



РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

УЧЕБНИК ДЛЯ БАКАЛАВРОВ

Под редакцией **А. А. Литвинюка**

*Допущено Учебно-методическим объединением
по образованию в области коммерции и маркетинга
в качестве учебника для студентов высших
учебных заведений, обучающихся по направлению
100700.62 – Торговое дело*

Москва ■ Юрайт ■ 2013

УДК 65
ББК 65.290-2я73
У66

Рецензенты:

Мусин М. М. — доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой антикризисного и стратегического менеджмента Российского государственного торгово-экономического университета;

Корниенко В. И. — доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента Российской академии государственной службы при Президенте РФ.

Управление персоналом : учебник для бакалавров / под ред. А. А. Литвинюка. — М. : Издательство Юрайт, 2013. — 434 с. — Серия : Бакалавр. Базовый курс.

ISBN 978-5-9916-2654-5

Данный курс входит в учебный комплекс «Менеджмент» и изучает управление человеческими ресурсами.

В учебнике изложены вопросы, связанные с воздействием на поведение персонала на рабочих местах, формированием эффективных систем мотивации труда, проблемами оценки профессионального мастерства, выбором форм власти и влияния, разрешением конфликтов и др. Особое внимание уделено организациям торговли и сферы услуг.

Для студентов, обучающихся по направлению «Торговое дело», как дополнение к курсу «Менеджмент». Может быть использован студентами других специальностей и направлений, а также аспирантами и практическими работниками, специализирующимися на задачах управления персоналом.

УДК 65
ББК 65.290-2я73

Предисловие

Дисциплина «Управление персоналом» изучает формирование и использование человеческих ресурсов организации.

Цель изучения курса «Управление персоналом» — исследование целенаправленного воздействия администрации на персонал для оптимального осуществления миссии предприятия (организации) и удовлетворения потребностей работников.

При этом персонал рассматривается как совокупность работников, объединенных целями хозяйственной деятельности, технологией, средствами производства.

К важнейшим задачам изучения курса относятся: овладение основами методологии кадрового менеджмента; исследование персонала как объекта управления; изучение вопросов формирования кадровой политики и стратегии управления персоналом; анализ деятельности современной службы управления персоналом; овладение кадровыми технологиями, оценка экономической эффективности управления.

Управление, как известно, представляет собой осознанную целенаправленную деятельность людей, с помощью которой они упорядочивают и подчиняют себе окружающий мир. Дисциплина «Управление персоналом» изучает формирование и использование человеческих ресурсов организации.

Главная цель курса — формирование системы знаний, связанных с целенаправленным воздействием на персонал для обеспечения эффективного функционирования предприятия (организации) и удовлетворения потребностей работников.

Цель изучения курса в значительной мере определяет его главную задачу, которая состоит в том, чтобы с помощью теоретических положений кадрового менеджмента и практического опыта обеспечить наиболее эффективное использование человеческих ресурсов организации (предприятия).

Основные задачи изучения дисциплины:

- усвоение теоретических основ кадрового менеджмента;
- определение места и роли управления персоналом в системе управления предприятием;
- изучение принципов и методов управления персоналом;
- формирование представлений о функциональном разделении труда и организационной структуре службы управления персоналом;
- исследование кадрового, информационного, технического и правового обеспечения системы управления персоналом;
- овладение методами анализа кадрового потенциала организации;
- исследование перемещений в организации, работы с кадровым резервом и планирования деловой карьеры;
- получение базовых представлений о подборе персонала и профориентации;
- уяснение технологий подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала;
- анализ мотивации поведения сотрудников организации в процессе трудовой деятельности;
- изучение процесса адаптации персонала;
- формирование представлений о конфликтах в коллективе и управлении ими;
- оценка социальной и экономической эффективности управления персоналом.

В соответствии с этими задачами авторами определена структура курса «Управление персоналом». Данный курс базируется на основных положениях менеджмента, организационного поведения, макро- и микроэкономики. Существенную роль в его формировании как науки сыграли психология, социология, философия, а также статистика и другие дисциплины.

Настоящий учебник выполнен в соответствии с духом Федеральных государственных образовательных стандартов третьего поколения и направлен на развитие у будущих руководителей в сфере коммерции эффективных компетенций, связанных с управлением персоналом организации.

Для более комфортного изучения проблематики учебного курса в учебнике в конце каждой главы предусмотрено краткое изложение ее содержания в форме *«резюме»*, которое позволяет лицам, имеющим достаточные знания в этой

области, не тратить свое время на подробное изучение материалов конкретного раздела работы. В конце работы приведен подробный глоссарий основных терминов, используемых при изучении курса «Управление персоналом».

Проверку полученных знаний и степень понимания сути вопросов каждого раздела учебника можно осуществить с помощью небольшого теста с закрытыми вопросами.

В этом варианте дисциплина «Управление персоналом» читается студентам Российского государственного торгово-экономического университета на кафедре управления персоналом уже 17 лет. В целом подобная схема изложения учебного материала доказала свою эффективность. Это подтверждается успешной профессиональной карьерой подавляющего числа выпускников Университета и положительными отзывами работодателей по отношению к развиваемым в рамках этой отрасли научных знаний профессиональным компетенциям специалистов в области управления персоналом организации.

Вместе с тем сам курс «Управление персоналом» служит основой для изучения ряда других специальных дисциплин, таких как «Организация труда персонала», «Управление социальным развитием организации», «Мотивация трудовой деятельности» и др.

Авторский коллектив:

А. А. Литвинюк, доктор экономических наук, профессор — предисловие (совместно с В. В. Лукашевичем), главы 8 (совместно с Е. А. Коротковой), 10, научное редактирование;

В. В. Лукашевич, кандидат экономических наук, профессор — предисловие (совместно с А. А. Литвинюком), главы 1 (совместно с Н. В. Макаровой), 2, 3, 6, 11 (совместно с С. А. Ледневой), 13;

Е. А. Короткова, кандидат экономических наук, доцент — глава 8 (совместно с А. А. Литвинюком);

Е. В. Красавина, кандидат социологических наук, доцент — глава 12 (совместно с С. А. Ледневой);

С. А. Леднева, кандидат психологических наук, доцент — главы 11 (совместно с В. В. Лукашевичем), 12 (совместно с Е. В. Красавиной);

Е. З. Карпенко, кандидат экономических наук, доцент — глава 5 (совместно с Е. В. Кузуб);

Т. И. Кузьмина, кандидат экономических наук, доцент — глава 7;

Н. В. Макарова, преподаватель — глава 1 (совместно с В. В. Лукашевичем);

Е. В. Кузуб, преподаватель — главы 4 (совместно с А. А. Тихоновой), 5 (совместно с Е. З. Карпенко);

А. А. Тихонова, преподаватель — главы 4 (совместно с Е. В. Кузуб), 9.

Глава 1. Персонал предприятия как объект управления

У каждого человека в отдельности и у всех вместе есть, можно сказать, известная цель, стремясь к которой они одно избирают, другого избегают.

Аристотель

Развиваемые компетенции:

- 1) составить представление об эволюции концепций управления персоналом;
- 2) понять содержание категории «персонал»;
- 3) уяснить классификацию персонала как инструмент управления в организации;
- 4) усвоить предмет курса «управление персоналом» и уяснить основные задачи его изучения.

1.1. Эволюция концептуальных подходов к управлению персоналом

Управление людьми имеет многовековую историю. Однако научное управление сформировалось лишь в XX в.

Существуют различные подходы к классификации направлений кадрового менеджмента. Однако наиболее распространена классификация концепций кадрового менеджмента на базе школ управления. По такому признаку различаются концепции школы научного управления, административной школы, школы человеческих отношений в управлении и поведенческой школы, а также математической школы.

Школа научного управления представлена работами **Ф. Тейлора**, **Ф. и Л. Гилбертов**, **Г. Эмерсона** и **Г. Грата**. Усилия этих ученых были направлены на рационализацию трудо-

вых процессов на основе изучения работы. Каждая операция рассматривалась детально, устранялись все лишние движения, присутствовало стремление заставить рабочего трудиться в режиме машины. Представители школы научного управления впервые применили на практике хронометраж рабочего времени, фотографию рабочих процессов и рабочего дня. Личность рабочего и его переживания их мало интересовали. Концепция управления персоналом этой школы строилась на таких положениях, как:

- индивидуальная ответственность работника за выполнение служебных заданий;
- разделение сфер деятельности;
- приоритет индивидуальных форм организации и стимулирования труда;
- использование рациональных приемов и методов труда по критерию минимума времени на их выполнение;
- нормирование труда;
- приоритет экономического стимулирования;
- авторитарный стиль управления¹.

Административная школа позволила развить и продолжить концепции школы научного управления. Крупнейшим представителем этой школы был **А. Файоль**, в работе «Общее и промышленное управление» (1916) сформулировавший ключевые принципы и функции управления для крупной промышленной корпорации. К главным он относил техническую, коммерческую, финансовую, страховую, учетную и административную функции. Важнейшими принципами управления А. Файоль считал: разделение труда, власть, дисциплину, единство распорядительства, подчинение частных интересов общему, вознаграждение, иерархию, справедливость. Особое внимание ученый уделял таким элементам управления, как предвидение, организация, распорядительство, координирование, контроль.

Теоретиком административной школы признан известный немецкий социолог **М. Вебер**, изложивший концепцию идеально формализованной организации, названной *бюрократией*.

Суть данной концепции выражена в следующих характеристиках:

- разделение труда, при котором власть и ответственность четко определены для каждого работника;

¹ Управление персоналом предприятия : учеб. пособие / под ред. А. А. Крылова, Ю. В. Прушинского. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. С. 8—9.

- все должности распределены в соответствии с иерархией власти;
- все члены организации подобраны в соответствии с их квалификацией;
- должностные лица назначаются, а не избираются;
- административные должностные лица не являются собственниками компании, в которой они служат;
- должностные лица работают за фиксированную заработную плату;
- все члены организации подчиняются единым правилам, которые являются безличными, но определяют дисциплину, контроль и регламентируют их деятельность.

Таким образом, М. Вебер обосновал необходимость специализации, иерархии и правил управления большими организациями и стал одним из первых теоретиков организационного подхода к управлению персоналом.

Теоретики школы научного управления и административной школы работали автономно, без какой-либо общей программы и координации исследований. Однако в их работах много общего, что позволяет объединить их в единую классическую школу управления. Прежде всего, они пытались исходя из личных наблюдений и собственного опыта создать свои универсальные принципы управления, направленные на рационализацию производства.

Кроме того, они исследовали главным образом разделение труда, ступенчатость и звенность управления, структуру организации и пределы управления. И наконец, их мало интересовали социальные отношения в производстве и управлении. Они не уделяли должного внимания человеческому фактору.

В 1930-х гг. сформировались концепции неоклассической школы (или школы человеческих отношений). Крупнейшим теоретиком этой школы был профессор Гарвардского университета, автор теории человеческих отношений в управлении **Э. Мэйо**. Он пришел к выводу, что сама работа значит для работника меньше, чем его социальное и психологическое положение на производстве.

Так, Э. Мэйо был убежден, что работник будет работать более производительнее, если удовлетворить его определенные социальные и психологические потребности. Важнейшими элементами его теории стали система взаимных связей и информации, система бесед с рабочими, исследование групповых норм поведения и неформальных групп.

Ученый пришел к выводу, что выработка рабочего оценивается не столько его физическими возможностями, сколько групповыми нормами поведения. Он призывал руководителей, принимая какие-либо управленческие решения, ориентироваться прежде всего на людей. Тейлоризм он считал несовместимым с природой человека и его свободой.

Однако с позиций рационализации производства и максимизации прибыли многие положения теории Э. Мэйо казались малообоснованными, а сама теория была востребована уже после Второй мировой войны, когда форсированное внедрение достижений науки и техники в практику хозяйственной деятельности обусловило возрастание роли человеческого фактора.

Теория человеческих отношений в управлении получила свое дальнейшее развитие, после Второй мировой войны, в концепциях *поведенческой (бихевиористской) школы*. Теоретики этой школы рассматривают улучшение использования человеческих ресурсов как главный резерв повышения экономической эффективности ее функционирования. Исходя из этого, они анализировали стиль управления, лидерство, мотивацию труда как важнейшие инструменты повышения эффективности деятельности современной фирмы. Крупнейшими теоретиками этой школы признаются **Д. МакГрегор, Р. Лайкерт, Ф. Герцберг**.

После Второй мировой войны форсированными темпами стали развиваться точные науки. На основе их достижений стали складываться концепции математической школы. Странники этой школы стремились формализовать процесс управления, описать его с помощью математических моделей, просчитать модели на ЭВМ и выбрать оптимальный вариант развития.

В конце XX в. сформировалась и получила широкое распространение концепция человеческого капитала. Авторы этой концепции — экономисты чикагской школы **Т. Шульц** и **Г. Беккер** — исходили в своих суждениях из экономического подхода к человеку; данный подход использовал идеи рациональных ожиданий, т.е. человек принимает решения с максимальной выгодой для себя.

С точки зрения авторов концепции человеческого капитала сами по себе знания людей еще не являются человеческим капиталом. Они становятся капиталом только после продажи рабочей силы, когда начинают приносить доход. При этом на уровне индивида форма дохода — заработная плата, авторский гонорар и т.п.

Теория человеческого капитала базируется на следующих положениях: 1) человеческий капитал проявляется при продаже рабочей силы; 2) рост человеческого капитала должен способствовать росту производительности труда и производства; 3) целесообразное использование человеческого капитала должно вести к росту доходов работников; 4) рост доходов стимулирует вложения в свое здоровье и образование.

Концепция человеческого капитала — важный шаг на пути к социальному партнерству между персоналом и администрацией организации.

Понятие категории «персонал»

Из курса менеджмента известно, что управление организацией в широком смысле означает эффективную реализацию пяти основных функций: планирование деятельности, ее организация, координация усилий вовлеченного в процесс персонала, мотивация людей, реализующих эту деятельность, и контроль процессов и результатов. Однако успешное выполнение функций менеджмента невозможно без основного ресурса организации, с помощью которого менеджер, собственно, и осуществляет свои функции. И этот ресурс не информация, не сложные технические устройства, а именно люди.

Организацию в целом можно представить как совокупность людей, совместно осуществляющих трудовую деятельность для достижения определенных целей. Здесь цели можно рассматривать не только на уровне самой организации, но и на уровне каждого конкретного сотрудника. Данный факт обусловлен тем, что любая организация является также социальной системой¹, т.е. не только она использует сотрудников для выполнения поставленных задач, но и сотрудники используют ее для осуществления личных целей и интересов.

Совокупность людей, вовлеченных в трудовой процесс, принято называть *персоналом организации*. Персонал организации рассматривается как один из главных факторов эффективного функционирования любой организации. Существует три основных подхода к определению

¹ Более подробно о социальных системах управления изложено в разделе «Организация как социальная система и закономерности ее функционирования».

нию содержания понятия «персонал» (лат. *persona* — личность):

- согласно *управленческому подходу* персонал организации можно определить как совокупность трудовых ресурсов, которые находятся в распоряжении предприятия, обладают определенной квалификацией и необходимы для исполнения конкретных функций, достижения целей деятельности и перспективного развития. В данном подходе ключевыми считаются качественные характеристики сотрудников организации, а также процессы управления;

- *экономический подход* определяет категорию «персонал» как совокупность всех работников предприятия, занятых трудовой деятельностью, а также состоящих на балансе (входящих в штатный состав), но временно не работающих в связи с различными причинами (отпуск, болезнь, присмотр за ребенком и т.д.). Экономический подход выявляет в категории «персонал» количественные характеристики;

- в *кадровом деле* принято употреблять понятие «кадры», т.е. основной (штатный, постоянный), квалифицированный состав работников. Термин «кадры» (с первичным значением «рамка» в немецком и французском языках) пришел в управленческую терминологию из армейского лексикона, где он означает группу профессиональных военных — рядовых, командного состава и резерва.

Также в кадровое поле организаций, не являясь персоналом, могут входить акционеры, не работающие в данной организации, и совет директоров, консалтинговые, аудиторские и контролирующие организации, заключившие договор на определенное время или на выполнение оговоренных работ.

Независимо от подхода к определению категории, можно выделить существенные наиболее типичные признаки персонала, а именно:

- наличие трудовых отношений с работодателем, которые должны быть законодательно (юридически) оформлены (договором найма). В таких отношениях могут состоять не только наемные работники, но и физические лица — собственники или совладельцы организации, если они помимо причитающейся им части доходов получают соответствующую оплату за то, что принимают участие в деятельности организации своим личным трудом;

- обладание определенными качественными характеристиками (профессией, специальностью, компетентностью, квалификацией и т.п.);
- целевая направленность деятельности персонала, т.е. обеспечение достижения целей организации. Важнейшим фактором, обеспечивающим достижение целей организации, является трудовая активность персонала;
- способность персонала изменять свои параметры под воздействием субъекта управления (увеличиваться на фазе подъема и сокращаться в условиях кризиса);
- способность персонала к развитию. Люди, работающие в организации, способны повышать квалификацию, усваивать передовой опыт и знания.

Трудовая активность — это реализация интеллектуального и физического потенциала рабочей силы в процессе трудовой деятельности. Количественная определенность трудовой активности выражается в достигнутом уровне производительности труда или объеме выполненной работы в единицу времени.

Содержание понятия «трудовая активность» охватывает как собственно трудовую деятельность, характеризующуюся качеством и количеством выполненной работы, так и такие ее аспекты, как дисциплинированность участников трудового процесса, характер трудовой активности — творческий, нетворческий. *Творческая активность* — деятельность, направленная на решение нестандартных производственных задач, способствующая повышению качественных и количественных результатов труда.

Трудовая активность характеризуется рядом показателей, отражающих ее различные аспекты. К ним относятся:

- показатели, определяющие качество и количество выполненной работы;
- показатели использования оборудования, овладение передовыми методами и приемами труда;
- сроки и степень освоения новой технологии, видов продукции;
- соблюдение норм и правил внутреннего распорядка, технологической и трудовой дисциплины;
- участие работников в рационализаторстве, изобретательстве, совершенствовании организации производства и труда и т.д.

Наряду с трудовой активностью персонала выделяют духовную и общественную активность сотрудников. Актив-

ность персонала в *духовной сфере* оценивается не только уровнем их профессионального мастерства, а прежде всего творческим отношением к делу, участием в рационализаторской деятельности. *Общественная активность* проявляется в участии в общественно-политической жизни страны, социальных движениях, освоении новых экономических условий.

Совершенно очевидно, что работник не сможет быть активным в том деле, в котором не имеет ни знаний, ни навыков, ни умений. При таких условиях можно тратить много энергии, но при контроле результатов она окажется бесполезной или даже вредной, и активность исчезнет.

Психологи отмечают, что в основе активности человека лежат его познавательные потребности, присущие каждому с детства. Однако часто они могут быть подавлены безуспешностью обучения и неприятностями, связанными с ним. Но их можно возродить стимулированием интереса к осваиваемому виду деятельности, а также успешностью их познания и практического использования для удовлетворения каких-либо других потребностей. Удовлетворенность результатами собственной деятельности — важнейший возбудитель интереса к ней, а радость достигнутым результатам укрепляет интерес настолько, что превращает его в склонность, а деятельность — в привычку.

Знания, умения и навыки (ЗУН) обеспечивают успешность деятельности, а успехи, как уже отмечалось, повышают активность в производительном труде. Принято, что *знание* — усвоенный теоретический материал. *Умение* («ума имение») — знания + опробованный способ выполнения. *Навык* — сформированное в результате обучения и повторения действие, приводящее к желаемому результату.

Для проявления активности и сохранения ее на требуемом уровне руководству организации необходимо:

- укреплять интерес к делу и желание работников выполнить его как можно лучше;
- проводить дополнительное обучение сотрудников для закрепления умений и выработки навыков;
- реализовывать систему участия работников в прибылях и в управлении организацией;
- вводить творческие элементы в содержание труда;
- формировать особые средства мотивации: системы пожизненного найма, группового корпоративного духа фирмы и др.

Показатели активности свидетельствует об уровнях психофизической и социально-психологической жизнедеятельности сотрудников. Уровень психофизической активности оценивается в основном величиной энергозатрат работника, а социально-психологический уровень такими параметрами, как факт трудовой, духовной или общественной активности; время, затраченное на эту деятельность; проявление инициативы в труде, познании или общественном поведении.

С практической точки зрения персонал представляет собой важнейший ресурс предприятия, эффективная реализация потенциала которого требует специальных решений в зависимости от особенностей конкретных производственных задач, решаемых каждой группой наемных работников либо отдельным работником. Являясь специфическим объектом управления, персонал обладает важнейшими отличительными особенностями:

- во-первых, персонал функционирует целенаправленно, т.е. деятельность людей направлена на достижение определенных целей;
- во-вторых, он способен изменять свои параметры деятельности под воздействием субъекта управления (например, во время подъема организации персонал увеличивается, а во время кризиса уменьшается);
- в-третьих, персонал способен к развитию (повышение квалификации, приобретение новых знаний и опыта и т.д.).

1.2. Классификация персонала как инструмент управления в организации

К одной из важнейших задач системы управления персоналом относится обеспечение слаженной работы всех категорий работников, составляющих персонал предприятия (организации).

Для упорядочивания процессов, связанных с различными категориями персонала, в качестве особого инструмента управления применяется классификация персонала.

В широком смысле классификация персонала организации это деление всех сотрудников организации на группы по различным признакам для оптимизации процессов управления персоналом. Так, персонал розничного магазина в зависимости от его участия в торгово-технологическом

процессе принято подразделять на основных и вспомогательных работников. Основные работники занимаются реализацией потребительских товаров. К ним относятся работники торгового зала: продавцы, кассиры, администраторы и т.п., выполняющие коммерческую функцию. Вспомогательные работники — это фасовщики, грузчики, уборщики и т.п. Их деятельность связана с продолжением процесса производства в сфере обращения. Одна из главных задач кадрового менеджмента — обеспечение координации усилий основных и вспомогательных работников и направление этих усилий на достижение целей торгового предприятия.

В узком смысле это группировка персонала предприятия для организации учета труда, выработки и заработной платы, составления отчетности и контроля за фондом заработной платы и выплатами социального характера.

Оптимальная расстановка кадров на каждом предприятии определяется **профессионально-квалификационной структурой** персонала, объединяющей три тесно связанных между собой понятия:

- *профессиональная* структура рабочей силы, т.е. соотношение представителей различных профессиональных групп;
- *квалификационная* структура, т.е. соотношение работников различных уровней квалификации;
- *содержание квалификации*, т.е. набор требующихся для выполнения определенной работы знаний, умений, навыков, опыта и других компонентов.

Согласно официальной статистике Международной организации труда (МОТ)¹ основная форма классификации профессионально-квалификационной структуры персонала — разделение занятых на три укрупненные группы:

- *«белые воротнички»*, т.е. сосредоточенные преимущественно на нефизическом труде (инженерно-технический персонал и конторские служащие);
- *«синие воротнички»*, т.е. рабочие различных профессий и уровней квалификации (преимущественно занятые физическим трудом);

¹ Специализированное учреждение ООН, международная организация, занимающаяся вопросами регулирования трудовых отношений, участниками которой являются 183 государства, штаб-квартира Организации — Международное бюро труда, находится в Женеве.