

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
профессионального образования
«Самарская государственная сельскохозяйственная академия»

А. Г. Волконская

Управление персоналом

Учебное пособие

Самара 2013

ББК 65.9(2)

В-38

Рецензенты:

канд. экон. наук, доцент кафедры
«Менеджмент и маркетинг» ФГБОУ ВПО Самарской ГСХА

С. В. Машков;

канд. экон. наук, доцент кафедры «Организация производства
и предпринимательства» ФГБОУ ВПО РГАЗУ

О. Н. Кондрашова

Волконская, А. Г.

В-38 Управление персоналом : учебное пособие. – Самара : РИЦ
ГСХА, 2013. – 160 с.

ISBN 978-5-88575-319-7

В учебном пособии рассмотрена система работы с персоналом во взаимосвязи кадровой политики, подбора и оценки персонала. Освещены методы и принципы работы с персоналом, взгляды на мотивацию и лидерство.

Предназначено для студентов, обучающихся по направлению 080200.62 «Менеджмент», аспирантов, руководителей и специалистов, занимающихся вопросами управления персоналом.

ISBN 978-5-88575-319-7

© Волконская А. Г., 2013

© ФГБОУ ВПО Самарская ГСХА, 2013

ВВЕДЕНИЕ

Никакая теория, программа или правительственная политика не могут сделать предприятие успешным: это могут сделать только люди.

А. Морита

В структуре производительных сил общества центральное место занимает человек, но не сам по себе, а благодаря своему труду, своему вкладу в производство, в первую очередь, материальных ценностей. Исходя из этого, резервы человеческого фактора следует рассматривать как главные резервы развития производства. Понятие «человеческий фактор» в полной мере соотносится с понятием «человеческий потенциал», «человеческий капитал». Это накопленный запас здоровья, знаний, способностей, культуры, опыта, целесообразно используемых для производительной деятельности по созданию продукции и услуг.

Своеобразие и сложность экономики России, деформация структуры воспроизводства, неопределенность целей, внешние и внутренние препятствия требуют разработки новых подходов к решению управленческих проблем. В борьбе за лучшую организацию управления мы, к сожалению, часто, недооцениваем потенциал персонала. Система управления персоналом, сложившаяся несколько десятилетий назад, во многом не отвечает требованиям сегодняшнего дня.

Рост конкуренции, совершенствование технологий, борьба за потребителя и качество продукции заставляют предприятие по-новому рассматривать комплекс вопросов, связанных с персоналом. Главным становится признание высокой социальной ответственности сотрудников организации и в первую очередь управляющих.

Человеческий потенциал, способность руководителя правильно поставить цель и эффективно распорядиться трудовыми ресурсами превращаются в главный фактор успеха предприятия.

При изучении учебного пособия «Управление персоналом» у студентов должны формироваться следующие профессиональные компетенции: способность управления персоналом; способность самостоятельно формировать эффективную систему управления человеческими ресурсами; способность самостоятельно принимать решения; способность использовать теоретические знания и методы исследования на практике.

1. ПЕРСОНАЛ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Человек в традиционном и современном производственном процессе

Управление как специфический вид социальной деятельности, базируясь на финансовых, сырьевых и других материальных ресурсах, включает три главных составных части, или *три сферы*:

- ✓ планирование, т.е. определение целей и задач предприятия и любой другой организации, а также путей их реализации;
- ✓ организацию, упорядочивающую и регулирующую деятельность людей;
- ✓ управление персоналом.

Последняя из этих составных частей – управление персоналом – имеет ключевое значение для успеха деятельности любого предприятия. Подсчитано, что в среднем руководитель тратит на управление сотрудниками – персоналом, или кадрами, до 80% своего рабочего времени.

Персонал включает всех работников организации, всех занятых на предприятии, исключая его собственника в том случае, если он непосредственно не выполняет каких-либо производственных функций. Любое социальное управление есть управление людьми, поэтому управление персоналом неразрывно связано со всей историей управления. Однако на протяжении многих веков, по существу вплоть до начала XX в., управление персоналом как специфическая функция не выделялось из социального управления и осуществлялось на основе здравого смысла, опыта и традиций. Труд имел преимущественно индивидуальный характер, и основной ячейкой производственной деятельности выступала семья, глава которой обычно осуществлял и управленческие, и производственные функции (такое положение в некоторых странах мира сохраняется до сих пор).

В древности значимость руководства персоналом резко повышалась при управлении крупными массами людей: армиями, строителями крупных сооружений (пирамид, зданий, каналов и т.п.). Однако и в этих случаях управление людьми не выделялось из управления в целом.

Первые заметные шаги на пути спецификации функции управления персоналом были сделаны в средневековых гильдиях и цехах – объединениях ремесленников: каменщиков, кожевников, плотников и т.п. В этих объединениях проявлялась забота об улучшении условий труда, оплаты и жизни работников, об обучении пополнения – учеников, а также осуществлялось регулирование профессиональной карьеры, продвижения по ступенькам цеховой иерархии.

Промышленная революция и развитие капитализма в целом вытеснили цеховую организацию в тех странах, где она получила развитие. На смену мануфактурам и мастерским пришли фабрики с большим количеством работников, коллективным характером труда, его жестким и детальным разделением, в том числе поляризацией управленческих и исполнительских функций. Эти изменения привели к повышению интенсивности и эксплуатации труда, усилению отчуждения простых работников от собственников и управляющих, к обострению социальных конфликтов на предприятиях и в обществе в целом. Политическим выражением производственных конфликтов стало рабочее движение, представленное профсоюзами и рабочими партиями.

Обострение конфликтов на предприятиях и в обществе не только обусловило большие материальные издержки предпринимателей, но и ставило под угрозу социальный мир в обществе. В этих условиях у руководителей корпораций появилась потребность в предупреждении, сглаживании и безболезненном разрешении производственных конфликтов, налаживании партнерских отношений между администрацией и остальными сотрудниками. В новой ситуации традиционные руководители, ведавшие всеми делами организации, уже не справлялись с задачей управления персоналом. Явно недостаточной оказывалась и помощь в оформлении документов при принятии на работу и увольнениях, по оплате труда, которую оказывали администрации сотрудники финансово-экономических отделов. Для работы с кадрами и налаживания отношений между сотрудниками и руководством на предприятии требовались специальные работники, и даже целые подразделения.

В 1900 г. американский бизнесмен Б. Ф. Гудриг организовал в своей фирме первое бюро по найму работников. В 1910 г. фирма «Плимpton пресс» создала отдел кадров. В 1912 г. в США

появилось специальное подразделение, на которое возлагались функции посредничества между рабочими и администрацией и обеспечения социального мира на предприятии. В 20-х годах подобные службы (отделы, департаменты) получают распространение в США, а также в ряде стран Западной Европы. Работников этих служб называли секретарями по благосостоянию (благополучию). Они занимались налаживанием отношений между администрацией и «синими воротничками», выясняли настроения рабочих, представляли их требования руководству, награждали рабочих за многолетний добросовестный труд и преданность фирме, устраивали (правда, довольно редкие в те годы) совместные празднества, ведали некоторыми жилищно-бытовыми вопросами работников, предотвращали создание профсоюзов или занимались их «успокоением», оформляли кадровую документацию.

Вплоть до 60-х годов деятельность кадрово-посреднических служб в управлении предприятием имела скорее вспомогательный, чем основной, базовый характер. Это объяснялось следующими причинами:

- преимущественно индустриальным характером труда, требующим его жесткого разделения, узкой специализации работников, функциональной поляризации исполнителей и управляющих;
- довольно ограниченным уровнем образования и профессионально-культурного развития работника, а также его потребностей, производственных ожиданий и прав в управлении предприятием;
- господством представлений об управлении и месте в нем управления персоналом, более или менее адекватных индустриальной стадии производства и развития работника.

Суть этих представлений достаточно полно выражена в теории и практике тейлоризма. Основы тейлористской модели управления заложены в вышедшей в 1911 г. книге Фредерика У. Тейлора (США) «Принципы научного управления», а также в опубликованных несколько позднее работах Анри Файоля (Франция). Эти классики теории менеджмента задались целью разработать оптимальные для всех предприятий научные методы управления и организации труда. Главная идея тейлоризма в воззрениях на управление в целом и место в нем управления персоналом заключалась в том, чтобы смоделировать труд как совокупность самых простых

операций, наиболее быстро выполняемых узкоспециализированными работниками с целью получения максимальной прибыли.

Базисными принципами тейлористской модели труда являются:

- 1) максимальное дробление производственных операций и упрощение трудовых функций;
- 2) жесткое разделение управленческих и исполнительских функций, творческого (руководящего, организаторского, конструкторского) и нетворческого, однообразного исполнительского труда;
- 3) однообразие, монотонность, обезличивание и деперсонализация труда, по существу делающие невозможным его превращение в жизненную потребность и источник самореализации личности. Объединение творческого содержания труда касается не только рабочих и служащих, но и руководителей нижнего и среднего звена, поскольку наиболее творческие функции передаются конструкторским бюро и проектировщикам, часто находящимся вне предприятия;
- 4) механистическая трактовка предприятия, организации труда и места в нем человека. Согласно тейлоризму, предприятие уподобляется единой машине, в которой каждый «узел» (цех, отдел и т.п.) и «винтик» (работник) быстро и четко выполняют свои функции, не вмешиваясь в работу других «винтиков» и «узлов». Типичным и широко распространенным проявлением тейлористской модели производства стала конвейерная система.

Хотя сам Тейлор придавал большое значение отбору работников в соответствии с их способностями и их обучению, в целом тейлористская модель труда и управления чрезвычайно упрощает и ограничивает функции управления персоналом. Они сводятся к отбору преимущественно молодых, здоровых и добросовестных работников; их материальному стимулированию достаточно высоким заработком; авторитарному руководству организацией и ее подразделениями; систематическому, жесткому контролю за работниками и наказанию нерадивых главным образом в форме увольнения; смягчению отношений между работниками и руководством с помощью некоторых социальных мероприятий в духе патернализма.

Наиболее впечатляющих успехов в организации управления тейлоризм достиг в США. Здесь благоприятной предпосылкой для него являлось большое количество молодой и здоровой рабочей

силы преимущественно из числа эмигрантов. Эти люди были в основном малообразованны, ориентировались почти исключительно на высокие заработки и боялись потерять работу. В тех же странах, где отсутствовали такого рода предпосылки, тейлористская система, в частности ее конвейерные модификации, уже в 70-х годах начала сталкиваться с трудностями, прежде всего, с нехваткой рабочей силы должного качества.

Падением трудовой дисциплины, массовыми прогулами и текучестью кадров, снижением трудовой мотивации и т.п.

Теория и практика тейлоризма господствовала в странах Запада на протяжении нескольких десятилетий, примерно до 80-х годов.

Свое относительно современное обоснование и развитие тейлоризм нашел в концепциях деквалификации труда в ходе научно-технического прогресса, теоретическую основу которых заложили Д. Брайт (США) и Ж. Фридман (Франция) еще в 50-х годах. Согласно подобного рода теориям, по мере развертывания НТП будет усиливаться специализация работников и примитивизация их трудовых операций. Творческие, интеллектуальные функции будут все больше концентрироваться в сфере разработок и проектирования. Несмотря на постоянное расширение области применения техники и сокращение доли человека в трудовых операциях, труд, даже если он будет сводиться к контролю механизмов, останется примитивным, однообразным нетворческим.

Однако впоследствии прогнозы теоретиков деквалификации труда не получили достаточного подтверждения, и сама тейлористская модель труда и управления все чаще стала пробуксовывать. В условиях нарастания динамизма производства, частого изменения производственных программ, растущей диверсификации выполняемых в производственном процессе задач, массового применения сложного, многофункционального оборудования тейлоризм все чаще рассматривается как препятствие на пути внедрения более эффективных моделей управления, соответствующих современной стадии НТП (хотя и сегодня тейлористские методы в форме неотейлоризма или тейлоризма «с человеческим лицом», смягчающие производственный климат, достаточно широко используются в управлении). Что же послужило причиной определенного устаревания тейлористской системы организации производства и

управления, свойственных ей представлений об управлении персоналом?

1.2. Основные факторы повышения роли персонала в постиндустриальном обществе

Примерно в 70-х годах управление персоналом, как и вся система управления организациями, претерпела глубокие качественные изменения. В целом это было связано с вступлением ряда промышленно развитых стран Запада в постиндустриальную стадию развития, а также с действием целого ряда факторов экономического, политического и социально-культурного характера.

Ведущим и *первым* в нашей классификации фактором повышения роли персонала в современном производстве являются принципиальные изменения в содержании труда, вызванные применением новых видов техники, технологий и методов производственной деятельности. На изменение содержания труда существенно повлиял начавшийся в середине XX в. процесс автоматизации производства. Он отделил работника от предмета труда, поставив между ними сложную систему машин и оборудования. Это освободило человека от большинства механических функций, резко увеличило удельный вес задач по осмыслению идущих от машин сигналов и другой информации. Кроме того, автоматизация ослабила или вовсе устранила прямую связь между интенсивностью труда и его производительностью, сделав ненужной характерную для управления персоналом в тейлористской модели функцию «максимального выжимания пота». На первый план выдвинулись функции обеспечения непрерывности работы системы агрегатов, обслуживания и наладки оборудования. Все это повысило интеллектуальное содержание труда, значимость ответственности и самоконтроля работника.

Большое влияние на содержание труда оказала компьютеризация производства, произошедшая в 80-х годах в связи с миниатюризацией и удешевлением компьютеров. ЭВМ в соединении с другими приборами освободили работников от однообразных, монотонных операций по контролю аппаратов. Автоматизация и компьютеризация производства позволяют передавать технике не только физические, но и сложные интеллектуальные операции,

Проанализируйте, как осуществляется процесс вхождения человека в Вашу организацию, выявите допущенные ошибки и предложите мероприятия по совершенствованию этого процесса.

3. МОТИВАЦИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ

Наиболее осязаемый способ, каким компания может признать ценность сотрудника, – это денежное вознаграждение и продвижение в должности.

Ли Якокка

3.1. Понятие и сущность мотивации

Путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, можно разработать систему методов воздействия и систему вознаграждения.

В самом общем виде мотивация человека к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий. Эти силы, находящиеся вне и внутри человека, и заставляют его осознанно или же неосознанно совершать некоторые поступки.

Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

Прежде чем приступить к рассмотрению вопроса о мотивации, остановимся на уяснении смысла основных понятий, которые

будут использованы в дальнейшем. **Потребности** – это то, что возникает и находится внутри человека, что достаточно общее для разных людей, но в то же время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека. **Потребность** – это ощущение недостаточности чего-либо. Люди по-разному могут пытаться устранять потребности, удовлетворять их, подавлять или не реагировать на них. Потребности могут возникать как осознанно, так и неосознанно.

Мотивация – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование составляет сердцевину и основу управления человеком. Эффективность управления в очень большой степени зависит от того, насколько успешно осуществляется процесс мотивирования. В зависимости от того, что преследует мотивирование, какие задачи оно решает, можно выделить два основных типа мотивирования.

Первый тип состоит в том, что путем внешних воздействий на человека вызываются к действию определенные мотивы, которые побуждают человека осуществлять определенные действия, приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату. При данном типе мотивирования надо хорошо знать то, какие мотивы могут побуждать человека к желательным действиям, и то, как вызывать эти мотивы. Этот тип мотивирования во многом напоминает вариант торговой сделки: «Я даю тебе, что ты хочешь, а ты даешь мне, что я хочу». Если из двух сторон не оказывается точек взаимодействия, то и процесс мотивирования не сможет состояться.

Второй тип мотивирования своей основной задачей имеет формирование определенной мотивационной структуры человека. В этом случае основное внимание обращается на то, чтобы развить и усилить желательные для субъекта мотивирования мотивы действий человека, и наоборот, ослабить те мотивы, которые мешают эффективному управлению человеком. Этот тип мотивирования носит характер воспитательной и образовательной работы и часто не связан с какими-то конкретными действиями или результатами, которые ожидается получить от человека в виде итога его деятельности. Второй тип мотивирования требует гораздо больших усилий, знаний и способностей для его осуществления. Однако и его результаты в целом существенно превосходят результаты первого

типа мотивирования. Организации, освоившие его и использующие в своей практике, могут гораздо успешнее и результативнее управлять своими членами.

Первый и второй типы мотивирования не следует противопоставлять, так как в современной практике управления прогрессивно управляемые организации стремятся сочетать оба эти типа мотивирования.

Стимулы выполняют роль рычагов воздействия или носителей «раздражения», вызывающих действие определенных мотивов. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, предоставляемые возможности и многое другое, что может быть предложено человеку в компенсацию за его действия или что он желал бы получить в результате определенных действий. Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования. Стимулирование имеет различные формы. В практике управления одной из самых распространенных его форм является материальное стимулирование. Роль данного процесса стимулирования исключительно велика.

Стимулирование принципиально отличается от мотивирования. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование - это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование. При этом, чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование. Это связано с тем, что воспитание и обучение как один из методов мотивирования людей приводит к тому, что члены организации сами проявляют заинтересованное участие в делах организации, осуществляя необходимые действия, не дожидаясь или же вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия.

Если посмотреть, на что в деятельности человека оказывает воздействие мотивация, то выяснится, что это следующие характеристики деятельности:

- усилие;
- старание;
- настойчивость;
- добросовестность.

Одну и ту же работу человек может делать, затрачивая различные **усилия**. Он может работать в полную силу, а может работать в полсилы. Также он может стремиться брать работу полегче, а может браться за сложную и тяжелую работу, выбирать решение попроще, а может искать и браться за сложное решение. Все это отражает то, какие усилия готов затрачивать человек. И зависит это от того, насколько он мотивирован на затрату больших усилий при выполнении своей работы.

Человек может по-разному **стараться**, выполняя свою роль в организации. Одному может быть безразлично качество его труда, другой может стремиться делать все наилучшим образом, работать с полной отдачей, не отлынивать от работы, стремиться к повышению квалификации, совершенствованию своих способностей работать и взаимодействовать с организационным окружением.

Третья характеристика деятельности, на которую влияет мотивация, состоит в **настойчивости** продолжать и развивать начатое дело. Это очень важная характеристика деятельности, так как часто встречаются люди, которые быстро теряют интерес к начатому делу. И даже если они имели очень хорошие результаты деятельности в начале, потеря интереса и отсутствие настойчивости может привести к тому, что они сократят усилия и станут меньше стараться, выполняя свою роль на существенно более низком уровне по сравнению с их возможностями. Отсутствие настойчивости сказывается также негативно на доведении дела до конца. Работник может выдвигать прекрасные идеи и ничего не делать для их выполнения, что на практике будет оборачиваться для организации упущенными возможностями.

Добросовестность при исполнении работы, означающая ответственное осуществление работы, с учетом всех необходимых требований и регулирующих норм, для многих работ является важнейшим условием их успешного выполнения. Человек может обладать хорошей квалификацией и знанием, быть способным и созидательным, много работать. Но при этом он может относиться к своим обязанностям спустя рукава, безответственно. И это может сводить на нет все положительные результаты его деятельности.

Очевидно, что мотивация оказывает большое влияние на выполнение человеком своей работы, своих производственных обязанностей. Однако между мотивацией и конечным результатом

деятельности нет однозначной зависимости. Может быть так, что человек, очень смотивированный на выполнение своей работы, дает результаты худшие, чем человек менее мотивированный, либо даже слабо мотивированный. Отсутствие однозначной связи между мотивацией и конечным результатом деятельности обусловлено тем, что на результаты труда оказывает влияние множество других факторов, таких, например, как квалификация и способности работника, правильное понимание им выполняемой задачи, влияние на процесс работы со стороны окружения, удачливость.

Разрыв между мотивацией и результатами труда порождает серьезную управленческую проблему: как оценивать результаты работы отдельного работника и как его вознаграждать? Если вознаграждать только по результатам труда, то тогда можно демотивировать работника, получившего низкий результат, но старавшегося и затрачивавшего большие усилия.

Мотивация, рассматриваемая как процесс, теоретически может быть представлена в виде шести следующих одна за другой стадий. Естественно, такое рассмотрение процесса носит достаточно условный характер, так как в реальной жизни нет столь четкого разграничения стадий и нет обособленных процессов мотивации.

Первая стадия – возникновение потребностей. Потребность проявляется в виде того, что человек начинает ощущать, что ему чего-то не хватает. Проявляется она в конкретное время и начинает «требовать» от человека, чтобы он нашел возможность и предпринял какие-то шаги для ее устранения. Потребности могут быть самыми различными. Условно их можно разбить на три группы:

- физиологические;
- психологические;
- социальные.

Вторая стадия – поиск путей устранения потребности. Раз потребность возникла и создает проблемы для человека, то он начинает искать возможности устранить ее: удовлетворить, подавить, не замечать. Возникает необходимость что-то сделать, что-то предпринять.

Третья стадия – определение целей (направления) действия. Человек фиксирует, что и какими средствами он должен сделать, чего добиться, что получить для того, чтобы устранить

потребность. На данной стадии происходит увязка четырех моментов:

- что я должен получить, чтобы устранить потребность;
- что я должен сделать, чтобы получить то, что желаю;
- в какой мере я могу добиться того, чего желаю;
- насколько то, что я могу получить, может устранить потребность.

Четвертая стадия – осуществление действия. На этой стадии человек затрачивает усилия для того, чтобы осуществить действия, которые, в конечном счете, должны предоставить ему возможность получения чего-то, чтобы устранить потребность. Так как процесс работы оказывает обратное влияние на мотивацию, то на этой стадии может происходить корректировка целей.

Пятая стадия – получение вознаграждения за осуществление действия. Прodelав определенную работу, человек либо непосредственно получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемый для него объект. На данной стадии выясняется то, насколько выполнение действий дало желаемый результат. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо же усиление мотивации к действию. Вознаграждение подразделяется на *внутреннее и внешнее*.

Шестая стадия – устранение потребности. В зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, вызывает устранение потребности ослабление или усиление мотивации к деятельности, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности. Знание логики процесса мотивации не дает существенных преимуществ в управлении этим процессом.

Еще одним фактором, делающим мотивационный процесс каждого конкретного человека уникальным и не на сто процентов предсказуемым, является различие мотивационных структур отдельных людей, разная степень влияния одинаковых мотивов на различных людей, различная степень зависимости действия одних мотивов от других. У одних людей стремление к достижению результата может быть очень сильным, у других же оно может быть относительно слабым.