

**Ю. Г. Одегов**

# **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СТРУКТУРНО- ЛОГИЧЕСКИХ СХЕМАХ**

2-е издание,  
переработанное и дополненное

*Рекомендовано Учебно-методическим Советом  
по специальности «Экономика труда»  
в качестве учебника для студентов высших учебных заведений,  
обучающихся по экономическим специальностям*

**Москва  
Альфа-Пресс  
2008**

УДК 005.95:005.932(075.8)  
ББК 65.40я73  
О 41

Р е ц е н з е н т ы:

А. Я. Кибанов,  
зав. кафедрой управления персоналом ГУУ им. С. Орджоникидзе,  
заслуженный деятель науки РФ, доктор экономических наук, профессор

В. С. Половинко,  
зав. кафедрой экономики труда и управления персоналом ОмГУ,  
доктор экономических наук, профессор

О 41 **Одегов Ю. Г.**

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СТРУКТУРНО-ЛОГИЧЕСКИХ СХЕМАХ:** Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2008. — 944 с.

ISBN 978-5-94280-330-8

Учебник принадлежит к новому классу, когда в иллюстративной и четко структурированной форме представлен основной материал учебного курса «Управление персоналом». Материал представлен в виде структурно-логических схем, способствующих применению активных методов обучения.

Предназначен для студентов, обучающихся по направлениям «Экономика» и «Менеджмент», преподавателей, аспирантов, слушателей повышения квалификации, а также для широкого круга практических работников, занимающихся проблемами труда и персонала.

УДК 005.95:005.932(075.8)  
ББК 65.40я73

ISBN 978-5-94280-330-8



9 785942 803308

© Одегов Ю. Г., 2008  
© ООО Издательство «Альфа-Пресс», 2008

## Введение

---

Эволюция науки и практики управления в России прошла сложный исторический путь. На этом пути российскому обществу пришлось пережить два переходных периода: первый — от дореволюционной капиталистической к советской и второй — от советской к рыночной экономике. «Переходные сломы» оказали сильное воздействие на экономическое поведение россиян, их систему ценностей, мышление и стиль управления руководителями, на развитие отечественной управленческой науки.

В условиях становления рыночной экономики в российских организациях активно осуществляется переход от «управления кадрами» по-советски к управлению персоналом.

Рост значимости управления людьми на предприятии в это время связан с двумя важными обстоятельствами: во-первых, произошло смещение сил на политической арене в сторону демократии; во-вторых, не только требования широких масс относительно демократического управления, но и все более заметные экономические преимущества использования организаторского, творческого и интеллектуального потенциала рабочих и служащих стимулировали поиски менеджмента в данном направлении.

Конец 1980-х — начало 1990-х гг. ознаменовались повальным увлечением западными методами управления, в том числе управления персоналом. Вместе с инструментами, зачастую плохо понятыми или выдернутыми из контекста, в наш язык прочно вошли такие новые слова, как «менеджер», «компенсация» (в смысле вознаграждение за труд), «рекрутмент», «тренинг» и даже «ассесмент» (англ. *assessment* — оценка, оценивание, процесс оценки). В компаниях появились директора по человеческим ресурсам (HR) и обучению, политики в области вознаграждения и оценки, корпоративные газеты и тренинг-центры. Подбор персонала превратился в одну из самых быстрорастущих отраслей экономики, а ведущие специалисты в этой области — в высокооплачиваемых даже по западным меркам профессионалов. Отделы управления персоналом решали все более сложные задачи, создавая конкурентоспособные пакеты компенсации, удерживая на предприятии высококвалифицированных специалистов, у которых появилась возможность выбирать место работы, проводя индексацию заработной платы в условиях галопирующей инфляции, повышая производи-

тельность и сокращая под давлением конкуренции численность сотрудников. Казалось, Россия выбрала свой путь — догонять Запад, заимствуя созданные им модели и инструменты.

Однако в конце 1990-х гг. отчетливо стала проявляться неудовлетворенность пришедшими из-за границы методами, которые не могли решить всех встающих перед российскими организациями проблем. Августовский кризис 1998 г. усилил это недовольство, поскольку западные методы не смогли обеспечить необходимой в этой ситуации гибкости. Российские компании были вынуждены в срочном порядке принимать беспрецедентные меры по сокращению издержек, включающие массовые увольнения, отпуска без содержания, перевод на неполную рабочую неделю, сокращение заработной платы, ликвидацию льгот. Для этого часто приходилось отказываться от правил и процедур и обращаться к традиционному российскому авторитаризму. Кризис миновал, российская экономика начала расти, однако авторитет пришедших из-за рубежа методов управления не восстановился. Как в среде практикующих менеджеров, так и среди ученых-управленцев начались поиски особой российской модели управления людьми, принимающих во внимание особенности нашего национального характера и нынешнего этапа экономического и социального развития страны. На состоявшемся 3—5 декабря 2002 г. в Москве осенне-зимней сессии Всероссийского кадрового конгресса отмечалось, что почти 80% представленных в ходе конференции методик и кадровых технологий были созданы на российской почве.

Но несмотря на такие подвижки в работе с персоналом, в большинстве российских компаний наблюдается разрозненность в выполнении основных кадровых функций. Например, разработка обучающих программ для персонала строится не на основе оценки расхождения имеющихся и требуемых профессиональных компетенций персонала, а на том, что надо изучать так называемые важные производственные темы или просто на основе принципа «надо обучать, а чему — выясним с теми, кто будет учить». Аттестация должна содействовать мотивации и развитию персонала. В свою очередь развитие персонала должно основываться на результатах оценки обучаемых, мотивировать их, и способствовало оптимальному подбору (расстановке) кадров.

Реализации прогрессивных подходов к управлению персоналом на наших предприятиях препятствует ряд обстоятельств. Прежде всего, это дешевизна рабочей силы, цена которой, по оценкам западных экспертов, составляет в структуре себестоимости производимой продукции не более 20%, не превышая 10% стоимости рабочей силы в высокоразвитых странах. В таких условиях затраты на труд не являются лимитирующим производством фактором, как на Западе.

В то же время бюджетные организация, налоговые рычаги, регулирующие хозяйственную деятельность предприятий, особенно в условиях монопольного положения некоторые из них, позволяют переложить на потребителя любые издержки, включая расходы на содержание избыточной численности занятых. Положение усугубляется экономической нестабильностью.

Многие предприятия сегодня не имеют возможности вкладывать средства в нововведения, которые смогут дать эффект только в перспективе. Не работают по-настоящему и механизмы социального партнерства.

Однако мы считаем, что именно сегодня, как никогда ранее, потребность в специалистах, владеющих современными методами управления персоналом, становится особенно острой. Ведь проблемы с кадрами на большинстве предприятий выдвинулись в число первоочередных. Например, для ряда предприятий исключительное значение приобретают вопросы регулирования найма и занятости персонала, его развития и вознаграждения. Необходимо решить их цивилизованными способами, сохранив возможности для успешного функционирования предприятия в будущем.

Сегодня без всяких сомнений можно утверждать, что без стратегического плана нельзя эффективно управлять персоналом, так как только на его основе можно принимать грамотные решения по отбору и найму персонала, оценке, аттестации и мотивации персонала, его подготовке и повышению квалификации. Формирование кадровой политики неразрывно связано с общими планами и стратегическими целями, вне этой связи оно теряет всякий смысл. Особое внимание следует уделять формированию ценностей и в целом философии компании, именно эти слабоформализованные компоненты в значительной степени определяют успех компании. Сами ценности могут быть достаточно универсальными, но вот их композиция и, что особенно важно, порядок их генерации и утверждения должны быть максимально приближены к компании. То есть ценности, с одной стороны, являются частью миссии и стратегии компании, с другой стороны, именно ценности поддерживают реализацию стратегического блока. Чтобы ценности разделялись персоналом, необходимо обеспечить его участие в выработке ценностных ориентиров, учитывать желания и возможности работников.

Аббревиатура HR (human resources) переводится как «человеческие ресурсы». В 80-е гг. XX столетия кадровики еще не знали этого термина. Даже хорошо известный сейчас «человеческий фактор» трактовался как «совокупность свойств человека-оператора, влияющих на эффективность системы «человек — машина». Но прошло время, и сейчас все больше управленцев, работающих в службах персонала, называют себя HR-менеджерами.

Менеджер по персоналу — одна из самых востребованных должностей на рынке труда. По данным кадрового агентства «Брайт-сервис», на сегодня 7—10% от всех вакансий, на которые клиенты присылают заявки, приходится на «кадровиков». Средняя зарплата менеджера по персоналу — от 500 до 3000 долл. (на Западе — 3—5 тыс. долл.).

Изначально на рынке труда менеджеры по персоналу появились из бывших кадровиков, педагогов и юристов. Сегодня их готовят вузы на базе экономических и психологических факультетов, факультетов менеджмента.

В 90-е гг. XX столетия произошел стремительный рост значения профессии менеджера по управлению персоналом. Организации проявляют заинтересованность в повышении творческой отдачи и эффективности трудового коллектива. Несмотря на это, во многих сферах бизнеса прояв-

ляется откровенный скептицизм, когда речь идет о признании за HR-менеджментом права считаться важной составляющей бизнес-стратегии компании. Тем не менее на фоне возрастающей конкуренции глобального масштаба, при значительном повышении требований потребителей к выпускаемой продукции и предоставляемым услугам все большее число руководителей компаний начинают четко осознавать, что решение многих проблем бизнеса лежит в поле деятельности служб по управлению человеческими ресурсами.

В мировом менеджменте все более и более распространяется новый подход к работнику. Если традиционно идеальным работником считался «Квалифицированный работник — Исполнитель», то современный бизнес требует «Работника — Инициатора, обладающего знаниями». По-новому трактуется и целевая функция менеджмента. Классическую схему — «доставку нужных людей на нужных местах в нужное время» — сменяет новая целевая функция: организация эффективного взаимодействия человека и организации.

Управление человеческими ресурсами продолжает оставаться наиболее слабым звеном в общей системе управления предприятиями. Это сдерживает внедрение в практику нововведений в других сферах управления, не позволяет организовать эффективную систему управления предприятием в целом, поскольку все сферы управления тесно взаимосвязаны между собой и дает наиболее полную отдачу лишь во взаимодействии друг с другом.

Руководители большинства отечественных предприятий концентрирует основное внимание на управлении производством, финансами, маркетингом, в то время как совершенствование важнейшей сферы управления предприятием — управления человеческими ресурсами по-прежнему недооценивается. Экономическое мышление и общественное сознание в данной области перестраивается крайне медленно. Не отработаны многие теоретические и методологические аспекты принятия оптимальных кадровых решений как части общей системы эффективного управления предприятием.

В связи с переходом на новые условия хозяйствования, с одной стороны, открываются дополнительные возможности в области принятия кадровых решений. Более гибкими и разнообразными становятся формы занятости работников. Расширяется сфера предоставления образовательных услуг, в том числе на коммерческой основе. Развивается инфраструктура рынка труда. Появляются новые виды услуг в области подбора и оценки персонала.

С другой стороны, принятие кадровых решений заметно усложняется. Это обусловлено тем, что становится необходимым проанализировать большое число факторов: экономических, социальных, правовых, национальных. Возрастает значимость стратегических аспектов принятия кадровых решений, признание экономической целесообразности капиталовложений, связанных с привлечением, обучением и развитием работников — ключевого ресурса производства. В этих условиях принятие кадровых решений предполагает выполнение многовариантных расчетов, обоснование критериев оценки альтернатив и их приоритетов, определение действий в условиях риска и неопределенности.

Особую сложность в управленческой практике представляют нестандартные решения, последствия которых трудно предсказать и количественно измерить. Большинство стратегических решений в области управления человеческими ресурсами принадлежит именно к числу таких решений — нестандартных, с трудно предсказуемыми последствиями. Результаты их реализации во многих случаях трудно количественно измерить. К тому же существует значительный промежуток времени между тем периодом, когда средства на реализацию кадровых решений были затрачены, и тем периодом, когда можно явно ощутить и оценить отдачу от вложенных средств.

Наука об экономике (управлении) персоналом как прикладная, комплексная наука подразумевает, что развитие теории, а также и эмпирические исследования составляют ее центральную часть и должны быть сориентированы на проблемы, представляющие определенный интерес и для практики (рис. 1).



**Рис. 1. Взаимосвязи наук, составляющих экономику (управление) персоналом организации**

Разработка и преподавание в РЭА им. Г. В. Плеханова курса «Внутрифирменное управление персоналом», выход в свет в 1997 г. в издательстве «Финстатинформ» учебника «Управление персоналом», нашедшего признание читательской аудитории, подвигли нас на создание структурно-логической схемы данного курса, охватывающий практически все вопросы, предусмотренные типовой программой данного курса и отражающей системный подход к управлению персоналом.

# Часть I

## ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ

### Тема 1

---

## ОРГАНИЗАЦИЯ – ЕЕ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ

Термин «организация» в менеджменте имеет два смысла. Во-первых, им обозначается сам хозяйствующий субъект (предприятие, общество, фирма, объединение, банк, компания и другие юридические лица) (рис. 1.1). Во-вторых, им обозначается процесс, вид деятельности как по созданию самой системы, так и функционирования отдельных ее элементов (организация транспортного, складского, энергетического хозяйств, организация труда и т. д.). В этом случае «организация» часто используется в расширенном толковании, особенно в не совсем концептуально удачном сочетании «организация управления». При работе с персоналом данный термин используется для обозначения двух понятий, которые необходимо уметь различать.

Первое значение слова «организация» — это определенная социальная единица (коллектив), у которой есть цели: т. е. конкретные задачи, на которые направлена деятельность организации и которые могут быть обособлены от других, исходя из того, что за люди являются их членами. Таким образом, такой подход позволяет читать организацией и методистскую церковь, и международное предприятие, и строительную фирму, и танковый батальон. Не все социальные единицы или коллективы являются организациями, таковыми не являются племя или семья; общество в целом также нельзя описать как организацию.

Для достижения своих целей организации прибегают к затратам на человеческие ресурсы, сырье и информацию. Члены организации содействуют достижению ее целей, поэтому размеры организации являются характерной чертой. Помимо этого, в организациях есть соучастники — акционеры, правительство, работники организации и общественные группы и т. д. — со своими интересами, в большей или меньшей степени контролируемые.

Второе значение слова касается организационных особенностей, как структурных, так и процессуальных, в рамках социальной единицы или коллектива. Единицы или коллективы в этом значении «организованы» особым образом. Они обладают особой формой руководства, должностны-



## Тема 1. Организация — ее цели и задачи

9

ми взаимоотношениями, числом начальников на одного работника, сформулированными правилами и обязанностями, методами принятия решений и другими аспектами, которые используют для их характеристики.

Организация — понятие неоднозначное. Во-первых, это объект. Во-вторых, это упорядоченность. В-третьих, это деятельность. Причем третье создает второе, и только потом, как итог (результат), получается первое. Сила организации в синергетическом эффекте, суть которого можно выразить формулой: целое больше суммы его частей.

Организации создаются именно для получения эффекта от усиления индивидуальных действий. В организации, соединившись наилучшим образом, люди могут сделать намного больше, чем порознь. Однако эта формула работает только при определенных условиях. Может возникнуть ситуация, когда наблюдается равенство целого и суммы или даже целое становится меньше суммы. Все зависит от того, как построены внутренние связи. Если в бригаде каждый будет делать изделие от начала до конца так, как будто рядом никого нет, то изделий будет сделано не больше чем без

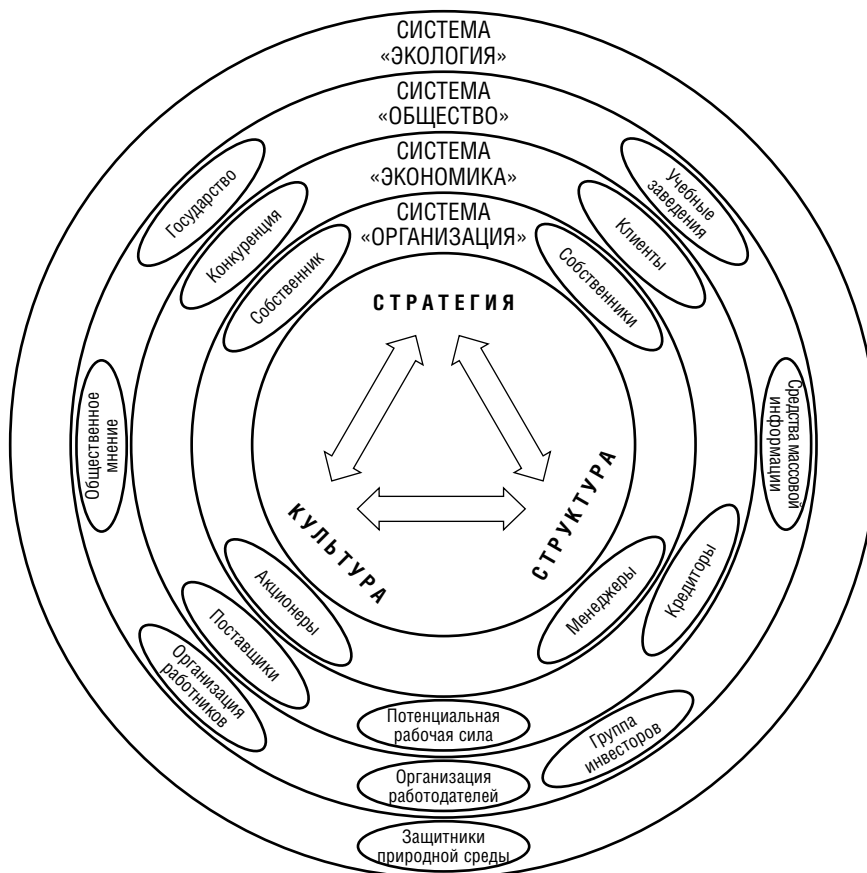
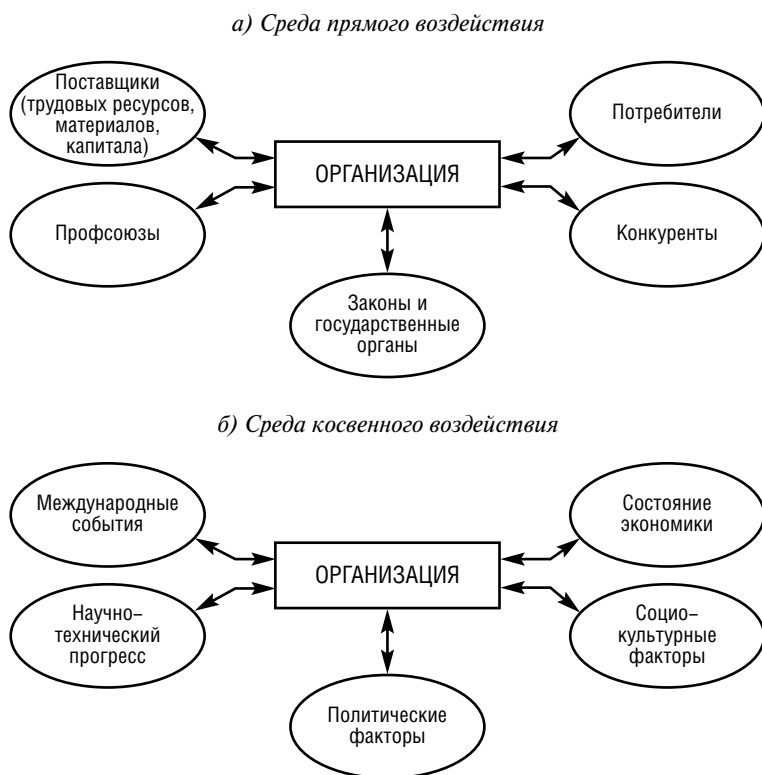


Рис. 1.1. Структура окружающей среды, влияющей на деятельность организации

бригады. А если работники к тому же станут мешать друг другу, то они работают меньше, чем каждый обособленно. Важно понять, что специализация, грозит дроблением организации, а значит, ослаблением связи (элемент системного анализа!) каждого с целым. Несовместимость работников ведет к конфликтам, к нарушению целостности.

Организация — это открытая социотехническая система, где люди работают ради достижения общих целей. В связи с этим необходимо учитывать как внутренние (внутриорганизационные), так и внешние факторы или условия, в которых происходит производственная деятельность организации (рис. 1.2).



**Рис. 1.2. Внешняя среда организации**

Источники: Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1992. С. 116.

В производственных организациях легко различаются структуры, отвечающие за основной и вспомогательный процессы, а в коммерческих — подразделения, «зарабатывающие деньги» и обеспечивающие этот процесс. Что же именно создает «каркас» внутриорганизационных процессов, формирует определенную внутриорганизационную среду?

Выделяют следующие элементы организации, составляющие ее «внутреннюю среду»:

## Содержание

---

Введение .....	3
<b>Часть I. ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ</b>	
Тема 1. Организация — ее цели и задачи .....	8
Тема 2. Философия организации в отношении человеческих ресурсов и корпоративная культура .....	38
Тема 3. Человек в организации .....	63
Тема 4. Персонал: понятие и структура .....	79
Тема 5. Персонал как субъект и объект управления .....	105
Тема 6. Кадровая политика организации .....	114
Тема 7. Кадровая стратегия .....	148
Тема 8. Сущность понятия «управление персоналом» и цели управления им .....	187
Тема 9. Функции управления персоналом .....	218
Тема 10. Принципы и методы управления персоналом .....	240
Тема 11. Технологии управления персоналом .....	279
Тема 12. Управление персоналом: эволюция подходов .....	292
Тема 13. Национальные особенности управления человеческими ресурсами (УЧР) .....	323
Тема 14. Управление персоналом как система .....	341
Тема 15. Противоречия в управлении персоналом как системой .....	365
Тема 16. Планирование персонала (кадровое планирование) .....	378
Тема 17. Виды планирования персонала .....	405
Тема 18. Стратегическое планирование персонала .....	437
Тема 19. Анализ работы .....	457
Тема 20. Профессиограмма и должностная инструкция — рекомендации по разработке .....	491
<b>Часть II. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА И ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО УПРАВЛЕНИЮ ИМ</b>	
Тема 21. Найм персонала .....	521
Тема 22. Подбор и отбор персонала .....	553

Тема 23. Методы отбора персонала и принятие решения о найме.....	580
Тема 24. Профессиональная ориентация и адаптация персонала .....	603
Тема 25. Развитие персонала .....	645
Тема 26. Планирование и развитие карьеры .....	681
Тема 27. Ротация персонала и работа с резервом .....	721
Тема 28. Оценка персонала .....	740
Тема 29. Служба управления персоналом: задачи и функции .....	777

### **Часть III. ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ПЕРСОНАЛА**

Тема 30. Мотивация персонала .....	802
Тема 31. Зарботная плата и вознаграждение персонала: понятие, сущность и функции .....	820
Тема 32. Организация оплаты труда .....	859
Тема 33. Стимулирование труда (политика поощрений) .....	878
Тема 34. Планирование и регулирование оплаты труда .....	900
Тема 35. Стимулирование труда: опыт зарубежных фирм .....	920
Литература .....	940