

Часть I. ОСНОВЫ ВНУТРИФИРМЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ДЕЛОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 1. Персонал как объект управления в современной организации

1.1 Предмет изучения дисциплины. Взаимосвязь с другими дисциплинами

1.2 Понятия «кадры», «персонал», «человеческие ресурсы»

1.3 Цели управления персоналом

1.4 Место управления персоналом в общих и частных стратегиях менеджмента

1.5 Место и роль управления персоналом (УП) в системе управления организацией

1.6 Специфика управления людьми в малых организациях и проектных структурах.

1.1. Предмет изучения дисциплины. Взаимосвязь с другими Дисциплинами

Управление людьми является основой эффективного управления *любой* организации, в том числе и *проектной*. Опыт, накопленный в этой области успешно работающими компаниями и командами, независимо от их национальной и отраслевой принадлежности, требует тщательного изучения, осмысления и использования в современных российских условиях. Для адаптации отечественных организаций к рыночной обстановке, складывающимся новым взаимоотношениям с государственными органами, партнерами, клиентами, работниками необходимо знание принципов и методов управления персоналом и умение их использовать в практической деятельности. В этом – залог выживания и развития предприятия.

Цель изучения дисциплины «Управление персоналом»: дать слушателям основы теоретических знаний и практических навыков по формированию и функционированию системы управления персоналом, обеспечивающей успешное выполнение миссии, целей и задач предприятия, на основе эффективной и целенаправленной работы с кадрами.

Предметом изучения является механизм управления персоналом. В системе подготовки специалиста по профилю 080100.68 «Экономика» это позволяет слушателю приобрести набор специальных профессиональных компетенций. Эти компетенции заключаются в умении использования теоретических и практических основ управления персоналом, с учетом норм трудового законодательства, основных нормативов, стандартов и отраслевых правил, регулирующих деятельность организаций в области управления пер-

соналом в деловых организациях, в том числе и в сфере управления проектами («проектном менеджменте»).

Теоретической основой дисциплины «Управление персоналом», являются дисциплины «Социология», «Основы менеджмента», «Психология управленческой деятельности». Формируемые в результате изучения курса «Управление персоналом» навыки необходимы учащимся для освоения дисциплины «Управление проектами».

Персонал – это прежде всего люди со сложным комплексом индивидуальных качеств, среди которых социально-психологические играют главную роль. Это важнейшая часть экономического и инновационного пространства предприятий. Современные высокоэффективные предприятия руководствуются философией превосходства человеческих ресурсов над другими видами ресурсов. Они справедливо считают, что основной потенциал успешной деятельности деловых организаций заключен в персонале, его квалификации и преданности интересам предприятия. Разберемся с различными понятиями, имеющими отношение к предмету нашего курса.

1.2 Понятия «кадры», «персонал», «человеческие ресурсы»

Российские ученые и специалисты до сих пор используют различные понятия: «рабочая сила», «трудовые ресурсы», «трудовой потенциал», «кадры», «персонал», социально-экономическое значение которых не всегда учитывает тенденции развития науки и практики управления в условиях становления рыночной экономики. Традиционным термином при исследовании роли человека в сфере производства в советской экономической науке была «рабочая сила». Под рабочей силой или способностью к труду, мы понимаем совокупность физических и духовных способностей, которыми обладает организм, живая личность человека и которые пускаются в ход всякий раз, когда он производит какие-либо потребительские стоимости¹. Данная трактовка отвечала системе капиталистической экономики прошлого, но для анализа современных процессов в сфере труда недостаточна.

Категория «рабочая сила» учитывает духовные и физические способности, которыми уже обладает индивид. То есть по отношению к непосредственному процессу труда она выступает как *потенциальная величина*, в то время как современный труд – это *функциональная способность*.

В настоящее время в обществе происходит постоянное обновление технологий, внедрение компьютерных информационных систем, технологий, идет активный процесс интеллектуализации бизнеса. Это, в свою очередь, требует периодического повышения квалификации, переподготовки работников, развития их способностей к новым видам труда. Поэтому в современном управленческом процессе (менеджменте) способности и возможности работ-

¹ К. Маркс, Ф. Энгельс, Соч. Т.20. – С. 178.

ника должны рассматриваться не как нечто фиксированное, а как непрерывно развивающееся, обновляющееся, в соответствии с требованиями производства товаров и услуг.

Наряду с категорией «рабочая сила» в отечественной экономической науке и практике широко используется и другая категория – «трудовые ресурсы», впервые введенная академиком С.Г. Струмилиным в 1922 году в статье «Наши трудовые ресурсы и перспективы». В советских плановых органах трудовые ресурсы рассматривались как *экономическая и планово-учетная* категории. Причем, рассмотрение как *экономической категории* предполагает рассмотрение в качестве «трудовых ресурсов» той части населения, которая обладает необходимым физическим развитием, умственными способностями и знаниями. Понятие «трудовых ресурсов» как *планово-учетной* категории более обобщенное и характеризует часть всего населения страны, региона, находящегося в трудоспособном возрасте.

Экономическое содержание данного понятия в большей степени приемлемо для рассмотрения *демографических аспектов занятости*, так как характеризует *количественные* рамки и *качественные* признаки, соответствующие экономической активности человека. Кроме того, это понятие слишком широкое, обобщенное и больше приемлемо в использовании на уровне государственных и региональных органов управления, заботящихся о социально-экономическом развитии территорий страны и заинтересованных в анализе и использовании трудовых ресурсов в реализации намечаемых программ развития. И еще немаловажно и то, что невольно при таком подходе трудовые ресурсы рассматриваются как *пассивные объекты управления*, которые не проявляют творчества, инициативы, собственных мотивов и интересов. А последние перечисленные существенные особенности людей можно отслеживать, учитывать лишь на *уровне конкретных предприятий* (организаций).

Начиная с 1960-х гг. в экономической литературе все активнее стало использоваться понятие «человеческий фактор». В словарях термин «фактор» определяется как величина, движущая величина чего-либо. Использование понятия «человеческий фактор» подчеркивает *активную роль* человека в производственной системе. Человеческий фактор – это «...система взаимодействующих, занимающих разное положение классов, слоев, групп, деятельность и взаимодействие которых обеспечивают прогрессивное развитие общества», – считает академик Т.И. Заславская². Такой смысл определения понятия «человеческий фактор» указывает на *решающую роль человека* в повышении эффективности производства выдвигает на первый план задачу создания необходимых условий для развития профессиональных и творческих способностей людей.

Дальнейшее познание человеческого фактора в процессе производства привело к введению в научный оборот категории «трудовой потенциал». По-

² Заславская Т.И., Рывкина Р.В. Социология общественной жизни: очерки теории. – Новосибирск, 1991. – С.35.

нятие «потенциал» (от латинского *potentia*) означает как отдельного лица, так и всего общества, которые могут быть использованы для достижения определенной цели.

Таким образом, *трудовой* потенциал характеризует не только возможности человека, но и наличие у него определенных созидательных способностей, которые при необходимости могут быть реализованы. Трудовой потенциал – это «человеческий фактор» в динамике развивающегося, непрерывного процесса, выявляющего скрытые возможности. Трудовой потенциал не только отражает наличествующие *способности* и нереализованные *возможности*, но и *будущие трудовые резервы*, которые необходимо создавать в долгосрочной перспективе как конкурентные преимущества организации в сложной рыночной среде. Трудовой потенциал рассматривается как непрерывно изменяющийся и развивающийся в заданных условиях резерв роста производительности труда, повышения конкурентоспособности организации.³

Многочисленные исследования, как в отечественной промышленности, так и в зарубежной показывают, что трудовой потенциал повсеместно значительно недоиспользуется. Это обстоятельство необходимо учитывать всем руководителям организаций, заботящихся о *поиске резервов* в повышении эффективности производственной деятельности своих организаций. Порой резервы трудового потенциала весьма велики, их необходимо выявлять, умело, грамотно использовать.

В отечественной и зарубежной науке и практике управления широко используются и такие понятия, как «кадры» и «персонал». Между ними есть некоторая разница. Так, под «кадрами» (фр. *cadres*) понимается *основной состав работников* предприятия. Эта категория характеризует не качество отдельно взятого индивида, а совокупность работников, объединенных в коллектив для достижения общих целей организации. Причем к кадрам не относят временных работников, совместителей, внештатных сотрудников.

Понятие «персонал» происходит от лат. *personalis*, что означает весь личный состав работников, включая постоянных и временных, состоящих с организацией как с юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором о найме (трудовым договором, контрактом). Вместе с тем в понятии «персонал» скрыт глубинный смысл, заключенный в акцентировании внимания на роли личности в социально-экономической системе⁴

И в соответствии с этим смыслом в функции управления персоналом в современных организациях включаются как *индивидуально кадровая работа* (управление индивидом) и *администрирование*, так и *кадровая стратегия и политика* – управление человеческими ресурсами организации в целом.

³ Макарова И.К. Управление персоналом. Учебник. – М., 2002. – С.9.

⁴ Коротков Э.М. Концепция менеджмента. – М., 1996. – С. 203.

Термин «человеческие ресурсы» стал использоваться со середины 1980-х гг. Как известно, функционирование любой экономической системы представляет процесс преобразования ресурсов для удовлетворения общества в товарах и услугах. Понятие «ресурсы» происходит от фр. *resources* – запасы, средства, источники чего-либо, которые могут быть использованы для получения доходов, экономических благ. Общим свойством всех ресурсов (трудовых, материальных, финансовых, информационных и др.) является их *количественная и качественная ограниченность*. Поэтому одной из ключевых проблем экономики является проблема эффективности – поиска путей наилучшего использования ограниченных ресурсов, с тем, чтобы достичь удовлетворения потребностей. Кроме того, любые ресурсы, в том числе и трудовые, являются слагаемыми полезности и стоимости продукции, приносят их владельцу доходы. И это еще не все. Практически все ресурсы, в том числе и трудовые, имеют износ, нуждаются в расходе средств на их «ремонт», обновление и развитие. Но из ряда других ресурсов человеческие ресурсы заметно выделяются своей главной особенностью – люди наделены *интеллектом* и, в отличие от машин, приборов их участие в производственном процессе носит *не механический, а сознательный и эмоциональный характер*. Отсюда вытекает представление о том, что только человек обладает творческими, предпринимательскими способностями. В нем скрыты наибольшие резервы для повышения эффективности функционирования организации. Способности, знания, квалификация и профессиональные знания распределены между людьми неравномерно, поэтому требуется их обучение, постоянное пополнение новыми знаниями.

Работник как личность действует, с одной стороны, в соответствии со своими внутренними склонностями и решениями, а с другой, – в соответствии с внешней обстановкой. К внешней обстановке относятся особенности требований и регламентов технологии производства, организационной (корпоративной) культуры и официально установленных правил внутреннего трудового распорядка, условия договоров о найме на работу (Трудовые договоры, контракты) и некоторое другое. В случаях непредвиденных критических производственных ситуаций работник действует в соответствии с предписаниями и инструкциями, а также и сообразуясь со своей творческой инициативой, используя накопленные знания, опыт, интуицию.

Именно человеческие ресурсы приводят в движение, организуют взаимодействие всех остальных ресурсов. В этом их ключевая и стратегическая роль в современной организации. Практика эффективно работающих производственных организаций показала, что повышение качества человеческих ресурсов приводит к большей отдаче материальных ресурсов через их более эффективное использование. Это, в свою очередь, обеспечивает организациям дополнительный стимул для инвестирования в человеческие ресурсы. Известный специалист П. Друкер отмечает: «У фирмы есть всего два вида основных вида ресурсов: ресурсы знаний, т.е. обученные работники, и деньги.

Эти ресурсы обладают - или должны обладать – огромнейшим влиянием. Что в действительности отличает сильную фирму от слабой, так это, прежде всего, квалификация ее персонала, его знания, мотивация и направленность».⁵

Исследования российских ученых показывают, что в период перестройки и с распадом СССР в использовании наемных работников во множестве организаций идут процессы уклонения работодателей от заботы о развитии трудового потенциала и опоры на человеческий фактор в решении производственных проблем. До тех пор, пока не начнется обратный и объективно необходимый процесс повышения внимания работодателей к роли человеческих ресурсов в производственной деятельности организаций, в российской экономике будут серьезные проблемы с преодолением системного кризиса и слабой конкурентоспособностью российской экономики.

Кроме всего прочего отметим, что, определяя категорию «человеческие ресурсы», все же не следует противопоставлять ее понятиям «трудовой потенциал», «человеческий фактор», «кадры» и «персонал» (в экономической литературе эти термины часто употребляются как синонимы). «*Человеческие ресурсы*» – термин, характеризующий персонал организации с точки зрения *качества*. Подход к людям как к *экономическому* ресурсу означает отказ от представлений о рабочей силе как о «даровом богатстве», освоение которого не требует инвестиций и организационных усилий со стороны предприятия, общества. Ориентация на экономическую полезность человеческих ресурсов требует целевых капиталовложений, связанных с формированием, рациональным использованием и развитием трудовых и творческих способностей работников для достижения эффективности деловой организации.

Человеческие ресурсы – составная часть производственных ресурсов – совокупность занятых в производстве людей в единстве их деятельности и возможностей. *Общие свойства ресурсов: количественная определенность* (например, столько-то людей работают на данном предприятии), *ограниченность* (например, человек может выполнить такой-то объем работы, и не больше); *качественная определенность*: ресурсы должны отвечать определенным требованиям, для того чтобы обеспечивать процесс производства или иной деятельности организации (например, уровень профессиональной подготовки и работоспособность сотрудников). Ресурсы должны *обновляться* по мере истощения или в соответствии с изменениями в организации. Источником ресурсов является *внешняя и внутренняя среда организации*. Ресурсы, содержащиеся во *внешней* среде, являются «новыми», используются на предприятии впервые и, возможно, обладают более высокими показателями, необходимыми для деятельности (например, выпускник вуза обладает большей работоспособностью по отношению к работникам среднего возраста). Использование ресурсов, содержащихся во *внутренней* среде, называется вто-

⁵ Друкер Питер Ф. Управление, нацеленное на результаты /Пер. с англ. – М., 1994. – С. 57.

ричным. *Плюс* (внутренних ресурсов) – они уже адаптированы к предприятию (например, сотрудник уже знает, как организована работа), поэтому могут использоваться сразу же в полном объеме. *Минус* – ресурсы могут быть частично истощены (например, человек знает все негативные стороны деятельности организации и работает без энтузиазма).

Особенность (отличие) человеческих ресурсов по отношению к другим видам ресурсов: наличие специфических факторов, влияющих на рабочие качества (например, уровень интеллекта, особенности характера, темперамента, эмоциональной устойчивости, здоровье, настроение, желание работать и т.п.). Эти факторы могут быть изучены и спрогнозированы лишь с долей вероятности, поэтому эффективность работы людей в организации не всегда предсказуема.

1.3 Цели управления персоналом⁶

Управление персоналом – это функциональная сфера деятельности. Ее задача – обеспечение предприятия в нужное время кадрами в необходимом количестве и требуемого качества, их правильная расстановка и стимулирование.

Целью управления персоналом, обобщенно, является формирование работоспособных коллективов, в которых работники действуют с учетом собственных интересов и во благо организации в целом.

Персонал предприятия в одно и тоже время может выступать как объектом, так и субъектом управления. *Объектом* работники предприятия выступают потому, что они являются частью производственных процессов. Поэтому планирование, формирование, перераспределение и рациональное использование людских ресурсов на производстве составляют основное содержание управления персоналом. И с этой точки зрения работники рассматриваются аналогично управлению материально-вещественными элементами и подструктурами. Дело еще и в том, что деловая организация (предприятие) всегда целерациональна и все, что в ней находится (в том числе персонал и труд персонала), подчинено достижению организационных целей: производство товаров (услуг) для продажи на рынке.

⁶ В отечественной специальной литературе и в управленческой практике (деловых документах организаций) чаще используют довольно прочно установившееся понятие «Управление персоналом» (нежели «Управление человеческими ресурсами»), с набором множества функций этого управления по отношению к персоналу организации (кадровому составу и привлекаемым временно, а также по другим схемам, сотрудникам). Понятие «Управление человеческими ресурсами» включает в себя, как известно из теории, больше стратегических составляющих в управлении людьми компании. Но постепенно в современном «Управлении персоналом» (в реальной управленческой практике) начинают присутствовать эти стратегические компоненты (хотя бы у передовых, высокоэффективных компаний, применяющих стратегический менеджмент). И с долей условности предлагаем в последующих темах данного учебного пособия использовать этот более короткий термин «Управление персоналом», как включающий в свою содержательную сущность элементы стратегического менеджмента в отношении сотрудников компании (человеческих ресурсов).

Персонал современной организации может рассматриваться и как *субъект* управления, поскольку участвует в той или иной степени в управлении организацией, влияя на принимаемые руководством предприятия решения, участвуя в процедурах оценки (самооценки), контроля (самоконтроля), распределения заработка и т.п.

Система целей для управления персоналом, с одной стороны, должна отвечать на вопрос, каковы конкретные потребности работников, удовлетворения которых они вправе требовать от администрации, а с другой стороны – какие цели по использованию персонала ставит перед собой администрация организации и какие условия она стремится для этого создать. Успех управления возможен, если эти группы целей непротиворечивы.

Управление персоналом, в широком плане, преследует следующие цели:

- помощь фирме в достижении общих целей;
- эффективное использование мастерства и возможностей работников;
- обеспечение фирмы высококвалифицированными и заинтересованными сотрудниками;
- стремление к наиболее полному удовлетворению работников своей работой, к их наиболее полному профессиональному самовыражению, что делает желанной работу в данной фирме.

К основному набору *стандартных процедур* по управлению персоналом относятся:

1. Планирование трудовых ресурсов: оценка наличных ресурсов, оценка будущих потребностей, разработка программы удовлетворения будущих потребностей в людских ресурсах.

2. Наем персонала: создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям.

3. Отбор: оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе найма.

4. Определение заработной платы и льгот: разработка структуры заработной платы и льгот с целью привлечения и удержания работников.

5. Разработка мотивационных схем стимулирования (материального и морального) работников: побуждение работников к высокой трудовой отдаче.

6. Адаптация: введение нанятых работников в организацию и во все ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от них организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку.

7. Обучение: разработка программ для обучения трудовым навыкам эффективного выполнения работ.

8. Оценка трудовой деятельности: разработка методик оценки трудовой деятельности и доведение ее до работников.

9. Повышение, понижение, перевод, увольнение: разработка методов перемещения работников с должности с большей или меньшей долей ответственности; развитие их профессионального опыта путем перемещения на дру-

гие должности или участки работы; процедуры прекращения договора по найму;

10. Подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе: разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности руководящих кадров.⁷

Различают следующие аспекты управления персоналом:

1) *технико-технологический* – предполагает необходимость учета уровня развития конкретного производства, особенностей используемых в нем техники и технологий, специфики производственных условий;

2) *организационно-экономический* – позволяет раскрыть вопросы, связанные с планированием численности и состава работающих, материальным и моральным стимулированием трудовой деятельности, использованием рабочего времени и т.п.;

3) *правовой* аспект проблемы включает вопросы соблюдения трудового законодательства в работе с персоналом;

4) *социально-психологический* – рассматривает вопросы социально-психологического обеспечения управления персоналом, использования различных социологических и психологических процедур в практике работы с персоналом;

5) *педагогический* – затрагивает проблемы, связанные с воспитанием и обучением персонала.

1.4 Место управления персоналом в общих и частных стратегиях менеджмента

В практическом использовании человеческих ресурсов можно выделить как *общие стратегии*, относящиеся ко всем видам ресурсов, так и *частные стратегии*, относящиеся только к человеческим ресурсам (ЧР).

К *общим* стратегиям относятся *интенсивная* и *экстенсивная*. *Интенсивная* стратегия – это стратегия наращивания качества при неизменном или уменьшающемся количестве ресурсов. *Экстенсивная* – это наращивание качества или удержание его на определенном уровне при увеличении количества ресурсов.

К *частным* стратегиям относятся *технократическая* и *гуманистическая*.

Технократическая стратегия – это подбор и расстановка кадров в соответствии с текущими задачами производства и организации труда для получения максимально возможной прибыли (была бы должность, а человек найдется). Персонал рассматривается в традиционных для научной организации труда воззрениях (времен Адама Смита и Фредерика Тейлора) на минимизацию издержек производства, где человек поставлен в один ряд со всеми другими видами ресурсов.

⁷ В малом бизнесе эти процедуры адаптируются к особенностям управления персоналом малых предприятий (управлении группами, командами), также как и в сфере управления проектами крупных, средних и малых предприятий. Эти особенности раскрыты в последующих главах данного учебного пособия.

Гуманистическая стратегия – это подбор и расстановка кадров в соответствии со стратегическими задачами деятельности организации и управления человеческими ресурсами (человеческим фактором) – был бы человек, а должность найдется – при *культурологическом* подходе. Гуманистическая стратегия фокусируется на собственно человеческой стороне организации. С точки зрения этого подхода важно, насколько работники предприятий интегрированы в нужды организации, глубоко проникли и восприняли соответствующую систему ее ценностей, а на базе этого готовы с энтузиазмом и максимально творчески трудиться на своих рабочих местах.

Стратегия использования ЧР, таким образом, может быть описана двумя параметрами: 1) интенсивность; 2) учет специфики ресурсов (рис.1-1).

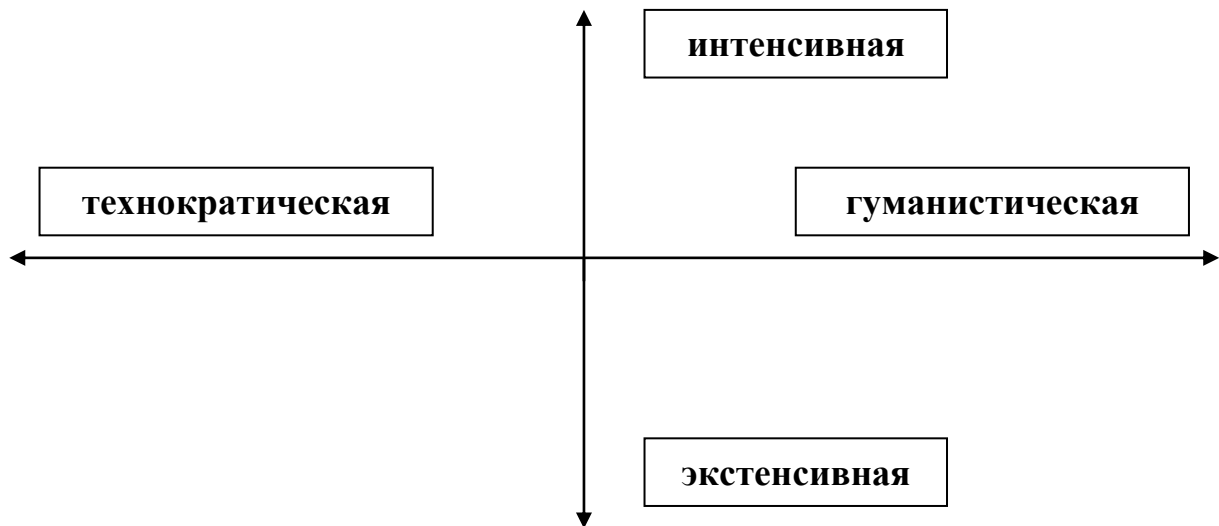


Рис.1.1 Система оценки стратегии использования ЧР

Выбор стратегии зависит от вида, целей, задач производства, а также от величины организации, от периода жизнедеятельности, в котором находится организация⁸.

1.5 Место и роль управления персоналом (УП) в системе управления организацией

Субъект и объект управления

Система управления персоналом, т.е. систематизированное и сознательное объединение людей, действующих для достижения определенных целей, включает в себя *субъект* управления (СУ) и *объект* управления (ОУ).

⁸ Более подробное рассмотрение видов стратегий управления персоналом содержится в материалах темы 5.

СУ – совокупность элементов системы, осуществляющих управление как целевое воздействие на объект управления, *аппарат управления*, организующий труд исполнителей. Его деятельность заключается в том, чтобы определить, какие действия, в каком порядке, кем и как и в какие сроки следует выполнять.

СУ контролирует и оценивает результаты действия исполнителей, обеспечивающих достижение цели.

СУ, используя управляющее воздействие, направляет, корректирует действия **ОУ**, получая информацию о результатах труда исполнителей посредством обратной связи. *Управляющее воздействие* может возникнуть только в том случае, если между **СУ** и **ОУ** установлены *отношения подчинения*, распределены *власть, права и ответственность*, которые позволяют одним вырабатывать управленческие команды, а другим эти команды выполнять.

Система управления персоналом (**СУ**) включает следующие основные элементы:

- группу специалистов аппарата управления;
- комплекс технических средств **СУ**;
- информационную базу для управления персоналом;
- комплекс методов и методик организации труда и управления персоналом;
- правовую базу;
- совокупность программ управления информационными процессами для персонала организации.

Управление персоналом имеет два направления: *стратегическое и тактическое*. В рамках *стратегического* необходимо способствовать обеспечению условий конкурентоспособности и долгосрочного развития организации на основе регулирования отношений между организацией и работниками в рамках стратегии бизнеса. В рамках второго (*тактического*) осуществляется текущая кадровая работа: состояние и планирование потребности в кадрах, разработка штатных расписаний и т.п.

Состав и функции подсистем УП

Система управления персоналом организации – это система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает подсистему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций. В том числе можно перечислить следующие подсистемы:

линейного руководства осуществляет: управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и линейными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют: руководитель организации, его за-

местители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера, бригадиры;

планирования и маркетинга персонала осуществляет разработку кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, организацию кадрового планирования, планирование и прогнозирование потребности в персонале, поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами;

управления наймом и учетом персонала осуществляет: организацию найма персонала, организацию собеседования, оценки, отбора и приема персонала, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала, профессиональную ориентацию и организацию рационального использования персонала, управление занятостью, документационное обеспечение системы УП;

управления трудовыми отношениями проводит: анализ регулирование групповых и личных взаимоотношений, анализ и регулирование отношений руководства, управление производственными конфликтами и стрессами, социально-психологическую диагностику, соблюдение этических норм и взаимоотношений, управление взаимодействием с профсоюзами;

обеспечения нормальных условий труда выполняет функции: соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, соблюдение требований технической эстетики, охраны труда и окружающей среды, военизированной охраны организации и отдельных должностных лиц;

управления развитием персонала осуществляет обучение, переподготовку и повышение квалификации, введение в должность и адаптацию новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров, организацию рационализаторской и изобретательской деятельности, реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организацию работы с кадровым резервом;

управления мотивацией поведения персонала выполняет функции: управление мотивацией трудового поведения, нормирование и тарификация трудового процесса, разработка систем оплаты труда, разработка форм участия персонала в прибылях и капитале, разработка форм морального поощрения персонала, организация нормативно-методического обеспечения системы УП;

управления социальным развитием выполняет: организацию общественного питания, управление жилищно-бытовым обслуживанием, развитием культуры и физического воспитания, обеспечением охраны здоровья и отдыха, обеспечение детскими учреждениями;

развития организационной структуры управления выполняет такие функции: анализ сложившейся оргструктуры управления, проектирование новой оргструктуры управления, разработка штатного расписания, формирование новой оргструктуры управления, разработка и реализация рекомендаций по развитию стиля и методов руководства;

правового обеспечения осуществляет: решение правовых вопросов трудовых отношений, согласование распорядительных и иных документов по УП, решение правовых вопросов хозяйственной деятельности, проведение консультаций по юридическим вопросам;

информационного обеспечения: ведение учета и статистики персонала, информационное обеспечение системы УП, обеспечение персонала научно-технической информацией, организация работы органов массовой информации организации, проведение патентно-лицензионной работы;

технического обеспечения выполняет сбор, регистрацию, копирование, накопление, преобразование, передачу, хранение, обработку и отображение информации с помощью технических средств и средств оргтехники.

1.6 Специфика управления людьми в малых организациях и проектных структурах

Деление системы УП на подсистемы является *примерным*, оно может быть и несколько иным, чем приведено выше. Но состав функций (действий) выполняемых системой в целом, постоянен. В зависимости от размера и специализации организации меняется только трудоемкость их выполнения.

В *крупных организациях* (со значительной численностью сотрудников) существует множество подразделений и специалистов, ответственных за выполнение одной или, одновременно, нескольких подсистем. Для этого в управленческом аппарате создаются департаменты, отделы, подотделы, бюро (и, в целом, службы управления персоналом), работающие в тесных контактах с линейным руководителями функциональных и производственных подразделений предприятия. Но в *малых* организациях многое устроено по-иному.

Малые организации

В *малых организациях* (малом бизнесе) перечисленные выше функции (для крупного предприятия) выполняются порой самим руководителем организации. Причем далеко не все функции он может охватить своим вниманием, некоторые из них он охватывает полностью, некоторые частично, а некоторые остаются без внимания. Поэтому система управления сотрудниками (персоналом) малой организации сильно отличается от управления персоналом крупной организации.⁹

Во-первых, малые и крупные предприятия имеют разную «среду обитания». Крупные успешно функционируют в условиях массового производства продукции и стабильной номенклатуры изделий, имеют дело чаще всего с оптовыми покупателями. Малые предприятия ориентируются на изготовление продукции мелкими партиями, выполнение индивидуальных заказов, использование отходов производства, вторичного сырья, скромные ресурсные

⁹ Приводим по: Уткин Э.А. Кочеткова А.И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. – М.: АКАЛИС, 1996. – С.4-7.

запасы, обслуживание индивидуальных клиентов. Малые предприятия нередко действуют по заказам крупных предприятий. Дополняя друг друга, каждый выполняет свои функции. Функции малых предприятий достаточно обширны. Способные оперативно оснащаться новой техникой, они выступают важным проводником научно-технического прогресса. У нас между научными, конструкторскими разработками и производством зияет пропасть, преодолеть которую могут именно малые предприятия. Проверить конкурентоспособность новой продукции на рынке, быстро освоить новую технологию легче на малых предприятиях, малых производствах. Можно быстрее устранить недостатки, довести технологию, передавать новинки в массовое производство.

Во-вторых, на малых предприятиях устанавливаются неформальные отношения в трудовом коллективе, ликвидируется бюрократические механистические взаимоотношения, выстраиваемые в рамках строгой иерархии, исполнительства инструкций и предписаний руководства, присущие крупной организации. Люди в малой организации реально причастны к управлению предприятием, распоряжению доходом, решению социально-бытовых проблем. Задача руководителя малой организации – не столько контроль над подчиненными людьми, сколько формирование *команды* единомышленников. Полное отсутствие регламентации инициативы, интенсивное неформальное общение, которое и становится формой, а также основой контроля, – отличительные черты управления людьми малого предприятия. Сердцевина его – работа на взаимном доверии, взаимопонимании. Работников малого предприятия определяет общее стремление добиться успеха, избежать банкротства. Руководителю нужны люди в его команде, с которыми он мог бы посоветоваться, обсудить все основные решения, на кого он мог бы полностью положиться.

В третьих, благодаря отсутствию формальных структур предельно упрощается система принятия управленческих решений, возрастает степень личного участия руководителей в деятельности всех работников фирмы. Глава предприятия нередко сам занимается бухгалтерским учетом, анализом коммерческой деятельности, финансами, снабжением и сбытом, ценами, рекламой. В случае, если собственных знаний и опыта не хватает, обычно прибегают к услугам специалистов-консультантов, специалистов-совместителей (работников других фирм, учреждений). Но главная особенность – стремление к коллективному труду, к работе бригадой, общая совместная заинтересованность в максимальной результативности работы сообща, обусловленная участием в прибылях фирмы и желанием сохранить занятость.

Один из зарубежных исследователей отмечает, почему именно людям *нравится* работать в малых организациях:¹⁰

¹⁰ Стредвик Дж. Управление персоналом в малом бизнесе / Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – СПб.: Нева, 2003. – С.19-23.

- Работа в малых фирмах постоянно бросает работникам вызов, ставит проблемы. И каждому работающему ясно, что надо упорно трудиться, хотя бы просто для того, чтобы оставаться в деле.

- Людям нравится скорость принятия решений и коммуникативных процессов. В малых фирмах решения обычно принимаются чрезвычайно быстро.

- Отсутствует длинная управленческая цепочка, задерживающая процесс.

- Бюджет более гибок. Следовательно, плодотворные идеи можно брать на вооружение и внедрять.

- Люди ближе к источнику власти в бизнесе. Образ владельца малой фирмы более человечен в глазах сотрудника, чем анонимные акционеры большой компании.

- Маленькие фирмы могут предоставить отличные возможности карьерного роста. Тем, кто имеет опыт и квалификацию, может выпасть единственная в жизни возможность занять высокий пост без необходимости долго карабкаться по крутой карьерной лестнице большой фирмы.

- Маленькие организации не ограничены многочисленными правилами. Работники в определенной мере могут сами устанавливать правила в процессе работы (конечно же, в том случае, если они этим не злоупотребляют).

Существует несколько *моделей сопричастности*, применительно к работе персонала малой организации. На рис.1.2 приводится одна из них (П.Мартина, Дж. Николса).¹¹

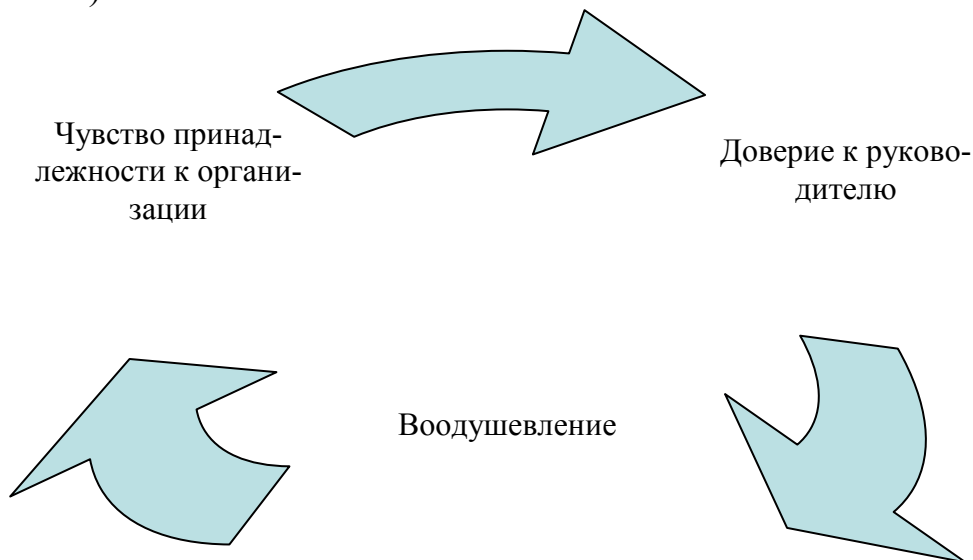


Рис.1.2 Модель сопричастности П. Мартина и Дж. Николса

Составляющие элементы *модели сопричастности*:

¹¹ Там же.

- *чувство принадлежности к организации*, порождающее лояльность и проистекающее из убеждения работников в том, что они владеют информацией и вовлечены в качестве активных участников в достижение успехов организации;
- *воодушевление*, делающее работу результативнее, повышающее уровень мотивации;
- *доверие к руководителю*.

Проектные организации (система «управления проектами»)

В концепции т.н. «проектного управления» («Управления проектами») важнейшим звеном является «команда проекта». Чаще всего – это небольшая *часть* деловой организации (компании, фирмы), *группа людей* причастных к реализации того или иного проекта (однократной, не циклической деятельности, отличающейся от «обычной» производственной деятельности).¹²

Существенным условием успешного управления проектами является эффективная работа с людьми. Немаловажной особенностью команды проекта является то, что ее можно рассматривать, с долей условности, как *малую бизнес-структуру, малую организацию*, которой свойственны многие свойства и характеристики именно малой организации, *группы* людей, которая озабочена реализацией конкретной цели (проекта), с ее (группы) формальной и неформальной организацией жизнедеятельности и системой трудовых и социально-трудовых отношений. Существуют правила построения команды, руководства (лидерства), мотивации, разрешения конфликтов, сотрудничества между специалистами из разных областей деятельности и т.д.

Наряду с этим, команда – это маленькая по численности часть персонала компании. В отличие от самостоятельной малой организации команда проекта все же является специфичной подструктурой компании, что накладывает ограничения на возможности и характер инициативы членов команды на установленные «правила игры», в рамках четких ролей, выполняемых каждым членом команды.¹³ И она находится под влиянием сложившейся организационной (корпоративной) культуры, связана с компанией ресурсным обеспечением, подконтрольна, в конечном счете, руководству компании с его стратегическими целями и задачами, стилем управления. Поэтому команда и не может отвлекаться на инициирование и реализацию каких-либо других проектов. Наряду с высоким профессионализмом, творческим отношением к делу, членам команды необходима и высокая дисциплина в реализации проекта в утвержденные сроки, с необходимым качеством всех выполняемых работ по каждому этапу проекта.

¹² Мы в данном учебном пособии не даем характеристику концепции «управление проектами», классификацию базовых понятий, управленческих технологий управления проектами и пр.. Это все изучается в учебной дисциплине «Управление проектами». Здесь же сосредоточиваемся на человеческом ресурсе (персонале, команде проекта).

¹³ Во второй части данного учебного пособия мы рассмотрим более основы управления человеческим ресурсами проектных организационных структур (темы 13.14.15.16).

Резюме:

Залог выживания и развития предприятия – в грамотном управлении людьми. В специальной литературе и управленческой практике используются понятия «кадры», «персонал», «человеческие ресурсы» и некоторые другие, содержащие представления о различных «гранях» понимания учеными и практиками-управленцами особенностей присутствия и поведения человека в организации.

Современные высоко эффективные предприятия руководствуются философией превосходства человеческих ресурсов над другими видами ресурсов. Человеческие ресурсы (чаще их именуют «персонал») приводят в движение, организуют взаимодействие всех остальных ресурсов. В этом их ключевая и стратегическая роль в современной организации.

Основной целью управления персоналом является формирование работоспособных коллективов. Для этого существует набор стандартных, творчески и ситуативно используемых процедур решения многообразных задач и функций управления персоналом.

Известны общие и частные стратегии управления – интенсивные, экстенсивные технократические и гуманистические.

Существуют отличия и особенности управления персоналом проектных организаций, малых фирм, от традиционных крупных и средних по размерам и численности иерархических организаций.

Вопросы для повторения

1. Какова цель изучения дисциплины «управление персоналом»?
2. Дайте представление о понятиях «рабочая сила» и «трудовые ресурсы».
3. Дайте представление о понятиях «кадры» и «персонал».
4. Дайте представление о понятиях «человеческий фактор» и «человеческие ресурсы».
5. Дайте представление о понятии «трудовой потенциал».
6. Общие свойства ресурсов.
7. В чем состоит отличие человеческих ресурсов по отношению к другим видам ресурсов.
8. В чем состоят основные цели управления персоналом организации?
9. Перечислите несколько управленческих функций (стандартных процедур) по управлению персоналом организации.
10. В чем заключается технико-технологический аспект управления персоналом?
11. В чем заключается организационно-экономический аспект управления персоналом?
12. В чем заключается правовой аспект управления персоналом?

13. В чем заключается социально-психологический аспект управления персоналом?
14. Как называются «общие стратегии управления ресурсами» и «частные» (относящиеся только к управлению персоналом)?
15. Какие два основных направления присутствуют в системе управления персоналом?
16. Перечислите несколько подсистем управления персоналом и объясните основные функции этих подсистем.
17. Дайте общее представление о специфике управления людьми в малых организациях.
18. Дайте общее представление о специфике управления людьми в проектных структурах.