Лекция № 2. Методология управления персоналом. ( 2 часа)

Вопросы:

1. Концепция управления персоналом.
2. Принципы и методы построения системы управления персоналом.
3. Методы управления персоналом.

## Вопрос 1. Концепция управления персоналом.

До последнего времени само понятие «управление персоналом» в нашей управленческой практике отсутствовало. Правда, система управления каждой организации имела функциональную подсисте­му управления кадрами и социальным развитием коллектива, но большую часть объема работ по управлению кадрами выполняли ли­нейные руководители подразделений.

Основным структурным подразделением по управлению кадра­ми в организации является **отдел кадров,** на который возложены функции по приему и увольнению работников, а также по организа­ции их обучения, повышения квалификации и переподготовки. Для выполнения последних функций нередко создаются отделы подго­товки кадров или отделы технического обучения

Отделы кадров не являются ни методическим, ни информацион­ным, ни координирующим центром кадровой работы. Они струк­турно разобщены с отделами организации труда и заработной пла­ты, отделами охраны труда и техники безопасности, юридическими отделами и другими подразделениями, которые выполняют функ­ции управления кадрами. Для решения социальных проблем в орга­низациях создаются службы социального исследования и обслужи­вания. Схема сложившейся организационной структуры системы управления персоналом организации приведена на рис. 2.1.

Службы управления персоналом, как правило, имеют низкий ор­ганизационный статус, являются слабыми в профессиональном от­ношении. В силу этого они не выполняют целый ряд задач по управ­лению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы.

В их числе такие важнейшие, как:

* социально-психологическая ди­агностика;
* анализ и регулирование групповых и личных взаимоот­ношений, отношений руководителя и подчиненных, управление производственными и социальными конфликтами и стрессами;
* ин­формационное обеспечение системы кадрового управления; управ­ление занятостью;
* оценка и подбор кандидатов на вакантные дол­жности, анализ кадрового потенциала и потребности в персонале; маркетинг кадров;
* планирование и контроль деловой карьеры;
* про­фессиональная и социально-психологическая адаптация работников;
* управление трудовой мотивацией;
* регулирование правовых вопросов трудовых отношений;
* соблюдение требований психофи­зиологии, эргономики и эстетики труда.

Если раньше, в условиях командно-административной системы, эти задачи рассматривались как второстепенные, то при переходе к рынку они выдвинулись на первый план, и в их решении заинтере­сована каждая организация.

Основу концепции управления персоналом организации в насто­ящее время составляют возрастающая роль личности работника, зна­ние его мотивационных установок, умение их формировать и направ­лять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Создавшаяся в нашей стране ситуация, изменения экономической и политической систем одновременно несут как большие возможно­сти, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости ее существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека.

Управление персоналом в современных социально-экономических условиях приобретает особую значимость: оно позволяет обобщить и реализовать целый спектр во­просов адаптации индивида к внешним условиям, учета личностного фактора в построении системы управления персоналом организа­ции. Укрупненно можно выделить три фактора, оказывающих воз­действие на людей в организации.

*Первый —* иерархическая структура организации, где основное средство воздействия — это отношения власти-подчинения, давле­ние на человека сверху с помощью принуждения, контроля над рас­пределением материальных благ.

*Второй —* культура, т.е. вырабатываемые обществом, организаци­ей, группой людей совместные ценности, социальные нормы, уста­новки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого при­нуждения.

*Третий —* рынок — сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

Магазины

*Рис 2.1*. Схема сложившейся организационной структуры системы управления персоналом в организации

Подсобное хозяйство

Учреждения общественного питания

Отдел социально-психологических исследований

Детские учреждения

Медицинские учреждения

Отдел социально-бытового обеспечения

Дома отдыха

Юридический отдел

Спортивно-оздоровительные учреждения

Жилищно-коммунальный отдел

Административно-хозяйственный отдел

Директор

Зам. директора по социальным вопросам и быту

Военизированная охрана

Отдел подготовки кадров

Отдел кадров

Отдел организации производства и управления

Отдел организации труда и заработной платы

Отдел охраны окружающей среды

Отдел охраны труда и техники безопасности

Зам. директора по кадрам

Зам. директора по экономическим вопросам

Главный инженер

*Рис. 2.2.* Состав функциональных подсистем системы управления персоналом организации и их основные функции.

Построение новой оргструктуры управления

Разработка штатного расписания

Проектирование оргструктуры управления

Организация продажи продуктов питания и товаров народного потребления

Управление социальными конфликтами и стрессами

Обеспечение детскими учреждениями

Обеспечение охраны здоровья и отдыха

Развитие культуры и физического воспитания

Управление жилищно-бытовым обслуживанием

Организация общественного питания

Анализ сложившейся оргструктуры управления

Решение правовых вопросов хозяйственной деятельности

Согласование распорядительных документов по управлению персоналом

Решение правовых вопросов трудовых отношений

Подсистема разработки оргструктур управления

Подсистема развития социальной инфраструктуры

Подсистема юридических услуг

Управление трудовой мотивацией

Разработка форм участия в прибылях и капитале

Использование средств морального поощерения

Разработка систем оплаты труда

Нормирование и тарификация трудового процесса

Профессиональная и социально-психологическая адаптация новых работников

Планирование и контроль деловой карьеры

Работа с кадровым резервом

Переподготовка и повышение квалификации

Техническое и экономическое обучение

Подсистема развития кадров

Подсистема анализа и развития средств стимулирования труда

Текущая периодическая оценка кадров

Оценка кандидатов на вакантную должность

Взаимосвязь с внешними источниками, обеспечивающими кадрами организацию

Планирование кадров

Анализ рынка труда, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организация рекламы

Анализ кадрового потенциала

Разработка стратегии управления персоналом

Обеспечение занятости

Профориентация

Информационное обеспечение системы кадрового управления

Оформление и учёт приёма, увольнений, перемещений

Управление взаимодействием с профсоюзами

Соблюдение этических норм взаимоотношений

Социально-психологическая диагностика

Управление производственными конфликтами и стрессами

Анализ и регулирование отношений руководства

Анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений

Подсистема планирования, прогнозирования и маркетинга персонала

Подсистема оформления и учёта кадров

Подсистема трудовых отношений

Подсистема условий труда

Охрана окружающей среды

Охрана труда и техника безопасности

Соблюдение требований технической эстетики

Соблюдение требований эргономики труда

Соблюдение требований психофизиологии труда

Система управления персоналом

Эти факторы воздействия — понятия достаточно сложные и на практике редко реализуются в

отдельности. От того, какому из них отдается приоритет, зависит облик экономической ситуации в орга­низации.

При переходе к рынку происходит медленный отход от иерархи­ческого управления, жесткой системы административного воздей­ствия, практически неограниченной исполнительной власти к рыночным взаимоотношениям, отношениям собственности, базирую­щимся на экономических методах. **Поэтому необходима разработка принципиально новых подходов к приоритету ценностей. Главное внутри организации — работники, а за пределами — потребители продукции. *Необходимо повернуть сознание работающего к потреби­телю, а не к начальнику, к прибыли, а не к расточительству, к инициа­тору, а не к бездумному исполнителю; перейти к социальным нормам, базирующимся на здравом экономическом смысле, не забывая о нрав­ственности. Иерархия отойдет на второй план, уступая место куль­туре и рынку.***

Новые службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб: отдела кадров, отдела организации тру­да и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности и др. Задачи новых служб заключаются в реализации кадровой по­литики и координации деятельности по управлению трудовыми ре­сурсами в организации. В связи с этим **они начинают расширять круг своих функций и от чисто кадровых вопросов переходят к разработ­ке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению про­фессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изу­чению рынка трудовых ресурсов и т.п.**

Безусловно, структура службы управления персоналом во мно­гом определяется характером и размерами организаций, особенно­стями выпускаемой продукции. В мелких и средних организациях многие функции по управлению персоналом выполняют преимуще­ственно линейные руководители, а в крупных формируются само­стоятельные структурные подразделения по реализации функций.

В ряде организаций формируются структуры управления персо­налом, объединяющие под единым руководством заместителя ди­ректора по управлению персоналом все подразделения, имеющие от­ношение к работе с кадрами.

На рис. 2.2 приведен состав функциональных подсистем систе­мы управления персоналом организации, объединяющих однород­ные функции, носителями которых являются различные подразде­ления по работе с кадрами.

В зависимости от размеров организаций состав подразделений ме­няется: в мелких организациях одно подразделение может выпол­нять функции нескольких подсистем, а в крупных — функции каж­дой подсистемы, как правило, выполняет отдельное подразделение.

Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформировать **главную цель системы управления персоналом: обеспечение кадрами, организация их эффективного исполь­зования, профессионального и социального развития.**

В соответствии с этой целью формируется система управления персоналом организации. В качестве базы для ее построения исполь­зуются принципы, т.е. правила, а также методы, разработанные нау­кой и апробированные практикой.

## Вопрос 2. Принципы и методы построения системы управления персоналом

Различают две группы принципов построения системы управле­ния персоналом в организации: принципы, характеризующие тре­бования к формированию системы управления персоналом, и прин­ципы, определяющие направления развития системы управления персоналом (табл. 2.1).

Все принципы построения системы управления персоналом ре­ализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом орга­низации.

Наука и практика выработали инструментарий (методы) изуче­ния состояния действующей системы управления персоналом орга­низации, построения, обоснования и реализации новой системы (табл. 2.2).

Раскроем сущность некоторых из методов.

*Системный анализ* служит методическим средством системного подхода к решению проблем совершенствования системы управле­ния персоналом. *Системный подход* ориентирует исследователя на изучение системы управления персоналом в целом и составляющих ее компонентов: целей, функций, организационной структуры, кад­ров, технических средств управления, информации, методов управ­ления людьми, технологии управления, управленческих решений;

на выявление многообразных типов связей этих компонентов меж­ду собой и внешней средой и сведение их в единую целостную кар­тину. Внешней средой для управления персоналом являются не толь­ко другие подсистемы системы управления данной организации (например, подсистема управления внешними хозяйственными свя­зями и т.п.), но и внешние организации (поставщики и потребите­ли, вышестоящие организации и т.п.).

*Таблица 2.1*

ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

|  |  |
| --- | --- |
| **Наименование принципа** | **Содержание принципа** |
| 1 | 2 |
| Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом | |
| Обусловленности функций управления персоналом цепями производства | Функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями и целями производства. |
| Первичности функций управления персоналом | Состав подсистем системы управления персоналом, организационная структура, требования к работникам и их численность зависят от содержания, количества и трудоемкости функций управления персоналом. |
| Оптимальности соотноше­ния интра- и инфрафункций управления персоналом | Определяет пропорции между функциями, направленными на организацию системы управления персоналом (интрафункции), и функциями управления персоналом (инфрафункций). |
| Оптимального соотношения управленческих ориентаций | Диктует необходимость опережения ориентации функций управления персоналом на развитие производства по сравнению с функциями, направленными на обеспечение функционирования производства. |
| Потенциальных имитаций | Временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс осуществления каких-либо функций управления. Для этого каждый работник системы управления персоналом должен уметь имитировать функции вышестоящего, нижестоящего сотрудника и одного-двух работников своего уровня. |
| Экономичности | Предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию системы управления персоналом, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства. В случае если после проведения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом увеличились затраты на управление, они должны перекрываться эффектом в производственной системе, полученным в результате их осуществления. |
| Прогрессивности | Соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам. |
| Перспективности | При формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации. |
| Комплексности | При формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления (связи с вышестоящими органами, договорные связи, состояние объекта управления и т.д.). |
| Оперативности | Своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения. |
| Оптимальности | Многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства. |
| Простоты | Чем проще система управления персоналом, тем лучше она работает. Безусловно, при этом исключается упрощение системы управления персоналом в ущерб производству. |
| Научности | Разработка мероприятий по формированию системы управления персоналом должна основываться на достижениях науки в области управления и учитывать изменения законов развития общественного производства в рыночных условиях. |
| Иерархичности | В любых вертикальных разрезах системы управления персоналом должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления (структурными подразделениями или отдельными руководителями), принципиальной характеристикой которого является несимметричная передача информации «вниз» (дезагрегирование, детализация) и «вверх» (агрегирование) по системе управления. |
| Автономности | В любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей. |
| Согласованности | Взаимодействия между иерархическими звеньями по вертикали, а также между относительно автономными звеньями системы управления персоналом по горизонтали должны быть в целом согласованы с основными целями организации и синхронизированы во времени. |
| Устойчивости | Для обеспечения устойчивого функционирования системы управления персоналом необходимо предусматривать специальные «локальные регуляторы», которые при отклонении от заданной цели организации ставят того или иного работника или подразделение в невыгодное положение и побуждают их к регулированию системы управления персоналом. |
| Многоаспектности | Управление персоналом как по вертикали, так по горизонтали может осуществляться по различным каналам: административно-хозяйственному, экономическому, правовому и т.п. |
| Прозрачности | Система управления персоналом должна обладать концептуальным единством, содержать единую доступную терминологию; деятельность всех подразделений и руководителей должна строиться на единых «несущих конструкциях» (этапах, фазах, функциях) для различных по экономическому содержанию процессов управления персоналом. |
| Комфортности | Система управления персоналом должна обеспечивать максимум удобств для творческих процессов обо­снования, выработки, принятия и реализации решений человеком. Например, выборочная печать данных, разнообразие обработки, специальное оформление документов с выделением существенной информа­ции, их гармоничный внешний вид, исключение излишней работы при заполнении документов и т.д. |
| Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом | |
| Концентрации | Рассматривается в двух направлениях: (1) концентрация усилий работников отдельного подразделения или всей системы управления персоналом на решение основных задач и (2) концентрация однородных функций в одном подразделении системы управления персоналом, что устраняет дублирование. |

|  |  |
| --- | --- |
| Специализации | Разделение труда в системе управления персоналом (выделяется труд руководителей, специалистов и других служащих). Формируются отдельные подразделения, специализирующиеся на выполнении однородных функций. |
| Параллельности | Предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышает оперативность управления персоналом. |
| Адаптивности (гибкости) | Означает приспосабливаемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы. |
| Преемственности | Предполагает общую методическую основу проведения работ по совершенствованию системы управ­ления персоналом на разных ее уровнях и разными специалистами, стандартное их оформление. |
| Непрерывности | Отсутствие перерывов в работе работников системы управления персоналом или подразделений, уменьшение времени пролеживания документов, простоев технических средств управления и т.п. |
| Ритмичности | Выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом. |
| Прямоточности | Упорядоченность и целенаправленность необходимой информации по выработке определенного решения. Она бывает горизонтальной и вертикальной (взаимосвязи между функциональными подразделениями и взаимосвязи между различными уровнями управления). |

***КЛАССИФИКАЦИЯ МЕТОДОВ АНАЛИЗА И ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ***

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Методы обследования (сбор данных)** | **Методы анализа** | **Методы формирования** | **Методы обоснования** | **Методы внедрения** |
| Самообследование  Интервьюирование,  беседа  Активное наблюдение в течение рабочего дня  Моментные наблюдения  Фотография рабочего дня  Анкетирование  Изучение документов  Функционально-стоимо­стной анализ | Системный анализ Экономический анализ  Декомпозиции  Последовательной подстановки  Сравнений  Динамический Структуризации целей  Экспертно-аналитический Нормативный  Параметрический Моделирования  Функционально-стоимо­стной анализ  Главных компонент Балансовый  Корреляционный и регрессионный анализ Опытный ,  Матричный | Системный подход  Аналогий  Экспортно-аналитический Параметрический  Блочный  Моделирование Функционально-стоимо­стной анализ  Структуризации целей  Опытный  Творческих совещаний  Коллективного блокнота Контрольных вопросов  Метод 6-5-3 Морфологический анализ | Аналогий Сравнений Нормативный  Экспортно-аналитический  Моделирование фактического и желаемого состояния исследуемого объекта  Расчет количественных и качественных показателей оценки эк. эффект-ти предлагаемых вариантов  Функционально-стоимо­стной анализ | Обучение, переподготовка и повышение  квалифика­ции работников аппарата управления  Привлечение обществен­ных организаций  Функционально-стоимост­ной анализ |

*Метод декомпозиции* позволяет расчленить сложные явления на бо­лее простые. Чем проще элементы, тем полнее проникновение в глубь явления и определение его сущности. Например, систему управления персоналом можно расчленить на подсистемы, подсистемы — на фун­кции, функции — на процедуры, процедуры — на операции. После расчленения необходимо воссоздать систему управления персоналом как единое целое, синтезировать то, что было расчленено. При этом применяется метод декомпозиционного моделирования, где могут ис­пользоваться модели логические, графические и цифровые.

*Метод последовательной подстановки* позволяет изучить влияние на формирование системы управления персоналом каждого факто­ра в отдельности, под действием которых сложилось ее состояние, элиминируя действия других факторов. Факторы ранжируются и сре­ди них отбираются наиболее существенные.

*Метод сравнений* позволяет сравнить существующую систему управления персоналом с подобной системой передовой организа­ции, с нормативным состоянием или состоянием в прошлом перио­де. Следует учитывать, что сравнение дает положительный результат при условии сопоставимости исследуемых систем, их однородности. Расширить границы сопоставимости можно при помощи элимини­рования факторов несопоставимости.

*Динамический метод* предусматривает расположение данных в ди­намическом ряду и исключение из него случайных отклонений. Тогда ряд отражает устойчивые тенденции. Этот метод используется при исследовании количественных показателей, характеризующих систе­му управления персоналом.

*Метод структуризации целей* предусматривает количественное и качественное обоснование целей организации в целом и целей си­стемы управления персоналом с точки зрения их соответствия це­лям организации.

Анализ целей, развертывание их в иерархическую систему целей, установление ответственности подразделений за конечные резуль­таты работы, определение их места в системе производства и управ­ления, устранение дублирования в их работе — все это является важ­ной предпосылкой построения рациональной системы управления персоналом.

При структуризации целей должны быть обеспечены взаимоувязка, полнота, сопоставимость целей разных уровней управления персоналом.

*Экспертно-аналитический метод* совершенствования управления персоналом основывается на привлечении высококвалифицированных специалистов по управлению персоналом, управленческого пер­сонала предприятия к этому процессу. При использовании метода очень важна проработка форм систематизации, записи и ясного пред­ставления мнений и заключений экспертов.

С помощью экспертно-аналитического метода выявляются основ­ные направления совершенствования управления персоналом, оцен­ки результатов анализа и причины недостатков. Однако он не всегда обладает высокой точностью и объективностью в связи с тем, что у экспертов отсутствуют единые критерии оценок. Метод наиболее эф­фективен при многошаговой экспертизе.

Исключительный эффект в практике совершенствования управ­ления персоналом дает *нормативный метод.* Он предусматривает применение системы нормативов, которые определяют состав и со­держание функций по управлению персоналом, численность работни­ков по функциям, тип организационной структуры, критерии постро­ения структуры аппарата управления организации в целом и системы управления персоналом (норма управляемости, степень централи­зации функций, количество ступеней управления, число звеньев, раз­меры подразделений, порядок подчиненности и взаимосвязи под­разделений), разделение и кооперацию труда руководителей и специалистов управления персоналом организации. Однако коли­чества нормативов для совершенствования управления персоналом организации пока недостаточно.

Все шире применяется *параметрический метод.* Задача этого ме­тода — установление функциональных зависимостей между парамет­рами элементов производственной системы и системы управления персоналом для выявления степени их соответствия.

В последнее время при совершенствовании системы управления персоналом начали применять *метод функционально-стоимостного анализа.* Этот метод позволяет выбрать такой вариант построения си­стемы управления персоналом или выполнения той или иной функ­ции управления персоналом, который требует наименьших затрат и является наиболее эффективным с точки зрения конечных резуль­татов. Он позволяет выявить лишние или дублирующие функции управления, функции, которые по тем или иным причинам не вы­полняются, определить степень централизации и децентрализации функций управления персоналом и т.п.

*Метод главных компонент* позволяет отразить в одном показателе (компоненте) свойства десятков показателей. Это дает возможность сравнивать не множество показателей одной системы управления персоналом с множеством показателей другой подобной системы, а только один (1-ю, 2-ю или 3-ю компоненту).

*Балансовый метод* позволяет произвести балансовые сопоставле­ния, увязки. Например, сравниваются результаты обработки фото­графий рабочего дня и технологических карт выполнения управлен­ческих операций и процедур с действительным фондом рабочего времени их выполнения.

*Опытный метод* базируется на опыте предшествующего периода данной системы управления персоналом и опыте другой аналогич­ной системы.

Наибольшее развитие в деле совершенствования управления пер­соналом получил *метод аналогий.* Он заключается в применении ор­ганизационных форм, которые оправдали себя в функционирующих системах управления персоналом со сходными экономико-органи­зационными характеристиками, к рассматриваемой системе.

Сущность метода аналогий заключается в разработке типовых ре­шений (например, типовой оргструктуры управления персоналом) и определении границ и условий их применения.

Эффективным методом использования типовых решений при со­вершенствовании управления персоналом является *блочный метод* типизации подсистем линейно-функциональных и программно-це­левых структур. Типовые блочные решения увязываются вместе с оригинальными организационными решениями в единой органи­зационной системе управления персоналом.

Блочный метод ускоряет процесс формирования новой системы управления персоналом и повышает эффективность функциониро вания системы при наименьших затратах.

*Метод творческих совещаний* предполагает коллективное обсуж­дение направлений развития системы управления персоналом груп­пой специалистов и руководителей. Эффективность метода состоит в том, что идея, высказанная одним человеком, вызывает у других участников совещания новые идеи, а те, в свою очередь, порождают следующие идеи, в результате чего возникает поток идей. Цель твор­ческого совещания — выявить возможно больше вариантов путей со­вершенствования системы управления персоналом.

*Метод коллективного блокнота* («банка» идей) позволяет сочетать независимое выдвижение идей каждым экспертом с последующей их коллективной оценкой на совещании по поиску путей совершен­ствования системы управления персоналом.

*Метод контрольных вопросов* заключается в активизации творче­ского поиска решения задачи совершенствования системы управления персоналом с помощью заранее подготовленного списка наво­дящих вопросов. Форма вопросов должна быть такой, чтобы в них имелась «подсказка» о том, что и как следует сделать для решения задачи.

*Метод 6-5-3* предназначен для систематизации процесса нахож­дения идей по развитию системы управления персоналом. Суть ме­тода заключается в том, что каждый из шести членов экспертной группы записывает на отдельном листе бумаги по три идеи и переда­ет их остальным членам группы, которые, в свою очередь, на основе уже предложенных вариантов предлагают еще по три идеи, и т.д. По окончании этой процедуры на каждом из шести листов будет запи­сано по 18 вариантов решений, а всего окажется 108 вариантов.

*Морфологический анализ* является средством изучения всевозмож­ных комбинаций вариантов организационных решений, предлагае­мых для осуществления отдельных функций управления персона­лом. Если записать столбиком все функции, а затем против каждой функции построчно указать всевозможные варианты ее выполнения, то получим *морфологическую матрицу.* Идея этого метода заключа­ется в том, чтобы сложную задачу разбить на мелкие подзадачи, ко­торые легче решать по отдельности. При этом предполагается, что решение сложной задачи складывается из решений подзадач.

Наибольший эффект и качество системы управления персоналом достигаются в том случае, когда применяется *система методов* в комплексе. Применение системы методов позволяет взглянуть на объект совершенствования со всех сторон, что помогает избежать просчетов.

**Пример:**

Функционально-стоимостной анализ (ФСА) системы управления пер­соналом как метод универсальный позволяет при его проведении приме­нять систему методов.

ФСА системы управления персоналом включает следующие этапы: под­готовительный, информационный, аналитический, творческий, исследо­вательский, рекомендательный, внедренческий.

*На подготовительном этапе* проводится комплексное обследование со­стояния производства и управления организацией, осуществляется выбор объекта ФСА, определяются конкретные задачи проведения анализа, со­ставляются рабочий план и приказ о проведении ФСА. Здесь используют­ся методы: самообследования, интервьюирования, фотографии рабочего дня, анкетирования и т.п.

*На информационном этапе* осуществляются сбор, систематизация и изучение сведений, характеризующих систему управления персоналом или отдельные ее подсистемы, а также привлекаются данные по анало­гичным системам, передовому опыту совершенствования управления. Здесь используются те же методы, что и на подготовительном этапе.

*Аналитический этап* является наиболее трудоемким. На нем осущест­вляется формулировка, анализ и классификация функций, их декомпо­зиция, анализ функциональных взаимосвязей между подразделениями ап­парата управления, рассчитываются затраты на выполнение и уровень качества функций. Здесь определяются степень значимости функций и причины их несоответствия уровню затрат и качества осуществления функций. Выявляются излишние, вредные, несвойственные, дублируе­мые функции. Формулируются задачи по поиску идей и путей совершен­ствования системы управления персоналом. На данном этапе использу­ют методы анализа, приведенные в табл. 2.2.

*На творческом этапе осуществляется* выдвижение идей и способов вы­полнения функций управления, на их основе формулируются варианты реализации функций, производятся предварительная оценка и отбор наи­более целесообразных и реальных из них. С целью нахождения возможно большего количества вариантов путей совершенствования системы управ­ления персоналом рекомендуется использовать следующие методы: твор­ческих совещаний, коллективного блокнота, контрольных вопросов, «6-5-3», морфологического анализа и др. Выбор методов поиска идей осу­ществляется, исходя из особенностей объекта анализа и конкретных си­туаций, сложившихся в процессе выполнения функций управления.

*На исследовательском этапе* производится подробное описание каж­дого отобранного варианта, дается их сравнительная организационно-эко­номическая оценка и отбираются наиболее рациональные из них для прак­тической реализации. На данном этапе разрабатывается проект системы управления персоналом со всеми необходимыми обоснованиями. Про­ект может охватывать всю систему управления персоналом или отдель­ную подсистему, подразделение. От характера объекта проектирования зависит трудоемкость и длительность разработки проекта. Здесь исполь­зуются методы обоснования, приведенные в табл. 2.2.

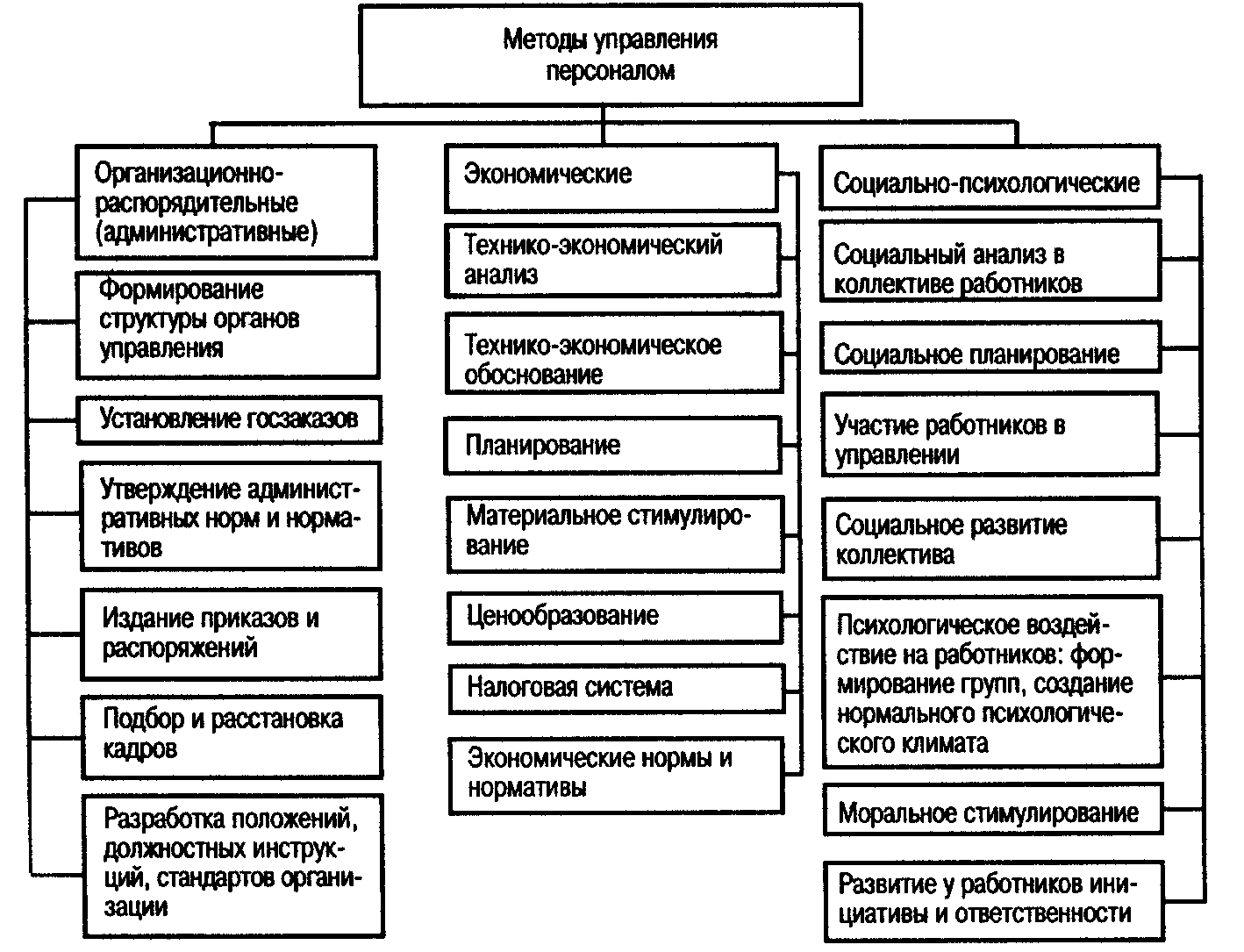
*На рекомендательном этапе* анализируется и утверждается проект си-стемы управления персоналом, разработанный с использованием ФСА, и принимается решение о порядке его внедрения. Составляется и утверж­дается план-график внедрения рекомендаций ФСА.

*На этапе внедрения* результатов ФСА проводится социально-психоло­гическая, профессиональная, материально-техническая подготовка к внед­рению. Здесь разрабатывается система материального и морального сти­мулирования внедрения проекта, осуществляются обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала, дается оценка эко-номической эффективности реализации проекта.

Как видно из примера, методы анализа и построения системы управ­ления персоналом органично вписываются в логику этапов проведения ФСА, что позволяет выстроить их в систему.

## 2.3. Методы управления персоналом

Методами управления персоналом называют способы воздей­ствия на коллективы и отдельных работников с целью осуществле­ния *координации их деятельности* в процессе производства. Все ме­тоды делятся на три группы: административные, экономические и социально-психологические (рис.2.3).



*Рис. 2.3.* Система методов управления персоналом

*Административные методы* ориентированы на такие мотивы по­ведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации и т.п. Эти методы отличает прямой характер воздействия: любой рег­ламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению.

Для административных методов характерно их соответствие пра­вовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления.

*Экономические и социально-психологические методы* носят косвен­ный характер управленческого воздействия. Нельзя рассчитывать на автоматическое действие этих методов, достаточно трудно опреде­лить силу их воздействия и конечный эффект.

С помощью экономических методов осуществляется материаль­ное стимулирование коллективов и отдельных работников. Эти ме­тоды основаны на использовании экономического механизма.

Социально-психологические методы управления в свою очередь основаны на использовании социального механизма (система взаи­моотношений в коллективе, социальные потребности и т.п.).

Все виды методов органично связаны между собой.

## Контрольные вопросы к

1. Назовите факторы, оказывающие воздействие на людей в про­цессе производства.

2. Как меняется действие этих факторов в рыночных условиях?

3. Что такое концепция управления персоналом? Каковы ее цели

и составные части?

4. Какие принципы необходимо учитывать при формировании си­стемы управления персоналом и почему?

5. Какие принципы необходимо учитывать при развитии систе­мы управления персоналом?

6. Какие методы применяются при обследовании и анализе си­стемы управления персоналом?

7. Раскройте сущность методов формирования, обоснования и

внедрения системы управления персоналом.

8. Назовите группы методов управления персоналом организации.

9. Чем отличаются эти группы методов друг от друга? Как они вза­имосвязаны?

10. Перечислите административные методы управления персона­лом.

11. Охарактеризуйте экономические методы управления персо­налом.

12. Раскройте содержание социально-психологических методов управления персоналом.