

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ТУЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Л.Н. ТОЛСТОГО

# **Современные персонал- технологии**

*Учебное пособие*

Тула - 2014

**УДК 159.9**  
**ББК 88.5**

***Рецензенты:***

кандидат психологических наук, доцент К.С. Шалагинова  
(ТГПУ им. Л. Н. Толстого)

кандидат психологических наук, доцент С.А. Филиппова  
(ТГПУ им. Л. Н. Толстого)

**С94** Современные персонал-технологии: Учебное пособие. / Авт.-сост. Т.И. Куликова. – Изд-во: Имидж Принт, 2014. – 150 с.

Учебное пособие представляет собой краткое изложение курса «Современные персонал-технологии». В учебном пособии раскрываются основные подходы и концепции управления персоналом; рассматривается целостная система управления персоналом организации; описываются особенности управления персоналом развивающейся организации; многообразие школ стратегии управления персоналом.

В структуру учебного пособия входят теоретические разделы, вопросы для самоконтроля и задания для самостоятельной работы студентов.

Учебное пособие может представлять интерес не только для студентов, но и преподавателей, работающих с ними, работников образования, руководителей и менеджеров разных уровней, изучающих теорию и практику психологии управления.

**ISBN 978-5-94280-294-5**

© Т.И. Куликова  
Издательство «Имидж Принт», 2014

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	5
<b>1. ШКОЛЫ И КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ</b>	7
1.1. Многообразие школ стратегии управления персоналом	7
1.2. Основные подходы к управлению персоналом	10
1.2.1. Экономический подход	10
1.2.2. Органический подход	12
1.2.3. Гуманистический подход	16
1.3. Концепция «Анализ человеческих ресурсов»	19
1.4. Концепция обучающей модели	22
Контрольные вопросы и практические задания	25
<b>2. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ</b>	27
2.1. Управление человеческими ресурсами	27
2.2. Кадровая политика организации	31
2.3. Служба управления персоналом	38
2.3.1. Деятельность службы управления персоналом	38
2.3.2. Функции службы персонала	41
2.3.3. Деятельность отдела кадров	43
2.4. Управление персоналом развивающейся организации	44
2.4.1. Стадия формирования организации	45
2.4.2. Стадия интенсивного роста организации	47
2.4.3. Стадия стабилизации	49
2.4.4. Стадия спада (ситуация кризиса)	50
Контрольные вопросы и практические задания	51
<b>3. ТЕХНОЛОГИИ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО СОСТАВА</b>	53
3.1. Процесс поиска и отбора персонала	53
3.2. Методы отбора персонала	61
3.2.1. Анализ результатов предварительного собеседования и информации, содержащейся в резюме и стандартной форме сведений о кандидате	62
3.2.2. Сбор информации о кандидате (от других людей)	65
3.2.3. Личностные опросники	66

3.2.4. Тесты: интеллекта, специальных способностей, интересов	66
3.2.5. Групповые методы отбора	68
3.2.6. Экспертные оценки	68
3.2.7. Решение ситуационных задач (case-study)	69
3.2.8. Собеседование/интервью	70
3.3. Решение о приеме кандидата на работу	78
3.3.1. Правовые аспекты найма на работу	81
3.4. Процесс адаптации персонала в организации	82
Контрольные вопросы и практические задания	88
<b>4. ТЕХНОЛОГИИ ПОДДЕРЖАНИЯ РАБОТОСПОСОБНОСТИ ПЕРСОНАЛА</b>	90
4.1. Оценка работы персонала организации	90
4.1.1. Факторы, влияющие на эффективность со стороны работника	91
4.1.2. Факторы, оказывающие влияние на эффективность со стороны организации	92
4.1.3. Условия создания системы оценки	94
4.1.4. Место оценки рабочих результатов работников в системе управления персоналом	95
4.2. Методы оценки эффективности работы персонала	98
4.3. Аттестация персонала в организации	105
4.4. Обучение как персонал-технология	109
4.4.1. Цели и задачи обучения персонала	111
4.4.2. Методы обучения	119
4.4.3. Методы профессионального обучения	128
4.5. Мотивирование персонала в организации	130
4.5.1. Методы и пути повышения трудовой мотивации персонала	134
4.5.2. Факторы, влияющие на мотивацию работников	136
4.5.3. Социальные характеристики рабочей ситуации	137
4.5.4. Принципы мотивирования подчиненных	138
Контрольные вопросы и практические задания	141
<b>ЛИТЕРАТУРА</b>	145

## ВВЕДЕНИЕ

---

Самая большая трудность в работе многих руководителей состоит не в том, что перед ними встают какие-то проблемы - с проблемами сталкиваются и вполне успешные организации, - а в том, что они не знают, с какой стороны надо подходить к их решению, с чего начинать и что должно получиться в результате. Трудно строить дом, если строитель не только не знает, с чего следует начинать, но и не имеет плана будущего строения. Руководство людьми (или как сейчас принято говорить, управление персоналом) - дело не менее тонкое, чем строительство дома, и здесь не следует полагаться на то, что "авось получится".

Все больше и больше руководителей приходит к пониманию того, что именно люди, человеческие ресурсы являются тем решающим фактором, который обеспечивает успех в достижении поставленных целей и использования имеющихся ресурсов и помогает организации выжить и победить в условиях рыночной экономики. Управление людьми является тем ключевым направлением работы руководителей всех уровней, которое способно обеспечить организации более полное использование своего потенциала и победу над конкурентами.

На сегодня уже накоплен значительный багаж знаний, вобравший в себя опыт лучших организаций, добившихся значительных успехов в деле мобилизации персонала, - набор правил, принципов и технологий, которые могут быть использованы руководителями, поставившими перед собой цель получить максимальную отдачу от всех ресурсов, имеющихся в распоряжении организации. Эти правила, принципы и технологии являются теми путеводными нитями, которые позволяют обозначить дорогу в густом лесу проблем, стоящих перед руководством любой организации.

В предлагаемом пособии анализируются основные подходы и концепции управления персоналом; рассматривается целостная система управления персоналом организации; описываются особенности управления персоналом развивающейся организации; многообразие школ стратегии управления персоналом.

Особый интерес представляют разделы, описывающие технологии формирования кадрового состава и технологии поддержания работоспособности персонала.

Учебное пособие адресовано, прежде всего, студентам-психологам. В процессе изучения дисциплины «Современные персонал-технологии» студенты усваивают основные понятия, на которых основана наука об управлении человеческими ресурсами, изучают специфику службы управления персоналом, кадровую политику организации, узнают о современных методах оценки работы персонала организации и приобретают умения адекватно оценивать эффективность работы персонала.

В структуру учебного пособия входят теоретические разделы, вопросы для самоконтроля и задания для самостоятельной работы студентов.

Материал, излагаемый в учебном пособии, может представлять интерес не только для студентов, но и преподавателей, работающих с ними, работников образования, руководителей и менеджеров разных уровней, изучающих теорию и практику психологии управления.

# 1. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

---

## 1.1. Многообразие школ стратегии управления персоналом

Понятие стратегии управления персоналом появилось в странах Западной Европы как ответ на сложившиеся достаточно сложные экономические условия в начале 80-х гг. на предприятиях этих стран. Создавшиеся условия диктовали необходимость дальнейшего развития теории управления, способствовали появлению нового подхода к персоналу организаций, расширению области применения стратегического подхода в управлении персоналом [18]. Начало исследований в области стратегического управления персоналом связано с публикацией работы М.А. Devanna, С.Ж. Fombrun, N.M. Tishy [64] в 1984 г., а затем — Р. Bambergera и I. Meshoulam в 1985 г. В последние десять лет в исследованиях ученых западных стран проявилась линия развития стратегического управления персоналом — происходит растущее сближение областей исследования стратегического менеджмента и стратегического управления человеческими ресурсами.

Все многообразие школ стратегического управления персоналом можно с достаточной степенью условности разделить на три группы [50]. К *первой группе* можно отнести большинство существующих на настоящий момент концепций стратегического управления персоналом, исходящих из принципа подчинения системы стратегического управления персоналом общекорпоративной системе стратегического менеджмента (концепции стратегической субординации). Например, [7, 18, 24, 25, 29]. Дж. Иванцевич [24] описал стратегию управления персоналом как то, чего хотели бы достигнуть высшие руководители фирмы в течение длительного периода. На наш взгляд, данное определение больше соответствует определению целей организации. Автор предлагает выбор кадровой политики по основным кадровым процессам по срокам

стратегического планирования. В своем диссертационном исследовании О. Н. Громова [18] определяет стратегию управления персоналом как долговременное качественно определенное направление в работе с персоналом, которое предполагает разработку состава последовательности принимаемых решений для достижения системой управления персоналом поставленных целей. В данной работе дается классификация стратегий управления персоналом. В соответствии с мнением И. Г. Ищенко [25] кадровая стратегия — это набор основных принципов работы с персоналом, конкретизированных с учетом типа организации, а также типа кадровой политики. Группа исследователей — В. М. Колпаков, Г. А. Дмитриенко [29] - очерчивает кадровую стратегию несколькими взаимосвязанными понятиями:

- средство кадровой политики по организации деятельности персонала для достижения стратегических целей;
- определение перспективных направлений и траектории формирования, подготовки, расстановки и рационального использования высококвалифицированных кадров;
- обособившаяся функция управления, которая определяет формы, технологии, методы, способы, приемы кадровой деятельности персонала;
- динамическая модель целесообразной кадровой деятельности людей, учитывающая воздействие факторов внешней и внутренней среды, движение организации во времени и пространстве в определенной системе координат.

Стратегия вуза в сфере управления персоналом излагается как набор целей и правил работы с кадровым составом, конкретизированный с учетом кадровой политики [7]. По мнению авторов, кадровая стратегия включает направления деятельности, наиболее актуальные для данного этапа развития вуза.

*Вторая группа* включает в себя концепции, исходящие из доминирования системы стратегического управления персоналом по отношению к общекорпоративной системе стратегического менеджмента (концепции стратегического доминирования). Например, В. И. Маслов [36] характеризует стратегический менеджмент персонала как программный способ мышления и управления, который обеспечивает согласование целей, возможностей предприятия и интересов работников. Автор предлагает не только определение генерального курса деятельности организации, но и повышение мотивации в его реализации. Стратегическое развитие персонала



университета рассматривается как набор политик, программ и процедур, которые поддерживают и направляют персонал таким образом, чтобы он мог полностью удовлетворять как свои собственные, так и потребности организации. Коллектив авторов (В. В. Бузырев, М. С. Гусарова, Н.М. Чикишева) [9] квалифицирует стратегическое управление персоналом как внедрение на практике стратегического управления деятельностью фирмы. М. В. Сорокина [50] стратегическое управление персоналом определяет принципиально иначе, как сложный процесс, реализуемый переплетением регламентов и творческих процедур, не всегда укладывающийся в конкретные технологические схемы.

*Третья группа* концепций исходит из паритета системы стратегического управления персоналом по отношению к общекорпоративной системе стратегического менеджмента (концепции стратегического паритета). По мнению В. В. Белоусова [6], стратегия развития персонала — это обобщающая модель действий, направленных на формирование совокупности требований к персоналу и уровню эффективности его работы, который необходим предприятию для достижения поставленных бизнес-целей. Сущность стратегического менеджмента персонала состоит, по мнению Е. В. Вашуриной, в ответе на три важнейших вопроса [12]: *«Где в данный момент находится организация и ее персонал? В каком направлении должен быть задействован персонал в соответствии со стратегией организации? Как должен развиваться персонал, чтобы выполнять задачи организации в будущем?»*.

На наш взгляд, основными недостатками концепции стратегической субординации являются следующие: 1) ряд авторов, отнесенных нами к данной концепции, стратегию управления персоналом приравнивают к целям организации в области управления персоналом; 2) другие авторы, предлагая классификацию стратегий управления персоналом, достаточно жестко привязывают стратегию управления персоналом к этапу развития организации или стратегии развития организации.

В качестве положительных моментов данной концепции можно отметить подробное описание функций управления персоналом в зависимости от выбора стратегии управления персоналом. Данная концепция является наиболее разработанной в отечественной теории стратегического управления персоналом, поэтому в ней учтен специфический опыт российских предприятий.

В качестве недоработанных аспектов концепции стратегического доминирования можно отметить отсутствие четкой концепции процесса формирования и внедрения стратегии управления персоналом. Неоспоримым достоинством данной концепции является использование положений школы обучения, исходящей из доминирования стратегии управления персоналом.

В настоящее время школа обучения является наиболее прогрессивной школой стратегического менеджмента. Достоинством концепции стратегического паритета является, на наш взгляд, объединение общих целей организации и целей в области управления персоналом. В то же время в данной концепции граница между стратегией организации и стратегией управления персоналом довольно размыта.

## 1.2. Основные подходы к управлению персоналом

*Деятельность по управлению персоналом* – целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации.

Одна из важнейших составных управленческой деятельности – управление персоналом, как правило, основывается на концепции управления – обобщенном представлении (необязательно декларируемом) о месте человека в организации. В теории и практике управления человеческой стороной организации можно выделить четыре концепции, которые развивались в рамках трех основных подходов к управлению – экономического, органического и гуманистического.

### 1.2.1. Экономический подход

Экономический подход к управлению дал начало концепции *использования трудовых ресурсов*. В рамках этого подхода ведущее место занимает техническая (в общем случае инструментальная, т.е. направленная на овладение трудовыми приемами), а не управленческая подготовка людей на предприятии. Организация здесь означает упорядоченность отношений между ясно очерченными частями целого, имеющими определенный порядок. В

сущности организация – это набор механических отношений, и действовать она должна подобно механизму: алгоритмизировано, эффективно, надежно и предсказуемо [15].

Среди основных принципов концепции использования трудовых ресурсов можно выделить следующие:

- обеспечение единства руководства – подчиненные получают приказы только от одного начальника;
- соблюдение строгой управленческой вертикали – цепь управления от начальника к подчиненному спускается сверху вниз по всей организации и используется как канал для коммуникации и принятия решения;
- фиксирование необходимого и достаточного объема контроля - число людей, подчиненных одному начальнику, должно быть таким, чтобы это не создавало проблемы для коммуникации и координации;
- соблюдение четкого разделения штабной и линейной структур организации – штабной персонал, отвечая за содержание деятельности, ни при каких обстоятельствах не может осуществлять властных полномочий, которыми наделены линейные руководители;
- достижение баланса между властью и ответственностью – бессмысленно делать кого-либо ответственным за какую-либо работу, если ему не даны соответствующие полномочия;
- обеспечение дисциплины – подчинение, исполнительность, энергия и проявление внешних знаков уважения должны осуществляться в соответствии с принятыми правилами и обычаями;
- достижение подчинения индивидуальных интересов общему делу с помощью твердости, личного примера, честных соглашений и постоянного контроля;
- обеспечение равенства на каждом уровне организации, основанного на доброжелательности и справедливости, чтобы вдохновить персонал к эффективному исполнению своих обязанностей; заслуженное вознаграждение, повышающее моральное состояние, но не ведущее к переоплате или перемотивированию.

Метафора организации как машины сформировала взгляд на человека как на деталь, винтик в механизме, по отношению к которому возможно использование человеческих ресурсов.

В таблице 1 представлено краткое описание экономического подхода к управлению.

Таблица 1

Характеристика условий эффективности и особых затруднений в рамках экономического подхода

<b>Условия эффективности</b>	<b>Особые затруднения</b>
<i>Четкая задача для исполнения</i>	Сложность адаптации к меняющимся условиям
<i>Среда достаточно стабильна</i>	Неповоротливая бюрократическая надстройка (строгая заданность и иерархичность управленческой структуры, затрудняющая принятие креативных и самостоятельных решений исполнителями при изменении ситуации)
<i>Производство одного и того же продукта</i>	Если интересы работников возьмут верх над целями организации, возможны нежелательные последствия (поскольку мотивация персонала сводится исключительно к внешнему стимулированию, то даже незначительных изменений в схеме стимулирования достаточно для непредсказуемых последствий)
<i>Человек согласен быть деталью машины и ведет себя как запланировано</i>	Дегуманизирующее воздействие на работников (использование ограниченных возможностей персонала может быть эффективным при низкоквалифицированном труде)

### 1.3.2. Органический подход

В рамках органической парадигмы последовательно сложились концепция управления персоналом и концепция управления человеческими ресурсами. Именно организационный подход обозначил новую перспективу управления персоналом, выведя этот тип управленческой деятельности далеко за рамки традиционных функций организации труда и зарплаты [14]. Кадровая функция из регистрационно-контрольной постепенно стала развивающей и распространилась на поиск и подбор работников, планирование карьеры значимых для организации фигур, оценку работников управленческого аппарата, повышение их квалификации.

Акцентирование внимания на человеческом ресурсе способствовало рождению нового представления об организации. Она стала восприниматься как живая система, существующая в окружающей среде. В этой связи использовались, как минимум, две

аналогии (метафоры), способствовавшие развитию нового взгляда на организационную реальность.

*Первая*, исходившая из отождествления организации с человеческой личностью, ввела в научный оборот такие ключевые понятия, как цели, потребности, мотивы, а также рождение, взросление, старение и смерть или возрождение организации. Иллюстрацией первой возможности является использование положений теории мотивации А. Маслоу [37] в качестве основы для выделения направлений и содержания деятельности по управлению персоналом (таблица 2).

*Таблица 2*

Соответствие деятельности по управлению персоналом  
доминирующим потребностям личности

<i><b>Доминирующая потребность</b></i>	<i><b>Деятельность по управлению персоналом</b></i>
<i>Самоактуализация</i>	Побуждение служащих к максимальной вовлеченности в процесс труда и управления. Превращение работы в главное средство самовыражения служащих
<i>Самоуважение</i>	Работа должна находиться в зоне устремлений работника, обеспечивая его автономию, ответственность и развивая самоидентичность
<i>Социальные потребности</i>	Работа должна позволять общаться с коллегами и ощущать нужность людям
<i>Потребность в безопасности</i>	Работа должна позволять сотрудникам ощущать свою защищенность, для чего необходимо осуществлять программы пенсионного и социального страхования, поддержки при болезни, гарантии занятости, перспективы карьеры внутри организации, создавать безопасные условия труда
<i>Физиологические потребности</i>	Работа должна обеспечивать возможность восстановления затраченной работником энергии - заработной платы и других видов материального вознаграждения должно хватать по крайней мере на восстановление работоспособности

*Вторая*, приняв в качестве образца для описания организационной реальности функционирование человеческого мозга (“организация как мозг, перерабатывающий информацию”), позволила

взглянуть на организацию как на собрание частей, соединенных линиями управления, коммуникации и контроля.

Что касается рассмотрения организационной реальности по аналогии с деятельностью мозга высокоорганизованных живых существ, то такой возможности способствовали исследования в области кибернетики, физиологии мозга и нейропсихологии. Именно в этих исследованиях были пересмотрены такие понятия, как “функция”, “локализация” и “симптом”, “связь” и “обратная связь”, являющиеся существенными для области управления персоналом [34].

Аналогия с мозгом в отличие от аналогии с механизмом позволила совершенно иначе представить как организационную реальность в целом, так и управление персоналом в частности. Если воспользоваться метафорой голограммы, в любой части которой содержится изображение в целом, то легко заметить, что различные части мозга специализируются на разных видах активности, но контроль над конкретным поведением не локализован. Главный секрет мозга – не дифференциация и узкая специализация, а системность и комплексность, для которых важны связи, в каждый момент создаваемые в избыточном количестве. Отсюда можно сформулировать следующие *принципы голографического структурирования организации*:

- храните целое организации в каждой ее части (в подразделении и вплоть до каждого работника);
- создавайте множественные связи между частями организации (причем избыточные);
- развивайте одновременно и специализацию персонала, и его универсализацию (не забывая о том, насколько все должны знать и уметь делать все);
- создавайте условия для самоорганизации каждого работника и коллектива в целом.

Привлекательность рассматриваемого подхода усиливалась еще и тем, что стало очевидным, что принятие управленческих решений никогда не может быть полностью рациональным, поскольку в реальности работники управленческого аппарата:

- а) действуют на основе неполной информации;
- б) способны исследовать только ограниченный набор вариантов каждого решения;
- в) неспособны точно оценить результаты.

В конечном итоге организационный подход, признавая принцип ограниченной рациональности (ограниченной поиском информации и

контролем результатов с помощью целей и задач, а не контролем за поведением с помощью правил и программ), фокусируется на следующих ключевых моментах:

- необходимо делать акцент на окружающей среде, в которой живет организация;
- организацию надо понимать в терминах взаимосвязанных – внутри- и межорганизационных подсистем, выделяя ключевые подсистемы и анализируя способы управления их отношениями со средой. Популярный способ анализа – определение набора ключевых потребностей, которые организация должна удовлетворить для собственного выживания;
- между подсистемами необходимо создавать равновесие и устранять дисфункции.

Краткое описание органического подхода представлено в таблице 3.

*Таблица 3*

Характеристика условий эффективности и особых затруднений в рамках органического подхода

<b>Условия эффективности</b>	<b>Особые затруднения</b>
Подчинение целей организации взаимодействию с окружающей средой	Неучет социальности организации как продукта взглядов, идей, норм и верований
Улучшение управления за счет внимания к дифференцированным потребностям людей	Превращение людей в ресурс, который нужно развивать, в ущерб праву личности на выбор
Взгляд на организацию с точки зрения взаимодействия целей, стратегии, структуры и других измерений	Предположение о “функциональном единстве”, когда все органы работают на благо организма в целом
Выделение различных подсистем организации	Предположение о том, что работники должны удовлетворять все свои потребности через организацию
Учет естественных возможностей в процессе инновации	Опасность впасть в социальный дарвинизм
Повышенное внимание к “экологии” внутри- и межорганизационных взаимодействий	Ответственность может перекладываться на внешние причины вместо изменения курса