

## Тема 1 РОЛЬ И МЕСТО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОБЩЕОРГАНИЗАЦИОННОМ УПРАВЛЕНИИ

*Цель: изучить сущность и содержание теории управления о роли человека в организации.*

Предприятия по производству продуктов питания, ориентируясь на производительный труд и закрепление устойчивой позиции на рынке, стараются повысить конкурентоспособность на основе инновационного развития и внедрения современных технологий. Решение данной задачи возможно лишь при наличии эффективно функционирующей системы управления персоналом. Необходим обученный персонал, который сможет и захочет воспринимать и пользоваться нововведениями в компании. Менеджмент организации должен осознавать, что персонал – это основной актив, играющий ключевую роль в достижении успеха фирмы.

В основе управления персоналом лежит система экономических законов, закономерностей и принципов управления кадрами.

Законы и закономерности носят объективный характер, т.е. не зависят от воли и сознания людей. Их нельзя запретить, забыть, отменить или уничтожить. Выделяют три группы законов:

- всеобщие или универсальные (например, законы диалектики);
- общие, для больших групп явлений (например, закон всеобщего отбора);
- частные или специфические (например, законы управления).

К общим законам управления относят: закон специализации управления; закон интеграции управления; закон экономии времени.

*Закон специализации управления.* Современное производство основано на использовании новейших технологических процессов, технических средств, высокой степени организации производства, труда, информационных систем. Для управления таким производством необходимы узкоспециализированные знания и навыки в различных областях науки и техники, что приводит расчленению общих функций, их проявлению в конкретных условиях, на различных уровнях.

*Закон интеграции управления.* Интеграция, т.е. объединение, в менеджменте вытекает из потребности самого производства и

управления им. Это объединение, с одной стороны, специализированных управленческих действий на различных этапах управления в единый управленческий процесс, а с другой – подразделений, производства в единый производственный организм – предприятие, кадров – в единую команду. Интеграционные процессы осуществляются до тех пор, пока они способствуют высоким темпам нововведений, внедрений изобретений и т.д.

*Закон экономии времени.* Эффективность управления и, следовательно, достижение поставленной цели зависят от скорости реакции менеджера на потребности рынка и мобилизации внутренних и внешних переменных на удовлетворение этих потребностей. Решение любого вопроса в менеджменте в более короткое время, чем конкурирующей стороной, всегда оказывает положительное влияние на конечные результаты деятельности организации.

Закономерности менеджмента выражают наиболее важные и систематически повторяющиеся тенденции, которые в свою очередь отражают относительно устойчивые взаимосвязи между элементами управления в организации.

К числу важнейших закономерностей менеджмента следует отнести:

1. Развитие теории и практики управления персоналом в соответствии с трансформацией форм и методов организации экономики.

2. Определяющее влияние состояния внешней среды в выборе и формировании системы управления персоналом.

3. Соответствие социального содержания управления формам собственности на имущество организации.

4. Соотносительность управляющей и управляемой подсистем (субъекта (органа) и объекта управления).

5. Преимущественность сознательного (планового) управления;

6. Концентрация и динамичное изменение функций управления персоналом в организации.

7. Оптимизация уровней управления персоналом организации.

8. Оптимальное использование в процессах управления функций контроля, учета и анализа.

Закономерности менеджмента пронизывают всю управленческую деятельность, влияют на состояние всех подсистем и элементов системы управления организации.

Принципы управления персоналом – основные фундаментальные идеи, вытекающие из законов и закономерностей управления персоналом.

*Целенаправленность управления.* Подразумевает чёткую постановку целей внутри организации и её структурных единиц. Основная цель определяется исходя из миссии компании.

*Системность.* Любая компания представляет собой единую систему, объединяющую всех сотрудников, взаимодействующих друг с другом и окружающей средой.

*Разделение труда.* Основан на разделении уровней управления и специализации работников. Каждый сотрудник выполняет работу в соответствии со своими функциональными обязанностями.

*Равные возможности для всех участников рабочего процесса.* Данного принципа стоит придерживаться, начиная с отбора персонала. Людей не делят по полу, возрасту, национальности, внешности или другим качествам. Значение имеют лишь их профессиональные качества и возможность адаптироваться в коллективе.

*Ответственность.* Базируется на внедрении системы поощрений и наказаний за невыполненные задания. Меры наказания выбирают в соответствии с уровнем полномочий сотрудника.

*Дисциплина.* Чёткое исполнение служебных обязанностей, приказов руководства или требований директивной документации.

*Стимулирование.* Мотивация сотрудников при помощи материальных и моральных ресурсов. Работник должен быть экономически заинтересован в результатах труда, получать от своей деятельности психологическое и эмоциональное удовлетворение.

*Иерархичность.* Представляет собой вертикальное разделение труда, в котором низшие звенья подчиняются высшим.

*Подчинение общим интересам.* Каждый участник рабочего коллектива вносит свой вклад в развитие компании. Благодаря этому повышается её прибыльность, сотрудники получают обещанное вознаграждение, другие материальные и духовные блага.

*Правовая защищённость.* Все управленческие и кадровые решения должны приниматься на основе действующего трудового законодательства.

Управление персоналом выражается через реализацию функций. *Функции управления персоналом* – это обособленные специфические виды деятельности по управлению работниками, обладающие единством цели. К ним относят:

*Планирование и прогнозирование* будущих потребностей в кадрах с учетом среды, миссии и целей организации, а также внутренних сильных и слабых сторон, включая ее структуру, культуру, технологии и лидерство.

Кадровое планирование: подбор людей с соответствующими навыками, способностями, знаниями и опытом для заполнения рабочих мест в организации труда.

*Развитие* – это анализ требований организации к обучению, чтобы убедиться, что сотрудники обладают знаниями и навыками для удовлетворительного выполнения своей работы или продвижения в организации. Аттестация поможет определить ключевые навыки и «компетенции» сотрудников.

*Мотивация* – это разработка и администрирование систем вознаграждения. Кадровые практики включают оценку работы, служебную аттестацию, оплату труда и льготы.

*Управление изменениями* базируется на помощи другим в предвидении будущего, передаче этого видения, определении четких ожиданий в отношении производительности и развитии способности организовывать людей и перераспределять другие ресурсы.

*Оценка* – это разработка процедур и процессов, которые измеряют, оценивают и доводят до организации добавленную стоимость компонента практики управления персоналом и всей системы управления персоналом.

Каждая функция подразделяется на виды работ, перечислим присущие HR-подразделению организации по производству продуктов питания (рисунок 1).



Рисунок 1 – Виды работ HR-подразделения организации

На управление персоналом существенное влияние оказывают факторы внешней среды организации.

Внешняя среда организации – это окружение, состоящее из определённого набора факторов прямого и косвенного воздействия на организацию, вынуждающее её действовать определённым образом.

Внешняя среда подразделяется на макросреду и микросреду:

*Микросреда* – это непосредственное окружение организации, которое оказывает прямое и существенное воздействие на неё. Элементами микросреды являются покупатели, клиенты, потенциальные потребители, поставщики и подрядчики, посредники, конкуренты, государство посредством надзорных органов и организаций, профсоюзы, акционеры, банки и иные кредитные организации, страховые компании, контактная аудитория.

Макросреда – это то окружение, которое влияет на организацию косвенно. К факторам внешней макросреды относятся внутренняя и внешняя государственная политика, законодательная и нормативно-правовая база, международные отношения, экономические факторы (денежно-кредитная политика, уровень инфляции и занятости, уровень налогов, процентные ставки), социальные факторы (обычай и традиции, уровень и качество жизни и отношение к ним населения, уровень образования), технологические факторы (научно-технический прогресс и развитие нанотехнологий).

Цель анализа внешней среды – выявление возможностей и угроз для управления персоналом организации.

Сегодня появляются новые факторы внешней среды, которые вызывают необходимость учета в политике организации по производству продуктов питания системы мотивации и вознаграждений. Еще четверть века назад работодатель был не в состоянии платить достойную зарплату, а сотрудник был готов работать за невысокий заработок. Проблема мотивации решалась таким образом, что для наемного работника главным стимулом было наличие работы и страх ее потери. Стимулирующая функция системы мотивации была реализована достаточно слабо. В настоящее время ситуация изменилась. В АПК необходимы квалифицированные кадры, которые смогли бы реализовать конкурентные преимущества компании. Ситуация на аграрном

рынке труда может быть охарактеризована как «дефицит кадров», что изменяет технологии поиска и подбора кадров.

В компаниях не хватает высококвалифицированных агрономов, зоотехников, технологов, инженеров и рабочих, обладающих опытом работы, эксклюзивными, редкими на рынке труда компетенциями, а HR-подразделение остается основным структурным подразделением в управлении персоналом, выполняя ряд функций:

1. Повышение квалификации персонала.
2. Проектирование численности работников (прием, увольнение, перевод).

3. Переподготовку кадров: дополнительное профессиональное образование.

Следует различать понятия «управление персоналом», «управление человеческими ресурсами», «управление человеческим капиталом».

Управление человеческими ресурсами возникло из управления персоналом. Основным принципом управления персоналом было увольнение работника за выплачиваемое вознаграждение. В эпоху управления персоналом сотрудникам не уделялось первоочередного внимания в процессе принятия решений, и они крайне редко взаимодействовали с руководством. Главная цель менеджера по персоналу заключалась в том, чтобы следить за тем, чтобы все соответствовало трудовому законодательству. К сотрудникам относились просто как к инструментам, обязательствам перед организацией, но не как к активу организации, кроме того, они рассматривались как затраты и расходы компании, а не капитал и инвестиции. Менеджеры по персоналу в основном были дисциплинарно ориентированы, а не гибки и интерактивны с сотрудниками.

Управление человеческими ресурсами рассматривает сотрудников с точки зрения перспективы как наиболее ценные ресурсы для организации. Для HRM свои сотрудники – это активы и капитал для своей организации. Мотивация сотрудников – основная черта управления человеческими ресурсами в отличие от личного управления. Главный принцип управления персоналом – видеть, что нужно дать сотруднику для выполнения желаемой работы. Менеджеры по персоналу всегда поощряют участие сотрудников в принятии решений, и их предложения ценятся больше всего.

Гибкость в работе, благосостояние и баланс между работой и личной жизнью для сотрудников является приоритетом для HR-менеджеров, и они проявляют гораздо больше внимания к вопросам сотрудников.

Принятие новых политик и методов оптимизации менеджером по работе с персоналом приветствуется и быстро. Лучшее различие между управлением персоналом и управлением человеческими ресурсами заключается в интеграции и расширении информационных технологий в процессе и функциях управления персоналом для повышения производительности и экономии времени, поскольку время – деньги.

Основная цель HRM – дать сотрудникам возможность работать с максимальной эффективностью. Парадигма HRM явно подчеркивает важность обучения на рабочем месте.

Управление персоналом часто считается независимой функцией организации. С другой стороны, управление человеческими ресурсами, как правило, является неотъемлемой частью общей функции компании. Управление персоналом обычно является исключительной ответственностью отдела кадров организации. Что касается человеческих ресурсов, то все менеджеры организации часто тем или иным образом задействованы, и главная цель может заключаться в том, чтобы менеджеры различных отделов развили навыки, необходимые для решения задач, связанных с персоналом.

HRM в целом уделяет большое внимание сотрудникам и способам их мотивации и управления для достижения индивидуальных и общих организационных целей. Управление человеческими ресурсами рассматривает рабочие группы, проблемы и творческий подход в качестве мотиваторов.

Управление персоналом обычно стремится мотивировать сотрудников такими вещами, как упрощение процесса выполнения рабочих обязанностей, денежные компенсации, вознаграждения и бонусы.

Управление человеческими ресурсами является специализацией управления персоналом в связи с изменениями общества и рынка труда. Этика и устойчивое развитие организации в настоящее время стали важными факторами успеха в развитии бизнеса. Крупные компании по всему миру используют более мягкие методы управления человеческими ресурсами в своем бизнесе и строят свою миссию, видение, основываясь на положении о том, что

именно сотрудники являются ключевым фактором успеха в развитии.

Для создания конкурентного преимущества человеческие ресурсы должны обладать четырьмя свойствами:

- ценностью, возникающей при соотнесении индивидуальных компетенций кандидата с корпоративными требованиями, поскольку вклад каждого сотрудника в успех фирмы уникален;
- редкостью, связанной с когнитивными способностями сотрудников и нехваткой талантливых работников;
- неповторимостью, обусловленной неспособностью конкурентов идентифицировать конкретный источник конкурентного преимущества в массе человеческих ресурсов, воспроизвести уникальные условия его приобретения, а также нормы и ценности, которые оказывают влияние на деятельность коллектива;
- незаменимостью человеческих ресурсов технологиями в долгосрочной перспективе, поскольку первые могут использоваться при производстве разных товаров и услуг.

Основоположники ресурсной концепции отмечают, что преимущество в конкуренции имеют компании, накапливающие и реализующие человеческий капитал, который обеспечивает более быстрое по сравнению с конкурентами обучение и эффективное применение отвечающих потребностям бизнеса знаний и навыков сотрудников.

Подобного результата позволяют достичь усилия обеих сторон – высокомотивированного, обучаемого персонала и формирующего благоприятную среду для обучения и обмена знаниями и опытом работодателя. Хотя значение человеческих ресурсов в рамках ресурсной концепции фирмы никем не оспаривается, некоторые важные вопросы остаются нераскрытыми. Например, как корпоративная стратегия влияет на методы управления человеческими ресурсами, а последние в свою очередь сказываются на результатах деятельности компании? Какое поведение сотрудников обеспечивает долгосрочные конкурентные преимущества бизнеса?

В ресурсной концепции человеческий капитал иногда рассматривают как источник издержек управления. Такое представление базируется на логике экономической эффективности,

которая предполагает рост прибыли при снижении (сохранении) затрат. Подобный подход едва ли применим к развивающейся социально-экономической среде, новым направлениям и моделям менеджмента.

Теория человеческого капитала как самостоятельное направление экономического анализа оформилась в США в середине XX в. Она остается одним из наиболее влиятельных подходов к изучению механизмов поведения и принятия решений работниками и работодателями в рамках современных трудовых отношений. Теория человеческого капитала рассматривает процесс качественного совершенствования людских ресурсов – знаний, навыков и способностей, которыми располагает и пользуется каждый индивид в производственных либо в потребительских целях. Формирование качественного человеческого капитала и инвестиции в его развитие рассматриваются в качестве источника стратегических конкурентных преимуществ как на макро- (социум), так и на микроуровне (компания). В последнем случае основным инструментом эффективного использования человеческого капитала служит система управления, включающая набор определенных стратегий и практик.

Под человеческим капиталом компании понимаются:

- способности человека, обуславливающие его профессиональные достижения;
- запас приобретенных знаний и навыков;
- мотивация реализовать свои способности, знания и навыки в интересах работодателя.

Удастся ли конвертировать этот капитал в рост производительности труда, и соответственно доходы компании, во многом зависит от того, насколько благоприятные для этого условия будут созданы. Задачи бизнеса, таким образом, состоят в формулировании четких требований к работникам, поиске, оценке и инвестировании в их развитие и обучение, удовлетворении основных потребностей и стимулировании к достижению поставленных целей и максимальной результативности.