальном состоянии информации по направлению компенсаций и льгот на внутреннем ресурсе Компании;

- *администрирование и консультирование сотрудников по вопросам компенсаций и льгот, информирование сотрудников о действующих и вновь утвержденных программах.*

*Источник: <http://hh.ru/vacancy>*

*Менеджер по обучению и развитию персонала.* Основной целью профессиональной деятельности менеджера по обучению и развитию персонала является повышение конкурентоспособности организации посредством развития профессиональных и личностных качеств сотрудников, приведения их знаний и навыков в соответствие с целями организации, кадровой политикой, конкурентной средой.

Возможны такие наименования должности специалиста, отвечающего за обучение и развитие персонала, как специалист по обучению, тренинг-менеджер, менеджер по обучению, специалист по обучению и развитию, менеджер по обучению и переподготовке и т. д.

В должностные обязанности менеджера по обучению и развитию персонала входит создание системы непрерывного обучения персонала. С этой целью он оценивает потребности организации и отдельных сотрудников в обучении, разрабатывает планы и программы подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников, осуществляет мониторинг рынка образовательных услуг и взаимодействие с тренинговыми компаниями, образовательными учреждениями, проводит анализ обратной связи по результатам обучения.

### **Пример**

*Крупный торгово-производственный холдинг, работающий в сфере производства и продаж гибких упаковочных материалов.*

*Менеджер по обучению и развитию персонала.*

*Обязанности:*

- *разработка программ обучения, тренингов, методического и раздаточного материала в соответствии с корпоративными стандартами;*
- *проведение тренингов и посттренинговое сопровождение сотрудников;*
- *оценка потребности в обучении персонала, оценка эффективности обучения, отчетность;*
- *разработка и внедрение системы адаптации персонала;*
- *организация мероприятий, направленных на формирование корпоративной культуры;*
- *проведение командообразующих мероприятий.*

*Источник: <http://hh.ru/vacancy>*

*Менеджер по социальной политике* отвечает за разработку и реализацию в организации социальных программ для работников, программ корпоративной социальной ответственности, программ социального развития персонала.

Возможны такие наименования должности специалиста, отвечающего за социальную политику, как менеджер по социальному развитию, специалист по социальной работе, менеджер по социальной политике и др.

### Пример

*В международной производственной FMCG компании открыта позиция Labor Relations Group Manager. Основные обязанности:*

- *определяет и внедряет стратегию по работе с персоналом;*
- *устанавливает и поддерживает конструктивный диалог с сотрудниками, профсоюзными организациями и другими представителями работников;*
- *взаимодействует с внешними организациями, например Трудовыми инспекциями, комитетами по труду и другими, которые могут оказывать содействие работникам;*
- *обеспечивает соответствие деятельности компании в области трудовых и социальных отношений Корпоративным принципам деятельности компании, международным соглашениям;*
- *поддерживает и повышает уровень знаний сотрудников в области трудового законодательства, навыков разрешения конфликтов и понимания социальной ответственности;*
- *является внутренним консультантом и источником юридической поддержки по вопросам, связанным с трудовыми и социальными отношениями, отвечает за своевременное информирование руководства компании о состоянии дел по этим областям.*

*Источник: <http://hh.ru/vacancy>*

В последние годы в крупных западных и российских компаниях появилась должность HR-бизнес-партнера.

HR-бизнес-партнер — это опытный специалист в области управления персоналом, принимающий непосредственное участие в бизнес-планировании и реализации кадровой стратегии компании.

Основными функциями HR-бизнес-партнера являются:

- разработка и реализация стратегического плана работы с персоналом, начиная от рекрутинговой политики и заканчивая формированием критериев выбора внешних провайдеров;
- внедрение и соблюдение основных HR-политик и процедур;



- организационная и контролирующая работа в области HR при открытии филиалов и подразделений компании в новых регионах (планирование и согласование штата, руководство подбором персонала в соответствии с требованиями компании и местной спецификой, организация обучения новых сотрудников на местах и т. д.);
- последующая координационная работа с HR-службами региональных представительств компании;
- методическая поддержка руководителей, включающая консультацию по вопросам управления персоналом;
- взаимодействие с внутренними заказчиками в рамках реализации тех или иных HR-задач;
- разработка и проведение HR-проектов.

Так как бизнес-партнерство предполагает непосредственное участие менеджера по персоналу в бизнес-процессах компании вместе с ключевыми руководителями бизнеса, то от кандидата на данную позицию, как правило, требуется организационно-управленческий опыт не менее 5 лет.

Численность сотрудников службы управления персоналом может быть определена с использованием норм труда.

*Нормы труда (нормы выработки, времени, обслуживания, численности)* устанавливаются для работников в соответствии с достигнутым уровнем техники, технологии, организации труда на основе нормативных материалов.

*Норма обслуживания* — это количество объектов (единиц обслуживания, сотрудников, рабочих мест и т. д.), которые работник или группа работников обязаны обслужить в течение единицы рабочего времени.

По мнению специалистов, вопрос о создании службы управления персоналом встает, когда число работников приближается к 50. В настоящее время установлен примерный норматив численности: на 1 тыс. работающих — 10 работников службы управления персоналом, из которых 6 должны иметь высшее профессиональное образование, а 4 — неполное высшее (или среднее профессиональное). В то же время четко прослеживается следующая тенденция: число сотрудников организации на одного работника службы управления персоналом увеличивается по мере ее развития и совершенствования [4].

Многочисленные наблюдения подтверждают, что полноценное выполнение своих функциональных обязанностей менеджер

по персоналу способен осуществлять при максимальной нагрузке 120 человек.

По мнению американских исследователей [4], отношение числа специалистов по управлению персоналом к количеству занятых на предприятии работников зависит от отраслевой принадлежности предприятия (см. табл. 7).

Таблица 7

Отрасль	Штатные нормы службы управления персоналом
Обрабатывающая (до 500 чел.)	1:96
Обрабатывающая (500–999 чел.)	1:116
Обрабатывающая (1000–4999 чел.)	1:130
Обрабатывающая (свыше 5000 чел.)	1:352
Исследования и развитие	1:102
Общественные нужды	1:154
Больницы	1:180
Банки	1:98
Страховые компании	1:101
Транспорт	1:272
Правительственные учреждения	1:272
Образование	1:161
Другие фирмы	1:194

Численность сотрудников службы управления персоналом может быть рассчитана с использованием нормативов численности.

*Норма (норматив) численности* — это установленная численность работников определенного профессионально-квалификационного состава, необходимая для выполнения конкретных функций или объемов работ.

Примером таких норм могут служить Нормативы предельной численности работников кадровых служб и бухгалтерий федеральных органов исполнительной власти, утвержденные постановлением Министерства труда России от 5 июня 2002 г. № 39.

Предельная численность работников кадровых служб зависит от общей численности работников федеральных органов исполнительной власти и количества подведомственных организаций, имеющих самостоятельный баланс. В случаях,

когда численность работников федерального органа исполнительной власти менее 100 человек, а курируемое количество подведомственных организаций, имеющих самостоятельный баланс, менее пяти, могут быть применены отраслевые и местные нормативы численности работников кадровой службы и бухгалтерии. Для федеральных органов исполнительной власти к нормативам численности работников кадровой службы может применяться коэффициент, учитывающий сложность и объем выполняемых работ, равный 1,5. В тех случаях, когда у федеральных органов исполнительной власти находится в подчинении более 100 подведомственных организаций, имеющих самостоятельный баланс, к нормативам предельной численности работников может применяться коэффициент, равный 1,1.

### Пример

*Нормативы предельной численности работников кадровых служб и бухгалтерий федеральных органов исполнительной власти (утв. постановлением Минтруда России от 5 июня 2002 г. № 39)*

№ п/п	Численность работников федеральных органов исполнительной власти, до	Количество подведомственных организаций, имеющих самостоятельный баланс				
		5	25	50	75	100
1	2	3	4	5	6	7
1	100	5,7	-	-	-	-
2	150	6,3	-	-	-	-
3	200	6,9	-	-	-	-
4	250	7,4	-	-	-	-
5	300	7,9	-	-	-	-
6	350	8,5	8,7	-	-	-
7	400	9,0	9,2	-	-	-
8	450	9,5	9,7	-	-	-
9	500	10,0	10,2	-	-	-
10	550	10,6	10,8	11,0	-	-
11	600	11,1	11,3	11,5	-	-
...	...	...	...	...		
61	3100	37,6	37,8	38,0	38,3	38,5
62	3150	38,1	38,3	38,6	38,8	39,1

Определение численности инспекторов по кадрам и специалистов по кадрам может быть проведено с использованием норм времени, например, на основе Межотраслевых укрупненных нормативов времени на работы по комплектованию и учету кадров.

*Норма времени* — это величина затрат рабочего времени, установленная для выполнения единицы работы работником или группой работников.

Расчет нормативной численности инспекторов по кадрам Службы управления персоналом ( $Ч_n$ ) осуществляется по формуле:

$$Ч_n = T_{об} / \Phi_n,$$

где  $\Phi_n$  — фонд рабочего времени одного инспектора на планируемый год (фонд рабочего времени одного сотрудника в год условно принимается равным 1910 час.);

$T_{об}$  — общие затраты времени на работы по комплектованию и учету кадров.

Общие затраты времени на работы по комплектованию и учету кадров определяются по формуле:

$$T_{об} = T_n + T_{н.н.},$$

где  $T_n$  — нормативная трудоемкость (трудозатраты) выполняемых работ,

$T_{н.н.}$  — трудоемкость (трудозатраты) ненормируемых работ.

Расчет общей нормативной трудоемкости работы по комплектованию и учету кадров производится по формуле:

$$T_n = \sum T_i,$$

где  $T_i$  — нормативная трудоемкость (трудозатраты) по каждому виду выполняемых работ.

Диапазон изменений  $i$  от 1 до  $n$  — это количество нормируемых видов работ.

Расчет нормативной трудоемкости (трудозатрат) по каждому виду выполняемых работ ( $T_i$ ) производится по формуле:

$$T_i = V_i \times H_{врi},$$

где  $H_{врi}$  — норма времени на выполнение единицы измерения в определенном виде нормируемых работ.

Определение затрат времени на работы, не предусмотренные нормами и носящие разовый характер ( $T_{н.н.}$ ), производится с использованием методов фотографии или самофотографии рабочего времени либо метода моментных наблюдений, а также анкетной или устного опросов работников.

### Литература

1. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих от 21 августа 1998 г. № 37 (действующая ред. от 12 февраля 2014 г.).

2. Нормативы предельной численности работников кадровых служб и бухгалтерий федеральных органов исполнительной власти (утв. постановлением Министерства труда России от 5 июля 2002 г. № 39).

3. Межотраслевые укрупненные нормативы времени на работы по комплектованию и учету кадров (утв. постановлением Министра труда и социальных вопросов от 14 ноября 1991 г. № 78).

4. *Старобинский Э. Е.* Как управлять персоналом? М.: ПРИОР, 2000.

5. *Тейлор Ж.* Новые горизонты в управлении персоналом [Электронный ресурс]. URL: <http://www.hrm.ru>

### Вопросы для самопроверки

1. Перечислите основные направления деятельности отдела кадров.

2. Перечислите основные направления деятельности традиционной службы управления персоналом.

3. Перечислите основные направления деятельности многофункциональной службы управления персоналом.

4. Перечислите приоритетные направления деятельности службы управления персоналом на стадии создания организации.

5. Перечислите приоритетные направления деятельности службы управления персоналом на стадии стабильного функционирования организации.

6. Охарактеризуйте роль службы управления персоналом в соответствии с комплексной моделью Джона Салливэна «Пять уровней вклада HR».

7. Какие методы могут быть использованы при определении численности сотрудников службы управления персоналом?

8. Что такое норма численности?

9. Что такое норма времени?

10. От каких факторов зависит структура службы управления персоналом?

## **ГЛАВА 9. НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

*9.1. Правовое обеспечение системы управления персоналом*

*9.2. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом*

*9.3. Локальные нормативные акты организации в сфере управления персоналом*

### **9.1. Правовое обеспечение системы управления персоналом**

Правовое обеспечение системы управления персоналом предполагает разработку и использование средств юридического воздействия на работодателей и наемных работников с целью достижения эффективной деятельности организации, а также соблюдения прав и обязанностей сторон, регламентированных законодательством.

К правовому обеспечению системы управления персоналом относятся все нормативно-правовые акты, регулирующие трудовые отношения.

Основными задачами правового обеспечения системы управления персоналом являются [3]:

- правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателем и наемным работником;
- защита прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений.

Функции правового обеспечения системы управления персоналом состоят в соблюдении, исполнении и применении норм действующего законодательства в области трудовых отношений; разработке локальных нормативно-правовых актов; подготовке предложений по изменению действующих или отмене устаревших и фактически утративших силу нормативных актов, изданных в организации по вопросам управления персоналом.

Нормативно-правовое обеспечение системы управления персоналом организации можно разделить на две самостоятельные группы:

- законодательные и подзаконные акты, содержащие нормы трудового права;
- локальные нормативные акты организации, содержащие нормы трудового права.

Функции правового обеспечения системы управления персоналом на уровне организации возложены на руководителя организации, руководителей и сотрудников службы управления персоналом, юридической службы.

Регулирование трудовых отношений между работодателем и наемным работником осуществляется на основе норм международного и российского законодательства в сфере труда.

Среди международных нормативных актов в сфере труда прежде всего следует отметить Всеобщую декларацию прав (1948 г.), в которой провозглашено право на труд, свободный выбор работы, на справедливые и благоприятные условия труда, на защиту от безработицы, на равную оплату за равный труд и т. д.

Большое значение в регулировании трудовых отношений имеет Международный пакт об экономических, социальных и культурных правах, принятый Генеральной Ассамблеей ООН 16 декабря 1966 г. и вступивший в силу 3 января 1976 г., в котором предусматривается право на одинаковые для всех возможности продвижения по работе исключительно на основе трудового стажа и квалификации, а также право на забастовку.

К источникам международного права в области трудовых отношений относятся Конвенции или рекомендации Международной организации труда (МОТ), которая является специализированным учреждением ООН (в состав участников входят 185 государств) в сфере регулирования трудовых отношений. В России находится Группа технической поддержки по вопросам достойного труда и Бюро МОТ для стран Восточной Европы и Центральной Азии (до апреля 2010 г. — Субрегиональное бюро МОТ для стран Восточной Европы и Центральной Азии). Основной задачей данной организации является продвижение национальных программ достойного труда в странах региона, развитие социального диалога, социальной защиты, развитие занятости, охрана труда, гендерное равенство в сфере труда, искоренение детского труда и т. д.



**Пример**

*МОТ* принято более 186 конвенций в сфере труда, 68 из которых ратифицированы Российской Федерацией. Например, Конвенция № 173 «О защите требований трудящихся в случае неплатежеспособности предпринимателя» (1992 г.), Конвенция № 175 «О работе на условиях неполного рабочего времени» (1994 г.), Конвенция № 184 «О безопасности и гигиене труда в сельском хозяйстве» (2001 г.) и др.

Нормативно-правовые документы в сфере труда принимаются и другими международными организациями. Так, в Европе источниками международно-правового регулирования труда являются акты, принятые Советом Европы (СЕ) и Европейским союзом (ЕС).

**Пример**

*Европейская социальная хартия (пересмотренная) от 3 мая 1996 г., ратифицирована Федеральным законом от 3 июня 2009 г. № 101-ФЗ. Россия приняла обязательства в отношении 19 из 37 статей, в том числе 6 из 9 основных (это статьи о праве на труд, праве на объединение, праве на коллективные переговоры, праве детей и молодежи на защиту, праве семьи на социальную, правовую и экономическую защиту, праве на равные возможности и равное обращение в сфере занятости и профессиональной деятельности без половой дискриминации).*

Российская Федерация, как государство — член СНГ, является участницей многосторонних соглашений по вопросам регулирования трудовых отношений, прав человека и гражданина в трудовой и социальной сферах.

**Пример**

*Соглашение государств — участников СНГ о сотрудничестве в области трудовой миграции и социальной защиты трудящихся-мигрантов, заключенное в Москве 15 апреля 1994 г.*

Российская Федерация является также участницей многих двусторонних межгосударственных соглашений по регулированию вопросов в сфере трудовых и социальных отношений.

**Пример**

- *Соглашение между Правительством Российской Федерации и Правительством Республики Молдова от 27 мая 1993 г. «О трудовой деятельности и социальной защите граждан Российской Федерации и республики Молдова, работающих за пределами границ своих государств»;*

- *Соглашение между Правительством Российской Федерации и Правительством Республики Таджикистан о трудовой деятельности и защите прав граждан Российской Федерации в Республике Таджикистан и граждан Республики Таджикистан в Российской Федерации от 16 октября 2004 г. (с изменениями от 29 октября 2013 г.).*

Национальными источниками правового регулирования трудовых отношений в Российской Федерации являются федеральные законы, указы Президента Российской Федерации, постановления Правительства Российской Федерации, Министерства труда и социальной защиты.

Важнейшими источниками правового регулирования в сфере труда являются Конституция Российской Федерации, Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях, Трудовой кодекс Российской Федерации.

Конституция РФ (1993 г.) в соответствии с общепризнанными принципами и нормами международного права гарантирует гражданам страны права в трудовой сфере. Так, в ст. 37 Конституции РФ провозглашены свобода труда, право свободно распоряжаться своими способностями к труду, право на труд в условиях, отвечающих требованиям безопасности и гигиены, право на получение вознаграждения за труд без какой-либо дискриминации, право на индивидуальные и коллективные трудовые споры, право на отдых и запрещение принудительного труда.

Конституция РФ является основным законом государства, а следовательно, все другие источники трудового права должны соответствовать конституционным требованиям.

Трудовой кодекс РФ (2001 г., с изменениями) определяет трудовые отношения между работниками и работодателями и имеет приоритетное значение перед другими принятыми федеральными законами, связанными с трудовыми отношениями (указами Президента РФ, постановлениями Правительства РФ и др.).

Трудовой кодекс РФ устанавливает права и обязанности работника и работодателя, регулирует вопросы охраны труда, профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации, трудоустройства, социального партнерства. В Трудовом кодексе закрепляются правила оплаты и нормирования труда, порядок разрешения трудовых споров. Отдельные главы посвящены особенностям правового регулирования труда некоторых катего-

рий граждан (несовершеннолетних, педагогов, тренеров и спортсменов, надомников, вахтовиков и др.).

К федеральным законам в сфере правового регулирования труда можно отнести Федеральные законы «О занятости населения в Российской Федерации» (2004 г., № 122-ФЗ), «О Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-экономических отношений», «Об основах охраны труда в Российской Федерации» (1999 г., № 181-ФЗ, с изм.), «Об информации, информационных технологиях и защите информации» (2006 г., № 149-ФЗ) и др.

Большое значение для правового регулирования работы с персоналом в организации имеют постановления органов исполнительной власти Российской Федерации в сфере труда.

### **Пример**

- *Постановление Правительства РФ «О перечне объектов и организаций, в которые иностранные граждане не могут быть приняты на работу».*
- *Постановление Правительства РФ «Об утверждении перечня тяжелых работ и работ с вредными и опасными условиями труда, при выполнении которых запрещается применение труда женщин».*
- *Постановление Правительства РФ «Об утверждении перечня тяжелых работ или работ с вредными или опасными условиями труда, при выполнении которых запрещается применение труда лиц моложе восемнадцати лет».*
- *Постановление Минтруда РФ «О перечне работ, дающих право на получение лечебно-профилактического питания».*
- *Постановление Минтруда РФ «Об утверждении перечня материально ответственных лиц и типовых договоров о материальной ответственности» и т. д.*

Разъяснение отдельных положений законов и постановлений в сфере труда осуществляется в письмах Министерства труда и социальной защиты и Федеральной службы по труду и занятости РФ (Роструд).

### **Пример**

- *Письмо Роструда «Об установлении в трудовых договорах заработной платы в иностранной валюте».*
- *Письмо Роструда «О порядке увольнения работника по собственному желанию» и т. д.*

## 9.2. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом

При разработке нормативного обеспечения системы управления персоналом организации используются общероссийские классификаторы и справочники, разработанные в сфере труда.

К общероссийским справочникам относятся Общероссийский классификатор видов экономической деятельности (ОКВЭД), Общероссийский классификатор занятий (ОКЗ), Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР), Общероссийский классификатор информации о населении (ОКИН), Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих.

*Общероссийский классификатор видов экономической деятельности (ОКВЭД)* входит в состав Единой системы классификации и кодирования технико-экономической и социальной информации (ЕСКК) Российской Федерации.

ОКВЭД используется при решении задач, связанных с:

- классификацией и кодированием видов экономической деятельности, заявляемых хозяйствующими субъектами при регистрации;
- определением основного и других фактически осуществляемых видов экономической деятельности хозяйствующих субъектов;
- разработкой нормативных правовых актов, касающихся государственного регулирования отдельных видов экономической деятельности;
- осуществлением государственного статистического наблюдения по видам деятельности за развитием экономических процессов;
- подготовкой статистической информации для сопоставлений на международном уровне;
- кодированием информации о видах экономической деятельности в информационных системах и ресурсах, едином государственном регистре предприятий и организаций, других информационных регистрах;
- обеспечением потребностей органов государственной власти и управления в информации о видах экономической деятельности при решении аналитических задач.

ОКВЭД включает перечень классификационных группировок видов экономической деятельности и их описания. В ОКВЭД использованы иерархический метод классификации и последовательный метод кодирования. Код группировок видов экономической деятельности состоит из двух-шести цифровых знаков, и его структура может быть представлена в следующем виде:

- XX — класс;
- XX.X — подкласс;
- XX.XX — группа;
- XX.XX.X — подгруппа;
- XX.XX.XX — вид.

#### Пример

74	Предоставление прочих видов услуг
74.5	Наем рабочей силы и подбор персонала
74.50	Наем рабочей силы и подбор персонала
74.50.1	Предоставление услуг по найму рабочей силы
74.50.2	Предоставление услуг по подбору персонала

*Общероссийский классификатор занятий (ОКЗ)* представляет собой систематизированный перечень видов трудовой деятельности, позволяющий достигнуть единообразия их наименований и обеспечить возможность проведения статистических сравнений, учета и анализа в интересах осуществления рациональной политики занятости.

Систематизация видов трудовой деятельности (занятий), принятая в ОКЗ, в основном соответствует Международной стандартной классификации занятий (МСКЗ) и имеет иерархическую четырехуровневую структуру. Классификационной единицей ОКЗ является вид трудовой деятельности (занятие), основу которого составляет квалификация (профессиональное мастерство) и профессиональная специализация. В отличие от профессии, подразумевающей обязательную профессиональную подготовку, под занятием понимают любой вид деятельности, в том числе не требующий специальной подготовки, приносящий заработок или доход.

Объектами классификации являются однородные с точки зрения содержания работ укрупненные группировки профессий рабочих и должностей служащих. Структурно классификатор со-

стоит из девяти укрупненных групп, подразделяющихся на подгруппы, составные группы и базовые группы.

В классификаторе приняты следующие укрупненные группы:

1. Руководители (представители) органов власти и управления всех уровней, включая руководителей учреждений, организаций и предприятий.

2. Специалисты высшего уровня квалификации.

3. Специалисты среднего уровня квалификации.

4. Служащие, занятые подготовкой информации, оформлением документации, учетом и обслуживанием.

5. Работники сферы обслуживания, жилищно-коммунального хозяйства, торговли и родственных видов деятельности.

6. Квалифицированные работники сельского, лесного, охотничьего хозяйств, рыбоводства и рыболовства.

7. Квалифицированные рабочие крупных и мелких промышленных предприятий, художественных промыслов, строительства, транспорта, связи, геологии и разведки недр.

8. Операторы, аппаратчики, машинисты установок и машин и слесари-сборщики.

9. Неквалифицированные рабочие.

В качестве признаков для определения общности (сходства) работ и группировки занятий положены характеристики занятий: содержание функций (выполняемых работ), предметы и орудия труда, масштаб и сложность руководства, конечные результаты трудовой деятельности и др., определяющие квалификацию и специализацию работников.

Критерием квалификации является уровень образования (профессиональная подготовка) и опыт (стаж) практической работы, которые в совокупности образуют необходимые предпосылки для выполнения работы определенной сложности. Указанный критерий применяют для идентификации всех видов трудовой деятельности и формирования укрупненных групп, за исключением группы руководителей (представителей) органов власти и управления всех уровней, включая руководителей учреждений, организаций и предприятий.

В ОКЗ выделено четыре уровня квалификации: первый уровень квалификации соответствует основному общему образованию и среднему (полному) общему образованию, установленных Законом об образовании Российской Федерации; второй уровень квалификации — начальному профессиональному образованию;

третий — среднему профессиональному образованию; четвертый — высшему профессиональному образованию и послевузовскому профессиональному образованию.

При классификации занятий учитывают, что определенный уровень квалификации может быть достигнут не только профессиональным образованием или специальной подготовкой, но достаточно часто его достигают опытом практической работы. Однако для занятий, требующих высокого уровня квалификации, образование и специальная подготовка имеют определяющее значение.

Критерий профессиональной специализации характеризуется сферой приложения труда. На основании этого критерия определяют тип необходимых знаний, умений и навыков, требуемых для выполнения обязанностей и трудовых функций по определенным видам занятий. Его используют в качестве основы при определении видов деятельности, производственных процессов, обрабатываемых сырья и материалов, результатов труда и т. п. На каждом последующем уровне сгруппированы виды занятий с учетом более глубокой специализации. Если занятие охватывает широкий круг профессиональных функций, то его классификацию осуществляют с использованием принципа приоритетности. Так, в случаях, когда функции работника связаны с различными стадиями процесса производства и распределения товаров и услуг, приоритет отдают производственным функциям, если при этом такие функции, как продажа, транспортное обслуживание или управление производственным процессом и т. п., не доминируют. Если для выполнения профессиональных функций необходимы подготовка различного уровня и практический опыт, то занятия классифицируют в соответствии с теми функциями, реализация которых требует более высокого уровня квалификации.

### **Пример**

*Специалисты высшего уровня квалификации — 2.*

*Прочие специалисты высшего уровня квалификации — 24.*

*Специалисты по предпринимательской деятельности и кадрам — 241.*

*Базовая группа 2412 — Специалисты по кадрам и профориентации.*

*Специалисты по кадрам и профориентации осуществляют работу с кадрами по вопросам трудоустройства, профориентации, повышения квалификации, карьеры и т. п., регулирование занятости и консультируют по этим вопросам.*

*Их обязанности включают:*

- *организацию и осуществление работы с кадрами в учреждении, организации, на предприятии — подбор, расстановку кадров, повышение квалификации, должностного продвижения, оплаты и др.;*
- *организацию и проведение работы по профориентации и трудоустройству молодежи и взрослого населения, тестированию с учетом возрастных и психофизиологических особенностей испытуемых, разработку, подготовку к изданию и распространение справочников профессий, проспектов, списков вакансий и т. п.;*
- *организацию переподготовки кадров;*
- *государственное регулирование занятости, анализ существующего рынка труда, разработку предложений по перспективам его развития, общегосударственных и региональных программ занятости;*
- *проведение научных исследований в области профессиональной ориентации, занятости, карьеры, квалификационного, профессионального и должностного состава кадров, разработку классификаций профессий, справочников, методических рекомендаций по улучшению использования и подготовки кадров и т. п.;*
- *консультирование по профориентации, повышению квалификации, переподготовке и другим вопросам работы с кадрами;*
- *выполнение родственных по содержанию обязанностей;*
- *руководство другими работниками.*

*Примеры профессий, входящих в данную базовую группу:*

- *инженер по подготовке кадров;*
- *инженер по профадаптации;*
- *профконсультант.*

*Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР)* является составной частью Единой системы классификации и кодирования информации.

Классификатор предназначен для решения задач, связанных с оценкой численности рабочих и служащих, учетом состава и распределением кадров по категориям персонала, уровню квалификации, степени механизации и условиям труда, вопросами обеспечения занятости, организации заработной платы рабочих и служащих, начисления пенсий, определения дополнительной потребности в кадрах и другими на всех уровнях управления народным хозяйством в условиях автоматизированной обработки информации.



Объектами классификации в ОКПДТР являются профессии рабочих и должности служащих.

ОКПДТР состоит из двух разделов:

- 1) профессии рабочих;
- 2) должности служащих.

Между объектами классификации ОКПДТР и ОКЗ установлены связи, позволяющие относить каждый объект ОКПДТР к соответствующей группировке ОКЗ.

### **Пример**

*Код категории — 2*

*Код 26583*

*Наименование должности — специалист по кадрам*

*Код по ОКЗ — 2412*

*Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих (ЕКС)* включает квалификационные характеристики должностей руководителей, специалистов и служащих.

Квалификационные характеристики, включенные в справочник, являются нормативными документами, предназначенными для обоснования рационального разделения и организации труда, правильного подбора, расстановки и использования кадров, обеспечения единства при определении должностных обязанностей работников и предъявляемых к ним квалификационных требований, а также принимаемых решений о соответствии занимаемым должностям при проведении аттестации руководителей и специалистов.

Справочник разработан в соответствии с принятой классификацией служащих и разделяется на три категории: руководителей, специалистов и других служащих (технических исполнителей). Наименования должностей служащих, квалификационные характеристики которых включены в ЕКС, установлены в соответствии с Общероссийским классификатором профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР).

Квалификационный справочник состоит из двух разделов. В первом разделе приводятся квалификационные характеристики общеотраслевых должностей; во втором разделе — квалификационные характеристики должностей работников, занятых в научно-исследовательских учреждениях, конструкторских, тех-

нологических, проектных и изыскательских организациях, а также редакционно-издательских подразделениях.

Единый квалификационный справочник включает серию выпусков по разным видам экономической деятельности.

### Пример

<i>Общепромышленные квалификационные характеристики должностей работников, занятых на предприятиях, в учреждениях и организациях</i>	<i>Постановление Минтруда РФ от 21.08.1998 № 37</i>
<i>Квалификационные характеристики должностей руководителей и специалистов высшего профессионального и дополнительного профессионального образования</i>	<i>Приказ Минздравсоцразвития РФ от 11.01.2011 № 1н</i>
<i>Квалификационные характеристики должностей работников организаций сферы туризма</i>	<i>Приказ Минздравсоцразвития РФ от 12.03.2012 № 220н</i>
<i>Квалификационные характеристики должностей работников организаций ракетно-космической промышленности</i>	<i>Приказ Минздравсоцразвития РФ от 10.04.2012 № 328н</i>

Квалификационная характеристика каждой должности имеет три раздела: «Должностные обязанности», «Должен знать», «Требования к квалификации».

В разделе «Должностные обязанности» приведены основные трудовые функции, которые могут быть поручены полностью или частично работнику, занимающему данную должность.

В разделе «Должен знать» определены основные требования к знаниям работника, которые он должен применять при выполнении должностных обязанностей.

В разделе «Требования к квалификации» определены уровень профессиональной подготовки работника, необходимой для выполнения предусмотренных должностных обязанностей, и требования к стажу работы.

### Пример

#### *Квалификационная характеристика Менеджер по персоналу*

*Должностные обязанности. Организует работу с персоналом в соответствии с общими целями развития предприятия, учреждения, организации и конкретными направлениями кадровой политики для достижения эффективного использования и профессионального*

совершенствования работников. Обеспечивает укомплектование предприятия, учреждения, организации работниками необходимых профессий, специальностей и квалификации. Определяет потребность в персонале, изучает рынок труда с целью определения возможных источников обеспечения необходимыми кадрами. Осуществляет подбор кадров, проводит собеседования с нанимающимися на работу, в том числе с выпускниками учебных заведений, с целью комплектования штата работников. Организует обучение персонала, координирует работу по повышению квалификации сотрудников и развитию их деловой карьеры. Доводит информацию по кадровым вопросам и важнейшим кадровым решениям до всех работников. Организует проведение оценки результатов трудовой деятельности работников, аттестаций, конкурсов на замещение вакантных должностей. Совместно с руководителями структурных подразделений участвует в принятии решений по вопросам найма, перевода, продвижения по службе, понижения в должности, наложения административных взысканий, а также увольнения работников. Разрабатывает систему оценки деловых и личностных качеств работников, мотивации их должностного роста. Консультирует руководителей разных уровней по вопросам организации управления персоналом. Принимает участие в планировании социального развития коллектива, разрешении трудовых споров и конфликтов. Составляет и оформляет трудовые договоры и контракты, ведет личные дела работников и другую кадровую документацию. Осуществляет руководство подчиненными сотрудниками.

**Должен знать.** Законодательные и нормативные правовые акты, регламентирующие деятельность предприятия, учреждения, организации по управлению персоналом; законодательство о труде; основы рыночной экономики, предпринимательства и ведения бизнеса; конъюнктуру рынка рабочей силы и образовательных услуг; порядок ценообразования и налогообложения; основы маркетинга; современные концепции управления персоналом; основы трудовой мотивации и системы оценки персонала; формы и методы обучения и повышения квалификации кадров; порядок разработки трудовых договоров (контрактов); методы и организацию менеджмента; основы технологии производства и перспективы развития предприятия, учреждения, организации, структуру управления и их кадровый состав; основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда; основы производственной педагогики; этику делового общения; передовой отечественный и зарубежный опыт в области управления персоналом; основы организации делопроизводства; методы обработки информации с применением современных технических средств, коммуникаций и связи, вычислительной техники; правила и нормы охраны труда.

**Требования к квалификации.** Высшее профессиональное образование (по специальности менеджмент) или высшее профессиональное

*образование и дополнительная подготовка в области менеджмента, стаж работы по специальности не менее 2 лет.*

Квалификационные характеристики предназначены для правильного подбора работников, расстановки и использования кадров, обеспечения единства при определении должностных обязанностей и квалификационных требований, а также для принятия решений о соответствии работников занимаемым должностям при проведении аттестации.

Однако в связи с изменением содержания труда по ряду профессий, а также появлением новых профессий описания квалификационных характеристик, приведенных в ЕКС, частично устарели и не всегда соответствует действительности. В связи с этим предусматривается постепенная замена ЕКС системой профессиональных стандартов.

### **9.3. Локальные нормативные акты организации в сфере управления персоналом**

В соответствии со ст. 8 Трудового кодекса Российской Федерации работодатель в пределах компетенции, предоставленной ему законом, вправе разрабатывать и применять локальные нормативные акты, регулирующие трудовые отношения внутри организации и распространяющиеся на всех ее работников.

Локальные нормативные акты конкретизируют установленные Трудовым кодексом Российской Федерации права и обязанности работников, но при этом не могут снижать объем гарантий, предоставленных им.

Локальный нормативный акт — это нормативное предписание, принятое на уровне конкретной организации и регулирующее ее внутреннюю жизнь (например, правила внутреннего распорядка). Как отмечает С. А. Борисова, локальный нормативный акт имеет некоторые специфические особенности [2].

1. Он имеет подзаконный характер. Его основу составляют правовые нормы общего действия, которые с учетом местных условий могут дополняться, уточняться или конкретизироваться.

2. Работодатель выступает как основной субъект локального нормотворчества, который может принимать локальный нормативный акт в пределах своей компетенции. Локальные акты утверждаются работодателем, они должны быть доведены до ра-

ботников путем письменного их уведомления за два месяца до введения.

3. Локальный нормативный акт предназначен только для внутреннего использования в рамках конкретной организации.

К числу локальных нормативных актов в сфере управления персоналом относятся договоры, положения, кодексы, правила, инструкции и т. д.

Договоры можно классифицировать на следующие группы:

- трудовой договор (служебный контракт);
- коллективный договор;
- договор о материальной ответственности;
- ученический договор.

*Трудовой договор* — «это соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами и данным соглашением, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, действующие у данного работодателя» (ст. 56 ТК РФ).

Сторонами трудового договора являются работодатель и работник.

В соответствии со ст. 57 ТК РФ в трудовом договоре указываются фамилия, имя, отчество работника и наименование работодателя (фамилия, имя, отчество работодателя — физического лица), заключивших трудовой договор; сведения о документах, удостоверяющих личность работника и работодателя — физического лица; идентификационный номер налогоплательщика (для работодателей, за исключением работодателей — физических лиц, не являющихся индивидуальными предпринимателями); сведения о представителе работодателя, подписавшем трудовой договор, и основание, в силу которого он наделен соответствующими полномочиями; место и дата заключения трудового договора.

Обязательными для включения в трудовой договор являются следующие условия:

- место работы;

- трудовая функция (работа по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием квалификации; конкретный вид поручаемой работнику работы);
- дата начала работы;
- условия оплаты труда;
- режим рабочего времени и времени отдыха;
- гарантии и компенсации за работу с вредными и (или) опасными условиями труда;
- условия труда;
- условие об обязательном социальном страховании работника.

В трудовом договоре могут предусматриваться дополнительные условия, не ухудшающие положение работника по сравнению с установленным трудовым законодательством.

Трудовые договоры могут заключаться на неопределенный и на определенный срок не более пяти лет (срочный трудовой договор). Трудовой договор вступает в силу со дня его подписания работником и работодателем.

Таким образом, трудовой договор определяет права и обязанности работника и работодателя.

Только после заключения и подписания трудового договора работника с работодателем он становится членом организации и подчиняется ее внутреннему трудовому распорядку и режиму труда.

*Коллективный договор* — это правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации и заключаемый работниками и работодателем в лице их представителей (ст. 40 ТК РФ).

Каждая организация самостоятельно определяет содержание коллективного договора, ориентируясь на рекомендательный перечень, приведенный в Трудовом кодексе, а также учитывая свое финансово-экономическое положение.

Как правило, коллективный договор включает вопросы режима труда и отдыха работников, оплаты их труда, социального обеспечения, охраны труда, условий занятости, переобучения и высвобождения работников организации.

С учетом экономических возможностей организации в коллективном договоре могут содержаться положения о более льготных трудовых и социально-экономических условиях (дополнительные отпуска, надбавки к пенсиям, досрочный уход на пенсию, компенсация транспортных расходов, бесплатное или частично оплачиваемое питание работников и т. д.).

### Пример

*Коллективный договор ОАО «РЖД» на 2014–2016 годы включает 9 основных разделов:*

*Раздел 1. Основные понятия.*

*Раздел 2. Общие положения.*

*Раздел 3. Социальная ответственность Компании.*

*Раздел 4. Обязательства Работодателя.*

*Раздел 5. Обязательства Работодателя сверх законодательства Российской Федерации.*

*Раздел 6. Обязательства Работодателя в сфере социальных гарантий неработающим пенсионерам.*

*Раздел 7. Обязательства Работников.*

*Раздел 8. Обязательства Профсоюза.*

*Раздел 9. Заключительные положения.*

*Помимо социальных гарантий, компенсаций и льгот, предусмотренных законодательством Российской Федерации, в коллективном договоре ОАО «РЖД» предусмотрены:*

- *гарантии, компенсации и льготы, связанные с характером работы и особенностями производственно-технологического процесса;*
- *дополнительные денежные выплаты (выплаты работникам, оказавшимся в ситуациях, которые обычно не подлежат страхованию, но требуют значительных финансовых затрат);*
- *корпоративный социальный пакет (возможность работников пользоваться негосударственными учреждениями здравоохранения и образования, участвовать в мероприятиях Компании);*
- *индивидуальный социальный пакет (минимальный индивидуальный социальный пакет; адресная корпоративная поддержка; компенсируемый социальный пакет).*

*Источник: <http://tzd.ru>*

Коллективный договор подписывается полномочными представителями сторон и действует с момента подписания.

Точно сформулированные и закрепленные в документе условия трудовых отношений дают возможность работодателю планировать бюджет, предполагаемую прибыль, издержки производства а работникам — обеспечивать льготы и гарантии, удовлетворения собственных интересов.

Таким образом, коллективный договор устанавливает социальную ответственность сторон за результаты производственно-экономической деятельности и развитие договорных отношений между сторонами социального партнерства.

Договор о материальной ответственности заключается с работниками, которые замещают должности или выполняют работ

включенные в Перечень, утвержденный постановлением Минтруда от 31 декабря 2002 г. № 85.

### **Пример**

*Договоры о полной индивидуальной материальной ответственности можно заключать с кассирами, контролерами, кассирами-контролерами (в том числе старшими), а также другими работниками, выполняющими обязанности кассиров (контролеров).*

### **Пример**

*Виды работ, при выполнении которых работника можно привлечь к полной материальной ответственности:*

- *по приему и выплате всех видов платежей;*
- *по расчетам при продаже (реализации) товаров, продукции и услуг (в том числе не через кассу, через кассу, без кассы через продавца, через официанта или иного лица, ответственного за осуществление расчетов);*
- *по обслуживанию торговых и денежных автоматов;*
- *по изготовлению и хранению всех видов билетов, талонов, абонементов, включая абонементы и талоны на отпуск пищи (продуктов питания) и других знаков (документов), предназначенных для расчетов за услуги;*
- *по купле (приему), продаже услуг, товаров (продукции), подготовке их к продаже;*
- *по приему на хранение, обработке (изготовлению), хранению, учету, отпуску (выдаче) материальных ценностей на складах, базах, в кладовых, пунктах, отделениях, на участках, в других организациях и подразделениях;*
- *по выдаче (приему) материальных ценностей лицам, находящимся в санаторно-курортных и других лечебно-профилактических организациях, пансионатах, кемпингах, отелях, домах отдыха, гостиницах, общежитиях, комнатах отдыха на транспорте, детских организациях, спортивно-оздоровительных и туристических организациях, в образовательных организациях, а также пассажирам всех видов транспорта;*
- *по экипировке пассажирских судов, вагонов и самолетов;*
- *связанные с осуществлением операций по купле, продаже, разрешению на оплату и иных форм и видов оборота денежных знаков, ценных бумаг, драгоценных металлов, монет из драгоценных металлов и иных валютных ценностей;*
- *предполагающие операции с денежной наличностью при обслуживании банкоматов и обслуживании клиентов, имеющих индивидуальные сейфы в хранилище, учет и хранение ценностей и иного имущества клиентов в хранилище;*
- *предполагающие операции по эмиссии, учету, хранению, выдаче и уничтожению банковских, кредитных, дисконтных карт, кас-*



*совому и иному финансовому обслуживанию клиентов, по подсчету, пересчету или формированию денежной наличности и валютных ценностей.*

Договор о полной индивидуальной ответственности составляется и подписывается в двух экземплярах, один из которых находится у работодателя, а другой — у работника. Работник несет полную ответственность за сохранность переданных ему материальных ценностей с даты подписания договора.

Типовая форма договора о полной индивидуальной материальной ответственности утверждена постановлением Министерства труда и социального развития Российской Федерации от 31 декабря 2002 г. № 85.

*Договор о коллективной материальной ответственности* заключается в том случае, если работники совместно выполняют работу связанную с хранением, обработкой, продажей, перевозкой и другим способом использования переданных им ценностей. Введение такой ответственности осуществляется приказом руководителя организации.

Письменный договор о коллективной (бригадной) материальной ответственности за причинение ущерба заключается между работодателем и всеми членами коллектива (бригады).

*Ученический договор* может заключаться работодателем — юридическим лицом (организацией) с лицом, ищущим работу, или с работником данной организации на получение образования без отрыва или с отрывом от работы. В соответствии со ст. 199 ТК РФ ученический договор должен содержать следующие реквизиты: наименование сторон; указание на конкретную квалификацию, приобретаемую учеником; обязанность работодателя обеспечить работнику возможность обучения в соответствии с ученическим договором; обязанность работника пройти обучение и в соответствии с полученной квалификацией проработать по трудовому договору с работодателем в течение срока, установленного в ученическом договоре; срок ученичества; размер оплаты в период ученичества.

Заключение ученического договора позволяет работнику получить необходимую квалификацию, а работодателю получить работника с необходимыми знаниями, умениями и навыками. Кроме того, заключение ученических договоров способствует уменьшению текучести кадров и стабилизации коллектива.

Большую группу локальных нормативных актов составляют разрабатываемые в организациях положения, например, Положение о структурных подразделениях, Положение о персонале, Положение о конкурсном отборе работников, Положение о материальном и моральном поощрении персонала, Положение о наставничестве, Положение о подготовке персонала, Положение о резерве кадров и т. д.

#### *Положение о структурном подразделении*

В целях эффективного взаимодействия и координации всех служб и подразделений организации их деятельность должна регламентироваться специальными положениями, утвержденными ее первым руководителем. Положения о структурных подразделениях являются организационно-правовыми документами, регламентирующими назначение и место подразделения в организации, его структуру, основные функции и задачи; права и ответственность; связи с другими структурными единицами организации и сторонними учреждениями.

Положение о структурном подразделении позволяет:

- официально закрепить рациональное распределение функций управления между подразделениями;
- четко регламентировать основные функции и задачи управления, закрепленные за подразделениями;
- конкретизировать права подразделений в части принятия решений и использования ресурсов;
- повысить своевременность и надежность выполнения функций и задач управления за счет введения количественных показателей выполнения трудовых заданий;
- установить коллективную ответственность сотрудников подразделений за качественное решение функций и задач управления;
- осуществлять моральное и материальное стимулирование персонала по результатам деятельности организации;
- установить функциональные взаимосвязи между подразделениями по каждому комплексу задач управления.

В соответствии с требованиями Унифицированной системы организационно-распорядительной документации Положение о структурном подразделении должно состоять из следующих разделов:

- Общие положения;

- Задачи;
- Функции;
- Права;
- Ответственность;
- Связи.

В разделе «Общие положения» указывается полное и точное название подразделения, определяется его место в системе управления организацией, цель и направления деятельности, в чьем непосредственном подчинении оно находится, кем возглавляется, порядок назначения и освобождения от должности его начальника.

### Пример

#### *Общие положения*

1. Отдел управления персоналом является самостоятельным структурным подразделением ООО «...» (далее — Компания).

2. Отдел создается и ликвидируется приказом Генерального директора Компании.

3. Отдел возглавляет непосредственно \_\_\_\_\_ (далее — начальник отдела), который назначается и освобождается от должности приказом Генерального директора Компании и административно подчинен \_\_\_\_\_.

4. Работники отдела назначаются и освобождаются от занимаемой должности приказом Генерального директора по представлению начальника отдела.

5. В своей деятельности Отдел управления персоналом руководствуется действующим законодательством РФ, постановлениями Правительства РФ, внутренними нормативными документами Компании, приказами и распоряжениями Генерального директора, настоящим Положением.

6. Подлинник настоящего Положения хранится у начальника отдела персонала.

Источник: <http://hr-portal.ru>

При разработке данного раздела необходимо рассмотреть внутреннюю структуру подразделения, распределение функций между его отдельными частями и сотрудниками, их подчиненности и взаимодействие. При этом следует помнить, что вопросы, отражающие особенности внутреннего построения подразделения, желательно излагать в общей форме, не называя их конкретно, поскольку его структура может меняться при сохранении основных направлений деятельности.

## Пример

### **Организационная структура**

1. Структуру и штаты Отдела управления персоналом, а также их изменения утверждает Генеральный директор по представлению начальника отдела.

2. Отдел состоит из одного подразделения, возглавляемого начальником отдела.

3. Положение об отделе утверждается Генеральным директором, обязанности между сотрудниками распределяются на основе должностных инструкций, подготовленных начальником отдела и утвержденных Генеральным директором.

4. Состав и численность работников отдела определяются штатным расписанием, утвержденным Генеральным директором.

Источник: <http://hr-portal.ru>

В разделе «Задачи» перечисляются предельно четко сформулированные и закреплённые за каждым подразделением виды работ. При установлении основных задач следует особое внимание обратить на то, чтобы они не подменялись функциями, возлагаемыми на другие структурные единицы или отдельных должностных лиц. Кроме того, в данном разделе указывается, какие вопросы подразделение решает самостоятельно, а в решении каких вопросов лишь принимает участие. В последнем случае необходимо ясно сформулировать, в чем это участие непосредственно выражается.

## Пример

### **Задачи Отдела управления персоналом**

1. Реализация политики Компании в области управления персоналом в соответствии со стратегией и текущими планами его развития.

2. Оптимизация организационной структуры Компании, формализация отношений внутри Компании.

3. Обеспечение Компании персоналом.

4. Формирование и развитие системы оценки персонала.

5. Формирование и развитие системы профессионального обучения персонала Компании.

6. Совершенствование корпоративной культуры Компании.

7. Обеспечение юридически грамотного кадрового документооборота в Компании.

Источник: <http://hr-portal.ru>

В разделе «Функции» важно четко разграничить функции между всеми структурными подразделениями организации, чтобы исключить параллелизм и дублирование в их работе, а также избежать случаев, когда какие-либо функции могут оказаться неучтенными.

### **Пример**

#### *Функции Отдела управления персоналом (фрагмент)*

##### **1. Формирование и совершенствование системы рационального использования человеческих ресурсов.**

*1.1. Прогнозирование и планирование потребности в человеческих ресурсах, оптимизация численности персонала в Компании:*

— *определение и фиксация перспектив развития (в отношении изменения численности);*

— *планирование текущей и перспективной потребности Компании в персонале с учетом существующего кадрового потенциала, динамики увеличения количества рабочих мест, стратегии развития Компании;*

— *ведение системы контроля и экспертизы введения вакансий: экономический (исследование рынка труда, определение затрат на привлечение, адаптацию, переобучение и повышение квалификации персонала) и функциональный (описание профиля рабочего места — разработка должностной инструкции) аспекты;*

— *организация мероприятий по оптимизации численного состава Компании;*

— *анализ текучести персонала;*

— *ведение установленной кадровой отчетности;*

— *разработка рекомендаций по юридически грамотному высвобождению персонала;*

— *принятие мер по трудоустройству высвобождающегося персонала;*

— *анализ рынка труда.*

*1.2. Рекрутмент:*

— *определение и разработка единых критериев и технологии привлечения и отбора персонала;*

— *создание единой базы кандидатов;*

— *анализ квалификационных характеристик будущего специалиста и формирование профиля сотрудника на данной должности;*

— *разработка адекватной системы отборочных тестовых методик (профессиональных и психологических);*

— *поиск альтернативных вариантов привлечения кандидатов на вакантные места;*

— *организация работы по поиску, отбору и найму квалифицированных руководителей и специалистов с использованием различных*

источников привлечения (газеты, журналы, Интернет, кадровые агентства и т. д.);

— анализ эффективности источников привлечения нужных специалистов и получения информации о них (газеты, журналы, Интернет, кадровые агентства и т. д.);

— изучение и обобщение итогов работы по подбору персонала и разработка предложений по его оптимизации.

1.3. Разработка и внедрение системы адаптации сотрудников в период испытательного срока:

— разработка или согласование программы адаптации сотрудника в период испытательного срока;

— создание условий для включения сотрудника в текущие группы адаптационного обучения для вновь принятых сотрудников;

— разработка и согласование плана работы вновь принятых сотрудников на период испытательного срока;

— определение совместно с руководителями структурных подразделений критериев успешного прохождения испытательного срока;

— участие в принятии решения по успешности прохождения специалистами испытательного срока.

1.4. Создание многоуровневой системы мотивации сотрудников Компании:

— организация исследований мотивационной структуры сотрудников Компании, выявление мотивационных феноменов организаций, отслеживание динамики;

— анализ сложившейся системы материального и морального стимулирования работников Компании;

— участие в создании концепции объективной системы оплаты труда, основанной на выделении категорий подразделений и должностей, установлении вилки оклада для различных категорий должностей, включение в систему процентов и бонусов — для коммерческих подразделений, показателей премирования — для бюджетных (затратных) подразделений;

— участие в разработке концепции системы нематериального стимулирования;

— введение социального пакета (ссуды, медицинская страховка, санаторно-курортное лечение, спортивные мероприятия, активный отдых и туризм и др.);

— участие в создании адекватной системы поощрений и взысканий;

— участие в создании условий для прямой зависимости успешной деловой оценки и уровня оплаты труда;

— создание прозрачной системы профессионального развития и роста.

1.5. Создание оптимальной системы деловой оценки персонала:

- определение целей, критериев (характеристика, экспертная оценка, анализ трудовой дисциплины, анализ показателей личной эффективности, знания о компании) и периодичности деловой оценки для различных категорий персонала;

- разработка плана-графика проведения оценки;

- участие в процедуре оценки сотрудников;

- контроль реализации решений оценочной комиссии.

1.6. Планирование и управление карьерой персонала — формирование кадрового резерва для выдвижения на руководящие должности, создание системы адаптации в должности, развитие молодых сотрудников с лидерским потенциалом:

- разработка политики перемещения персонала внутри Компании в целях наиболее рационального использования трудового потенциала работника, создания условий для самореализации его как личности и профессионала;

- подготовка предложений по горизонтальным и вертикальным кадровым перемещениям в подразделениях Компании;

- формирование политики проведения внутреннего конкурса на замещение вакантного места специалистов, руководителей;

- выявление ключевых должностей в Компании;

- выявление сотрудников Компании, имеющих достаточный потенциал для занятия руководящих должностей;

- планирование профессиональной карьеры сотрудников;

- подготовка перспективных сотрудников к работе в руководящей должности;

- обеспечение планового замещения руководящих должностей и адаптации в них сотрудников.

2. Оптимизация организационной структуры Компании, формализация отношений внутри Компании, постановка кадрового документооборота:

...

Источник: <http://hr-portal.ru>

При наличии большого количества различных функций, закрепляемых за подразделением, целесообразно объединить их в однородные группы по направлениям деятельности, что позволит сделать раздел более строгим и четким по содержанию. В ряде случаев разработчики Положений о структурных подразделениях предлагают задачи и функции представлять в более рациональной табличной форме.

В разделе «Права» определяются полномочия, предоставляемые начальнику и сотрудникам подразделения для выполнения возложенных на них задач и функций.

### **Пример**

#### ***Права сотрудников Отдела управления персоналом***

- 1. Разработка плана работы Отдела управления персоналом.*
- 2. Требование представления от руководителей подразделений материалов (сведений, планов, отчетов и т. п.), необходимых для осуществления работ, входящих в компетенцию Отдела управления персоналом.*
- 3. Изучение документации по подразделениям Компании в объеме и рамках, определенных настоящим Положением.*
- 4. Осуществление связи с другими организациями в пределах предоставленных полномочий.*
- 5. При решении вопросов, связанных с поручением руководства, привлечение в установленном порядке к совместной работе сотрудников других подразделений.*
- 6. Проведение переговоров в пределах предоставленных полномочий с представителями внешних государственных, коммерческих, общественных учреждений и организаций.*
- 7. Привлечение в установленном порядке сторонних организаций для проведения совместных работ.*
- 8. Внесение предложений по совершенствованию работы, связанной с данным Положением.*

*Источник: <http://hr-portal.ru>*

В разделе «Ответственность» устанавливаются виды ответственности за несвоевременное, неполное и некачественное выполнение сотрудниками структурного подразделения своих должностных обязанностей, несоблюдение конфиденциальности сведений, которые им стали известны в процессе работы.

### **Пример**

#### ***Ответственность сотрудников Отдела управления персоналом***

- 1. Всю полноту ответственности за выполнение возложенных настоящим Положением на Отдел управления персоналом целей и задач несет Начальник отдела.*
- 2. Степень ответственности других сотрудников Отдела управления персоналом устанавливается должностными инструкциями.*
- 3. Начальник отдела и сотрудники несут ответственность за разглашение служебной и коммерческой тайны Компании и иных сведений, которые могут нанести ущерб Обществу или повлиять на его авторитет.*

*Источник: <http://hr-portal.ru>*

В разделе «Связи» устанавливаются служебные отношения каждого подразделения как внутри организации, так и за ее пределами



по вопросам текущей финансовой и хозяйственной деятельности, согласования документов, совместного выполнения работ и т. п.

### **Пример**

#### ***Взаимодействие Отдела управления персоналом***

##### ***1. Со всеми подразделениями компании.***

*Получает:* заявки на подбор персонала; характеристики на работников, рекомендованных в резерв на выдвижение; проекты реорганизаций; проекты планов обучения, периодические отчеты согласно установленной форме; проекты нормативных документов.

*Представляет:* кандидатов для собеседования с руководителями заинтересованных подразделений в целях выяснения профессиональной пригодности; согласованные планы обучения персонала; проекты нормативных документов; проекты реорганизаций.

##### ***2. С начальником по безопасности Компании.***

*Получает:* письменное заключение о возможности трудоустройства кандидата.

*Представляет:* резюме кандидатов; список кандидатов в резерв на выдвижение.

##### ***3. С Генеральным директором.***

*Получает:* стратегию развития Компании; утвержденные нормативные документы; планы реорганизаций; утвержденный годовой план работ и бюджет Отдела управления персоналом.

*Представляет:* проекты нормативных документов; проекты реорганизаций; план работ Отдела управления персоналом.

*Источник:* <http://hr-portal>

На практике разработчики положений о структурных подразделениях часто включают в него такие дополнительные разделы, как:

- показатели оценки деятельности;
- поощрения;
- порядок утверждения и изменения положения.

В разделе «Показатели оценки деятельности» определяются критерии деятельности структурного подразделения исходя из достигнутых результатов работы организации в целом, а также экономических, социальных и организационных показателей в отдельности. Среди них: своевременность принимаемых решений, равномерность загрузки персонала, качество оформления документов, уровень трудовой дисциплины и др.

В разделе «Поощрения» указываются формы материального и морального поощрения сотрудников структурного подразделения за достижение высоких результатов труда.

В разделе «Порядок утверждения и изменения положения» детально описывается технология его разработки и внесения в него по мере необходимости соответствующих корректив.

Положение о структурном подразделении подписывается его руководителем и утверждается первым руководителем организации.

Другим видом положений могут быть разработанные в организации и утвержденные руководителем организации Положение о наставничестве, Положение о персонале, Положение о подготовке персонала, Положение о порядке найма персонала, Положение о порядке прохождения испытательного срока, Положение о премировании, Положение об адаптации работников, Положение об аттестации работников, Положение об оплате и стимулировании труда работников, Положение об организации производственных стажировок и т. д.

Важными локальными нормативными актами в сфере трудовых отношений являются Должностные инструкции. Должностные инструкции разрабатываются в соответствии со штатным расписанием организации и являются логическим продолжением и развитием Положения об отделе.

Должностная инструкция — это внутренний организационно-распорядительный документ, регламентирующий полномочия, ответственность и должностные обязанности работника на занимаемой должности в определенной организации.

Должностные инструкции разрабатываются руководителем или его заместителями для своих подчиненных и согласовываются с юристами (юридическим отделом). Должностная инструкция составляется в трех экземплярах на каждого работника: один экземпляр хранится в отделе кадров, второй — у руководителя отдела (подразделения), третий — у работника.

Содержательная часть Должностной инструкции, как правило, состоит из следующих основных разделов:

- общие положения;
- функции;
- должностные обязанности;
- права;
- ответственность;
- связи.

В разделе «Общие положения» устанавливается сфера деятельности сотрудника, порядок его назначения и освобожде-

ния от занимаемой должности, замещения во время отсутствия, определяются квалификационные требования, подчиненность сотрудника и должностные лица, которыми он руководит. В разделе перечисляются правовые акты и нормативные документы, которыми должен руководствоваться сотрудник в своей деятельности.

### Пример

#### 1. Общие положения

1.1. Менеджер по персоналу относится к категории руководителей, принимается на работу и увольняется с работы приказом директора предприятия по представлению \_\_\_\_\_

1.2. На должность менеджера по персоналу назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование (по специальности менеджмент) или высшее профессиональное образование и дополнительную подготовку в области менеджмента и стаж работы по специальности не менее \_\_\_\_\_ лет.

1.3. Менеджер по персоналу подчиняется \_\_\_\_\_ (директору предприятия, \_\_\_\_\_), руководителю соответствующего структурного подразделения, иному должностному лицу).

1.4. Во время отсутствия менеджера по персоналу (командировка, отпуск, болезнь и пр.) его обязанности выполняет в установленном порядке назначаемый заместитель, несущий полную ответственность за их надлежащее исполнение.

1.5. В своей деятельности менеджер по персоналу руководствуется:

- законодательными и нормативными документами, регламентирующими производственно-хозяйственную и финансово-экономическую деятельность предприятия;
- уставом предприятия;
- правилами трудового распорядка;
- приказами и распоряжениями директора предприятия и непосредственного руководителя;
- настоящей должностной инструкцией.

1.6. Менеджер по персоналу должен знать:

- законодательные и нормативные правовые акты федеральных, региональных и местных органов государственной власти и управления, регламентирующие деятельность предприятия по управлению персоналом;

- законодательство о труде;

- основы рыночной экономики, предпринимательства и ведения бизнеса;
- конъюнктуру рынка рабочей силы и образовательных услуг;
- порядок ценообразования и налогообложения;
- основы маркетинга;
- современные концепции управления персоналом;
- основы трудовой мотивации и системы оценки персонала;
- формы и методы обучения и повышения квалификации кадров;
- порядок разработки трудовых договоров (контрактов);
- методы и организацию менеджмента;
- основы технологии производства и перспективы развития предприятия, структуру управления и их кадровый состав;
- основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда;
- основы производственной педагогики;
- передовой отечественный и зарубежный опыт в области управления персоналом;
- этику делового общения;
- основы организации делопроизводства;
- методы обработки информации с применением современных технических средств, коммуникаций и связи, вычислительной техники;
- правила и нормы охраны труда.

Источник: <http://www.aup.ru>

В разделе «Функции» определяются основные направления деятельности сотрудника в соответствии с заключенным им трудовым договором (контрактом).

### **Пример**

#### *II. Функции*

*На менеджера по персоналу возлагаются следующие функции:*

- 2.1. Организация на предприятии работы с персоналом.*
- 2.2. Комплектование предприятия работниками необходимых профессий.*
- 2.3. Организация обучения персонала, повышения квалификации сотрудников.*
- 2.4. Контроль за соблюдением норм трудового законодательства Российской Федерации в работе с персоналом.*
- 2.5. Методическая помощь руководителям подразделений предприятия по всем вопросам, связанным с персоналом.*
- 2.6. Организация здоровых и безопасных условий труда для подчиненных исполнителей.*

Источник: <http://www.aup.ru>

В разделе «Должностные обязанности» перечисляются конкретные виды работ, возложенные на сотрудника, указывается форма его участия в управленческом процессе.

### **Пример**

#### *III. Должностные обязанности.*

*Для выполнения возложенных на него функций менеджер по персоналу обязан:*

*3.1. Организовывать работу с персоналом в соответствии с общими целями развития предприятия и конкретными направлениями кадровой политики для достижения эффективного использования и профессионального совершенствования работников.*

*3.2. Обеспечивать укомплектование предприятия работниками необходимых профессий, специальностей и квалификации.*

*3.3. Определять потребность в персонале, изучать рынок труда с целью определения возможных источников обеспечения необходимыми кадрами.*

*3.4. Осуществлять подбор кадров, проводить собеседования с принимающимися на работу, в том числе с выпускниками учебных заведений, с целью комплектования штата работников.*

*3.5. Организовывать обучение персонала, координировать работу по повышению квалификации сотрудников и развитию их деловой карьеры.*

*3.6. Доводить информацию по кадровым вопросам и важнейшим кадровым решениям до всех работников.*

*3.7. Организовывать проведение оценки результатов трудовой деятельности работников, аттестаций, конкурсов на замещение вакантных должностей.*

*3.8. Совместно с руководителями структурных подразделений участвовать в принятии решений по вопросам найма, перевода, продвижения по службе, понижения в должности, наложения административных взысканий, а также увольнения работников.*

*3.9. Разрабатывать систему оценки деловых и личностных качество работников.*

*3.10. Консультировать руководителей разных уровней по вопросам организации управления персоналом.*

*3.11. Принимать участие в планировании социального развития коллектива, разрешении трудовых споров и конфликтов.*

*3.12. Составлять и оформлять трудовые договоры и контракты, вести личные дела работников и другую кадровую документацию.*

*3.13. Осуществлять руководство подчиненными сотрудниками.*

*Источник: <http://www.aup.ru>*

В разделе «Права» определяются полномочия, предоставленные сотруднику для выполнения возложенных на него функций и обязанностей по отношению к вышестоящему руководству, другим функциональным руководителям, подчиненным подразделениям и отдельным сотрудникам.

### **Пример**

#### *IV. Права.*

*Менеджер по персоналу имеет право:*

*4.1. Знакомиться с проектами решений руководства предприятия по вопросам его деятельности.*

*4.2. Вносить на рассмотрение руководства предприятия предложения по улучшению деятельности предприятия по вопросам, связанным с управлением персоналом.*

*4.3. Сообщать непосредственному руководителю о выявленных в процессе исполнения своих должностных обязанностей недостатках и вносить предложения по их устранению.*

*4.4. Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции.*

*4.5. Осуществлять взаимодействие с руководителями всех служб, получать информацию и документы, необходимые для выполнения своих должностных обязанностей.*

*4.6. Требовать от руководства предприятия оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей и прав.*

*Источник: <http://www.aup.ru>*

В разделе «Ответственность» устанавливаются виды ответственности за несвоевременное, неэффективное и некачественное выполнение сотрудником своих должностных обязанностей.

### **Пример**

#### *V. Ответственность.*

*Менеджер по персоналу несет ответственность:*

*5.1. За неисполнение (ненадлежащее исполнение) своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, в пределах, определенных трудовым законодательством Российской Федерации.*

*5.2. За совершенные в процессе осуществления своей деятельности правонарушения — в пределах, определенных административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.*

*5.3. За причинение материального ущерба — в пределах, определенных трудовым, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.*

*Источник: <http://www.aup.ru>*

В разделе «Связи» устанавливается круг подразделений и должностных лиц, с которыми сотрудник вступает в официальные служебные взаимоотношения и обменивается информацией.

По мере необходимости в Должностную инструкцию могут быть внесены дополнительные разделы, такие как:

- поощрения;
- порядок утверждения и изменения Должностной инструкции.

В разделе «Поощрения» указываются формы материального и морального стимулирования сотрудника за решение задач управления и достижение конкретных результатов.

В разделе «Порядок утверждения и изменения Должностной инструкции» рассматривается технология ее разработки и внесения в данный документ соответствующих корректив, связанных с организационными и технологическими изменениями в организации.

Должностные инструкции позволяют:

- рационально распределить функциональные обязанности между сотрудниками;
- повысить своевременность и надежность выполнения задач за счет введения количественных показателей их периодичности, трудоемкости, продолжительности и т. д.;
- нормализовать морально-психологический климат в коллективе, устранить конфликты между руководителями и подчиненными;
- конкретизировать права сотрудников в части подготовки и принятия управленческих решений и использования ресурсов;
- повысить коллективную и личную ответственность сотрудников за своевременное и качественное исполнение возложенных на них функциональных обязанностей.

Обязательным локальным нормативным актом, регламентирующим поведение работника в организации, являются *Правила внутреннего трудового распорядка*. Правила внутреннего трудового распорядка регламентируют в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации и иными федеральными законами порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощре-

ния и взыскания, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений у данного работодателя.

Правила внутреннего трудового распорядка, как правило, состоят из следующих разделов:

- общие положения;
- основные права и обязанности работодателя;
- основные права и обязанности работников;
- порядок приема, перевода и увольнения работников;
- режим рабочего времени и времени отдыха;
- поощрения за успехи в работе;
- ответственность за нарушения трудовой дисциплины.

В соответствии со ст. 190 ТК РФ Правила внутреннего трудового распорядка организации утверждает работодатель, при этом учитывается мнение представительного органа работников организации. Представлять интересы работников в коллективных переговорах могут профессиональные союзы, действующие в организации, а при их отсутствии — представители работников, избираемые на конференции (собрании) трудового коллектива.

Правила внутреннего трудового распорядка способствуют укреплению трудовой дисциплины, эффективной организации труда, рациональному использованию рабочего времени, обеспечению высокого качества и производительности труда работников.

Работников знакомят с Правилами внутреннего трудового распорядка под расписку при приеме на работу.

В практике современных организаций принимаются и другие локальные нормативные акты в сфере управления персоналом, например, такие, как Политика управления персоналом, Концепция управления персоналом и т. д.

### **Пример**

*В ОАО «Лукойл» принят документ «Политика управления персоналом ОАО «Лукойл», который включает следующие разделы:*

- 1. Общие положения и связь с бизнес-стратегией.*
- 2. Наше видение в области управления персоналом.*
- 3. Основные составляющие Политики управления персоналом.*
- 4. Основные положения Политики управления персоналом в области повышения результативности.*
- 5. Основные положения Политики управления персоналом в области привлечения в Компанию «лучших из лучших» и обеспечения эффективного использования их возможностей и потенциала.*



6. Основные положения Политики управления персоналом в области обучения и развития, планирования кадрового потенциала.

7. Основные положения Политики управления персоналом в области создания эффективной системы общего вознаграждения.

8. Основные положения Политики управления персоналом в области построения эффективной и динамичной организации, ее непрерывного развития.

9. Наше видение организации системы управления персоналом и роли служб по управлению персоналом.

10. Заключительные положения.

Источник: <http://www.lukoil.ru>

Локальными нормативными актами, регулирующим вопросы служебного поведения работников организации, являются Кодексы этики, Кодексы служебного поведения и т. д.

### Пример

1. Кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Министерства Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий (утв. приказом МЧС РФ от 7 июля 2011 г. № 354).

2. Кодекс делового поведения НК «Роснефть» (утв. решением Совета директоров НК «Роснефть» от 31 декабря 2008 г.).

3. Кодекс корпоративной этики ОАО «Газпром» (утв. решением Совета директоров ОАО «Газпром» от 30 июля 2012 г. № 2038).

Таким образом, только комплексное применение нормативно-правовых актов в сфере труда позволяет обеспечить регламентацию и эффективное функционирование системы управления персоналом.

### Литература

1. Трудовой кодекс РФ от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (действ. ред.).

2. Борисова С. А. [и др.] Словарь-справочник кадровика. М.: Альфа-Пресс, 2005.

3. Управление персоналом организации: учебное пособие / под ред. П. Э. Шлендера. М.: Вузовский учебник: Инфра-М, 2010.

### Вопросы для самопроверки

1. Перечислите основные задачи правового обеспечения системы управления персоналом.

2. Перечислите источники международного правового регулирования трудовых отношений.

3. Что входит в структуру квалификационной характеристики?
4. Назначение и структура трудового договора.
5. Назначение и структура коллективного договора.
6. Назначение и структура Положения о структурном подразделении.
7. Назначение и структура Должностной инструкции.
8. Назначение и структура Правил внутреннего трудового распорядка.

## ГЛАВА 10. КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ

*10.1. Модель компетенций: понятие и структура*

*10.2. Разработка модели компетенций*

*10.3. Модель компетенций как инструмент управления персоналом*

### **10.1. Модель компетенций: понятие и структура**

Компетентностный подход в практике управления персоналом применяется с 1970-х гг. Термин «компетенция» (от лат. *competere* — «соответствовать, подходить») впервые был использован Дэвидом МакКлеелландом, психологом Гарвардского университета, который исследовал зависимость эффективности выполнения работы от разных факторов. Он показал, что эффективность профессиональной деятельности зависит не столько от академических знаний работника, сколько от наличия у него определенных компетенций.

Широкую известность подход, основанный на компетенциях, получил после публикации книги Ричарда Бояциса «Компетентный менеджер: Модель эффективной деятельности». Под компетенцией автор понимал «основную характеристику личности, которая лежит в основе эффективного или превосходного выполнения работы». К таким характеристикам он относил мотивы, психофизиологические характеристики и способности, представления человека о самом себе, т. е. его установки и ценности, а также знания, умения и навыки [4].

В настоящее время существует два основных подхода к трактовке понятия «компетенция»: американский и европейский.

Американский подход рассматривает компетенции как описание поведения сотрудника: «Компетенция — это основная характеристика сотрудника, при обладании которой он способен показывать правильное поведение и, как следствие, добиться высоких результатов в работе». Европейский подход рассматривает компетенции как описание рабочих задач или ожидаемых ре-

зультатов работы: «Компетенция — это способность сотрудника действовать в соответствии со стандартами, принятыми в организации (определение стандарта-минимума, который должен быть достигнут сотрудником)» [5].

Таким образом, как отмечает Н. Володина, директор по кадровой политике компании Silvano Fashion Group AS (г. Москва), европейский подход сосредоточен на определении стандарта-минимума, который должен быть достигнут сотрудником, а американская модель определяет, что должен делать работник, чтобы добиться наивысшей эффективности. В литературе существует много определений понятия «компетенция». Наиболее полным, на наш взгляд, является определение компетенций, как «характеристик личности, которые важны для эффективного выполнения работы на соответствующей позиции, измеримы через наблюдаемое поведение и определены таким образом, чтобы можно было установить на их основе значимые различия между плохими, посредственными и лучшими исполнителями» [6].

Таким образом, компетенция — это поведенческая характеристика, необходимая сотруднику для успешного выполнения рабочих функций, отражающая необходимые стандарты поведения. Именно этим понятие «компетенция» отличается от понятия «профессионально-важное качество» работника (см. табл. 1).

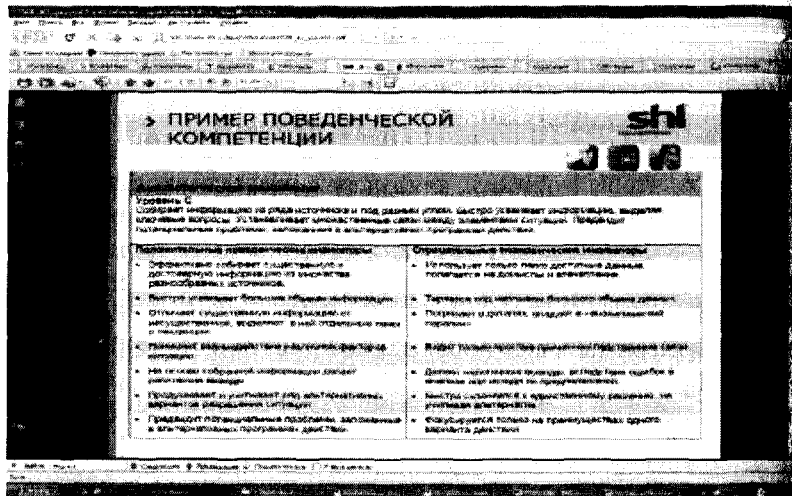
Таблица 1

Компетенции	Профессионально важные качества (ПВК)
Качества, важные для определенной должности в конкретной компании	Качества, важные для определенной профессии вообще, безотносительно компании, в которой работает человек
Качества, свидетельствующие о способности отвечать требованиям должности/подразделения/компании, проявляются в производственном поведении; зависят от личностных свойств (soft skills)	Качества, относящиеся к знаниям, опыту и квалификации человека безотносительно возможных форм производственного поведения; не зависят от личностных свойств (hard skills)

Каждая компетенция может быть представлена следующим образом: название, краткое описание, включающее определение

и назначение, и несколько поведенческих индикаторов, т. е. способов продемонстрировать компетенцию в работе.

### Пример



*Источник: SHL: Компетенции как основа управления эффективностью деятельности / Сайт SHL // <http://www.shl.ru>*

Модель компетенций — это полный набор компетенций и индикаторов поведения, необходимых для успешного выполнения работником его должностных обязанностей.

Специалисты выделяют три вида компетенций, которые входят в модель компетенций.

1. Базовые (корпоративные/ключевые) компетенции, которыми должны обладать все сотрудники организации независимо от занимаемых ими должностей. Базовые компетенции — это поведение и установки работников, позволяющие быть сотрудниками данной организации. Они следуют из ценностей компании, которые фиксируются в таких корпоративных документах, как стратегия, кодекс корпоративной этики и т. д. Разработка базовых компетенций является частью формирования корпоративной культуры.

### Пример

*В компании, работающей в сфере IT-технологий, модель базовых компетенций «Familia» включает семь основных ценностей, которые*

характеризуют организацию как семью, члены которой ценят друг друга и разделяют общие интересы.

*Fellowship* (разделять общие интересы, передавать свой опыт, быть увлеченными одним делом);

*Authenticity* (быть самим собой, быть искренним, надежным, открытым и поступать гуманно);

*Mastery* (быть экспертом в своей области, обладая всеми необходимыми для этого умениями и навыками);

*Improvisation* (развивать и улучшать свою область деятельности, гибко реагируя на ситуацию);

*Localability* (знать региональные рынки и своих клиентов и использовать локальные стратегии на глобальном уровне);

*Intrapreneurship* (применять в работе новые подходы, не ожидая, пока это станет необходимостью);

*Aiming high* (быть среди тех, кто меняет этот мир и делает его лучше).

Помимо названия ценностей модель «Familia» включает их описание и индикаторы поведения.

### Пример

В компании «Procter&Gamble» определены компетенции, определяющие успех сотрудников в компании, и как результат — успех компании в целом, которые получили название «Направляющие успеха» («Силы»).

*Сила ума:* способность анализировать информацию и принимать взвешенные решения, способности и навыки нестандартного мышления.

*Сила взаимодействий с окружающими:* навыки работы в команде и взаимодействия с людьми, лидерские качества, ответственность за собственное развитие и готовность помочь в развитии других.

*Сила быстроты и гибкости:* способность быстро, гибко, чутко и разносторонне реагировать на стремительно изменяющийся окружающий мир, например, экономическую ситуацию и состояние рынка, новый состав команды.

Источник: <http://www.pg.com/ru>

2. Профессиональные (или технические) компетенции — это компетенции, которыми должны обладать сотрудники организации определенной группы должностей. Профессиональные компетенции — это профессиональные знания и навыки, необходимые для эффективной работы сотрудников на конкретной должности.

## Пример

## Профессиональные компетенции продавца-консультанта

Компетенция/ уровень	Умение оказы- вать воздействие и убеждать	Обучаемость	Ориентация на клиента	Умение работать в команде
«Неудовлетво- рительно»	Не совершает значимых (приво- дящих к результа- ту) действий по оказанию влияния и убеждению кли- ента. Разговором управляет клиент	Требует многократного повторения материала, затрачивает больше времен- ных ресурсов на изучение материала, чем другие продавцы салона	Предоставляет минимальное требуемое обслуживание	Проявляет равнодушие к коллегам и судьбе коллектива, нет желания помогать
«Посредствен- но»	Предпринимает единичные действия, чтобы стимулировать клиента к по- купке, презентуя продукцию, не адаптирует презентацию к потребностям клиента	Для освоения новой информа- ции требуется время, соверша- ет однотипные ошибки, требу- ет контроля со стороны	Доводит до конца запросы клиентов, их требования и жалобы, не проясняет потребности, скрытые про- блемы клиентов	Редко оказывает помощь, не способствует поддержанию дружеских отношений в коллективе
«Хорошо»	Вызывает доверие покупателей как профессионал в своей области, подбирает соот- ветствующие ин- тересам клиента доводы, аргументы и факты в пользу товара или по- купки, говорит уверенно и убедит- ельно	Высокая скорость усвоения новой информации, при недостатке информации или знаний проявляет самостоятель- ность и актив- ность по поиску необходимой информации	Поддерживает связи со своими постоянными клиентами, вы- ясняет уровень удовлетворен- ности клиента, предоставля- ет полезную информацию для клиентов, не всегда верно определяет потребность клиента	Оказывает помощь колле- гам в рабочих ситуациях по их просьбе, со всеми членами коллектива поддержи- вает добрые отношения

<i>Компетенция/ уровень</i>	<i>Умение оказывать воздействие и убеждать</i>	<i>Обучаемость</i>	<i>Ориентация на клиента</i>	<i>Умение работать в команде</i>
<i>«Отлично»</i>	<i>Задает правильные вопросы, умеет определять степень информированности и эмоциональное состояние партнера, умеет сформировать у клиента потребность в продукте, владеет приемами стимулирования клиента к покупке</i>	<i>Быстро адаптируется к переменам, самостоятельно оптимизирует методы работы, интегрирует новый опыт в практику</i>	<i>Умеет выявлять потребности клиента и предоставлять клиенту информацию на основе выявленных потребностей</i>	<i>В высшей степени отзывчив, всегда желает помочь коллеге, активно участвует в сплочении коллектива, умеет сгладить конфликт</i>

3. **Управленческие компетенции** — это менеджерские навыки и личные качества, необходимые для того, чтобы быть лидером в организации.

Управленческие компетенции разрабатываются для сотрудников, занятых управленческой деятельностью и имеющих работников в линейном или функциональном подчинении.

### Пример

#### *Управленческие компетенции менеджера*

<i>Работа с информацией</i>	<i>Работа с людьми</i>
<i>Аналитическое мышление. Навыки принятия решений</i>	<i>Навыки коммуникации. Влияние на окружающих. Ориентация на клиента. Работа в команде</i>
<i>Личная эффективность</i>	<i>Управленческие навыки</i>
<i>Нацеленность на результат. Навыки планирования и организации. Стрессоустойчивость. Ориентация на качество</i>	<i>Управление конфликтами. Командное лидерство. Развитие других. Стратегическое мышление</i>

Практика показывает, что в некоторых организациях модель компетенций содержит только базовые компетенции, в других — только профессиональные компетенции.



## 10.2. Разработка модели компетенций

Проектирование модели компетенций начинается с постановки цели ее разработки, областей применения, сроков исполнения. Необходимо проинформировать руководство и руководителей структурных подразделений о данном проекте и заручиться их поддержкой.

Для разработки модели компетенций целесообразно сформировать проектную группу, в состав которой могут входить от четырех до шести специалистов (в зависимости от разнообразия функциональных ролей и масштаба организации). Помимо сотрудников службы управления персоналом в состав проектной группы необходимо включить опытных сотрудников, что позволит снизить возможное сопротивление со стороны персонала. На первом этапе разработки модели компетенций необходимо собрать и проанализировать максимум информации о работе, которую выполняют сотрудники, а также выделить те стандарты поведения, которые обуславливают максимальный результат.

Для сбора информации могут быть использованы такие методы, как:

- наблюдение за деятельностью работников;
- проведение опросов сотрудников и руководителей;
- интервьюирование сотрудников и руководителей, которые показывают лучшие результаты работы;
- мозговой штурм (обсуждения для руководителей);
- метод репертуарных решеток, при котором руководитель последовательно описывает, какие полезные качества проявляет каждый подчиненный в работе. В результате составляется таблица в виде решетки с фамилиями работников и индикаторами их поведения;
- метод критических инцидентов, при котором руководителей просят привести примеры эффективных и неэффективных действий сотрудников в нестандартных ситуациях из реальной практики, в результате чего определяются поведенческие реакции, важные в критической ситуации;
- метод прямых атрибутов, который основан на использовании готовых моделей компетенций. Пяти-шести ключевым менеджерам предлагаются карточки с описанием уже готовых компетенций. Руководители выбирают карточки толь-

ко с теми компетенциями, которые соответствуют наиболее важным задачам компании.

Выбор метода сбора информации зависит от потребностей и специфики деятельности конкретной организации. На практике, как правило, применяют комбинированные методы анализа работ.

### Пример

*При сборе информации о перспективных направлениях деятельности организации наиболее эффективным методом будет совещание членов правления и руководителей высшего звена с участием проектной группы. Собирая информацию о деятельности на каком-то специальном участке работы, лучшим выбором будет провести интервью по критическим инцидентам с работником этого участка [5].*

Следующим этапом разработки модели компетенций является анализ данных и разработка уровней компетенций. На этом этапе анализируются данные из всех источников, чтобы определить личностные характеристики и навыки, которые отличают лучшего исполнителя от среднего. Уровни компетенций — это список поведенческих индикаторов, который описывает разную выраженность владения компетенцией. Практика показывает, что обычно компетенции подразделяют на 3–5 уровней.

### Пример

#### Уровни развития компетенций

Базовый уровень	Уровень развития: Сотрудник находится в процессе освоения данной компетенции, понимает ее важность, но не всегда правильно применяет ее в работе
Сильный уровень	Уровень опыта: Сотрудник освоил данную компетенцию и эффективно применяет ее в большинстве базовых рабочих ситуаций
Лидерский уровень	Уровень мастерства: Сотрудник достиг высокого уровня развития компетенции, способен применять ее в ситуациях повышенной сложности, для решения комплексных задач

Заключительным этапом формирования модели компетенций является формирование профилей компетенций под конкретные должности.

*Профиль компетенций* — это список компетенций, относящихся к конкретной должности. Профиль компетенций определяет не

только то, что ожидается от сотрудников, но и то, как им следует действовать.

Как отмечают специалисты, чтобы модель компетенций работала, необходимо соблюдение следующих условий:

- объективная причина создания и внедрения модели компетенций;
- периодическое обновление компетенций;
- привлечение к работе на всех этапах сотрудников и линейных менеджеров;
- внутренний PR-проект;
- информирование и обучение персонала тому, как разрабатывать и применять компетенции;
- интеграция компетенций во все HR-практики.

### **10.3. Модель компетенций как инструмент управления персоналом**

Применение модели компетенций способствует совершенствованию реализации практически всех функций управления персоналом в организации.

#### *Подбор и отбор персонала с использованием модели компетенций*

Использование модели компетенций при подборе и отборе персонала при приеме на работу позволяет:

- четко сформулировать требования к кандидатам на должность;
- определить критерии отбора и выбор методов оценки кандидатов;
- сформулировать стандарты поведения, необходимые кандидату для эффективного исполнения работы.

Применение модели компетенций в процессе подбора персонала позволяет среди большого количества кандидатов выделить именно тех, кто максимально соответствует организационной культуре.

Методы отбора кандидатов на основе модели компетенций обычно включают интервью, тесты, ассесмент-центр и т. д. По мнению экспертов, интервью, основанное на компетенциях, позволяет выявить их в прошлом опыте кандидата, его

знаниях, навыках, умениях, ценностных установках. В процессе собеседования могут быть выявлены позитивные и негативные поведенческие индикаторы кандидата на вакантную должность.

Кроме того, применение компетентностного подхода к отбору кандидатов способствует снижению уровня текучести персонала, так как новые сотрудники, обладающие необходимыми компетенциями, быстрее адаптируются и достигают высоких результатов работы.

#### *Применение модели компетенций в системе обучения и профессионального развития персонала*

Определение необходимости обучения и профессионального развития, как правило, происходит через сравнение достигнутого сотрудником уровня исполнения работы с эталонным исполнением. Степень выраженности компетенций в работе сотрудников помогает определить, кого следует направить на обучение.

Специалисты рекомендуют перед разработкой программы обучения сотрудников на основе модели компетенций определить рентабельность компетенций с точки зрения обучения. Например, таким ключевым компетенциям и характеристикам, как мотивация достижения и инициатива, можно обучить, однако рентабельнее нанять кандидата, у которого эти компетенции уже сформированы.

Схема развития компетенций сотрудников включает четыре основных этапа (см. рис. 1) [1].

На начальном этапе определяется цель развития сотрудников управления: профессиональное развитие, собственное развитие, карьерный рост или преемственность. На этом этапе сразу выбирается идеальная модель компетенций под цель развития.

Затем необходимо провести диагностику уровня развития компетенций. Определение компетенций, которые необходимо развивать под выбранную цель, может быть проведено при помощи следующих методик: «360 градусов», оценка по результату, индивидуальное деловое упражнение. На этом этапе идеальная модель компетенций сравнивается с диагностированными компетенциями и определяется разница (см. рис. 1).

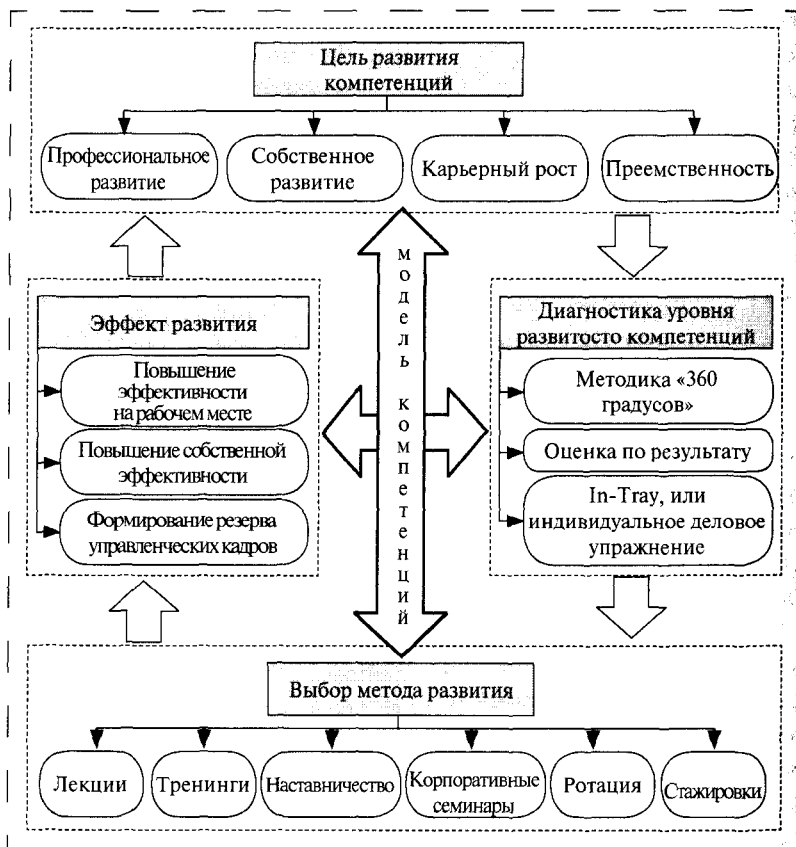


Рис. 1. Схема развития компетенций кадров управления

После определения разницы в компетенциях выбирается метод развития под выбранную цель развития. Развитие компетенций осуществляется при помощи лекций, тренингов, наставничества, корпоративных семинаров, ротации и стажировок. Например, для получения навыков коммуникации могут быть использованы такие методы обучения, как групповые обсуждения без лидера, ролевые игры, групповые упражнения с распределенными ролями и т. д.

Заключительным этапом является определение эффекта развития: повышение эффективности деятельности на рабочем месте, повышение собственной эффективности, формирование резерва управленческих кадров.

Использование модели компетенций позволяет провести более объективную оценку результатов обучения. Например, может быть проведена оценка изменений поведения работника после обучения; оценка изменения результатов работы (рост доходов, продуктивности, качества или обслуживания клиента; сокращение текучести кадров). Оценочные исследования показывают, что от 70 до 80% учебных программ на основе компетенций, надлежащим образом разработанных и проведенных, показывают положительные коэффициенты рентабельности и возврата инвестиций.

Обучение персонала при наличии модели компетенций позволяет экономить значительные средства за счет перехода к индивидуальным программам развития, в то же время повышая объективную эффективность и субъективную удовлетворенность участников обучения.

*Использование модели компетенций  
в процессе оценки персонала*

В процессе оценки персонала в зависимости от ее цели можно четко определить, какие компетенции следует измерять. Например, если целью оценки является определение возможности карьерного продвижения сотрудника, то необходимо оценивать сформированность компетенций новых ролей.

Если оценивается качество исполнения должностных обязанностей, то оценке подлежат такие компетенции, как поведение человека в процессе деятельности, взаимодействие с коллегами, оперативность действий в критических ситуациях и др.

По мнению специалистов, оценка по компетенциям будет особенно эффективна в следующих условиях:

— неопределенность бизнес-среды (экономический кризис), когда сотрудники в значительно меньшей степени, чем обычно, могут влиять на собственные результаты, оценка по ключевым показателям перестает быть валидной. Важно учитывать, сколько усилий прилагают сотрудники, т. е. как стараются достичь заданных целей, независимо от того, удастся ли им это сделать;

— процессные виды работ (ориентированные на качество), когда деятельность сотрудника не предполагает конкретных результатов, измерение навыков и соответствия стандартам исполнения является оптимальным способом оценки;

— изменение организационной стратегии, когда способность сотрудников внести вклад в развитие компании в будущем значительно важнее, чем их прошлые результаты.

При этом надо понимать, что оценка по компетенциям не должна использоваться в качестве единственного источника информации при принятии решений о продвижении, пересмотре размеров заработной платы или увольнении и в большинстве случаев является лишь частью общей системы оценки.

#### *Применение модели компетенций в системе компенсаций и льгот*

Система оплаты труда на основе компетенций позволяет учитывать характеристики индивидуального вклада работника, его способность увеличить стоимость компании в какой-то будущий момент времени. По мнению Лайл М. Спенсера-мл, и Сайн М. Спенсера, между оплачиваемой компетенцией и экономической ценностью для компании есть четкая экономическая взаимосвязь, которую можно выразить в виде уравнения [3]:

$$E(v) = A \times p \times K,$$

где  $E(v)$  — «стоимость» компетенции, т. е. вознаграждение, которое получит сотрудник, обладающий необходимой характеристикой;

$A$  — объем экономической выгоды, которую может принести компании компетенция сотрудника;

$p$  — вероятность, с которой компания получит эту выгоду;

$K$  — коэффициент переоценки, применяемый для расчета текущей ценности выгоды, которую компания получит в какой-то момент в будущем.

Система компенсаций и льгот на основе компетенций может быть эффективной в следующих случаях:

— работники с определенными компетенциями приносят больше дохода, чем те, кто не обладает этими компетенциями, занимая те же должности;

— развитие компании происходит такими темпами, что у работника есть много «работ» или ролей; экономическая выгода, которую приносит сотрудник — это заслуга конкретного человека (т. е. набор его компетенций), а не строгое выполнение им должностных обязанностей;

— в компании распространено мнение, что к персоналу относятся как к «ресурсу», вместо того чтобы ценить индивидуальные различия, что сдерживает инициативу и творчество сотрудников;

— модель компетенций позволяет более эффективно проводить грейдинг должностей и определять размер оплаты за работу. Оплата труда с использованием модели компетенций позволяет учитывать вклад каждого сотрудника в общий результат и т. д.

Таким образом, реализация технологий управления персоналом с использованием модели компетенций способствует повышению их эффективности.

### Литература

1. *Абдюшитова А. И.* Развитие кадров управления на основе универсальной модели базовых компетенций // Управление экономическими системами. 2013. № 11.

2. *Борисова Е.* Компетенция и критерии оценки // Служба кадров и персонал. 2006. № 2. С. 16–19.

3. *Спенсер-мл. Л. М., Спенсер С. М.* Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы / пер. с англ. М.: ГИППО, 2010.

4. *Ричард Бояцис.* Компетентный менеджер. Модель эффективной работы. М.: ГИППО, 2008.

5. *Рудина Е.* Построение системы компетенций в компании: методическое пособие. М.: МЦФЭР, 2008.

6. *Уидетт С., Холлифорд С.* Руководство по компетенциям; пер. с англ. М.: Издательство ГИППО, 2008.

### Вопросы для самопроверки

1. Охарактеризуйте американский и европейский подходы к трактовке понятия «компетенция».

2. В чем заключается отличие между компетенцией и профессионально важным качеством работника?

3. Что такое модель компетенций?

4. Какие виды компетенций входят в модель компетенций?

5. Перечислите основные этапы разработки модели компетенций.

6. Какие методы сбора информации могут быть использованы при разработке модели компетенций?

7. Приведите примеры использования модели компетенций в процессе отбора кандидатов при приеме на работу.



8. Приведите примеры использования модели компетенций в процессе профессионального развития персонала.
9. Приведите примеры использования модели компетенций в процессе оценки персонала.

## **ГЛАВА 11. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ**

*11.1. Национальная система компетенций и квалификаций*

*11.2. История разработки профессиональных стандартов в России*

*11.3. Структура профессионального стандарта*

*11.4. Управление персоналом с использованием профессиональных стандартов*

### **11.1. Национальная система компетенций и квалификаций**

Важнейшим требованием, которое предъявляет национальная экономика к современному работнику, является его профессиональная компетентность. Основными причинами, обуславливающими необходимость профессиональной компетентности трудоспособного населения, являются:

— изменение облика самого работника: утрачиваются черты индустриального типа работника, уходит в прошлое понятие «средняя квалификация», доминирующей характеристикой становится способность к высокопрофессиональному труду;

— отсутствие единства требований к компетенциям, которые формируются у выпускников в системе профессионального образования и предъявляются работодателями в реальном секторе экономики;

— резкое снижение конкурентоспособности выпускников образовательных учреждений, получающих соответствующий образовательный ресурс для построения деловой карьеры и обеспечения своего будущего.

Все это обусловило необходимость разработки стандартных требований к квалификации работников.

Квалификация работника — это уровень знаний, умений, профессиональных навыков и опыта работы работника [1].

Современным инструментом регулирования и саморегулирования рынка квалификаций является Национальная система компетенций и квалификаций.

Национальная система компетенций и квалификаций состоит из:

- сбалансированных между государством, бизнесом и гражданином целей профессионального образования; программ подготовки квалифицированных работников; механизмов тесного взаимодействия в подготовке специалистов между государством и бизнесом;
- профессиональных стандартов;
- профессиональных сообществ, формирующих и структурирующих систему профессионального образования;
- системы независимой оценки квалификаций.

Целью Национальной системы компетенций и квалификаций является создание сбалансированной между государством, бизнесом и гражданами системы, позволяющей быстро и эффективно формировать для экономики высококвалифицированные кадры, с заданным набором квалификаций и компетенций, необходимых для повышения глобальной конкурентоспособности российских компаний.

Профессиональный стандарт — это характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности [1]. Профессиональные стандарты разрабатываются профессиональными сообществами.

Профессиональные стандарты задают четкие и ясные требования к компетенции специалистов, служат ориентиром для людей, какими знаниями, навыками они должны обладать, чтобы быть востребованными на современном рынке труда.

Профессиональные стандарты являются обязательными для государственных организаций и компаний с государственным участием, для бюджетных учреждений.

Механизмом подтверждения квалификации работников является сертификация профессиональных квалификаций, т. е. подтверждение соответствия компетенций работника (выпускника) требованиям профессионального стандарта определенного квалификационного уровня. Сертификация профессиональных квалификаций работника осуществляется в независимых сертификационных центрах, которые в результате установленных процедур оценки квалификации работника выдают ему сертификат

профессиональной квалификации — официальный документ, подтверждающий профессиональную квалификацию работника.

В соответствии с Планом мероприятий («дорожная карта») «Создание Национальной системы компетенций и квалификаций» предусматривается поэтапная замена Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих на профессиональные стандарты.

Национальная система компетенций и квалификаций, являясь современным инструментом регулирования и саморегулирования рынка квалификаций, позволяет:

- обеспечить постоянное развитие квалификации конкретных людей в интересах развития национальной экономики, государства и частных компаний;
- насытить рынок квалификаций специалистами, конкурентоспособными на мировом рынке, готовыми работать на уровне лучших мировых практик;
- обеспечить российским гражданам доступ к квалификациям, отвечающим современным потребностям мировой экономики.

## **11.2. История разработки профессиональных стандартов в России**

Стандартизация требований к знаниям и умениям работников началась в 1950-е гг. и была обусловлена динамичным развитием экономики СССР. Именно в эти годы были разработаны квалификационные справочники: Тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих и Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих.

Денис Зибарев выделяет несколько этапов формирования национальной системы квалификационных стандартов в России [2].

До 1959 г. действовали отраслевые тарифно-квалификационные справочники профессий рабочих, которые были разработаны отраслевыми институтами в соответствии с Методическими указаниями Научно-исследовательского института труда и утверждены постановлениями Государственного комитета Совета министров СССР по вопросам труда и заработной платы, согласовывались с ВЦСПС и отраслевыми профсоюзами. Данные справочники яв-

лялись обязательными для тарификации работ и профессий рабочих всех отраслей народного хозяйства.

В 1959 г. постановлением Государственного комитета Совета министров СССР по вопросам труда и заработной платы и Всесоюзного центрального совета профессиональных союзов от 31 марта 1959 г. № 255 был утвержден Единый тарифно-квалификационный справочник рабочих «Сквозные профессии». Применение данного справочника являлось обязательным при тарификации работ и присвоении квалификационных разрядов рабочим на предприятиях, в организациях и учреждениях всех отраслей народного хозяйства страны независимо от ведомственной подчиненности.

В 1968–1969 гг. был разработан Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих (ЕТКС), который содержал 68 выпусков. Каждый выпуск был разработан отраслевым научно-исследовательским институтом соответствующего министерства, согласован с отраслевыми профсоюзными организациями и утвержден постановлением Государственного комитета Совета министров СССР по вопросам труда и заработной платы. Тарифно-квалификационные характеристики являлись обязательными при тарификации работ и присвоения квалификационных разрядов рабочим на предприятиях, в организациях и учреждениях всех отраслей народного хозяйства независимо от ведомственной подчиненности.

В 1984–1986 гг. был проведен пересмотр ЕТКС, который включал 72 выпуска. Данные выпуски были разработаны с учетом шестиразрядной тарифной сетки. Все выпуски ЕТКС были утверждены соответствующими постановлениями Государственного Комитета СССР по труду и социальным вопросам и Секретариата ВЦСПС. В 1999 г. началась разработка новых выпусков ЕТКС применительно к восьмиразрядной тарифной сетке. Министерством труда России, а после его упразднения Министерством здравоохранения и социального развития России было утверждено 38 новых выпусков ЕТКС, разработанных применительно к восьми разрядам.

### **Пример**

- *Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих. Выпуск 1. Профессии рабочих, общие для всех отраслей народного хозяйства;*

- *Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих. Выпуск 2, часть 1, часть 2. Разделы: «Литейные работы», «Сварочные работы», «Котельные, холодноштамповочные, волочильные и давяльные работы», «Кузнечно-прессовые и термические работы», «Механическая обработка металлов и других материалов», «Металлопокрытия и окраска»; «Эмалирование», «Слесарные и слесарно-сборочные работы»;*
- *Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих Выпуск 3. Раздел «Строительные, монтажные и ремонтно-строительные работы»;*
- *Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих Выпуск 5. Раздел «Геологоразведочные и топографо-геодезические работы»;*
- *Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих Выпуск 6. Разделы: «Бурение скважин», «Добыча нефти и газа».*

Постановлением Правительства РФ от 31 октября 2002 г. № 787 было установлено, что ЕТКС состоит из тарифно-квалификационных характеристик, содержащих характеристики основных видов работ по профессиям рабочих в зависимости от их сложности, и соответствующих им тарифных разрядов, а также требования, предъявляемые к профессиональным знаниям и навыкам рабочих.

Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих (ЕКС) был утвержден Постановлением Минтруда РФ № 37 от 21 августа 1998 г. Он включает квалификационные характеристики должностей руководителей, специалистов и служащих. Постановлением Минтруда РФ от 9 февраля 2004 г. № 9 был утвержден Порядок применения Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих на территории Российской Федерации.

Квалификационные характеристики, включенные в справочник, являются нормативными документами, предназначенными для обоснования рационального разделения и организации труда, правильного подбора, расстановки и использования кадров, обеспечения единства при определении должностных обязанностей работников и предъявляемых к ним квалификационных требований, а также принимаемых решений о соответствии занимаемым должностям при проведении аттестации руководителей и специалистов. Справочник разработан в соответствии с принятой

классификацией служащих на три категории: руководителей, специалистов и других служащих (технических исполнителей). Наименования должностей служащих, квалификационные характеристики которых включены в ЕКС, установлены в соответствии с Общероссийским классификатором профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов ОК-016-94 (ОКПДТР), введенным в действие с 1 января 1996 г.

Квалификационная характеристика каждой должности имеет три раздела: «Должностные обязанности», «Должен знать», «Требования к квалификации». В разделе «Должностные обязанности» приведены основные трудовые функции, которые могут быть поручены полностью или частично работнику, занимающему данную должность. В разделе «Должен знать» определены основные требования к знаниям работника, которые он должен применять при выполнении должностных обязанностей. В разделе «Требования к квалификации» определены уровень профессиональной подготовки работника, необходимой для выполнения предусмотренных должностных обязанностей, и требования к стажу работы.

Квалификационные характеристики предназначены для правильного подбора работников, расстановки и использования кадров, обеспечения единства при определении должностных обязанностей и квалификационных требований, а также для принятия решений о соответствии работников занимаемым должностям при проведении аттестации.

В конце XX — начале XXI в. в связи с рыночными преобразованиями изменилась структура занятости населения, появилось множество новых профессий, не существовавших в период плановой экономики (менеджеры, логисты, маркетологи и пр.).

В связи с этим была начата работа по разработке профессиональных стандартов в различных областях экономической деятельности, в частности, Министерством труда и социального развития Российской Федерации был подготовлен документ «Разработка методики профессиональных стандартов (ПС) для профессий, наиболее значимых для развития экономики в рыночных условиях».

Разработка и внедрение профессиональных стандартов деятельности в различных видах экономической деятельности осуществлялась Российским союзом промышленников и предпринимателей. Однако данные профессиональные стандарты не

являются обязательными для исполнения, так как их правовой статус не закреплен нормативным актом органа исполнительной власти.

С другой стороны, в эти годы министерства и ведомства своими нормативными документами устанавливали квалификационные требования к работникам подведомственных учреждений. Квалификационные требования к профессиональным знаниям и навыкам работников по существу представляли собой отраслевые профессиональные стандарты.

### **Пример**

*В 1999 г. Министерством труда и социального развития Российской Федерации было принято постановление «О квалификационных требованиях (профессиональных стандартах) к основным должностям работников туристской индустрии с приложением “Квалификационные требования (профессиональные стандарты) к основным должностям работников туристской индустрии”».*

*Постановлением Министерством труда и социального развития Российской Федерации от 22 декабря 2003 г. № 87 был утвержден профессиональный стандарт профессии «Преподаватель профессионального обучения».*

*В 2004 г. Министерство труда и социального развития Российской Федерации утвердило постановление «Об утверждении профессионального стандарта по профессии “Менеджер инновационной деятельности) в научно-технической и производственной сферах”».*

*В 2009 г. по решению Правительственной комиссии по высоким технологиям и инновациям создана Межведомственная рабочая группа по разработке профессиональных стандартов (квалификационных требований) к должностям работников высокотехнологичных отраслей экономики.*

В настоящее время в Российской Федерации создана нормативно-правовая база разработки и применения профессиональных стандартов. В соответствии с Указом Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 596 «О долгосрочной государственной экономической политике» поставлена задача обеспечения квалифицированными и высококвалифицированными кадрами 25 миллионов высокопроизводительных рабочих мест, создаваемых или модернизируемых до 2020 г. Данным Указом было предусмотрено создание национальной системы компетенций и квалификаций, создан интернет-ресурс «Атлас профессий»,



предназначенный для выпускников, работодателей, учебных заведений, который содержит сведения о наиболее востребованных на рынке труда профессиях и специальностях, а также требованиях к знаниям, умениям и навыкам, предъявляемых к работникам рынком труда. На сайте представлено подробное описание профессий (в основном рабочих) по направлениям: машиностроение и металлообработка; строительство; связь, транспорт; здравоохранение; добывающая промышленность; электроэнергетика; межотраслевые профессии; информационные технологии.

Распоряжением Правительства Российской Федерации от 29 ноября 2012 г. № 2204-р утвержден Порядок разработки, утверждения и применения профессиональных стандартов.

В настоящее время на сайте Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации создан программно-аппаратный комплекс «Профессиональные стандарты», утвержден План разработки профессиональных стандартов, разработаны реестр профессиональных стандартов, реестр областей и видов профессиональной деятельности, реестр трудовых функций.

### **11.3. Структура профессионального стандарта**

Профессиональный стандарт включает четыре основных раздела:

1. Общие сведения;
2. Описание трудовых функций, входящих в профессиональный стандарт (функциональная карта вида профессиональной деятельности);
3. Характеристика обобщенных трудовых функций;
4. Сведения об организациях — разработчиках профессионального стандарта.

Рассмотрим структуру профессионального стандарта на примере проекта профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом», ответственной организацией — разработчиком которого является ФГБУ Научно-исследовательский институт труда и социального страхования Минтруда России. Раздел «Общие сведения» включает наименование вида профессиональной деятельности, основную цель профессиональной деятельности, группу занятий, отнесение к видам экономической деятельности.

Вид профессиональной деятельности — это совокупность обобщенных трудовых функций, имеющих близкий характер, результаты и условия труда.

Как правило, вид профессиональной деятельности коррелируется с одной или несколькими группами занятий (определяются в соответствии с Общероссийским классификатором занятий) и с одним или несколькими видами экономической деятельности (определяются в соответствии с Общероссийским классификатором видов экономической деятельности).

### Пример

<i>Раздел «Общие сведения»</i>	<i>Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом»</i>
<i>Вид профессиональной деятельности</i>	<i>Управление персоналом организации</i>
<i>Основная цель вида профессиональной деятельности</i>	<i>Обеспечение организации качественным персоналом, способным выполнять возложенные на него трудовые функции для достижения целей организации</i>
<i>Группа занятий (код ОКЗ)</i>	<i>1232. Руководители подразделений (служб) управления кадрами и трудовыми отношениями. 3423. Специалисты кадровых служб и учреждений занятости. 2412. Специалисты по кадрам и профориентации</i>
<i>Отнесение к видам экономической деятельности (код ОКВЭД)</i>	<i>74.50. Наем рабочей силы и подбор персонала</i>

Второй раздел профессионального стандарта содержит описание обобщенных трудовых функций, входящих в профессиональный стандарт и соответствующих им трудовых функций (функциональная карта вида профессиональной деятельности).

Обобщенная трудовая функция — совокупность связанных между собой трудовых функций, сложившаяся в результате разделения труда в конкретном производственном или бизнес-процессе.

### Пример

*Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом» включает следующие обобщенные трудовые функции:*

- *документационное обеспечение работы с персоналом;*
- *обеспечение кадровыми ресурсами;*
- *формирование системы оценки персонала;*

- *формирование системы развития персонала;*
- *формирование системы оплаты и нормирования труда персонала;*
- *формирование социальной политики в отношении персонала;*
- *операционный менеджмент работы с персоналом;*
- *стратегический менеджмент работы с персоналом;*
- *формирование системы работы с иностранным персоналом.*

В функциональной карте вида профессиональной деятельности по каждому виду обобщенной трудовой функции определены конкретные трудовые функции.

Трудовая функция — это составная часть вида трудовой деятельности, представляющая собой интегрированный и относительно автономный набор трудовых действий, определяемых бизнес-процессом и предполагающий наличие необходимых компетенций для их выполнения.

Таким образом, в основу разработки профессионального стандарта положен метод функционального анализа, предполагающий описание функций в каждом из видов трудовой деятельности.

### Пример

#### *Фрагмент функциональной карты вида профессиональной деятельности*

<i>Обобщенные трудовые функции</i>	<i>Трудовые функции</i>
...	...
<i>Обеспечение кадровыми ресурсами</i>	<i>Сбор информации о потребностях организации в персонале, поиск и отбор персонала Оформление, ведение и хранение информации о кандидатах на вакансии организации Взаимодействие с государственными органами и иными организациями по вопросам подбора кадров</i>
...	...

Третий раздел профессионального стандарта — Характеристика обобщенных трудовых функций — содержит возможные наименования должностей, требования к образованию и обучению, требования к опыту практической работы, особые условия допуска к работе, а также трудовые действия по каждой трудовой функции.

**Пример**

**Обобщенная трудовая функция** — обеспечение кадровыми ресурсами.

**Возможные наименования должностей:** специалист по подбору персонала; менеджер по персоналу.

<b>Требования к образованию и обучению</b>	<b>Высшее образование</b> <b>Дополнительные профессиональные программы: профессиональной переподготовки и/или повышения квалификации по подбору персонала</b>	
<b>Требования к опыту практической работы</b>	—	
<b>Особые условия допуска к работе</b>	—	
<b>Дополнительные характеристики</b>		
<b>Наименование документа</b>	<b>Код</b>	<b>Наименование базовой группы, должности (профессии) или специальности</b>
ОКЗ	2412	Специалисты по кадрам и профориентации
	3423	Специалисты кадровых служб и учреждений занятости
ЕКС		Менеджер по персоналу

По каждой трудовой функции в профессиональном стандарте определены трудовые действия, которые должен выполнить специалист, а также сформулированы требования к необходимым умениям и знаниям.

**Пример**

**Трудовая функция** — Сбор информации о потребностях организации в персонале, поиск и отбор персонала.

<b>Трудовые действия</b>	<p>Формирование требований к вакантной должности. Анализ внешнего рынка труда и персонала организации по профилю вакантной должности.</p> <p>Поиск информации о кандидатах во внутренних и внешних источниках.</p> <p>Публичное размещение информации о вакантной должности.</p> <p>Выбор способов и методов привлечения персонала в соответствии с утвержденными планами.</p> <p>Проверка информации о кандидатах.</p> <p>Проведение собеседований/встреч с кандидатами и оценка их соответствия требованиям вакансии</p>
--------------------------	--

Окончание таблицы

<p><b>Необходимые умения</b></p>	<p><i>Собирать, анализировать и структурировать информацию о кандидатах и предложениях на рынке труда.</i></p> <p><i>Пользоваться поисковыми системами и информационными ресурсами.</i></p> <p><i>Определять критерии подбора персонала.</i></p> <p><i>Применять методики отбора кандидатов на вакантные должности в соответствии со спецификами вакансий</i></p>
<p><b>Необходимые знания</b></p>	<p><i>Общие тенденции на рынке труда и в отдельной отрасли/ профессии.</i></p> <p><i>Этические нормы при работе с кандидатами и клиентами.</i></p> <p><i>Требования законодательства и локально-нормативных актов, регулирующие порядок поиска и подбора персонала, движения персонала, в том числе требования по защите персональных данных.</i></p> <p><i>Структуру организации и вакантные должности.</i></p> <p><i>Порядок определения перспективной и текущей потребности в кадрах.</i></p> <p><i>Источники обеспечения организации кадрами.</i></p> <p><i>Базовые основы информатики, структурное построение информационных систем и особенности работы с ними.</i></p> <p><i>Основы психологии и социологии труда.</i></p> <p><i>Основы экономики, организации труда и управления.</i></p> <p><i>Методики привлечения и отбора персонала</i></p>

Таким образом, профессиональный стандарт регламентирует трудовые функции, которые должен выполнять специалист, замещающий ту или иную должность, а также последовательность и содержание трудовых действий для реализации данной функции на практике.

С целью эффективного выполнения работы по каждой трудовой функции определен комплекс необходимых знаний и умений, которыми должен обладать специалист.

По каждому виду обобщенной функции в профессиональном стандарте определен уровень квалификации, который необходим сотруднику для эффективного выполнения должностных обязанностей и обеспечивает международную и межотраслевую сопоставимость квалификаций работников.

Уровни квалификации содержат описание обобщенных требований к работникам, определяемых такими показателями, как:

- широта полномочий и ответственность;
- характер умений;

- характер знаний;
- основные пути достижения квалификации каждого уровня;
- минимальные требования к уровню образования.

Показатель «Широта полномочий и ответственность» определяется степенью самостоятельности профессиональной деятельности, ее масштабом, социальными, экологическими, экономическими и другими последствиями, а также полной реализации в профессиональной деятельности основных функций руководства (целеполагание, организация, контроль, мотивация исполнителей).

Показатель «Характер умений» определяет требования к умениям в зависимости от таких особенностей профессиональной деятельности как множественность (вариативность) способов решения профессиональных задач, необходимость выбора или разработки этих способов, степень неопределенности рабочей ситуации и непредсказуемости ее развития.

Показатель «Характер знаний» определяет требования к знаниям, необходимым в профессиональной деятельности и зависит от объема и сложности используемой информации, инновационности применяемых знаний и степени их абстрактности (соотношения теоретических и практических знаний).

В разделе «Пути достижения уровня квалификации» должны быть представлены основные программы профессионального образования, ведущие к соответствующей квалификации, а также дополнительные профессиональные программы и (или) практический опыт, ведущие к повышению или изменению квалификации работника внутри уровня. Практический опыт может быть получен как в процессе освоения образовательных программ, так и в процессе трудовой и жизненной деятельности человека. Минимальные требования к уровню образования устанавливают уровень образования, необходимый для получения определенного уровня квалификации.

Уровни квалификации в процессе разработки профессиональных стандартов используются для описания трудовых функций, а также для описания требований к образованию и обучению работников.

Единые требования к квалификации работников, установленные Уровнями квалификации, могут быть расширены и уточнены с учетом специфики различных видов профессиональной деятельности.

## Пример

## Описание уровней квалификации (фрагмент)

Уровень	Показатели уровней квалификации			Основные пути достижения уровня квалификации	Минимальные требования к уровню образования
	Широта полномочий и ответственность	Характер умений	Характер знаний		
1-й уровень	Деятельность под руководством. Индивидуальная ответственность	Выполнение ограниченного круга стандартных (простых) заданий, обычно физический труд	Применение элементарных фактических знаний и (или) ограниченного круга специальных знаний	Краткосрочное обучение или инструктаж. Практический опыт	Начальное общее образование
...	...	...	...	...	...
6-й уровень	Самостоятельность, предполагающая определение задач собственной работы и (или) подчиненных по достижению цели Обеспечение взаимодействия сотрудников и смежных подразделений. Ответственность за результат выполнения работ на уровне подразделения или организации	Разработка, внедрение, контроль, оценка и корректировка компонентов профессиональной деятельности, новых технологических или методических решений	Применение профессиональных знаний технологического или методического характера, в том числе инновационных. Самостоятельный поиск, анализ и оценка профессиональной информации	Образовательные программы высшего образования — программы бакалавриата. Образовательные программы среднего профессионального образования — программы подготовки специалистов среднего звена. Дополнительное профессиональное образование. Практический опыт	Высшее образование — бакалавриат; в отдельных случаях — среднее профессиональное образование

Окончание таблицы

Уровень	Показатели уровней квалификации			Основные пути достижения уровня квалификации	Минимальные требования к уровню образования
	Широта полномочий и ответственность	Характер умений	Характер знаний		
...	...	...	...	...	...
9-й уровень	<p>Определение стратегии, управление большими техническими системами, социальными и экономическими процессами. Значительный вклад в определенную область деятельности. Ответственность за результаты деятельности на национальном или международном уровнях</p>	<p>Решение задач методологического, исследовательского и проектного характера, связанных с развитием и повышением эффективности процессов</p>	<p>Создание фундаментальных знаний междисциплинарного и межотраслевого характера</p>	<p>Программы подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре (адъюнктуре), программы ординатуры, программы ассистентуры-стажировки. Дополнительное профессиональное образование. Практический опыт и общественно-профессиональное признание на национальном и международном уровне</p>	<p>Высшее образование — магистратура или специалитет</p>

Например, специалист по управлению персоналом для выполнения большинства обобщенных трудовых функций должен иметь уровень квалификации — 6, а для операционной и стратегической работы с персоналом — 7.

Четвертый раздел профессионального стандарта содержит сведения об организациях — разработчиках профессионального стандарта.

#### 11.4. Управление персоналом с использованием профессиональных стандартов

Профессиональные стандарты могут служить основой формирования кадровой политики, организации подбора и отбора персонала, обучения и аттестации работников, разработки должност-



ных инструкций, установления системы оплаты труда с учетом особенностей организации производства, труда и управления.

Основными преимуществами использования профессиональных стандартов в процессе управления персоналом в российских организациях могут быть:

- совершенствование подбора квалифицированного персонала на рынке труда, поскольку стандарт содержит стандартизированные требования к персоналу;
- обеспечение требуемого качества и профессионального роста персонала через контроль и повышение уровня квалификации работников;
- создание условий для повышения мотивации персонала, обеспечения стабильности и высокого качества труда.

Профессиональные стандарты могут быть использованы для независимой оценки квалификации и компетенций работников в отраслевых центрах развития квалификаций, построения корпоративной системы управления квалификацией в компаниях.

На основе профессиональных стандартов может осуществляться разработка профессиональных образовательных программ и федеральных государственных образовательных стандартов профессионального образования.

Вместе с тем следует отметить, что каждая компания имеет возможность на основе профессиональных стандартов определить конкретный образ необходимых специалистов, а учебные заведения, в свою очередь, предоставлять выпускников с необходимым уровнем знаний и навыков, удовлетворяющих работодателей.

По мнению специалистов, профессиональные стандарты могут быть использованы для:

- формирования (легитимизации) новых направлений профессиональной деятельности и новых типов рабочих мест;
- подбора, оценки (на предмет соответствия профессиональным стандартам) и отбора кадров, в первую очередь, на стратегически приоритетные направления деятельности компании и на новые (ключевые для реализации стратегии) рабочие места;
- в последующем для организации подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров (в корреляции с соответствующими образовательными стандартами), для внутрикорпоративной аттестации и мотивации кадров в зависимости от уровня профессиональных компетенций, для развития персонала (включая индивидуальные программы профессионального роста).

По мнению практиков, введение в эксплуатацию профессиональных стандартов позволяет обеспечить не только взаимодействие сферы образования и труда, но и будет способствовать развитию общества в целом.

Разработанные и периодически обновляемые стандарты квалификации могут быть использованы для:

- помощи конкретному работнику в развитии его квалификации через оценку достигнутого профессионального уровня, определения целей дальнейшего развития квалификации, планирования обучения и т. д.;
- независимой оценки квалификации и компетенций в отраслевых (секторальных) центрах развития квалификаций;
- построения корпоративной системы управления квалификацией в компаниях;
- определения необходимых результатов обучения, разработки соответствующих таким результатам программ и модулей обучения в образовании.

С точки зрения бизнеса появление национальной системы компетенций имеет ряд преимуществ.

Во-первых, компании, не располагающие средствами для разработки собственной системы компетенций, смогут использовать уже готовую систему.

Во-вторых, использование национальной системы компетенций окажет помощь специалистам по подбору и отбору персонала: снизит необходимость проведения дополнительных испытаний кандидатов на вакансию.

Постоянное развитие квалификации конкретных работников в интересах развития национальной экономики, государства и частных компаний позволит насытить рынок квалификаций специалистами, конкурентоспособными на мировом рынке, готовыми работать на уровне лучших мировых практик, обеспечит российским гражданам доступ к квалификациям, отвечающим современным потребностям экономики.

### Литература

1. Трудовой кодекс РФ от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (действ. ред. от 28 июня 2014 г.).

2. *Зибарев Д.* О развитии национальных квалификационных стандартов в Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL://<http://www.trudzr.ru>

### Вопросы для самопроверки

1. Назначение и структура Национальной системы компетенций и квалификаций.
2. Что такое профессиональный стандарт?
3. Охарактеризуйте основные этапы разработки профессиональных стандартов в России.
4. Какие разделы входят в состав профессионального стандарта?
5. Дайте определение термина «вид профессиональной деятельности».
6. Охарактеризуйте понятие «обобщенная трудовая функция».
7. Что регламентирует функциональная карта вида профессиональной деятельности?
8. Что такое уровень квалификации?
9. Сформулируйте преимущества использования профессиональных стандартов в процессе управления персоналом.
10. Охарактеризуйте основные области применения профессиональных стандартов.

## Оглавление

<b>Глава 1. Управление персоналом в системе управления организацией</b> . . . . .	3
1.1. Человеческий фактор и его роль в развитии организации. . . . .	3
1.2. Управление персоналом: основные понятия. . . . .	5
1.3. Роль и место управления персоналом в системе управления организации . . . . .	6
<b>Глава 2. Эволюция науки управления персоналом</b> . . . . .	10
2.1. Школа научного управления . . . . .	11
2.2. Административная школа управления . . . . .	16
2.3. Школа человеческих отношений. . . . .	19
2.4. Школа поведенческих наук . . . . .	21
2.5. Школа управления человеческими ресурсами . . . . .	24
2.6. Эволюция науки управления персоналом в России. . . . .	25
<b>Глава 3. Концепции управления персоналом</b> . . . . .	32
3.1. Классификация концепций управления персоналом . . . . .	32
3.2. Экономическая концепция использования трудовых ресурсов. . . . .	33
3.3. Организационно-административная концепция управления персоналом . . . . .	34
3.4. Концепция управления человеческими ресурсами . . . . .	35
3.5. Гуманистическая концепция управления человеком . . . . .	35
<b>Глава 4. Философия управления персоналом</b> . . . . .	40
4.1. Философия управления, философия организации, философия управления персоналом: понятия, взаимосвязь, основные функции. . . . .	40
4.2. Философия управления персоналом: роль и место в философии организации, цели, основные элементы . . . . .	43
4.3. Принципы и функции философии управления персоналом . . . . .	47
4.4. Национальные особенности формирования философии управления персоналом организации . . . . .	50

<b>Глава 5. Стратегия управления персоналом</b> .....	56
5.1. Понятие стратегии управления персоналом .....	56
5.2. Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом .....	58
5.3. Кадровый аудит и оценка эффективности персонала .....	66
5.4. Взаимосвязь стратегии управления персоналом и кадровой политики .....	73
5.5. Перспективы развития стратегий управления персоналом .....	76
<b>Глава 6. Система управления персоналом</b> .....	80
6.1. Система управления персоналом: понятие и структура .....	80
6.2. Принципы управления персоналом .....	83
6.3. Функции системы управления персоналом .....	88
6.4. Методы управления персоналом .....	96
<b>Глава 7. Персонал как объект управления</b> .....	105
7.1. Классификация персонала .....	105
7.2. Структура персонала .....	111
7.3. Количественные показатели персонала .....	118
<b>Глава 8. Служба управления персоналом как субъект управления</b> .....	124
8.1. Основные направления деятельности службы управления персоналом .....	124
8.2. Организационная структура службы управления персоналом .....	131
8.3. Должностной состав и численность сотрудников службы управления персоналом .....	141
<b>Глава 9. Нормативно-правовое обеспечение системы управления персоналом</b> .....	158
9.1. Правовое обеспечение системы управления персоналом .....	158
9.2. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом .....	163
9.3. Локальные нормативные акты организации в сфере управления персоналом .....	171
<b>Глава 10. Компетентностный подход к управлению персоналом</b> .....	194
10.1. Модель компетенций: понятие и структура .....	194
10.2. Разработка модели компетенций .....	200
10.3. Модель компетенций как инструмент управления персоналом ..	202

---

<b>Глава 11. Управление персоналом с использованием профессиональных стандартов</b> . . . . .	209
11.1. Национальная система компетенций и квалификаций . . . . .	209
11.2. История разработки профессиональных стандартов в России . . . . .	211
11.3. Структура профессионального стандарта . . . . .	216
11.4. Управление персоналом с использованием профессиональных стандартов . . . . .	223

Н. И. Архипова, О. Л. Седова

# ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Краткий курс для бакалавров



*Архипова Надежда Ивановна – доктор экономических наук, профессор Российского государственного гуманитарного университета. Автор более 400 научных трудов. Специалист в области организационного развития и управления персоналом.*



*Седова Ольга Леонидовна – кандидат технических наук, профессор Российского государственного гуманитарного университета. Автор более 200 научных трудов. Специалист в области управления персоналом.*



Издательство «ПРОСПЕКТ»  
(495) 651-62-62  
e-mail: mail@prospekt.org  
www.prospekt.org



3 | **ДОМ КНИГИ**  
**“МОЛОДАЯ ГВАРДИЯ”**  
Архипова Н. И. Основы уп  
ISBN 978-5-392-19260-1  
2000 N  
4913904  
**Цена: 281 р.**