

Санкт-Петербургская академия
управления и экономики

С.М. Емельянов

Управление персоналом в связях с общественностью

Электронное учебное пособие для дистанционного обучения

Санкт-Петербург
2010г.

УДК 659.4(075.8)

ISBN 978-5-94048-053-2

Св-во о регистрации №15722

Емельянов С.М.

Управление персоналом в связях с общественностью: Электронное учебное пособие. - СПб., СПбАУЭ 2010.

Электронное учебное пособие «Управление персоналом в связях с общественностью» разработано в соответствии с учебной программой курса «Управление персоналом в связях с общественностью», включенного в блок специальных дисциплин по выбору вуза.

Пособие предназначено для студентов обучающихся по специальности 350060 – «Связи с общественностью», а также для студентов обучающихся по другим специальностям при изучении таких курсов как «Связи с общественностью», «Управление общественными отношениями» и «Связи с общественностью в организациях».

© С.М. Емельянов, 2008.

© Санкт-Петербургская академия
управления и экономики, 2010.

УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА
по дисциплине
"Связи с общественностью в управлении персоналом"
Емельянов Станислав Михайлович

Санкт-Петербург
2010 г.

I. ЦЕЛЕВАЯ УСТАНОВКА И ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

1. Цели и задачи обучения по дисциплине

Основной целью изучения дисциплины "Управление персоналом в связях с общественностью" является овладение специалистами по связям с общественностью, основами теории управления персоналом в ее информационно-коммуникативных аспектах, формирование у них социально-профессиональной компетентности, готовности их к решению сложных задач по информационно-коммуникативному обеспечению управления персоналом организации.

Предметом изучения дисциплины «Управление персоналом в связях с общественностью» являются базовые понятия, принципы законы и закономерности теории и практики управления персоналом как теоретико-методологическая основа профессиональной деятельности специалиста по связям с общественностью в сфере управления персоналом в организации.

Задачи обучения по дисциплине:

- Ознакомиться с историей становления управления персоналом как науки;
- Усвоить базовые понятия управления персоналом как науки;
- Усвоить систему управления персоналом в организации и место в ней связей с общественностью;
- Уяснить содержание кадровой политики организации;
- Уяснить цели, задачи, инструментарий и технологии связей с общественностью в управлении персоналом организации.

В результате изучения дисциплины студенты должны иметь представление:

- О современных проблемах развития теории и практики управления персоналом.
- О тенденциях развития кадровой политики государства в современной России.
- Об основных направлениях оптимизации управленческой структуры и научной организации труда в современной организации.
- О тенденциях развития современных PR-технологий в управлении персоналом

знать:

- Предметы, задачи и методы управления персоналом как науки.
- Закономерности, принципы и методы управления персоналом в организации.
- Основное содержание системы управления персоналом организации.
- Принципы и основные направления кадровой политики организации.
- Основные направления деятельности связей с общественностью в управлении персоналом.
- Инструментарий и технологии связей с общественностью в управлении персоналом

уметь:

Планировать работу отдела по связям с общественностью в управлении персоналом.

Осуществлять информационно-коммуникативное обеспечение профориентации, отбора, адаптации и обучения персонала.

Осуществлять информационно-коммуникативное обеспечение служебно-профессионального роста и мотивации персонала.

Осуществлять информационно-коммуникативное обеспечение управления конфликтами в работе с персоналом.

Применять методы исследования социальной среды организации и инструментарий связей с общественностью в управлении персоналом.

владеть навыками:

планирования работы отдела по связям с общественностью в управлении персоналом; организации информационно-коммуникативного обеспечения управления персоналом в организации;

применения методов исследования социальной среды организации, прогнозирования тенденций развития персонала организации;

эффективного использования СМИ, а также средств внутриорганизационных связей с общественностью в управлении персоналом;

оценки эффективности связей с общественностью в управлении персоналом.

2. Организационно-методические указания

Дисциплина «Связи с общественностью в управлении персоналом организации» входит в цикл специальных дисциплин.

Основная цель обучения в процессе преподавания учебной дисциплины «Связи с общественностью в управлении персоналом организации» достигается ее содержанием и применением методически обоснованных видов и форм учебных занятий, а также дидактических приемов и средств. Дисциплина включает в свое содержание 7 тем.

Учебная дисциплина «Связи с общественностью в управлении персоналом организации» базируется на учебном материале следующих дисциплин: конфликтология, психология и педагогика, теория и практика связей с общественностью, теория и практика массовой информации, менеджмент, маркетинг. В свою очередь, знания и умения по дисциплине будут востребованы при изучении курсов консалтинг в связях с общественностью, правовой статус СМК и правовое обеспечение деятельности СО, связи с общественностью в госучреждениях, связи с общественностью в организациях.

Основными видами занятий при изучении дисциплины «Связи с общественностью в управлении персоналом организации» являются: лекции, семинары, практические занятия, самостоятельная работа студентов.

На лекциях в систематизированной научной форме излагаются наиболее сложные проблемы профессиональной морали, раскрываются состояние и перспективы развития этического знания, разъясняется его прикладное значение для решения профессиональных задач специалистами по связям с общественностью.

Семинары по дисциплине предназначены для углубления, систематизации и закрепления знаний, полученных студентами в ходе лекций и самостоятельной работы, а также для развития у них творческого мышления и осуществления контроля за качеством работы над учебным материалом. На семинарах используются активные формы обучения: защита

рефератов, дискуссии, круглые столы, фиксированные выступления, обсуждения докладов и другие.

Практические занятия по дисциплине предназначены для закрепления знаний, полученных студентами в ходе лекций, семинаров, самостоятельной работы, а также для формирования у них навыков решения профессиональных задач со сложным нравственным содержанием.

В этих целях на практических занятиях активно используются такие формы обучения как решение ситуационных задач и мастер-классы. На практических занятиях осуществляется контроль за качеством освоения студентами учебного материала.

Контроль успеваемости и качества подготовки студентов по учебной дисциплине включает текущий контроль успеваемости, рубежный контроль и промежуточную аттестацию.

Текущий контроль успеваемости проводится на всех видах учебных занятий в форме устного опроса, а также по итогам выполнения студентами индивидуальных заданий в ходе подготовки и проведения практических и семинарских занятий.

Рубежный контроль имеет целью установить качество усвоения учебного материала по определенному разделу учебной дисциплины. Проводится в форме собеседования по трем первым темам курса и тестирования по другим темам.

Промежуточная аттестация имеет целью определить степень достижения учебных целей дисциплины. Проводится в форме зачета.

Знания, полученные при изучении данной дисциплины, используются при написании выпускной квалификационной работы.

II. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ И ТЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

ТЕМА 1. Введение. Роль учебной дисциплины в профессиональном становлении специалиста по связям с общественностью

Управление персоналом как профессиональный вид деятельности. Возрастание роли человеческого фактора в современной организации.

Становление управления персоналом как учебной дисциплины. Специализированные кафедры управления персоналом в США и ФРГ в 60-70-е годы 20 века. Изучение управления персоналом в России. Теория управления персоналом в СССР.

Социально-профессиональная компетентность специалиста по связям с общественностью. Управление персоналом как составная часть социально-профессиональной компетентности специалиста по связям с общественностью.

Предмет, цель и задачи управления персоналом как учебной дисциплины. Образовательная, профессиональная и личностная цели изучения курса управления персоналом специалистами по связям с общественностью. Структура и основное содержание курса управление персоналом.

ТЕМА 2. Управление персоналом как наука.

Социально-исторические и научные предпосылки и условия становления науки управления персоналом. Развитие капиталистического производства в начале 20 века,

экономический кризис в США (30-е годы 20 века), Вторая мировая война, развитие профсоюзного движения, государственное регулирование отношений между работодателями и работниками как социальные предпосылки управления персоналом.

Теория «научной организации труда» или «научного управления» Фредерика У. Тейлора (США) и Анри Файоля (Франция) (начало 20 века) как научная предпосылка науки управления персоналом. Неотейлористские взгляды на персонал и их ограниченность (Д.Брайт (США), Ж.Фридман (Франция) 50-е годы 20 века. Идеи Э. Мэйо и Ф. Роззлизбергера «человеческих отношений» (США, 20-е годы 20 века) – новый взгляд на управление персоналом. Дэвид Мак Грегор и его книга «Человеческая сторона предприятия» (США, 1960 г.) как систематизация новых подходов к теории и практике управления персоналом.

Основное содержание и структура знаний науки управления персоналом. Теоретический и прикладной уровни управления персоналом.

Объект, предмет, задачи и методы науки управления персоналом. Управление персоналом в системе других наук. Управление персоналом и теория связей с общественностью (пиарология).

ТЕМА 3. Теоретико-методологические основы управления персоналом.

Теории управления персоналом. Философия управления персоналом и философия организации. Типы философии управления персоналом (Английская, Американская, Японская философии управления персоналом). Российская философия управления персоналом.

Человек и организация. Понятие организации. Цели организации. Организационная структура и организационная культура. Управление персоналом и экономика предприятия. Факторы повышения роли персонала в современном производстве.

Концепция управления персоналом. Базовые категории, характеризующие управление персоналом. Соотношение понятий: «руководство персоналом», «управление персоналом», «менеджмент персонала». Соотношение понятий «организационное поведение», «управление человеческими ресурсами», «управление персоналом».

Закономерности и принципы управления персоналом. Методы управления персоналом.

ТЕМА 4. Общая теория управления персоналом в организации.

Управление персоналом как специфическая сфера управления. Теоретические подходы к определению управления персоналом. Цель и функции управления персоналом. Экономическая и социальная эффективность в организации как стратегическая цель управления персоналом.

Субъекты и объекты управления персоналом. Специалист по связям с общественностью как субъект и объект управления персоналом. Средства и методы управления персоналом. Общая формула управления персоналом.

Система управления персоналом и ее основное содержание. Управление планированием и маркетингом персонала. Управление наймом и учетом персонала. Управление трудовыми отношениями. Управление условиями труда. Управление развитием персонала. Управление мотивацией персонала. Управление социальным развитием. Управление развитием организационных структур управления. Управление правовым обеспечением

управления персоналом. Управление информационно-коммуникативным обеспечением управления персоналом.

Организационная структура системы управления персоналом и ее типы. Элементарная организационная структура. Линейная организационная структура. Функциональная организационная структура. Матричная организационная структура. Роль и место связей с общественностью в организационной структуре системы управления персоналом организации.

ТЕМА 5. Кадровая политика и стратегия управления персоналом.

Понятие и содержание кадровой политики государства. Принципы кадровой политики государства. Особенности кадровой политики России. Этапы формирования кадровой политики Федеральной государственной службы РФ. Механизмы формирования государственной кадровой политики. Виды кадровой политики в российском обществе. Кадровая политика органов государственной власти. Кадровая политика хозяйствующих субъектов.

Понятие кадровой политики организации. Принципы и основные направления кадровой политики организации. Роль и место кадровой политики в политике организации. Виды кадровой политики организации. Алгоритм формирования кадровой политики организации.

Стратегия управления персоналом как элемент кадровой политики организации. Основное содержание стратегии управления персоналом. Стратегия управления персоналом и стратегия развития организации. Концепции стратегии кадровой политики. Основные направления кадровой политики организации в контексте стратегии управления персоналом. Стратегия управления персоналом организации как документ.

Сущность и содержание кадрового планирования. Место кадрового планирования в системе управления персоналом в организации. Цели и задачи кадрового планирования организации. Уровни кадрового планирования. Стратегическое кадровое планирование. Тактическое планирование персонала. Оперативное кадровое планирование. Оперативный план работы с персоналом и его содержание.

ТЕМА 6. Содержание связей с общественностью в управлении персоналом организации.

Связи с общественностью как социально-коммуникативная практика. Содержание управленческой функции связей с общественностью. Информационно-коммуникативная составляющая управленческой функции связей с общественностью. Особенности реализации управленческой функции связей с общественностью в управлении персоналом. Цели и задачи связей с общественностью в управлении персоналом.

Основные направления деятельности связей с общественностью в управлении персоналом. Информационно-коммуникативное обеспечение в управлении персоналом организации. Организация и проведение организационно-представительских и специальных мероприятий. Организация и проведение внутрикорпоративных коммуникаций. Формирование корпоративной культуры, имиджа и фирменного стиля. Управление конфликтами и кризисными ситуациями.

Инструменты и технологии связей с общественностью в управлении персоналом организации. Специальные события и внутрикорпоративные мероприятия. Интернет и СМИ. Внутрифирменные коммуникации.

ТЕМА 7. Планирование и оценка эффективности связей с общественностью в управлении персоналом организации. Заключение.

Цели и задачи планирования связей с общественностью в управлении персоналом организации. Принципы планирования связей с общественностью в управлении персоналом организации. Долгосрочное и краткосрочное планирование.

Оценка эффективности связей с общественностью в управлении персоналом организации: критерии, методы. Модель оценки эффективности связей с общественностью Тома Ватсона. Коммерческие методы оценки эффективности. Методы простой эффективности. Методы оценки степени достижения поставленных целей. Социологические и маркетинговые исследования в оценке эффективности связей с общественностью в управлении персоналом организации.

III. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ УЧЕБНОГО ВРЕМЕНИ ПО СЕМЕСТРАМ, ТЕМАМ И ВИДАМ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ

(очная форма обучения, срок обучения – 5 лет)

№ темы	Наименование тем	Всего часов	Аудиторные занятия			Самост. работа
			Лек-ции	Семинары	Практ. занятия	
9 семестр-50 часов						
1	Введение. Роль учебной дисциплины в профессиональном становлении специалиста по связям с общественностью	6	2	2		2
2	Управление персоналом как наука.	6	2	2		2
3	Теоретико-методологические основы управления персоналом.	6	2	2		2
4	Общая теория управления персоналом в организации	6	2	2		2
5	Кадровая политика и стратегия управления персоналом	8	4	2		2
6	Содержание связей с общественностью в управлении персоналом организации: цели, задачи, инструментарий, направления деятельности	10	4	4	-	2
7	Планирование и оценка эффективности связей с общественностью в управлении персоналом организации. Заключение.	8	2	-	4	2
8	Зачет					
9	Итого	50	18	14	4	14

Литература

Основная литература

1. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2005.
2. Маслова В.М. Связи с общественностью в управлении персоналом: Учебное пособие/ Под ред. проф. П.Э. Шлендера. – М.: Вузовский учебник, 2005.
3. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. – М.: Аспект Пресс, 1999.
4. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. 5-е перераб. и доп.- М.: ЗАО «Бизнес-школа» Интел-Синтез», 2002.

Дополнительная литература

1. Алешина И.В. Паблик Рилейшнз для менеджеров. Учебник. – М.: ИКФ «ЭКМОС», 2003 г.
2. Гундарин М.В. Книга руководителя отдела PR. – СПб.: Питер, 2006.
3. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. 2-е издание.-СПб.: Питер, 2004.
4. Емельянов С.М. Управление конфликтами в организации. – СПб.: «Авалон», «Азбукак-классика», 2006.
5. Емельянов С.М. Теория и практика связей с общественностью. Вводный курс.-СПб.: Питер, 2005.
6. Игнатъев Д., Бекетов А., Сарокваша Ф. Настольная энциклопедия Public Relations.- М.: Альпина Паблшер, 2003.
7. Катлип Скотт и другие. Паблик рилейшнз. Теория и практика. 8-е изд.: Учебное пособие. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003.
8. Кочеткова А.В., Филиппов В.Н., Скворцов Я.Л., Тарасов А.С. Теория и практика связей с общественностью. – СПб.: Питер, 2006.
9. Пушкарев Н.Ф. и др. Практикум по кадровому менеджменту: Учеб. пособие/ н.ф. Пушкарев, Е.В. Троицкая, Н.Н. Пушкарев. – М.: Финансы и статистика, 2000.
10. Саакян А.К., Зайцев Г.Г., Лашманова Н.В., Дягилева Н.В. Управление персоналом в организации. СПб.: Питер, 2001.
11. Чумиков А.Н., М.П. Бочаров Связи с общественностью: теория и практика: Учебное пособие. – М.: Дело, 2003.

Ресурсы Интернета

1. www.gaso.ru - Российская ассоциация по связям с общественностью (РАСО).
2. www.presslib.host.ru – PR – библиотека, насчитывающая свыше 1000 различных книг по проблемам связей с общественностью. В ней собраны все российские издания о PR. При библиотеке создан методический центр «PR – услуги для экономики и бизнеса».
3. www.pr-life.ru – информационный портал: все необходимое PR - специалисту
4. www.pronline.ru – информационный портал “PR On Line.” На сайте размещены новости рынка PR, теоретические и практические статьи, интервью с ведущими специалистами рынка, а также каталог ресурсов, посвященных PR и рекламе.

ВВЕДЕНИЕ	11
ТЕМА 1. ВВЕДЕНИЕ. РОЛЬ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ СТАНОВЛЕНИИ СПЕЦИАЛИСТА ПО СВЯЗЯМ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ	13
ТЕМА 2. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ КАК НАУКА.....	28
ТЕМА 3. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	40
ТЕМА 4. ОБЩАЯ ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	59
ТЕМА 5. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	77
ТЕМА 6. СОДЕРЖАНИЕ СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ: ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ, ИНСТРУМЕНТАРИЙ, НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	101
ТЕМА 7. ПЛАНИРОВАНИЕ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ.....	138
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	152
СЛОВАРЬ ОСНОВНЫХ ТЕРМИНОВ.....	153
ТЕМЫ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....	162
ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ ПО КУРСУ «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СВЯЗЯХ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ».....	164

ВВЕДЕНИЕ

В профессиональной подготовке специалиста по связям с общественностью особое место занимает учебная дисциплина «Управление персоналом в связях с общественностью», которая является дисциплиной специализации и дисциплиной по выбору вуза. Информационно-коммуникативное обеспечение управления персоналом организации является одной из важнейших функций связей с общественностью, как в рамках менеджмента организации, так и в качестве относительно самостоятельно функционирования.

Данный курс включает в свое содержание 7 тем. По итогам работы над курсом студенты дистанционного обучения выполняют контрольную работу и сдают зачет.

Электронное пособие «Управление персоналом в связях с общественностью» включает в свое содержание учебную программу курса, содержание всех 7 тем курса с целевой установкой, кратким текстом лекций, списком литературы для дополнительного изучения темы и контрольными вопросами. Кроме того, пособие включает в свое содержание перечень вопросов к зачету, словарь основных терминов по данному курсу, контрольный тест по темам и итоговый контрольный тест. Итоговый контрольный тест предназначен для оценки знаний студентов дистанционного обучения в объеме зачета по курсу, как это предусмотрено учебным планом.

Учебная программа, представленная в пособии является базовой и в ней прописаны формы отчетности для студентов очной формы обучения.

В первой теме, которая является вводной, рассматриваются вопросы, связанные с профессиональной культурой специалиста по связям с общественностью в контексте решения задач по информационно-коммуникативному обеспечению управления персоналом. Здесь же рассматривается предмет, цель и задачи курса. Изучение данной темы позволяет понять место и роль специалиста по связям с общественностью в управлении персоналом организации.

Вторая и третья темы курса посвящены теоретико-методологическим проблемам управления персоналом. В них рассматриваются вопросы истории и содержания управления персоналом как науки. Большое место в этих темах отводится характеристике теорий управления персоналом, этапм развития теории и практики управления персоналом в организациях развитых странах мира, а также философии управления персоналом. Изучение данных тем призвано понять социально-исторические и теоретические основы теории и практики управления персоналом, а также историю развития данного явления.

Четвертая тема курса посвящена общей теории управления персоналом. В ней рассматриваются основные понятия теории управления персоналом, а также содержание системы управления персоналом. Данная тема является ключевой для понимания основного содержания управления персоналом, чем обуславливается ее значимость для профессиональной подготовки специалистов по связям с общественностью.

Пятая тема курса посвящена кадровой политике и стратегии управления персоналом. Данная тема занимает особое место в профессиональной подготовке специалистов по связям с общественностью. Она раскрывает коммуникативные аспекты профессиональной деятельности специалистов по связям с общественностью в сфере управления персоналом:

цели и задачи кадровой политики; стратегия управления персоналом; кадровое планирование и другие.

В шестой и седьмой темах рассматриваются вопросы, связанные с непосредственными задачами в профессиональной деятельности специалистов по связям с общественностью: цель и задачи связей с общественностью в управлении персоналом; основные направления связей с общественностью в управлении персоналом; инструментарий и технологии связей с общественностью в управлении персоналом; мотивация персонала как направление связей с общественностью в управлении персоналом; планирование связей с общественностью в управлении персоналом и другие.

ТЕМА 1. ВВЕДЕНИЕ. РОЛЬ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ СТАНОВЛЕНИИ СПЕЦИАЛИСТА ПО СВЯЗЯМ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ.

Целевая установка: Уяснить общую характеристику специальности 350400 (030602) - «Связи с общественностью», а также предмет, цель и задачи курса «Управление персоналом в связях с общественностью», понять основное предназначение связей с общественностью в управлении персоналом организации

После изучения данной темы слушатели смогут:

назвать документы регламентирующие деятельность специалиста по связям с общественностью, предмет, цель и задачи курса «Управление персоналом в связях с общественностью»;

охарактеризовать сферы профессиональной деятельности PR, функции и цели PR.

объяснить роль связей с общественностью в управлении персоналом организации.

В лекции рассматриваются следующие вопросы:

1.1. Общая характеристика специальности 350400 (030602) - «Связи с общественностью».

1.2. Сферы профессиональной деятельности PR, функции и цели PR.

1.3. Предмет цель и задачи курса «Управление персоналом в связях с общественностью».

Контрольные вопросы для самопроверки

1.1. Общая характеристика специальности 350400 (030602) - «Связи с общественностью».

Специальность «Связи с общественностью» как профессиональный вид деятельности сложилась в США на рубеже 19-20 веков. С тех пор она заняла прочно свое место практически на всех континентах планеты и в большинстве стран мира. Наибольшее развитие связи с общественностью как профессиональный вид деятельности получили в странах с развитой рыночной экономикой и где сложилось гражданское общество.

В России связи с общественностью как профессиональный вид деятельности функционируют и развиваются с начала 90-х годов, после распада Советского Союза, общества с административно-командной экономикой и тоталитарным коммунистическим режимом.

Общая характеристика специальности связи с общественностью представлена в 2-х документах: в Государственном образовательном стандарте и в Постановлении Минтруда России от 28 июля 2003 г. В этих документах определено содержание деятельности специалиста по связям с общественностью и сформулированы квалификационные требования к уровню подготовки выпускника по специальности 350400 (030602) - «Связи с общественностью». Эти требования сводятся к следующему:

уметь устанавливать связи с людьми и организациями, располагающими важными сведениями, источниками информации;

знать основы конфликтологии и социальной психологии и владеть навыками работы в кризисных ситуациях;

постоянно изучать аудиторию, учитывать ее настроение;

уметь планировать и организовывать рекламные, пропагандистские, информационные кампании, владеть навыками социального и политического маркетинга, уметь организовать и вести протокольно-деловые мероприятия;

уметь использовать методику и технику проведения опросов общественного мнения;

свободно владеть риторикой, приемами и методами публичного выступления (знать основы речи, ее виды, правила речевого этикета и ведения диалога, законы композиции и стиля, приемы убеждения), владеть навыками литературного редактирования, умением создать собственное публицистическое произведение, пресс-релиз;

квалифицированно пользоваться техническими, телерадиоэлектронными средствами массовой информации, уметь фотографировать, владеть видео- и компьютерной техникой.

Кроме того, по общей фундаментальной подготовленности специалист в области связей с общественностью отвечает следующим требованиям:

имеет целостное представление о процессах и явлениях, происходящих в современном мире, знаком с принципиальными проблемами современного естествознания, развития науки и техники, понимает их социально-экономические и политические последствия;

знаком с основными учениями в области политических, правовых и социально-экономических наук, способен научно анализировать социально значимые проблемы и процессы, умеет использовать методы этих наук в различных видах профессиональной и социальной деятельности;

знает Конституцию Российской Федерации, этические и правовые нормы, регулирующие взаимоотношения в обществе и между обществом и природной средой, учитывает их в профессиональной деятельности;

знает основные этапы истории России, ее политики, а также истории других ведущих государств и цивилизаций мира, понимает смысл и механизмы исторической преемственности и эволюции

знает основные проблемы массовой коммуникации и современных СМИ, механизмы и закономерности их формирования и развития, основные теории и концепции, относящиеся к сфере информации, коммуникации и формирования общественного мнения, умеет применять их выводы, методы и приемы исследования для анализа проблем, возникающих в ходе его профессиональной деятельности;

знает основные проблемы информационной политики, национальной безопасности Российской Федерации, владеет

способен к самообучению по завершении учебной программы, к расширению своих знаний на основе информационных и образовательных технологий;

способен приобретать новые знания, методически и психологически готов к изменению направления и характера своей профессиональной деятельности;

умеет на научной основе организовать свой труд, владеет приемами и методами сбора, хранения и обработки информации, в том числе с использованием электронно-вычислительной техники, имеет навыки пользования ЭВМ и прикладными компьютерными программами;

способен выполнять функции переводчика, переводчика-референта и продолжать обучение и осуществлять профессиональную деятельность в иноязычной среде;

владеет иностранным языком (языками), способен выполнять функции переводчика, переводчика-референта и продолжать обучение и осуществлять профессиональную деятельность в иноязычной среде;

владеет культурой мышления и публичного выступления, способен правильно и логично оформить свои мысли в устной и письменной форме, участвовать в дискуссиях по профессиональным проблемам;

владеет основами научного анализа и прогнозирования различных явлений и процессов, умеет осуществлять их качественный и количественный анализ, способен определять

цели специальных исследований и использовать для их осуществления методы изученных наук, готов к работе над междисциплинарными проектами;

готов к работе в коллективе, знаком с методами управления, способен находить и принимать управленческие решения, знает основы педагогической деятельности.

Требования к специалисту по связям с общественностью, изложенные выше являются ориентирами для профессионального становления тех, кто свой выбор сделал в пользу специальности 350400 (030602) - «Связи с общественностью».

Требования к специалисту по связям с общественностью более обстоятельно находят свое отражение в понятии профессиональная культура. Рассмотрим содержание этого феномена.

Основой эффективной деятельности любого специалиста является его профессиональная культура как степень совершенства в решении профессиональных задач, а также достигнутый уровень развития личности как специалиста. Иначе говоря, профессиональная культура специалиста функционально проявляется в двух взаимосвязанных аспектах: во-первых, в подготовленности специалиста к решению сложных задач профессиональной деятельности и, во-вторых, в его личностных качествах, которые оказывают самое непосредственное и существенное влияние на решение профессиональных задач.

Из вышесказанного можно сделать вывод о том, что основное содержание профессиональной культуры специалиста по связям с общественностью определяется характером его профессиональной деятельности.

Квалификационная характеристика специалиста по связям с общественностью предусматривает овладение им необходимыми знаниями и навыками для выполнения самых разнообразных профессиональных функций — пресс-секретаря; менеджера коммуникационной структуры; эксперта, консультанта, референта в государственных, общественных и коммерческих структурах по вопросам массовой информации и деловой коммуникации и др.

Многие исследователи профессиональной деятельности специалистов по связям с общественностью дают более развернутую классификацию их профессиональных функций.

Так, А. П. Панфилова выделяет четыре функции, каждая из которых реализуется в конкретных видах деятельности.

Первая функция — аналитико-прогностическая. Данная функция предполагает следующие виды деятельности:

сбор, обработка и анализ информации о среде, целевой аудитории, конкретной ситуации, деловых партнерах и т. п.;

выявление и анализ проблем, их ранжирование, систематизация, прогнозирование тенденций;

программирование действий, *PR-акций*, прогнозирование результатов;

анализ прагматических целей и ожиданий своей компании.

Вторая функция — организационно-управленческая. К ней относятся:

обеспечение целей организации;

определение аудитории воздействия;

выработка ответных мер, антикризисных программ;

составление текстовых материалов (пресс-релизов, публицити, писем и т. п.);

организация *PR-акций*.

Третья функция — коммуникативно-креативная. Это наиболее значимая и объемная функция. Она способствует достижению взаимопонимания, гармонии, обеспечивает управление информацией и включает:

деятельность по созданию корпоративного имиджа;

интерактивную коммуникацию;

позиционирование;

самомаркетинг;

установление обратной связи;

создание новой информации, проектирование композиций *PR-акций*.

Четвертая функция — консультационно-методическая или консалтинговая (С. Е.). Данная функция включает:

коммуникационный аудит;

имиджирование;

мотивацию нового поведения и модификацию негативных сторон образа лидера и/или фирмы.

Очевидно, что выделенные выше функции специалиста по связям с общественностью и их характеристика не являются исчерпывающими, но их характеристика способствует выявлению содержания профессиональной культуры такого специалиста.

В научных исследованиях пока нет единого подхода к определению профессионально значимых качеств специалиста по *PR*. Так, например, американские исследователи Дж. Грюниг и Т. Хант проблемы в становлении *PR* объясняют следующими факторами: отсутствие профессионально ценностных ориентации у практиков *PR*; не включенность большинства практиков в профессиональные ассоциации; частые нарушения практиками профессионального кодекса *PR*; отсутствие концептуальное™ в знаниях специалистов по *PR*. Кроме того, они указывают на то, что в обучающих программах основной акцент делается на коммуникативных техниках, а не на знании менеджмента. Это, по словам исследователей, проявляется в том, что многие преподаватели излагают скорее случаи из практики и анекдоты, чем систему теорий, основанную на исследованиях.

Отечественный исследователь профессор И. П. Яковлев еще в 1995 г. высказал мысль о том, что в недалеком будущем в подготовке специалистов по связям с общественностью «...в борьбе журналистско-коммуникативного и социально-управленческого уклонов... чаша весов должна все больше клониться в сторону менеджмента, социологии и психологии». Прогноз профессора И. П. Яковлева нашло свое подтверждение в новых Государственных образовательных стандартах, утвержденных Министерством образования РФ в 2000 г.

Существуют и другие подходы к определению содержания профессиональной подготовки специалистов по *PR* (см.: исследования Н. Ф. Золотухиной, С. М. Климова, Г. Г. Почепцова, А. П. Панфиловой, М. А. Шишкиной и др.).

Избранная методология подхода к определению основного содержания профессиональной культуры специалиста по связям с общественностью, а также проведенный анализ научных исследований позволяет выделить ее важнейшие структурные компоненты.

Профессиональная компетентность, основу которой составляют:

Широкая гуманитарная, экономическая, политическая и культурологическая эрудиция. Специалист по связям с общественностью должен обладать широкой эрудицией в области внутренней и внешней политики России, современных международных отношений, истории России, а также истории других ведущих государств и цивилизаций мира. Это далеко не полный перечень требований к фундаментальной подготовке специалиста в области связей с общественностью, изложенных в государственном образовательном стандарте.

Психологическая компетентность. Специалист по связям с общественностью должен обладать самыми обширными и глубокими знаниями в области психологии личности и психологии, социальных групп, психологии массовых коммуникаций. Он должен владеть навыками использования этих знаний в реализации своих профессиональных функций.

Коммуникативная компетентность. Специалист по связям с общественностью должен владеть приемами эффективного общения, стратегиями взаимодействия с деловыми партнерами и представителями общественности, уметь налаживать обратную связь, устанавливать контакт со СМИ, владеть технологиями журналистского творчества.

Информационно-технологическая культура. Специалист по связям с общественностью должен знать возможности современных информационных технологий, в том числе и Интернет, и владеть ими.

Нравственно-правовая культура. Специалист по связям с общественностью должен обладать широкими правовыми знаниями и правовым сознанием, он должен быть высоконравственной личностью.

Психологическая предрасположенность и готовность к профессии специалиста по PR, основу которой составляют:

Направленность личности. Специалист по связям с общественностью должен иметь устойчивые мотивы к своей профессиональной деятельности.

Интеллектуальная сфера. Специалист по связям с общественностью должен обладать аналитическим, критическим и прогностическим мышлением.

Эмоционально-волевая сфера. Специалист по связям с общественностью должен обладать развитыми высшими чувствами (нравственными, эстетическими и интеллектуальными) и уметь управлять своими эмоциями.

Креативный потенциал. Специалист по связям с общественностью должен обладать предрасположенностью к установлению контактов и высокому коммуникативному контролю, к генерированию идей и созданию новой информации.

Харизматическая внешность. Специалист по связям с общественностью своей внешностью должен вызывать межличностную аттракцию у окружающих. Кроме того, он должен обладать физическим и психическим здоровьем и хорошим энергетическим потенциалом.

Рассмотренное выше содержание профессиональной культуры специалиста по *PR* может быть дополнено эмпирическими данными, полученными американскими специалистами в области публич рилейшнз, имеющими на наш взгляд большое практическое значение. В этом плане особый интерес представляют факторы успеха в *PR*, выделенные Джо Проктором.

Навыки: грамотная письменная речь; искусство устного убеждения.

Знания: хорошее знание различных средств массовой информации; понимание процесса руководства; деловая и финансовая хватка.

Способности: умение решать проблемы; умение принимать решения; умение работать с людьми, завоевывать их доверие; способность принимать на себя ответственность.

Качества: предсказуемость и способность к здравым суждениям; энергичность и энтузиазм; широта интересов и любознательность; умение выслушать собеседника; умение «держать удар»; стиль.

Определенный практический интерес представляет собой перечень качеств, необходимых для успеха в публич рилейшнз, составленный Биллом Кантором.

1. *Личная инициатива.* Успешные специалисты в области публич рилейшнз предпринимают необходимые действия еще до того, как соответствующая ситуация достигает критического состояния. Обычно они не ожидают указаний по решению

той или иной проблемы, предпочитая проявить личную инициативу. Они стремятся прогнозировать изменения и своевременно адаптироваться к ним. Они являются инициаторами действий в сфере публичных отношений.

2. *Любознательность и способность быстро обучаться.* Профессионал в области публичных отношений должен обладать пытливым умом, стремиться узнать как можно больше о выпускаемой продукции предоставляемых услугах, о клиентах организации и ее конкурентах. Поскольку публичных отношений не принадлежат к числу точных наук, зачастую специалисту в этой сфере, чтобы решить ту или иную проблему, приходится проверять на практике различные подходы, многие из которых могут оказаться неработоспособными. В таких случаях профессионалы воспринимают это не как грубый просчет со своей стороны, а лишь как урок на будущее. Они решают проблемы за счет своего упорства и интеллекта. Они никогда не считают, что процесс обучения для них уже завершился.
3. *Энергичность, энтузиазм и амбициозность.* Успешные специалисты в области публичных отношений, как правило, энергичны, амбициозны и полны энтузиазма. Они работают быстро и не боятся разумного риска. Это очень важный элемент личности специалиста в области публичных отношений. Для большинства высококлассных специалистов самым мощным стимулом в работе являются проблемы, которые им предстоит решить; они готовы работать часами, чтобы достичь своей цели.
4. *Объективность мышления.* Специалисты в области PR должны быть как можно более объективными и в своих суждениях опираться исключительно на факты. Они должны точно знать, что и когда следует сделать или сказать. У них должно быть обостренное «чувство времени». Они должны уметь в нужный момент сконцентрироваться и сосредоточить свое внимание на самых сложных и запутанных подробностях; у них должна быть развита наблюдательность. Эти качества особенно важны для консультанта.
5. *Гибкость.* Очень важно, чтобы специалист в области публичных отношений умел поставить себя на место другого человека (например, своего руководителя, редактора журнала или враждебно настроенной аудитории).
6. *Готовность прийти на помощь другим.* Самым успешным специалистам в области связей с общественностью присуще желание помогать людям. Удовольствие быть свидетелем успеха других — один из важнейших мотивов поведения таких людей.
7. *Дружелюбие.* Специалисты в области публичных отношений обычно воспринимаются как приятные, дружелюбные и искренне заинтересованные в других люди. Гораздо реже их воспринимают как обидчивых, ожесточенных или враждебно настроенных людей. Эти люди легко заводят новые знакомства и бережно относятся к старым.
8. *Универсализм.* Настоящие профессионалы в сфере публичных отношений зачастую с успехом действуют во многих областях, поскольку они склонны к разумному риску и проявляют живой интерес ко всему, что их окружает. Лучшие из

специалистов в области публичных рилейшнз являются «универсалами со специализацией». Стремление учиться и умение сосредоточиться на самых разных предметах помогает им быстро адаптироваться к новым задачам, разнообразным проблемам и потребностям клиентов.

9. *Отсутствие комплексов.* Успешные специалисты в области публичных рилейшнз гораздо менее застенчивы и закомплексованы, чем другие работники. Возможно, это объясняется тем, что зачастую они играют роль «катализаторов». Несмотря на то что некоторые специалисты обладают повышенным самомнением, часто они бывают довольно скромными людьми, предпочитающими оставаться в тени, афишируя заслуги и достоинства других людей. Это качество внутренне присуще настоящим профессионалам в области PR.

Консультант в области публичных рилейшнз Ричард Лонг выделяет следующие качества, с его точки зрения, необходимые для карьерного роста:

1. *Результативность.* Самым важным ключом к успеху является репутация человека, умеющего добиться нужного результата, т. е. человека, ориентированного на достижение цели. Работодатели и клиенты платят за результаты, а не за упорную работу и огромные усилия.
2. *Концептуализация.* Еще одним фактором успеха является способность сосредоточиться на потребностях работодателя и клиента. Хороший «концептуализатор» — это тот, кто умеет быстро обучаться, способен внимательно выслушать и взять на заметку любую информацию, которая может потребоваться в дальнейшем.
3. *Отношение между людьми.* Большими шансами добиться успеха в области публичных рилейшнз обладают «командные игроки», умеющие сбалансировать личные цели с целями организации. Такие люди умеют работать с руководством, даже оставаясь при собственном мнении.
4. *Стиль.* Самым важным свойством, относящимся к понятию «стиля», является принцип «могу сделать». Еще один важный момент — конструктивная компетенция. Наибольшие шансы на успех имеют те, чья уверенность трансформируется в искусство убеждать других и умение добиваться наибольшей отдачи от своей деятельности в сфере публичных рилейшнз.
5. *Нематериальные факторы.* Эти качества почти не поддаются описанию, но тем не менее именно в свете таких качеств, как харизма, выразительная внешность и «пробивные способности», руководители оценивают людей, занимающихся публичными рилейшнз. Сверхзадачей для таких специалистов является поиск способов облегчить жизнь своего начальника. Постарайтесь понять, что именно ваш начальник ожидает от вас.

Описанные выше профессиональные качества специалиста в области связей с общественностью можно дополнить некоторыми другими качествами, имеющими не менее важное значение для его карьерного роста. Прежде всего следует выделить такое качество, как компетентность в той сфере деятельности, в которой работает организация. Без такой компетентности специалисту по связям с общественностью сложно будет решать задачи по налаживанию оптимальных коммуникаций не только с персоналом организации, но и с ее внешней общественностью (инвесторами, клиентами, конкурентами и т. п.). Не менее важными качествами специалиста по связям с общественностью является его начитанность и осведомленность о текущих событиях, умение пользоваться современными информационными средствами, в том числе и Интернетом.

1.2. Сферы профессиональной деятельности PR, функции специалиста по связям с общественностью.

Поле функционирования публичных отношений в современном обществе охватывает практически все виды общественных отношений и основные виды профессиональной деятельности, как различных организаций, так и отдельных лидеров, имидж которых является важнейшим фактором их успеха в своем социальном взаимодействии.

В современной России как и во всем цивилизованном мире связи с общественностью функционируют в различных сферах общественной жизни. По этому признаку выделяют: политический PR; государственный PR; коммерческий PR; промышленный PR; PR в сфере культурно-развлекательного рынка и в спорте; PR в социальной сфере.

Наибольшее развитие за десятилетний период своего существования в нашей стране получил политический PR, который в основном сводится к работе с кандидатами на выборах и продолжением работы с ними после их избрания. В последние годы ситуация на рынке политических услуг становится все более зависимой от новых законов и изменившихся условий финансирования избирательных кампаний. Это ведет к снижению бума вокруг политических PR и требует более серьезного и ответственного подхода к организации связей с общественностью в этой сфере.

Все большую силу набирают связи с общественностью в государственных структурах (государственный PR). В федеральных, и местных органах власти получили признание пресс-службы, информационно-аналитические управления и отделы, центры общественных связей и другие PR-структуры. Особое место в государственных PR

занимает деятельность соответствующих структур в силовых ведомствах (армия, милиция, федеральная служба безопасности и другие).

Достаточно продвинутой сферой в связях с общественностью в нашей стране можно считать коммерческие PR. Сегодня ни одна коммерческая организация не может иметь успеха в бизнесе без хорошо налаженной деятельности служб по связям с общественностью.

Продолжают развиваться в нашей стране связи с общественностью и в промышленности (промышленный PR). Одной из главных особенностей промышленного PR является то, что значительная часть промышленности управляется правительством и в силу этого службы по связям с общественностью сталкиваются не только с проблемами формирования положительного имиджа компании, но и с проблемами преодоления бюрократических проволочек. Для специалистов по связям с общественностью в этой сфере особой группой общественности выступают государственные чиновники.

Все большее внимание привлекают связи с общественностью в сфере культурно-развлекательного рынка и в спорте. Культурно-развлекательная индустрия (развитие общественных парков, курорты и отели, шоу-бизнес и т.д.) и спорт сегодня превратились в большой бизнес и без соответствующей PR-поддержки здесь не обойтись.

Определенные тенденции развития связей с общественностью наблюдаются и в социальной сфере. Здесь наибольший успех имеют связи с общественностью в учреждениях здравоохранения – фармацевтических компаниях, клиниках. Научно-исследовательских медицинских центрах и т.д. Серьезным препятствием на пути развития PR в социальной сфере является ее недостаточное финансирование со стороны государства.

Таким образом, сфера профессиональной деятельности специалиста по связям с общественностью является весьма обширной. Она охватывает практически все виды, формы и уровни социальных взаимодействий и пронизывает собой все другие виды профессиональной деятельности. Без современных PR-технологий сегодня не может успешно функционировать ни одна организация, ни один политический или иной лидер, ни одна государственная или коммерческая структура.

На основе анализа специальной литературы можно выделить следующие основные функции специалиста по связям с общественностью:

- информационно-творческую;
- социально-психологическую;
- информационно-коммуникативную;
- информационно-управленческую;
- рекламно-информационную;
- информационно-аналитическую;
- информационно-референтскую;
- культурно-просветительскую;
- организационно-рекламную;
- информационно-социологическую;
- научно-исследовательскую.

Особое место в профессиональной деятельности специалиста по связям с общественностью в частности и службе по связям с общественностью в целом отводится менеджменту организации, составной частью которого является управление персоналом. Управление персоналом как функция и одно из направлений связей с общественностью заключается, прежде всего, в том, что службы по связям с общественностью внутри организации, а также специалисты по связям с общественностью являются субъектами управления персоналом организации наряду с такими субъектами как менеджеры различных уровней от топменеджеров до менеджеров линейного уровня, а также специализированными субъектами управления персоналом в лице HR-служб и HR-менеджеров. Основное предназначение связей с общественностью в управлении персоналом заключается в информационно-коммуникативном обеспечении сложного и противоречивого процесса управления персоналом в организации.

Такова общая характеристика основных сфер PR в современном обществе и основных функций специалиста по связям с общественностью.

1.3. Предмет цель и задачи курса «Управление персоналом в связях с общественностью».

Целью изучения курса «Управление персоналом в связях с общественностью» является овладение специалистами по связям с общественностью, основами теории управления персоналом в ее информационно-коммуникативных аспектах, формирование у них социально-профессиональной компетентности, готовности их к решению сложных задач по информационно-коммуникативному обеспечению управления персоналом организации.

Предметом изучения дисциплины «Управление персоналом в связях с общественностью» являются базовые понятия, принципы законы и закономерности теории и практики управления персоналом как теоретико-методологическая основа профессиональной деятельности специалиста по связям с общественностью в сфере управления персоналом в организации.

Задачи обучения по дисциплине:

Ознакомиться с историей становления управления персоналом как науки;

Усвоить базовые понятия управления персоналом как науки;

Усвоить систему управления персоналом в организации и место в ней связей с общественностью;

Уяснить содержание кадровой политики организации;

Уяснить цели, задачи, инструментарий и технологии связей с общественностью в управлении персоналом организации. Ответ 10 (конец).

Более подробно целевая установка по дисциплине изложена в рабочей программе, которая является основным учебно-методическим документом для слушателей дистанционного обучения в процессе самостоятельного изучения дисциплины.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Назовите документы, регламентирующие деятельность специалиста по связям с общественностью.
2. Каким требованиям должен отвечать специалист по связям с общественностью в области общей фундаментальной подготовленности?
3. Назовите основные сферы связей с общественностью в современном обществе.
4. Назовите основные функции специалиста по связям с общественностью.
5. Сформулируйте предмет учебной дисциплины «Управление персоналом в связях с общественностью»

Литература

1. Емельянов С.М. Теория и практика связей с общественностью. Вводный курс.-СПб.: Питер, 2005. – Глава 1.
2. Катлип, Скотт, М., Сентер, Аллен, Х., Брум, Глен, М. Паблик рилейшнз. Теория и практика, 8-е изд. : Пер. с англ.: Уч. пос.-М.: Издательский дом «Вильямс»,2000.- Часть1.
3. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. – М.: Аспект Пресс, 1999. – Глава 3.
4. Татарников Е.А. Управление персоналом: Учебное пособие. – М.: Издательство РИОР, 2005. – Тема 1.

ТЕМА 2. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ КАК НАУКА.

Целевая установка: Уяснить социально-исторические предпосылки возникновения науки управления персоналом, а также ее объект, предмет, задачи, функции, методы и место в системе других наук.

После изучения данной темы слушатели смогут:

назвать социально-исторические предпосылки возникновения науки управления персоналом;

охарактеризовать объект, предмет, задачи, функции и методы науки управления персоналом;

раскрыть место управления персоналов в системе других наук.

В лекции рассматриваются следующие вопросы:

2.1. Исторические условия становления науки управления персоналом.

2.2. Объект, предмет, задачи, функции и методы науки управления персоналом.

2.3. Управление персоналом в системе других наук.

Контрольные вопросы для самопроверки

2.1. Исторические условия становления науки управления персоналом.

Формирование науки управления персоналом как длительный исторический процесс начинается происходит в конце 19 – начале 20 века, в самом начале промышленной революции, когда широкое внедрение машинной техники в промышленное производство потребовало массового привлечения квалифицированной рабочей силы.

В этот период времени управление персоналом и теория управления заложенная в работах Ф.Тейлора, А.Файоля, Ф. Джилберта, Л. Джилберта, М. Блумфилда, М. Вебера и других

представителей классического менеджмента по сути дела не различались между собой и представляли единое целое.

В начале 20 века Фредерик У. Тейлор в своих трудах «Управление фабрикой» (1903 г.) и «Принципы научного управления» (1911 г.) изложил основы теории управления, которая в последствии получила название тейлористской модели управления. Суть данной теории сводилась к обоснованию необходимости сведения труда человека к совокупности самых простых операций, наиболее быстро выполняемых специализированными работниками с целью получения максимальной прибыли. Более конкретно и полно тейлористская модель управления нашла свое отражение в следующих, так называемых базисных принципах:

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.
4. Механистическая трактовка предприятия, организации труда и места в нем человека. Ф.У Тейлор рассматривал предприятие как некую машину, в которой каждый цех, отдел представлялся самостоятельным «узлом», а работник – «винтиком». Типичным и широко распространенным проявлением тейлористской модели производства стала конвейерная система.

Становление науки об управлении в целом и управлении персоналом непосредственно связано с исследованиями в области трудовых движений, которые провели в 1916 году Ф. и Л. Джилберты. На основе проведенных исследований они усовершенствовали хронометражные методики, а также разработали научные принципы организации рабочего места.

Особый вклад в теорию управления внес француз А. Файоль, которого американцы называют отцом менеджмента. Основная заслуга А. Файоля состоит в том, что он разделил весь процесс управления на пять основных функций, которые до сих пор используются в управлении организацией. Это планирование, организация, подбор и расстановка кадров, руководство (мотивация) и контроль. Не менее важной заслугой А. Файоля явилось то, что в 20-е гг. на базе его идей было сформулировано понятие организационной структуры фирмы, элементы которой представляют систему взаимосвязей, серию непрерывных взаимосвязанных действий — функций управления. Но

наибольшую ценность в учении А. Файоля представляют разработанные им принципы управления, которые составляют основу так называемой «административной школы». Суть этих принципов сводится к следующему: разделение труда; авторитет и ответственность власти; дисциплина; единство руководства; единство распорядительства; подчинение частного интереса общему; вознаграждение за труд; баланс между централизацией и децентрализацией; координация менеджеров одного уровня; порядок; справедливость; доброта и порядочность; устойчивость персонала; инициатива.

Из других представителей административной школы можно выделить М. Блумфилда, разработавшего концепцию "менеджмента персонала", или управления рабочей силой (1917), и М. Вебера, предложившего концепцию "рациональной бюрократии" (1921). Он дал характеристику идеальных типов господства и выдвинул положение, согласно которому бюрократия — порядок, устанавливаемый правилами, является самой эффективной формой человеческой организации.

Процесс выделения управления персоналом в самостоятельную науку происходит в 60-70-х годах 20 века в США и Европе. Следует заметить, что в зависимости от того, в русле каких наук исследовались и разрабатывались идеи управления персоналом, для характеристики этой науки использовались соответствующие термины. Так, в США управление персоналом развивалось в основном в русле бихевиористских, поведенческих наук, что прямо повлияло на название этой науки. Там, до сих пор науку управления персоналом называют по-разному: «организационное поведение» или «управление человеческими ресурсами» (иногда эти термины характеризуют относительно самостоятельные науки, причем «организационное поведение» трактуется как ядро, важнейшая составная часть «управления человеческими ресурсами»). (См.: Пугачевс.43.)

В Германии и некоторых других странах континентальной Европы наука управления персоналом была традиционно связана в первую очередь с экономикой предприятия, что нашло отражение, в названии этой дисциплины — «экономика персонала» или «менеджмент персонала». И сегодня в ФРГ довольно часто данные термины употребляются как синонимы науки управления персоналом. (См.: Пугачев с. 44.)

В СССР специальной науки управления персоналом не существовало и отсутствовала важная база ее предмета — рыночная среда, тем не менее, управление кадрами исследовалось в рамках экономических, социологических и психологических наук. В современной России наука управления персоналом получила всестороннее и полноценное развитие. Во многих Российских вузах созданы кафедры по управлению персоналом, которые не только ведут подготовку специалистов по соответствующему направлению, но

и занимаются вопросами научных разработок в области теории и практики управления персоналом.

Такова краткая история становления науки управления персоналом.

2.2. Объект, предмет, задачи, функции и методы науки управления персоналом.

Одной из самых сложных проблем в любой науке является определение ее предмета; в первую очередь это касается молодой науки. Сложность данной проблемы проявляется прежде всего в неоднозначном толковании объекта и предмета науки. Эта неоднозначность обусловлена историческими условиями становления управления персоналом как науки. Как было отмечено выше, в США наука управления персоналом выходит из недр организационного поведения, в Европейской культуре наука управления персоналом переплетается с экономикой предприятия. В первом случае предмет науки управления персоналом сводится к выявлению закономерностей формирования культуры организационного поведения персонала, а во втором случае предмет управления персоналом традиционно связывается с вопросами изучения условий повышения экономической эффективности работников предприятия. На самом же деле предмет рассматриваемой науки значительно шире тех вариантов, которые отмечены нами выше. Прежде всего следует заметить, что управление персоналом как наука отличается синкретичностью и интегративностью своих знаний (включением выводов других наук о человеке), распространенностью не только на коммерческие, но и на многообразные некоммерческие организации и виды деятельности: государственную службу, деятельность разнообразных общественных и частных организаций, которые далеко не всегда и не во всем следуют принципам рыночной экономики (См.: Пугачев, с. 45). Пугачев В.П. отмечает, что помимо этого, наука об управлении персоналом отличается от экономики предприятия исследовательским подходом. Если экономику предприятия человек интересует лишь с точки зрения его Экономической функции, т.е. как производитель и потребитель, то управление персоналом изучает человека в единстве всех его проявлений, влияющих на все процессы: от его привлечения на предприятие до эффективного использования всего его потенциала. Подход экономики предприятия к человеку можно назвать горизонтальным и фрагментарным, поскольку эта наука изучает человека преимущественно в одном — указанном — аспекте, т.е. как производителя и потребителя. Исследовательский подход управления персоналом к работнику является как бы вертикальным и целостным, предполагающим изучение человека как целого в единстве его различных аспектов, хотя такой подход у управления персоналом, как и у экономики предприятия, также спроецирован на использование человека для достижения экономической и социальной эффективности.

Специфику человека как объекта и предмета научного анализа в рамках науки управления персоналом достаточно полно определяет Пугачев В.П. в книге «Руководство персоналом организации». Человек, по его мнению, будучи единым, участвует в производственной деятельности как ее многогранный субъект:

экономический — производитель и потребитель благ;

биологический — носитель определенной телесной конструкции и физического здоровья;

социальный — член определенной группы: семейно-родственной (член многодетной или бездетной семьи, обладатель определенного круга родственников и т.п.), демографической (мужчина или женщина, молодой или пожилой работник и т.п.), стратификационной (носитель определенного социального, в том числе профессионального, статуса и ранга), классовой (работник по найму или собственник), этнической (представитель определенной нации или этноса) и др.;

политический — гражданин государства, избиратель, член политической партии, профсоюза, других групп интересов;

правовой — обладатель определенных прав и обязанностей;

культурный — носитель определенного менталитета, системы ценностей, социальных норм и традиций;

нравственный — разделяющий те или иные нравственные нормы и ценностные ориентации;

конфессиональный — исповедующий религию или атеист;

эмоционально-волевой — обладающий определенным характером и психологическим складом в целом;

разумный — имеющий интеллект и определенную систему знаний.

Все эти и некоторые другие аспекты (роли) личности при определенных условиях в большей или меньшей степени воздействуют на поведение работника в сфере труда. Управление персоналом изучает и учитывает влияние всех аспектов человека на организационное поведение. В этом состоит главная специфика данной науки, определяющая ее подход к исследованию своего предмета, а также ее структуру и содержание. (См.: Пугачев, с.45-46).

Подводя итог вышесказанному можно дать следующие определения объекта и предмета науки управления персоналом. *Объектом* управления персоналом как науки является профессиональная деятельность в сфере управления персоналом в организации, а ее *предметом* выступают законы и закономерности процесса обеспечения качества трудовой жизни с учетом многоаспектности работника как человека труда.

Специфика предмета науки управления персоналом проявляется в общей формуле управления персоналом. Эта формула имеет следующий вид:

$$Дэ + Сэ = f (Вд, С),$$

где Дэ — деловая эффективность;

Сэ — социальная эффективность;

f — функция;

Вд — вариант действий по управлению персоналом, т.е. выбранные модели, способы, методы управленческого воздействия на персонал, используемые субъектами управления;

С — конкретная ситуация, включающая целый ряд параметров, и прежде всего конкретное состояние субъектов управления и персонала, влияние непрерывно изменяющейся внешней среды: экономической конъюнктуры, законодательства, ситуации на рынке труда, действий конкурентов, общего положения в регионе, стране и т.д.

Применительно к коммерческим организациям общая формула управления персоналом имеет вид:

$$Ээ + Сэ = f (Вд, С),$$

где Ээ, ее новый показатель, означает экономическую эффективность.

Он занимает место деловой эффективности — Дэ.

Более конкретно объект и предмет науки управления персоналом находят свое отражение в структуре содержания ее знания. В этом плане управление персоналом как наука существует на двух уровнях: *теоретическом и прикладном*. Цель теории управления персоналом — получение новых знаний путем описания и классификации явлений, установления причинно-следственных, функциональных и иных взаимосвязей и закономерностей между ними, прогнозирования типичных организационных ситуаций. Управление персоналом на прикладном уровне занимается вопросами изменения и преобразования реальных производственных ситуаций, разработкой конкретных моделей, проектов и предложений для повышения эффективности использования сотрудников. Между двумя уровнями управления персоналом существует тесная взаимосвязь: теория выступает методологией конкретного анализа и проектирования, данные же прикладных исследований составляют базу для построения гипотез и развития теории.

Предмет науки управления персоналом конкретизируется в задачах этой науки. Основными задачами науки управления персоналом являются:

Разработка теоретических основ информационного обслуживания предприятий и служб занятости;

Разработка методологических основ классификации труда;

Разработка методологии мониторинга изменения индекса стоимости потребительской корзины;

Разработка научных основ кадровой политики организации; и другие.

Задачи науки управления персоналом интегрируются в *ее функции*. В частности можно выделить следующие функции рассматриваемой науки: во-первых, моделирование практики кадрового управления, разработка теории, стратегии, техники, способов и средств управления персоналом; во-вторых, рационализация, глубокое критическое осмысление практического управления людьми и его ориентации на требования экономической (деловой) и социальной эффективности; в-третьих, преобразование, побуждение руководителей к изменению моделей, техники, стиля, способов и средств руководства сотрудниками на основе альтернатив, предлагаемых наукой.

Особенности науки управления персоналом как молодой и междисциплинарной науки определяют состав и содержание ее *методов*. В этом отношении следует отметить то, что основу методов управления персоналом составляют прежде всего общенаучные методы: анализ, синтез, индукция, дедукция, наблюдение, эксперимент, опросы и др. Особое место среди них занимают методы социологических исследований, которые получили свое развитие в рамках социологии и используются практически всеми

гуманитарными и социально-экономическими науками, став по сути своей междисциплинарными методами. Такие методы широко используются и в науке управления персоналом. К ним относятся: опросы (выборочные, панельные, телефонные, газетные, почтовые, анкетные и др.); интервью (стандартизированное, нестандартизированное); контент-анализ; рейтинговые оценки; методы прогнозирования (стадиальный прогноз, прямой линейный прогноз, прогноз на основе ускоренного роста и др.); экспертные методы и др. Представляется важным дополнить вышеизложенную информацию по методам науки управления персоналом следующими сведениями. В управлении персоналом, как и в других социальных прикладных науках, выбор тех или иных методов определяется характером исследований. По общепринятой классификации исследований в научном познании научные исследования могут быть теоретическими, связанными с выявлением причин, и эмпирическими, направленными на поиск факторов, а также чистыми и прикладными, нацеленными на решение практических задач. Есть и другие подходы к дифференциации исследований. Так, например, М. Макэлриз выделяет описательные и прогнозные типы исследований.

Одна из актуальных проблем молодой науки управления персоналом в рассматриваемом контексте заключается в поиске и обосновании так называемых *специальных методов* или собственных методов. К таким методам, на наш взгляд, можно отнести: административные, экономические и социально-психологические (изучение поведения персонала на основе моделирования административных, экономических и социально-психологических механизмов управления).

В заключение заметим, что, как и во многих других общественных науках, выводы и рекомендации науки управления персоналом имеют вероятностный характер и соотносимы с определенными типами рабочих ситуаций и конкретными условиями деятельности организаций.

2.3. Управление персоналом в системе других наук.

Одной из важнейших характеристик любой науки является ее связь с другими науками. Взаимосвязь наук служит важнейшим источником их развития и проявляется по крайней мере в двух аспектах: во-первых, содержание научного знания одних наук помогает другим наукам глубже проникнуть в свой предмет исследования и, во-вторых, в процессе взаимосвязи наук происходит их взаимное обогащение методами научных исследований.

Следует отметить, что каждая наука в системе других наук занимает свое специфическое место, которое проявляется в содержании ее межнаучных связей и

определяется ее предметной областью исследования. Что касается науки управления персоналом, то ее познавательный потенциал направлен на изучение объективных закономерностей в сфере социально-трудовых отношений, обеспечения качества трудовой жизни. Это и определяет круг наук, с которыми тесно взаимодействует управление персоналом, а также содержание этого взаимодействия.

Прежде всего, наука управления персоналом связана с *философией*, которая по отношению к ней выступает как мировоззренческая и методологическая основа. Являясь всеобщей методологией, философская наука определяет гносеологический каркас управления персоналом как науки, раскрывает ее важнейшие стратегические направления в исследовании своего предмета. Принципы философии, ее законы и категории служат универсальным инструментарием научного познания в различных аспектах HR-деятельности.

Наука управления персоналом непосредственно связана с *социологией*. В решении своих гносеологических задач она опирается на содержание социологического знания, а также на методы социологического исследования.

Особая связь науки управления персоналом проявляется с *экономической наукой*. Экономические теории, охватывающие разные направления экономической науки. Это, прежде всего, теории рынка труда. Отражая процессы в области спроса на рабочую силу и ее предложения, они помогают объяснить ряд явлений в сфере управления персоналом. Выводы теорий рынка труда важны для выработки стратегии и принятия оперативно-тактических решений в плане привлечения рабочей силы, удержания ценных сотрудников на предприятии, стимулирования работников, снижения текучести кадров, стабилизации коллектива, формирования у персонала чувства преданности предприятию, укрепления корпоративной культуры и т.д. Важнейшее значение для управления персоналом имеют и другие направления экономической науки, в частности: теории планирования, лежащие в основе планирования персонала; экономическая информатика, дающая ориентиры для оптимизации информационного процесса в организации, а также экономические теории и методы, позволяющие определять затраты на персонал, принимать рациональные решения в области его комплектации.

Не менее актуальна и значима связь науки управления персоналом с *психологией*. Психологические теории. В области управления персоналом используется целый ряд психологических наук и методов. Выводы общей психологии важны для понимания природы личности, учета специфики характера, менталитета, ценностных ориентации работников, восприятия ими стимулов и т.д. Психологические теории поведения, прежде

все бихевиористские концепции, составляют методологическую основу теорий мотивации. Психоанализ используется для оценки кадров в процессе тестирования. Социальная психология объясняет многие аспекты группового поведения; лидерства, сплоченности, конформизма, формальных и неформальных коммуникаций и др. Психология общения используется для налаживания оптимальных с точки зрения организационных целей межличностных коммуникаций. Психология труда дает сведения о психической составляющей трудовой деятельности. Выводы раз личных отраслей психологического знания учитываются в процессе образовательной и воспитательной работы.

Управление персоналом как наука непосредственно опирается в своих исследования на *трудовое и социальное право*. Вся деятельность по управлению персоналом осуществляется в рамках закона, и прежде всего трудового и социального права, которые регулируют организацию труда и сам трудовой процесс, всю совокупность отношений работника с работодателем, непосредственным представителем которого выступает администрация. Трудовое право и вырабатываемые на его основе уставы предприятий и тарифные соглашения определяют права и обязанности всех участников процесса управления персоналом: администрации, линейных руководителей и кадровых служб, трудового коллектива и его органов, профсоюзов и некоторых других действующих на предприятии объединений, а также отдельных работников. Социальное право определяет деятельность руководителей и служб персонала в области социального обеспечения работников, их социальных прав.

Непосредственная связь науки управления персоналом просматривается и с *политологией*. Политологические теории анализируют проблемы власти и управления на первичных уровнях социальной организации, к которым принадлежит и такая организация, как предприятие. По словам известного американского политолога Р. Даля, к политическим ассоциациям относятся не только государство и партии, но и профсоюзы, частные клубы, деловые предприятия, религиозные организации, группы граждан, дикие племена, кланы и даже отдельные семьи. Следовательно, политологи могут заниматься не только вопросами большой политики, связанными с государством, но и работать всюду, где есть власть, организация и управление, в том числе в корпорациях (См.: Даль Р.А. Современный политический анализ// Актуальные проблемы современной зарубежной политической науки: Реф.сб. Вып.4. М., 1991. С.57)..

Особая связь науки управления персоналом наблюдается с *конфликтологией*. Управление персоналом как процесс и объект рассматриваемой науки непосредственно связан с конфликтами. Методология анализа конфликтов в организации, разрабатываемая в рамках конфликтологии является бесценной для управленческих решений в сфере управления персоналом, для изучения конфликтов между личностью и организацией, между

сотрудниками, в том числе руководителями, между различными подразделениями организаций и т.д.

Кроме того, с управлением персоналом во многом пересекаются науки о труде: *эргономика, физиология труда, психология труда, социология труда, технология труда, педагогика труда, медицина труда, антропометрия* (наука, разрабатывающая способы измерения возможностей человеческого тела и организма в целом) и др.

Такова характеристика науки управления персоналом.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Когда происходит формирование науки управления персоналом?
2. Назовите базисные принципы теории А. Файоля.
3. Охарактеризуйте объект и предмет науки управления персоналом.
4. Перечислите основные задачи науки управления персоналом.
5. Охарактеризуйте взаимосвязь науки управления персоналом с философией, социологией и экономической теории.

Литература

1. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2005. – Глава 1.
2. Маслова В.М. Связи с общественностью в управлении персоналом: Учебное пособие/ Под ред. проф. П.Э. Шлендера. – М.: Вузовский учебник, 2005. – Глава 2.
3. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. – М.: Аспект Пресс, 1999. – Глава 2 и 3.
4. Татарников Е.А. Управление персоналом: Учебное пособие. – М.: Издательство РИОР, 2005. – Тема 1.
5. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. 5-е перераб. и доп.- М.: ЗАО «Бизнес-школа» Интел-Синтез», 2002. – Глава 2.

ТЕМА 3. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.

Целевая установка: Уяснить сущность и содержание основных теорий управления персоналом, уяснить содержание основных этапов развития теории и практики управления персоналом в организациях развитых стран мира, а также понятие философии управления персоналом и основное содержание американской, английской и японской философий управления персоналом, понять особенности российской философии управления персоналом.

После изучения данной темы слушатели смогут:

назвать основные теории управления персоналом, охарактеризовать основное содержание этих теорий;

охарактеризовать содержание этапов развития теории и практики управления персоналом в организациях развитых стран мира;

раскрыть понятие «философия управления персоналом», охарактеризовать американскую, английскую и японскую философии управления персоналом, охарактеризовать особенности российской философии управления персоналом.

В лекции рассматриваются следующие вопросы:

3.1. Характеристика теорий управления персоналом.

3.2. Этапы развития теории и практики управления персоналом в организациях развитых странах мира.

3.3. Философия управления персоналом.

Контрольные вопросы для самопроверки

3.1. Характеристика теорий управления персоналом.

Как нами было отмечен тот факт, что формирование науки об управлении персоналом началось вместе с формированием теории управления как науки, что произошло более ста лет назад, в самом начале периода промышленной революции. Формирование управление

персоналом как научного направления шло под влиянием многих наук и, прежде всего под влиянием и вместе с такой наукой как менеджмент или теория и организация управления. По сути дела можно сказать, что наука управления персоналом отпочковалась в 60-70-е годы 20 века от менеджмента организации. Все это естественно наложило свой отпечаток на историю развития самой теории управления персоналом. Но самым главным и объективным фактором, повлиявшим на теорию управления персоналом, явилось изменение роли человека в процессе производства и в самой организации как основной производственной структуры.

В настоящее время различают три группы теорий управления персоналом: *классические теории, теории человеческих отношений и теории человеческих ресурсов.*

Рассмотрим кратко каждую из названных групп теорий.

Классические теории управления персоналом. Классические теории управления персоналом нашли свое отражение в работах и идеях представителей теории и практики управления организацией конца 19 - начала 20 века: Ф. Тейлора, А. Файоля, М. Блумфилда, М. Вебера, Г. Форда, А.К. Гастева, П.М. Керженцева и др.

Начало классическим теориям управления персоналом *положили идеи Ф. Тейлора (1856-1915 гг.)*, инженера по образованию и менеджером по основному роду занятий (сначала он был рабочим, затем менеджером, а в последствии главным инженером в сталелитейной компании). Основу менеджмента организации и управления персоналом Тейлора составляли два принципа.

Первый принцип - *принцип вертикального разделения труда*. За менеджером должна быть закреплена функция планирования, а за работником - функция исполнения поставленной задачи.

Второй принцип - *принцип измерения труда*. Суть его заключается в том, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ, администрация может усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения. Методы научной организации труда позволили существенно сократить затраты живого труда, что способствовало значительному повышению производительности труда работников.

Учитывая важность применения на практике методов научной организации труда (НОТ), Ф.Тейлор сформулировал на основе этих методов новые обязанности администрации.

Среди обязанностей администрации он выделил следующие:

выработка научного фундамента для каждого отдельного действия во всех разновидностях труда с установлением строгих правил для каждого движения, усовершенствование и стандартизация всех орудий и условий труда;

тщательный отбор рабочих, их последующая тренировка, обучение и развитие с целью получения высококвалифицированных работников;

сотрудничество с рабочими в целях достижения соответствия всех отдельных отраслей производства ранее выработанным администрацией научным принципам, а также обязательное поощрение рабочих за ускоренную работу и за точное выполнение ими производственных заданий;

равномерное распределение труда и ответственности между администрацией и рабочими (администрация берет на себя те отрасли труда, для которых она является лучше приспособленной).

Основным недостатком системы Ф.Тейлора представляется то, что она в своем первоначальном виде была рассчитана на дисциплинированных рабочих. Тем не менее, на современном этапе развития науки и практики управления персоналом принципы научного управления по-прежнему являются прогрессивными и актуальными. Кроме того, Тейлор пришел к важному выводу, что главная причина низкой производительности кроется в несовершенной системе стимулирования рабочих. Для поддержания у рабочего постоянного ожидания награды Тейлор предложил использовать “прогрессивную” систему оплаты труда.

Показательной среди классических теорий является и *концепция Анри Файоля* (1841–1925гг.), основу которой составляют универсальные принципы управления, следование которым ведет организацию к успеху. Эти принципы затрагивали *два основных аспекта*: разработку рациональной структуры организации и построение на ее основе рациональной системы управления персоналом, которая представляет собой бюрократическую модель. Таких принципов концепция А. Файоля насчитывает четырнадцать:

1. *Разделение труда*. Необходимая специализация для эффективного использования рабочей силы применительно ко всем видам труда как управленческого, так и исполнительского.

2. *Власть и ответственность.* По мнению Файоля, власть и ответственность связаны между собой, причем последняя является следствием первой.
3. *Дисциплина.* Понимая дисциплину как уважение соглашений, рассчитанных на то, чтобы обеспечить повиновение, прилежание, энергичность и внешнее проявление уважения, Файоль подчеркивает, что для поддержания дисциплины важно наличие хороших руководителей на всех уровнях.
4. *Единоначалие.* Единоначалие, с точки зрения Файоля, имеет по сравнению с коллегиальностью то преимущество, что оно обеспечивает единство точки зрения, единство действия и единство распорядительства. Поэтому оно имеет тенденцию к преобладанию.
5. *Единство руководства.* Виды деятельности, преследующие одну и ту же цель, должны иметь одного руководителя и единый план.
6. *Подчиненность частных интересов общественным.* Интересы служащего или группы служащих не должны быть выше интересов предприятия.
7. *Справедливое вознаграждение персонала.* Методы стимулирования труда должны быть справедливыми и доставлять максимально возможное удовлетворение сотрудникам и работодателям.
8. *Централизация.* Файоль говорит о степени концентрации или рассредоточения власти.
9. *Скалярная цепь подчинения в иерархии.* Должна существовать “цепь начальников” от самого высшего до самого нижнего ранга, от которой не следует отказываться. Но ее целесообразно сократить, если слишком тщательное следование ей может нанести вред.
10. *Порядок.* Всему свое место.
11. *Справедливость.* Лояльность и преданность персонала должны обеспечиваться уважительным и справедливым отношением администрации к подчиненным.
12. *Стабильность работы для персонала.* Излишняя текучесть кадров является одновременно и причиной, и следствием плохого управления, с чем могут быть связаны существенные опасности и издержки.
13. *Инициатива.* Подчиненные должны получить возможность проявить личную инициативу.
14. *Корпоративный дух.* Принцип – “в единении – сила”.

Анализируя данные принципы, можно заметить, что большинство из них касаются сферы управления персоналом. Кроме того, Файоль выделил 6 групп операций: технические, коммерческие, финансовые, страховые, учетные, административные. Административные операции он разделил на планирование, организацию, мотивацию, контроль и координацию.

Весьма интересными и плодотворными в рамках классических теорий управления персоналом явились взгляды учеников и последователей Ф. Тейлора - Г. Ганнт (1861-1919 гг.), супругов Гильбертов Фрэнка и Лилиан, Гаррингтон Эмерсон (1853–1931гг.)

Для работ наиболее известного ученика *Ф.Тейлора Г. Ганнта* характерно утверждение о том, что рабочему человеку должна быть предоставлена возможность обрести в своем труде не только источник существования, но и состояние удовлетворенности. В 1901 году Г. Ганнт разработал первую систему оплаты качественного досрочного выполнения производственных заданий. С ее внедрением на ряде предприятий производительность труда возросла более чем в два раза. Г. Ганнт считал, что проблема человеческого фактора является одной из важнейших проблем менеджмента. Ганнт является первооткрывателем в области оперативного управления и календарного планирования деятельности предприятий, он разработал целую систему плановых графиков.

Весомый вклад в научную теорию управления внесли *супруги Гилберт*, которые в 20-е годы нашего века были активными сторонниками направления, описанного выше. Они искали оптимальные способы выполнения любой работы с использованием элементарных движений. Фрэнк Гилберт первым применил фотоаппарат и кинокамеру для исследования движения работников. Лилиан Гилберт первой начала заниматься вопросами управления персоналом, его научным подбором, расстановкой и подготовкой.

Одним из последователей Тейлора является и известный *американский ученый Гаррингтон Эмерсон*. Он разработал штабной принцип управления, при этом уделил большое внимание персоналу, отмечая необходимость управления им. Эмерсон один из первых заявил о необходимости должности “менеджер по персоналу”.

Большой вклад в практику управления персоналом ввел известный Американский предприниматель Генри Форд (1863–1947гг.). Его считают одним из создателей “философии практики” XX века. Он разработал теорию, основные положения которой сводились к двум взаимосвязанным принципам:

1. высоко оплачивать труд каждого рабочего и следить за тем, чтобы он работал 48 часов в неделю, но не больше;
2. обеспечивать наилучшее состояние всех машин, настаивать на их абсолютной чистоте, приучать людей уважать окружающих и самих себя.

Руководствуясь этими принципами, он установил 8-часовой рабочий день и увеличил зарплату своим рабочим в 2 раза по сравнению с общепринятыми нормами, открыл необычные школы со стипендиями, предназначенными трудолюбивым и талантливым ученикам, создал специальную социологическую лабораторию для изучения условий труда, быта и досуга работников.

В целом заслуга Тейлора, Ганнта, супругов Гилберт, Форда и других сторонников данной школы в развитии управления персоналом как одного из направлений менеджмента заключается в утверждении следующих принципов:

отбор работников, наиболее подходящих для выполнения определенных задач, и их обучение;

обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения задач;

систематическое использование материального стимулирования для повышения производительности.

Таким образом, основные постулаты классических теорий управления персоналом сводились к тому, что труд для большинства работников не приносит удовлетворения, и главным мотивом для работников была заработная плата. Это требовало разложения сложных производственных задач на простые операции, что позволило бы осуществлять строгий контроль за действиями работников, фиксировать и учитывать объем и качество выполняемой ими работы. Результатом такого подхода к организации труда должны стать фиксированные нормы производства.

Теории человеческих отношений. Теории человеческих отношений появились в начале 30-х годов 20 века. Они нашли свое отражение в работах Э. Мэйо, Р. Блейка, К. Арджериса и других авторов. Основоположником теории человеческих отношений по праву считают Элтона Мэйо (1880-1949), американского психолога и социолога. Особую известность Э. Мэйо получил благодаря его знаменитых Хуторнских экспериментов, которые он провел в компании «Вестерн Электрик» близ Чикаго в 1927—1932 гг. Изучая влияние различных факторов (условия и организация труда, заработная плата, межличностные отношения, стиль

руководства и др.) на повышение производительности труда на промышленном предприятии, Мэйо доказал особую роль человеческого и группового фактора.

Рассмотрим кратко суть Хоторнского эксперимента. На первой стадии эксперимента учёные обнаружили, что улучшение условий освещения резко увеличивает производительность труда, но и ухудшение условий освещения также ведет к улучшению производительности труда. На второй стадии исследования учёные обнаружили, что с течением времени производительность возвращалась на прежний уровень, причём начинали играть роль уже не факторы физической среды, а социально-психологические факторы, (групповые нормы, стиль управления, межличностные отношения и т.п.). В итоге, первоначальный рост производительности труда объяснили также социально-психологическими факторами, в частности, интересом к процессу работы и работникам со стороны руководства.

Открытый в ходе Хотторнских исследований, Хотторнский эффект заключался в том, что социально-психологические факторы оказывают на производительность труда более сильное влияние, чем физические, при условии, что сама организация работ уже достаточно эффективна. Тем самым Хотторнские исследования послужили началом "школы человеческих отношений" в менеджменте.

Основные постулаты теорий человеческих отношений сводятся к признанию того, что работники желают быть интегрированными в общее дело, стремятся быть признанными как личности. Из этого следовали правила взаимоотношения руководства с работниками. Работа с персоналом должна строиться на основе доверия к подчиненным. Руководство должно информировать сотрудников о планах организации, учитывать их предложения. Эффективное общение руководства с подчиненными по поводу производственных задач становится нормой.

Теории человеческих ресурсов. Теории человеческих ресурсов появились во второй половине 20 века. Они нашли свое отражение в трудах А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Макгрегора и других авторов. К середине 20 века научно-техническая революция существенно повлияла на роль рабочей силы в производстве. Идея минимизации вложений капитала в наемную рабочую силу, которая лежала в основе принципов классических теорий управления персоналом в новых условиях не выдерживала критики. Теории человеческих отношений, проявив себя в первой половине 20 века сквозь призму социально-психологических механизмов эффективного воздействия на человека труда, не могли в полной мере отвечать требованиям производства в новых условиях. Теперь требовалась не простая мотивация работников, а мотивация более сложная, мотивация, которая бы основывалась на самореализации личности. Такая мотивация могла быть реальной только для

высококвалифицированной рабочей силы. Вот почему новые мотивационные теории А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Макгрегора и других авторов стали востребованными в практике управления персоналом. Подробно данные теории будут рассмотрены в теме, посвященной мотивации персонала. Здесь же мы лишь отметим, что в 70-е годы в американском управлении утвердились понятия «человеческие ресурсы» и управления ими взамен «персонала» и «управления персоналом». Большинство фирм отказались также от традиционных наименований кадровых подразделений в пользу «отделов (служб) человеческих ресурсов», ввели новую терминологию в служебные документы. Сегодня она используется и применительно к планированию потребности в трудовых ресурсах и комплектованию штата (планирование «человеческих ресурсов») и применительно к повышению квалификации и профессиональному развитию работников («развитие человеческих ресурсов»). Изменения отражают переосмысление роли и места человека на производстве, происходящее в управлении в эпоху НТР, принятие новых теоретических концепций в основу управления персоналом и, как следствие, внедрение многими фирмами ряда новшеств в формах и методах кадровой работы.

Основные постулаты теории человеческих ресурсов сводятся к следующему: труд для большинства работников доставляет удовлетворение, работники инициативны и ответственны, следовательно, менеджеры должны создавать условия для самореализации сотрудников, относиться с доверием к подчиненным. В конечном итоге все это должно привести к повышению эффективности производства и повышению удовлетворенности трудом.

3.2. Этапы развития теории и практики управления персоналом в организациях развитых странах мира.

Теории человеческих ресурсов являются современными. Из представленных данных видно, что по мере своего развития теории становятся все более гуманными. Сущностью указанных теорий можно ознакомиться, обратившись к специальной литературе. Вся история управления персоналом как отрасли науки явилась основой формирования науки об управлении и рассматривается нами как путь к установлению самостоятельного статуса этого научного направления. Знакомиться с историей развития управления персоналом начнем с 1900 г., когда, по мнению исследователей, началась специализация в этой области человеческой деятельности. До этого времени функции управления персоналом были прерогативой руководителя, который обычно до 80% своего рабочего времени тратил на управление сотрудниками.

Промышленная революция и развитие капитализма вытеснили мануфактуры и мастерские, на смену пришли фабрики с большим количеством работников, коллективным характером труда, его жесткой специализацией. Эти изменения сопровождались повышением интенсивности и эксплуатации труда, отдалением прочих

работников от собственников и работодателей, обострением социальных конфликтов на предприятиях и обществе в целом. Политическим выражением конфликтов стало рабочее движение во главе с профсоюзами и рабочими партиями.

Руководители предприятий искали пути предупреждения, сглаживания и безболезненного разрешения конфликтов, налаживания партнерских отношений между администрацией и остальными работниками. В этой ситуации руководители уже не справлялись с задачами управления персоналом. Для работы с кадрами и налаживания отношений между администрацией и работниками на предприятии потребовались специальные работники и даже специализированные подразделения. Опираясь на учебник «Основы управления персоналом» А.Я. Кибанова приведем одну из периодизаций развития теории и практики управления персоналом в США и Европе.

На рубеже *1900-х годов* часть функций по управлению персоналом (в первую очередь наем и учет использования рабочего времени) стала передаваться в отдельные подразделения. В 1900 г. американский бизнесмен Б.Ф. Гудриг организовал на своей фирме первое бюро по найму работников. В 1910 г. фирма «Плимнтон пресс» создала отдел кадров. 1912 г. считается приблизительной датой, когда отдел кадров впервые возник в современном значении этого слова.

В 20-х годах подобные подразделения (отделы, департаменты) получили широкое распространение в США и странах Западной Европы.

Работники этих подразделений занимались налаживанием отношений между работодателями и наемными работниками, выясняли настроения рабочих, представляли их требования руководству, награждали рабочих за многолетний добросовестный труд и преданность организации, устраивали совместные празднества. Они же ведали некоторыми жилищно-бытовыми вопросами работников, предотвращали создание профсоюзов или вели переговоры с ними, оформляли кадровую документацию.

В 30-е годы работа отдела кадров была сориентирована на ведение переговоров о заключении трудовых договоров, общий контроль за деятельностью в области управления персоналом на предприятиях.

В 30-40-х годах принимались законы, корректирующие практику управления персоналом. Принятые в эти годы законодательные акты призывали предпринимателей заключать коллективные договоры, осуждали дискриминацию членов профсоюзов.

В ходе становления служб управления персоналом возникали новые профессии: агент по найму, секретарь по благосостоянию, управляющий по заработной плате и пенсиям, специалист по технике безопасности, интервьюер, специалист по обучению и трудовым отношениям и т.п.

В 50—60-е годы развитие новых и модернизация старых отраслей, глубокая технологическая реконструкция производства, распространение электронно-вычислительной техники привели к тому, что трудовые ресурсы приобрели новые качества: появилось большое число грамотных работников с новыми отношениями к труду, его условиям и организации трудовых процессов. В этот период большое внимание уделялось правовому обеспечению системы управления персоналом, что привело к необходимости разработки внутрифирменных нормативных и регламентирующих документов: стандартов предприятия, нормативов, в первую очередь в области организации и оплаты труда. На предприятиях создавался бюрократический административный механизм. В эти годы было развернуто движение, направленное на повышение эффективности управления в целом и управления персоналом. Начинается применение коллективных форм организации труда. Претерпевает изменения система материального стимулирования. Наблюдается отход от жесткого нормирования труда, начинается исчисление размеров вознаграждения в зависимости от конечных результатов работы сотрудника и деятельности предприятия в целом. Работники предприятий допускаются к участию в прибылях. В этот период формируется теория человеческого капитала, что явилось отражением резкого возрастания роли персонала в современном производстве.

К началу 70-х годов в большинстве развитых стран отмечалось падение удовлетворенности трудом, высокая текучесть кадров и абсентеизм. Это явилось следствием чрезмерной бюрократизации управления персоналом, которая вступила в противоречие с потребностями развития научно-технического прогресса, усилилась отчужденность персонала в производстве. У части работников возник интерес к участию в управлении, начался процесс его демократизации.

В середине 70-х годов широкий круг мыслящих руководителей убедился, что управление персоналом является важнейшим фактором повышения эффективности предприятия, а его значение быстро возрастает.

В 70-80-е годы кадровые службы, наряду с оперативным, начинают заниматься перспективным, долговременным планированием трудовых ресурсов и их участие в формировании стратегического управления предприятия становится ключевым и необходимым.

Практика управления персоналом *90-х годов* показывает неэффективность шаблонных решений сложных социально-экономических проблем. В этот период внедряются новые методы работы с людьми, обеспечивающие учет интересов предпринимателей и персонала. Инновационные подходы к управлению персоналом способствуют реализации творческого потенциала коллектива.

В настоящее время службы управления персоналом крупных организаций решают сложные и многообразные задачи и представляют собой довольно крупные подразделения, включающие в свой состав 50 и более служащих. Они строят свою работу на основе стратегического планирования и управления при расширении гарантий *В 50—60-е годы* развитие новых и модернизация старых отраслей, глубокая технологическая реконструкция производства, распространение электронно-вычислительной техники привели к тому, что трудовые ресурсы приобрели новые качества: появилось большое число грамотных работников с новыми отношениями к труду, его условиям и организации трудовых процессов. В этот период большое внимание уделялось правовому обеспечению системы управления персоналом, что привело к необходимости разработки внутрифирменных нормативных и регламентирующих документов: стандартов предприятия, нормативов, в первую очередь в области организации и оплаты труда. На предприятиях создавался бюрократический административный механизм. В эти годы было развернуто движение, направленное на повышение эффективности управления в целом и управления персоналом. Начинается применение коллективных форм организации труда. Претерпевает изменения система материального стимулирования. Наблюдается отход от жесткого нормирования труда, начинается исчисление размеров вознаграждения в зависимости от конечных результатов работы сотрудника и деятельности предприятия в целом. Работники предприятий допускаются к участию в прибылях. В этот период формируется теория человеческого капитала, что явилось отражением резкого возрастания роли персонала в современном производстве.

К началу 70-х годов в большинстве развитых стран отмечалось падение удовлетворенности трудом, высокая текучесть кадров и абсентеизм. Это явилось следствием чрезмерной бюрократизации управления персоналом, которая вступила в противоречие с потребностями развития научно-технического прогресса, усилилась отчужденность персонала в

производстве. У части работников возник интерес к участию в управлении, начался процесс его демократизации.

В середине 70-х годов широкий круг мыслящих руководителей убедился, что управление персоналом является важнейшим фактором повышения эффективности предприятия, а его значение быстро возрастает.

В 70-80-е годы кадровые службы, наряду с оперативным, начинают заниматься перспективным, долговременным планированием трудовых ресурсов и их участие в формировании стратегического управления предприятия становится ключевым и необходимым.

Практика управления персоналом *90-х годов* показывает неэффективность шаблонных решений сложных социально-экономических проблем. В этот период внедряются новые методы работы с людьми, обеспечивающие учет интересов предпринимателей и персонала. Инновационные подходы к управлению персоналом способствуют реализации творческого потенциала коллектива.

В настоящее время службы управления персоналом крупных организаций решают сложные и многообразные задачи и представляют собой довольно крупные подразделения, включающие в свой состав 50 и более служащих. Они строят свою работу на основе стратегического планирования и управления при расширении гарантий занятости трудовых ресурсов.

3.3. Философия управления персоналом.

Под Философией управления персоналом мы будем понимать совокупность методологических принципов организации взаимодействия руководства фирмы с персоналом, основанных на комплексе наук о человеке (психология, социология, менеджмент, экономика и др.), а также систему корпоративных базовых ценностей, обеспечивающих эффективное функционирование фирмы в интересах ее стратегической цели.

Для специалиста по связям с общественностью важно уяснить, что философия управления персоналом является неотъемлемой частью философии организации или корпоративной философии. Приведем одно из определений корпоративной философии.

Под философией организации следует понимать совокупность внутриорганизационных принципов, моральных и административных норм и правил взаимоотношений персонала, систему ценностей и убеждений, воспринимаемых всем персоналом и подчиненную глобальной цели организации. (См.: Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2005. – с. 14).

Сравнение приведенных выше определений позволяет сделать вывод о том, что в основе философии организации лежит философия управления персоналом. Философия организации оформляется отдельным нормативным документом. По мнению Кибанова А.Я. необходимость разработки такого документа обусловлена тем, что:

отношения между персоналом должны строго регламентироваться общими для всех принципами, а в организации одинаковых людей нет;

новые работники быстрее приспосабливаются к существующей системе моральных ценностей и требованиям администрации;

администрация проводит свою кадровую политику, часто отличающуюся от политики других организаций;

руководящий состав организации меняется, но преемственность должна сохраняться и работники должны жить по общим правилам;

разнообразие вероисповеданий влияет на отношение людей к работе, поэтому важно иметь общие принципы и в этой области человеческих отношений. (См.: указ соч. с. 14).

Поскольку специалист по связям с общественностью является одним из главных разработчиков корпоративной философии и философии управления персоналом, здесь уместно напомнить то, что в основу разработки корпоративной философии должны быть положены следующие документы: Конституция РФ (Основной закон), Гражданский кодекс, Трудовой кодекс, Декларация прав человека, Коллективный договор, религиозные писания (Библия, Коран), устав предприятия, опыт лучших организаций, стратегия кадровой политики страны и т.п. При этом необходимо учитывать: национальный состав работников, тип производства, вид собственности, отрасль народного хозяйства, численность организации, уровень благосостояния работников, культурный уровень персонала, личные взгляды руководителя и др.

Здесь нелишне напомнить, что корпоративная философия как документ может иметь следующие Разделы: цель и задачи организации; декларация прав работника, его деловые и нравственные качества; условия труда и рабочее место; оплата и оценка труда; социальные блага и гарантии; и другие.

Впервые корпоративная философия как документ стала разрабатываться в Японии в крупных компаниях *Mitsubishi*, *Toyota*, *Sony*. Позже корпоративная философия получила широкое распространение в США в компаниях *IBM*, *General Motors*, *McDonald's*. А. Морита, президент корпорации *Sony*, так оценил роль корпоративной философии: «Если бы удалось создать условия, в которых люди могли бы объединиться с твердым намерением совместно трудиться и использовать свои технические способности для осуществления своих сокровенных желаний, то такая организация могла бы принести огромное наслаждение и пользу» (Морита А. Сделано в Японии: История фирмы «Сони». – М.: Прогресс, 1990.-с.134).

На основе всего вышесказанного можно сформулировать следующие функции философии управления персоналом:

1. Функция мотивации персонала.
2. Функция позиционирования фирмы.
3. Регулятивная функция.

Ниже есть необходимость раскрыть основное содержание философии управления персоналом. Прежде всего, выделим основные элементы такой философии. К ним относятся:

1. Принципы философии.
2. Базовые ценности.
3. Цели организации.
4. Правила делового общения и поведения.

Основными принципами философии управления персоналом могут быть: социальной справедливости; социальной ответственности; профессионализма; патернализма; коллективизма; карьерного роста и другие.

Базовыми ценностями философии управления персоналом могут быть: служение обществу; хороший продукт по разумной цене; развитие корпорации, фирмы, организации; благосостояние работников; взаимоуважение работников и др.

Цели организации как элемент философии управления персоналом могут состоять в следующем: производстве высококачественных товаров; повышении производительности труда на основе внедрения в производство современных технологий; увеличении прибыли; внедрении ресурсосберегающих технологий и др.

Правила делового общения и поведения как элемент философии управления персоналом могут быть отражать: отношение к фирме (преданность, лояльность); отношение к работе (усердие, ответственность, бережливость, аккуратность и т.д.); отношение к старшим, коллегам, подчиненным (сотрудничество, учтивость, уважение и т.д.); отношение к себе (прилежание, забота о здоровье, моральная устойчивость и т.д.).

Методологическое значение раскрытых элементов философии управления персоналом заключается в том, что они могут служить каркасом, основой разработки такой философии для конкретной организации.

Важно отметить, что философия управления персоналом в различных странах имеет свои особенности. В настоящее время в литературе выделяют следующие типы философий управления персоналом: Английский, Американский, Японский и Российский. Рассмотрим кратко основные положения каждого из выделенных типов философии управления персоналом.

Английская философия управления персоналом основывается на традиционных ценностях нации и теории человеческих отношений. Она предусматривает уважение личности работника, искреннюю доброжелательность, мотивацию работников и поощрение достижений, обеспечение высокого качества работ и услуг, возможность систематического повышения квалификации, гарантии достойного заработка.

Американская философия управления персоналом построена на традициях конкуренции и поощрения индивидуализма работников и четко ориентирована на прибыль компании, от величины которой зависит личный доход работника. Ей характерны: четкая постановка целей и задач, высокая оплата труда персонала, поощрение потребительских ценностей. Она отражает высокий уровень демократии в обществе, социальные гарантии.

Японская философия управления персоналом основывается на традициях уважения к старшему, коллективизма, всеобщего согласия, вежливости и патернализма. Здесь преобладает теория человеческих отношений. Ей присущи: преданность идеалам фирмы, пожизненный найм сотрудников в крупных компаниях, постоянная ротация персонала, создание условий для эффективного коллективного труда.

Российская философия управления персоналом весьма многообразна и зависит от формы собственности, региональных и отраслевых особенностей и размера организации. Крупные акционерные организации, созданные на базе государственных, сохраняют прежние традиции и характеризуются четкой дисциплиной, коллективизмом и хозяйственностью, предусматривают повышение уровня жизни работников и сохранение социальных благ и гарантий в новых условиях хозяйствования.

Организации малого предпринимательства работают при отсутствии четко сформированной философии управления персоналом, в условиях достаточно жесткого и не всегда гуманного отношения к работникам со стороны собственника и минимальной демократизации управления.

Опираясь на учебник «Основы управления персоналом» А.Я. Кибанова приведем ментальные особенности россиян, которые важно учитывать в содержании Российской философии управления персоналом.

1. Россиянин привык полагаться на богатство, неисчерпаемость (наличие неосвоенных территорий), необъятность русской земли. Западноевропейец вынужден беречь и экономить, поколениями концентрировать свои силы на небольшом пространстве.
2. Россиянин привык к цикличности труда, так как противостоять неустойчивым и непредсказуемым погодным условиям (короткое лето) он мог только интенсивно работая, чтобы сделать работу за короткое время, а затем отдыхать зимой. У него выработалась склонность к созерцательному время препровождению.

3. Россиянин привык ставить общественное выше личного и работать в коллективе. Исторически сложилось так, что крестьяне помогали друг другу, как правило, бесплатно для быстрого завершения работы у отдельного хозяина. Коллективный труд для российского работника более эффективен, чем индивидуальный.
4. Россиянин не мыслит себя вне общества, занимаясь общественно полезным трудом, и поэтому необходимо рассматривать его труд не только как совокупность действий, но и как проявление духовной жизни. Поэтому в коллективах укоренилась традиция проведения совместных культурных и общественно полезных мероприятий, которые их и сплачивают.
5. В условиях становления рынка организациям в большей степени нужно делать ставку на поколение 40—50-летних и более старшие возрастные группы, так как ориентация современного российского общества на потребление (по примеру Запада) приводит к бездуховности части молодежи, разрушению идеалов, норм поведения, проявлению агрессивности, эгоизма, формирует пренебрежение к истории и культуре России.
6. Русский характер является загадочным и противоречивым, трудно поддающимся анализу, имеющим огромную амплитуду колебаний между добром и злом. Он гибок, свободен от штампов, мудрый, добрый, терпимый. В то же время в значительной степени россиянин аморален, бессердечен, последователен в своих заблуждениях, склонен поступать, не всегда обосновав свои решительные действия.
7. Нужно сохранить и закрепить в характере российского человека положительные поведенческие черты, носящие альтруистический характер: ограничение потребностей до разумной достаточности, осуждение накопительства, стяжательства, руководство принципом: «Сначала для общества, а потом для себя». Пытливость, общительность, умение быстро ориентироваться и приспосабливаться к условиям окружающей среды делает россиянина активным в своей деятельности.
8. Свою свободу (согласно российской философии) человек ограничивает во имя Бога, Родины, общественных интересов, близких, во имя совести, которая не позволяет ему причинять зло другим людям. А, как известно, свобода всегда способствовала дисциплине, порядку.
9. В связи с переходом к рынку россиянин подвергся сильному стрессу. Людям старшего и среднего поколений вообще трудно адаптироваться к новым условиям труда и бытия, изменить стереотипы поведения. Произошла ломка внутрисемейных отношений, вызванная падением авторитета старших. А развитие общества и организации должно идти плавно, на основе преемственности поколений, уважения предков, признания общечеловеческих ценностей. Переход от общественной формы собственности к частной, государственной и смешанной и становление соотношений между ними стали шоком для россиянина. И переход этот идет гораздо быстрее, чем процессы осознания его необходимости и приспособления людей к новым условиям. Такая поспешность привела к

искажению полученных результатов, рвачеству и бездуховности. Укрепилась репутация России как страны парадоксов.

10. Россиянин живет в общности, характеризующейся многообразием различных этнических групп, национальностей, народностей. Это ставит проблему ухода от национализма, построенного на человеческом эгоизме, ведущего к бесчеловечности жестокости. На производстве необходимо пресекать конфликты, вызванные различиями в вере, национальности, языке, и стремиться к корпоративной культуре в духе терпимости, равноправия.

11. Гармоничное развитие российского общества возможно при условии, если акцент будет сделан на личность, вбирающую в себя весь накопленный человечеством опыт. Только при таком условии российская философия сможет интегрировать весь мировой опыт, всю российскую культуру. Преобразование России возможно лишь тогда, когда будет оказана действенная культурная и духовная помощь каждому конкретному человеку в соответствии с его интересами и возможностями.

12. Российская философия основывается на духовной общности людей, понимании ценностей каждой человеческой личности и удовлетворении физиологических потребностей, что обеспечивает необходимую разумную достаточность жизни, уравнивание двух философских начал. Формирование мотивационных механизмов в конкретной организации должно учитывать это и исходить из принципа одновременного удовлетворения высших (духовных) и низших (физиологических) потребностей. (См.: Указ соч. с. 17-19).

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Когда произошло отпочкование науки управления персоналом от менеджмента?
2. Назовите группы современных теорий управления персоналом.
3. Назовите основоположников классических теорий управления персоналом.
4. Назовите классиков теорий человеческих ресурсов.
5. Назовите основные группы общественности по признаку социального влияния.

Литература

1. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2005. – Глава 1.
2. Маслова В.М. Связи с общественностью в управлении персоналом: Учебное пособие/ Под ред. проф. П.Э. Шлендера. – М.: Вузовский учебник, 2005. – Глава 2.
3. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. – М.: Аспект Пресс, 1999. – Глава 1, 2 и 3.
4. Татарников Е.А. Управление персоналом: Учебное пособие. – М.: Издательство РИОР, 2005. – Тема 2.
5. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. 5-е перераб. и доп.- М.: ЗАО «Бизнес-школа» Интел-Синтез», 2002. – Глава 2.

ТЕМА 4. ОБЩАЯ ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ.

Целевая установка: Уяснить сущность и основное содержание понятий «персонал», «управление персоналом», «концепция управления персоналом», «система управления персоналом», а также уяснить структуру персонала и организационную структуру управления персоналом.

После изучения данной темы слушатели смогут:

назвать признаки персонала, основные функции управления персоналом;

объяснить теоретико-методологические основы управления персоналом;

охарактеризовать содержание концепции управления персоналом, закономерности и принципы управления персоналом, содержание системы управления персоналом по основным структурным элементам.

В лекции рассматриваются следующие вопросы:

4.1. Управление персоналом организации: основные понятия и теоретико-методологические основы.

4.2. Система управления персоналом.

Контрольные вопросы для самопроверки

4.1. Управление персоналом организации: основные понятия и теоретико-методологические основы.

Содержание данного вопроса предполагает уяснение одного из основных понятий темы. Таким понятием является понятие «персонал». *Персонал* (лат. *personalis* - личный) – личный состав организации, работающий по найму и обладающий определенными качественными характеристиками.

Признаками персонала являются:

1. Работа по найму.
2. Наличие трудовых взаимоотношений с работодателем.
3. Качественные характеристики (индивидуальные: пол, возраст; личностные: темперамент, направленность, характер и т.д.; *социальные*: образование, уровень профессиональной подготовки и т.д.

Персонал как явление имеет сложную структуру. Это понятие охватывает широкий круг различных работников.

Структуру персонала можно охарактеризовать по следующим основаниям:

По месту в функциональной структуре организации различают следующие типы персонала: руководители, специалисты, другие служащие, рабочие.

По профессии различают: инженеров, врачей, учителей и т.д.

По специальности различают: технологов, терапевтов, хирургов и т.д.

По квалификации персонал характеризуется как: бакалавр, магистр, кандидат наук, доктор наук и т.д.

При характеристике персонала важно различать его цели. Персонал всегда является носителем *организационных и личностных* целей. С одной стороны персонал заинтересован в эффективности организации, ее успехах на рынке, ее конкурентоспособности и т.п., а с другой стороны персонал заинтересован в личном профессиональном росте, в получении достойной заработной платы, в нормальных условиях труда и т.п.

Второе понятие, имеющее непосредственное отношение к нашему вопросу и теме – это понятие «управление». Под управлением в менеджменте понимают целенаправленную деятельность человека, основанную на объективных законах по оптимизации каких-либо процессов. Что касается управления персоналом, то здесь мы обратимся к имеющимся в нашей литературе разработкам по данному вопросу. В частности, основы теории управления персоналом достаточно полно раскрыты в учебнике Кибанова А.Я. «Основы управления персоналом». Ниже приведем фрагмент из указанного учебника. *Управление персоналом, по определению А.Я. Кибанова есть «целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений*

системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом». (Кибанов А.Я. Указ. соч. с.20).

Таким образом, система управления персоналом предполагает решение *двух главных задач*:

1. Разработку концепции и стратегии кадровой политики.
2. Разработку принципов и методов управления персоналом.

Что касается первой задачи, то ее содержание будет рассмотрено в теме 5. А содержание второй задачи будет рассмотрено в последующих вопросах данной темы.

Здесь же мы остановимся на некоторых методологических вопросах управления персоналом. Прежде всего, в данном случае речь идет о *концепции управления персоналом*. Управление персоналом как целенаправленная деятельность, основанная на объективных законах, носит не только системный, но и концептуальный характер. *Под концепцией управления персоналом* следует понимать систему теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организации (См.: Кибанов А.Я. Указ. соч. с.23-24). . Она включает: разработку методологии управления персоналом, формирование системы управления персоналом и разработку технологии управления персоналом.

Методология управления персоналом предполагает рассмотрение сущности персонала как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом.

Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, установление вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Технология управления персоналом включает: организацию найма, отбора, приема персонала; его деловую оценку, профориентацию и адаптацию; обучение; управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением; мотивацию и организацию труда; управление конфликтами и стрессами; обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и др. Сюда же следует отнести вопросы взаимодействия руководителей организации с профсоюзами и службами занятости, управления безопасностью персонала. (См.: Кибанов А.Я. Указ. соч. с. 24).

Вторая группа вопросов методологии управления персоналом связана с *закономерностями и принципами управления персоналом*. Управление персоналом организации опирается на законы и закономерности, изучаемые различными науками, связанными с управлением (теория управления, экономическая кибернетика и др.). Но управление персоналом организации подчиняется и закономерностям, присущим только этому процессу.

По определению Кибанова А.Я., *закономерности управления персоналом* – это объективно существующая необходимая связь явлений, внутренняя существенная взаимосвязь между причиной и следствием, устойчивое отношение между явлениями, связанными с управлением персоналом, взаимоотношениями между людьми и накладывающими значительный отпечаток на их характер. (См.: Кибанов А.Я. Указ. соч. с. 28).

На основе результатов исследований, проведенных ведущими экономистами, а также опыта построения систем управления персоналом на ряде организаций, Кибанов А.В. приводит *основные закономерности*, которые являются объективной основой предъявления требований к системе и технологии управления персоналом организации.

Соответствие системы управления персоналом целям, особенностям, состоянию и тенденциям развития производственной системы. Суть ее заключается в соответствии системы управления персоналом требованиям производства.

Системность формирования системы управления персоналом требует учета всех возможных взаимосвязей внутри системы управления персоналом, между ее подсистемами и элементами, между системой управления персоналом и системой управления организации в целом, а также производственной системой и внешней средой.

Оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления персоналом предполагает определение степени централизации функций управления персоналом в сочетании с децентрализацией их части. Уровень централизации управления персоналом меняется с развитием производства и изменением его форм. Важно установить, на каком уровне иерархии принимается решение. Чем выше уровень, на котором принимается решение, и ниже ступень, для которой оно предназначено, тем выше уровень централизации управления персоналом, и наоборот.

Пропорциональное сочетание совокупности подсистем и элементов системы управления персоналом. Совершенствование одной подсистемы или элемента системы управления персоналом может привести к изменению пропорций в целостной системе управления. Поэтому необходимо пропорционально совершенствовать все подсистемы и элементы системы управления персоналом.

Пропорциональность производства и управления. Пропорциональность во всех частях и на всех ступенях системы управления, в том числе и системы управления персоналом, является необходимым условием высокоэффективной деятельности организации. Она означает также оптимальность соотношения численности работников системы управления персоналом и производственной системы.

Адекватность системы управления системе производства (С.Е.). Данная закономерность означает, что система управления персоналом должна иметь некоторую идентичность по отношению к производственной системе и обладать не меньшей сложностью, чем последняя. Простую систему управления персоналом невозможно создать для сложной системы производства.

Динамика функций управления персоналом по составу и содержанию (С.Е.) Данная закономерность предполагает, что с развитием организации возрастает роль одних функций управления персоналом и снижается роль других на разных ступенях управления и изменяется их содержание.

Минимизация числа ступеней управления персоналом. Данная закономерность состоит в том, что чем меньше уровней управления имеет система управления персоналом, тем она эффективнее работает. (См.: Кибанов А.Я. Указ. соч. с. 29-30).

Важно заметить, что приведенные закономерности взаимосвязаны и требуют комплексного их применения.

Кроме общих закономерностей управления персоналом, приведенных выше, в процессе управления персоналом следует учитывать и психологические закономерности, связанные с межличностными отношениями. Эти закономерности отражают процессы обмена информацией, перцептивного, интерактивного взаимодействия и других процессов. Подробно отмеченные закономерности представлены в электронном пособии по курсу «Межличностные коммуникации», поэтому здесь мы ограничимся лишь указанием на необходимость учета данных закономерностей в управлении персоналом организации.

Важная роль в эффективном управлении персоналом отводится принципам управления персоналом. Под принципами управления персоналом понимают правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом.

Существует общая методологическая закономерность взаимосвязи принципов организации любого процесса с его закономерностями. В нашем контексте эта закономерность означает, что принципы управления персоналом отражают требования объективно действующих экономических законов и закономерностей, поэтому и сами являются объективными.

Ниже перечислим важнейшие принципы управления персоналом, которые нашли свое обоснование и апробацию, как в отечественной, так и зарубежной практике:

принцип научности;

принцип демократического централизма;

принцип плановости;

принцип первого лица, единства распорядительства;

принцип отбора, подбора и расстановки кадров;

принцип сочетания единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации;

принцип линейного, функционального и целевого управления;

принцип контроля исполнения решений и др.

принцип пожизненного найма (широко используется в японских корпорациях);

принцип контроля исполнения заданий, основанного на доверии;

принцип консенсуального принятия решений, т.е. обязательного одобрения принимаемых решений большинством работников; (японские и американские корпорации);

принцип корпоративной культуры (США и другие страны).

Такова характеристика управления персоналом с точки зрения основных понятий и теоретико-методологических основ.

4.2. Система управления персоналом.

Как было отмечено выше, одним из важнейших компонентов концепции управления персоналом является разработка системы управления персоналом.

Прежде чем охарактеризовать систему управления персоналом, представляется необходимым обратиться к понятию «система». Приведем одно из определений данного понятия. *Под системой* понимают такую целостную и упорядоченную совокупность взаимосвязанных элементов, которая обладает новыми качествами, не присущими каждому из входящих в нее элементов в отдельности. При этом следует иметь в виду, что сама система может выступать элементом системы более высокого порядка, а каждый ее элемент может выступать самостоятельной системой, и в этом случае он будет являться не просто элементом системы, а ее подсистемой.

Под системой управления персоналом мы будем понимать целостную и упорядоченную совокупность взаимосвязанных между собой элементов, которая обеспечивает эффективное управление персоналом организации.

Из определения вытекают функции системы управления персоналом. Таковыми являются:

Стратегического развития организации.

Обеспечения эффективного управления человеческими ресурсами.

Обеспечения эффективности организации.

Обеспечения эффективного взаимодействия организации с внешней средой

В основе любой системы лежат определенные принципы. Построение системы управления персоналом базируется на следующих принципах:

Экономичность.

Научность и прогрессивность.

Перспективность.

Комплексность.

Оптимальность и простота.

Иерархичность и автономность.

Устойчивость.

Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, установление вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Исходя из вышесказанного, мы можем определить состав основных элементов системы управления персоналом организации. Основными элементами системы управления персоналом являются:

Субъекты и объекты управления персоналом.

Цели управления персоналом.

Функции управления персоналом.

Методы управления персоналом.

Организационная структура управления персоналом.

Рассмотрим подробнее каждый из выделенных выше элементов системы управления персоналом.

Субъекты и объекты управления персоналом. К субъектам управления персоналом относятся *должностные лица*, а также *структурные подразделения* организации, реализующие функции управления персоналом. К *должностным лицам*, имеющим статус субъектов управления, относятся: *руководители всех уровней, специалисты (психологи, юристы, специалисты по связям с общественностью, работники HR- служб и другие)*. К *структурным подразделениям*, реализующим функции управления персоналом, относятся: *HR- служб, PR-службы, органы трудовых коллективов* (советы трудовых коллективов, производственные советы, профсоюзы и т.п.). Кроме того, следует различать внешние субъекты управления персоналом организации. К ним можно отнести: органы государственной власти, ассоциации предпринимателей, профсоюзы, собственники и учредители и другие.

Объектом управления персоналом является персонал как социально-психологическое явление (работники с индивидуально-психологическими и социальными качествами, а также коллективы работников с полным набором социально-психологических явлений – лидерство, микрогруппы, общение и т.п.)

Цели управления персоналом. Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформулировать главную цель системы управления персоналом: *обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие*. Кроме того, следует выделять две группы целей управления персоналом. Это – *организационные и личностные цели*. Организационными целями управления персоналом являются: *обеспечение эффективности организации; получение максимальной прибыли; мотивация персонала; формирование лояльного отношения персонала к организации и др.* Личностные цели управления персоналом сводятся к следующему: *созданию условий для реализации разнообразных интересов работников; созданию нормальных условий труда; обеспечению карьерного роста и др.*

При анализе целей управления персоналом следует учитывать их стратегическую направленность в зависимости от соотношения организационных и личностных целей. По отмеченному признаку можно выделить следующие типы стратегий управления персоналом:

Прагматическая стратегия (приоритет организационных целей).

Альтруистическая стратегия (приоритет личных целей).

Компромиссная стратегия (гармония целей).

Здесь же можно выделить *факторы выбора стратегий* управления персоналом:

Этапы развития организации.

Стиль управления.

Факторы макросреды (например, кризисы).

Факторы микросреды

Функции управления персоналом. Функций управление персоналом достаточно много. Большое количество функций управления персоналом организации обусловлено развитием и усложнением процесса производства, а также усложнением задач управления персоналом. Ниже перечислим основные функции управления персоналом современной организации:

Планирование персонала.

Набор персонала (способы рекрутирования, привлечения персонала).

Подбор, оценка и принятие на работу сотрудников.

Адаптация, обучение и повышение квалификации работников и их развитие.

Планирование карьеры, обеспечение профессионально-должностного роста.

Руководство персоналом.

Управление расходами на персонал.

Организация рабочего места.

Обеспечение оптимального распорядка.

Освобождение персонала.

Кадровое делопроизводство.

Социальное обеспечение сотрудников.

Контроль за персоналом.

Правовое регулирование трудовых отношений.

Налаживание партнерских отношений и сотрудничества.

Обеспечение безопасности, охраны труда и здоровья сотрудников.

Маркетинг персонала.

Мотивация персонала.

Управление информацией.

Оценка результатов деятельности и трудового потенциала персонала.

Управление конфликтами.

Планирование и развитие организационной культуры.

Обеспечение имиджа и репутации фирмы.

Методы управления персоналом. Управление персоналом осуществляется с помощью различных методов. Методы как способ воздействия на работников различаются по различным основаниям. В литературе находят отражение различные классификации методов управления персоналом. Так в книге В.П. Пугачева «Руководство персоналом организации» приводятся методы в зависимости от характера воздействия на человека. Вот перечень таких методов:

Методы стимулирования (удовлетворение потребностей персонала).

Методы информирования (информирование персонала с целью самостоятельного построения организационного поведения).

Методы убеждения (целенаправленное воздействие на внутренний мир человека, систему его ценностей).

Методы поощрения (одобрение, награждение).

Методы принуждения (угроза или применение санкций). (См.: Пугачев В.П. Указ соч. с.33).

А.Я. Кибанов предлагает иную классификацию методов управления персоналом организации. Он выделяет три групп таких методов:

Административные (формирование структуры и органов управления; утверждение административных норм и нормативов; издание приказов и распоряжений; разработка должностных инструкций и др.)

Экономические (технико-экономический анализ; экономические нормы и нормативы; материальное стимулирование и др.).

Социально-психологические (социальное планирование; социальное развитие коллектива; моральное стимулирование; управление психологическим климатом в коллективе и др.

Организационная структура управления персоналом. Под организационной структурой системы управления персоналом понимают совокупность взаимосвязанных подразделений и должностных лиц системы управления персоналом. Организационная структура управления выполняет целый ряд функций:

Базисную функцию. Организационная структура управления персоналом является основой организационной структуры управления организацией.

Отражательную функцию. Организационная структура управления персоналом отражает сложившееся разделение прав, полномочий, ролей и видов деятельности персонала.

Интегративную функцию. Организационная структура управления персоналом объединяет всех субъектов управления персоналом в единое целое, систему.

Организационные структуры системы управления персоналом, как и организационные структуры управления, организацией подразделяются на типы, каждый из которых отражает подход, заложенный в построении организационной структуры управления организации в целом. В теории и практике управления выделяют следующие основные типы организационных структур управления организацией и соответственно организационных структур управления персоналом: элементарная, линейная, функциональная и матричная структуры.

Элементарная организационная структура. Элементарная организационная структура управления персоналом отражает двухуровневое руководство – верхний уровень (руководитель) и нижний уровень (подчиненный). Такая структура характерна для

небольших организаций. Она также может применяться в различных отделениях и филиалах крупных организаций.

Преимущества элементарных организационных структур состоит в том, что они позволяют работникам быстро принимать решения, оперативно реагировать на изменения во внешней среде и обеспечивать неформальный подход к мотивации и контролю за деятельностью персонала. Недостатком же элементарных организационных структур является то, что они открывают простор для волюнтаризма руководителя. Как правило руководитель сосредотачивает внимание на текущих делах, и упускает стратегические вопросы.

Линейная организационная структура. Линейная структура управления персоналом характеризуется простой одномерной связью по вертикали. Она обладает относительной самостоятельностью и широко используется при организации работ в нижних производственных звеньях (группах, отделах, бригадах ит.п.), семейном или мелком предпринимательстве. Иначе говоря данная структура характерна для управления работниками, выполняющими однородные производственные функции.

Функциональная организационная структура. Функциональная организационная структура управления персоналом является более сложной. Она формируется там, где появляются функциональное разделение труда и функциональная специализация работников. При функциональной специализации создаются специальные подразделения, которые включаются в систему управления в качестве субъектов управления по своей специализации. Например, финансовый отдел получает управленческие полномочия по движению финансовых средств, в котором участвуют другие субъекты управления. Другие отделы или специализированные структуры располагают управленческими полномочиями по своим направлениям деятельности. Данная структура является самой распространенной в современных организациях. Основным преимуществом функциональной организационной структуры управления персоналом является то, что она позволяет высшему руководству сосредоточиться на стратегических вопросах, создает благоприятные условия для достижения высокой эффективности за счет специализации. К недостаткам этой структуры относится то, что они способствуют возникновению своеобразных организационных перегородок при выполнении общей задачи, а также развитию преимущественно вертикальных связей, которые требуют создания дополнительных координирующих органов.

Матричная организационная структура. Матричная организационная структура управления персоналом создается на базе линейной, которая направлена на решение программно-целевых задач. В рамках рассматриваемой структуры управления строятся две

управленческие ветви: *по вертикали и по горизонтали*. В соответствии с линейной структурой строится вертикальное управление по отдельным сферам деятельности организации: например, НИОКР, производство, сбыт, снабжение и т. д. По горизонтали организуется управление программами, проектами, темами и т. п.: например, программа и ее директор, проекты в рамках программы и их руководители и т. п. Установившаяся вертикальная ветвь управления является относительно устойчивой и постоянной, а горизонтальная ветвь носит временный характер, она создается по мере необходимости решения целевых задач. Преимуществами матричной организационной структуры управления персоналом заключаются в том, что она создает условия удовлетворенности работой, что создает особые условия мотивации персонала и создания условий эффективного производства. Недостатками этой структуры является то, что временные управленческие связи лишают персонал своего постоянного рабочего места. Кроме того, частая смена руководителей затрудняет работу кадровых органов, а также не способствует развитию персонала.

Выбор той или иной организационной структуры управления персоналом зависит от целого ряда *факторов*. Наиболее существенными по значимости среди них являются:

Размер и степень разнообразия деятельности (организационная структура управления персоналом должна соответствовать *размеру организации* и не быть более сложной, чем производственная система).

Организационно-правовая форма (чем сложнее организационно-правовая форма, тем больше уровней и подразделений имеет организационная структура управления персоналом).

Техника и технологии (организационная структура управления персоналом должна быть построена таким образом, чтобы успешно проводить технико-технологическое и соответствующее кадровое обновление).

Уровень подготовки менеджеров (структура управления персоналом определяется уровнем подготовки менеджеров, высококвалифицированные менеджеры заинтересованы сложных организационных структурах и, наоборот, менеджеры с низким уровнем квалификации предпочитают более простые организационные структуры).

Динамизм внутренней среды (при стабильной внутренней среде организации используются традиционные и устойчивые организационные структуры, а при неустойчивой внутренней среде должна быть гибкая структура управления персоналом).

Стратегия управления персоналом (изменение стратегии управления персоналом требует изменения организационной структуры, но не всегда).

Кроме того, система управления персоналом включает в себя *подсистему линейного руководства*, а также ряд *функциональных подсистем*, специализирующихся на выполнении однородных функций управления персоналом.

Подсистема линейного руководства осуществляет управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют: руководитель организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера, бригадиры.

Функциональные подсистемы объединяют однородные, близкие по содержанию функции по важнейшим направлениям работы с персоналом. Носителями функций этих подсистем являются отдельные функциональные подразделения и должностные лица: руководители данных подразделений, их заместители, специалисты, другие служащие. В зависимости от размеров организаций состав подразделений меняется: в мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а в крупных, как правило, функции каждой подсистемы выполняет отдельное подразделение. Функциональные подсистемы могут быть представлены следующими типами:

Планирования и маркетинга персонала.

Найма и учета персонала.

Трудовых отношений и условий труда.

Развития и мотивации персонала.

Социального развития персонала.

Правового и информационного обеспечения.

Развития организационных структур.

Одной из разновидностей функциональных подсистем является *подсистема планирования и маркетинга персонала*, содержание которой объединяет в себе близкие по составу направления работы, связанные с вопросами кадровой политики, планирования и прогнозирования потребностей в персонале. Конкретно данная подсистема может включать в себя следующие функции:

Разработка кадровой политики.

Разработка стратегии управления персоналом.

Анализ кадрового потенциала.

Анализ рынка труда.

Кадровый контроллинг.

Планирование и прогнозирование потребности в персонале.

Организация рекламы.

Взаимосвязь с внешними источниками обеспечения кадрами.

Одним из важных вопросов, связанных с методологическим обеспечением системы управления персоналом является вопрос различных видов обеспечения формирования данной системы. В теории и практике управления персоналом выделяют следующие виды обеспечения формирования системы управления персоналом:

нормативно-методическое обеспечение;

правовое обеспечение;

делопроизводственное обеспечение;

информационное обеспечение;

техническое обеспечение.

Рассмотрим содержание выделенных видов обеспечения формирования системы управления персоналом.

Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом представляет собой совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, нормативно-технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы, устанавливающие нормы, правила, требования, характеристики, методы и другие данные, используемые при решении задач организации труда и управления персоналом и утвержденные в установленном порядке компетентным соответствующим органом или руководством организации. Нормативно-методическое обеспечение создает условия для эффективного процесса подготовки, принятия и реализации управленческих решений по

вопросам управления персоналом и состоит в организации разработки и применения методических документов и ведении нормативного хозяйства в системе управления персоналом.

Правовое обеспечение системы управления персоналом. Правовое обеспечение системы управления персоналом сводится к решению следующих задач: правовое регулирование отношений между работником и работодателем; защита законных прав и интересов работников. Основными правовыми документами по правовому обеспечению являются Трудовой кодекс РФ, Гражданский кодекс РФ, закон о занятости населения и Указ Президента РФ о социальном партнерстве и разрешении трудовых споров.

Делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом.

Делопроизводственное обеспечение управления персоналом заключается в создании условий для осуществления работы с документами, обращающимися в системе управления персоналом, в рамках полного цикла обработки и движения документов с момента их создания работниками кадровой службы (или получения ими) до завершения исполнения и передачи в другие подразделения. Основными делопроизводственными функциями системы управления персоналом являются: своевременная обработка поступающей и передаваемой документации; доведение документации до соответствующих работников системы управления персоналом для исполнения; печатание документов по кадровым вопросам; регистрация, учет и хранение документов по персоналу; формирование дел в соответствии с номенклатурой, утвержденной для данной организации; копирование и размножение документов по кадровым вопросам; контроль за исполнением документов; передача документации по вертикальным и горизонтальным связям.

Информационное обеспечение системы управления персоналом. Информационное обеспечение системы управления персоналом представляет собой совокупность единой системы классификации и кодирования технико-экономической информации, унифицированных систем документации и массивов информации, используемых в системе управления персоналом.

Техническое обеспечение системы управления персоналом. Основу технического обеспечения системы управления персоналом составляет комплекс технических средств, представляющих собой совокупность взаимосвязанных систем управления, позволяющих осуществлять сбор, накопление, хранение и использование информации.

Такова характеристика системы управления персоналом современной организации.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Назовите признаки персонала.
2. Перечислите основные закономерности управления персоналом.
3. Перечислите принципы управления персоналом.
4. Что предполагает система управления персоналом?
5. Охарактеризуйте методы управления персоналом.

Литература

1. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2005. – Глава 2.
2. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. – М.: Аспект Пресс, 1999. – Глава 2, 4.
3. Татарников Е.А. Управление персоналом: Учебное пособие. – М.: Издательство РИОР, 2005. – Тема 3,4,5.
4. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. 5-е перераб. и доп.- М.: ЗАО «Бизнес-школа» Интел-Синтез», 2002. – Глава 1, 4,5,6,7.

ТЕМА 5. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.

Целевая установка: Уяснить содержание понятий «кадровая политика государства», «кадровая политика организации», «миссия кадровой политики», «стратегия управления персоналом», «кадровое планирование».

После изучения данной темы слушатели смогут:

назвать виды кадровой политики государства и организации, цели и задачи кадровой политики организации;

объяснить содержание функций и принципов кадровой политики организации, алгоритм формирования кадровой политики организации, а также понятия «компетенция персонала», «компетенция организации»;

охарактеризовать основные виды кадровой политики организации, цели и задачи кадрового планирования, основное содержание и сущность кадрового контроллинга

В лекции рассматриваются следующие вопросы:

- 5.1. Понятие и виды кадровой политики государства.
- 5.2. Понятие и содержание кадровой политики организации.
- 5.3. Стратегия управления персоналом как элемент кадровой политики организации.
- 5.4. Кадровое планирование в содержании кадровой политики.

Контрольные вопросы для самопроверки

5.1. Понятие и виды кадровой политики государства.

В условиях рыночной экономики одна из важнейших задач состояла в максимально эффективном использовании кадрового потенциала. Решение данной задачи предполагало разработку кадровой политики государства.

Под кадровой политикой государства понимают систему целей, принципов, форм и методов работы органов государственного управления по стратегическому развитию трудовых ресурсов страны.

Миссия кадровой политики государства состоит в том, чтобы своевременно формулировать цели развития человеческих ресурсов страны в соответствии со стратегией развития государства, определять актуальные проблемы и задачи кадрового обеспечения в соответствии с потребностями рынка и разрабатывать эффективные способы их решения.

Как и стратегия развития государства, кадровая политика разрабатывается с учетом внутренних ресурсов, традиций и возможностей, предоставляемых внешней средой.

В зависимости от масштабов различают следующие *виды кадровой политики государства*:

Кадровая политика федеральной государственной службы.

Кадровая политика государственной службы субъектов федерации.

Кадровая политика местных органов самоуправления.

Важно заметить, что цели и задачи кадровой политики Федеральной государственной службы РФ определяются исходя из основных положений Конституции Российской Федерации, Федерального закона «Об основах государственной службы Российской Федерации», из совокупности целей и решаемых задач по обеспечению эффективного функционирования государственной службы и входящих в нее органов государственного управления.

5.2. Понятие и содержание кадровой политики организации.

Генеральным направлением кадровой работы в организации является ее кадровая политика. Кадровая политика организации отличается от кадровой политики государства по целям, задачам и содержанию. Однако по основным методологическим принципам у них много схожего. Опираясь на методологию понимания кадровой политики государства, мы можем дать следующее понимание кадровой политики организации.

Под кадровой политикой организации мы будем понимать систему целей, принципов, форм и методов работы субъектов системы управления персоналом по укреплению и развитию кадрового потенциала с учетом стратегии развития самой организации.

Миссия кадровой политики организации состоит в своевременном формулировании цели развития кадрового потенциала организации в соответствии со стратегией ее развития, в определении актуальных проблем и задач кадрового обеспечения с учетом меняющейся ситуации на рынке. Кадровая политика должна способствовать формированию квалифицированного, высокопроизводительного и сплоченного коллектива.

Важнейшими элементами в содержании кадровой политики организации являются ее *цель и задачи*.

Цель кадровой политики организации состоит в обеспечении своевременного обновления и сохранение количественного и качественного состава кадров и его развития в соответствии с потребностями организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

Задачи кадровой политики сводятся к следующему:

Разработка стратегии развития персонала.

Мониторинг персонала организации и рынка труда.

Разработка эффективной системы мотивации персонала.

Разработка и обеспечение программы развития персонала.

Коррекция программы развития персонала в соответствии со стратегией развития самой организации и др.

Важно заметить, что кадровая политика организации является частью общей политики организации и должна соответствовать концепции ее развития.

В зависимости от уровня влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию организации выделяют следующие виды кадровой политики:

пассивная;

реактивная;

превентивная;

активная.

Пассивная кадровая политика осуществляется тогда, когда руководство организации не имеет четко разработанной программы действий в отношении персонала, а работа с кадрами сводится к ликвидации негативных последствий посредством оценки персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство при этом работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую без анализа причин и возможных последствий.

Реактивная кадровая политика проводится в случае, когда руководство организации осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами возникновения конфликтных ситуаций, отсутствия мотивации к высокопроизводительному труду и владеет ситуацией развития кризиса. Руководство предпринимает меры по его ликвидации, ориентировано на анализ причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы таких организаций, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи.

Превентивная кадровая политика проводится тогда, когда руководство имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Кадровая служба таких организаций располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах развития организации содержатся краткосрочные и среднесрочные прогнозы потребности в кадрах, как качественные, так и количественные, и сформулированы задачи по развитию персонала.

Активная кадровая политика осуществляется в случае, когда руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать целевые антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ с учетом действия внешних и

внутренних факторов. Активная кадровая политика может быть рациональной и авантюристической.

В рациональной кадровой политике руководство организации имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды. В программах развития организации содержатся краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах (качественный и количественный). Кроме того, составной частью плана является программа кадровой работы с вариантами ее реализации. При *авантюристической кадровой политике* руководство организации не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. Кадровая служба, как правило, не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, однако в программы развития включены планы кадровой работы, зачастую ориентированные на достижение целей, важных для развития организации, но не проанализированных с точки зрения изменения кадровой ситуации. План работы с персоналом в таком случае строится на достаточно эмоциональном, мало аргументированном представлении о целях работы с персоналом.

В зависимости от ориентации на собственный или на внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадровой политики выделяют *открытую и закрытую кадровую политику*.

Открытая кадровая политика осуществляется тогда, когда организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне: можно начать работать как с самой низкой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственной ей организациях. Такого типа кадровая политика проводится в новых организациях, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

Закрытая кадровая политика осуществляется тогда, когда организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение вакантных должностей происходит только из числа сотрудников. Такого типа кадровая политика характерна для организаций, ориентированных на формирование определенной корпоративной культуры. (См.: Кибанов А.Я. Указ соч.с. 93-95).

Алгоритм формирования кадровой политики организации может быть следующим:

1 шаг. Разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей.

2 шаг. Планирование потребности в персонале, формирование структуры и штата, создание резерва кадров.

3 шаг. Создание и поддержка системы кадровой информации, осуществление кадрового контроллинга.

4 шаг. Формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы мотивации и стимулирования труда.

5 шаг. Обеспечение программы развития персонала, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка, повышение квалификации и переподготовка кадров.

6 шаг. Анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации управлению ее персоналом, выявление узких мест в кадровой работе, оценка кадрового потенциала.

При формировании кадровой политики организации важно придерживаться определенных принципов. Важнейшими *принципами формирования кадровой политики организации являются:*

1. Принцип соответствия организационных и личностных целей.
2. Принцип профессиональной компетенции.
3. Принцип кадрового резерва.
4. Принцип конкурсного подхода.
5. Принцип развития персонала.
6. Принцип мотивации и стимулирования персонала.

Кадровая политика организации находит свое отражение в конкретных документах. Вся кадровая документация подразделяется на группы в зависимости от ее функционального назначения. Информационные показатели, содержащиеся в кадровой документации, включены в общероссийские классификаторы технико-экономической информации, позволяющие кодировать анкетно-биографические данные о работниках, сведения об их

образовании, занимаемой должности и др. Таким документом является «Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов», введенный в действие постановлением Госстандарта России от 26 декабря 1994 г. № 367 с 1 января 1996 г. Он предназначен для решения задач по учету состава кадров по их категориям, уровню квалификации, обеспечению занятости, организации заработной платы и др.

Документы кадровой политики организации подразумевают широкий круг документов, содержащих сведения о работниках организации и деятельности самой кадровой службы: организационно-распорядительных, персональных, учетных, плановых, отчетно-статистических. Разновидности документов по функциям и задачам управления персоналом включены в «Общероссийский классификатор управленческой документации» ОК 011-93, введенный Госстандартом РФ (документы по приему, переводу и увольнению работников, по оформлению отпусков, поощрений, дисциплинарных взысканий и др.).

К организационно-распорядительным документам, оформляемым или используемым в кадровой службе, относятся: организационные документы (положение о службе управления персоналом, должностные инструкции работников этой службы и других подразделений организации, правила внутреннего трудового распорядка, положение о персонале, штатное расписание); распорядительные документы (приказы, распоряжения и указания по вопросам совершенствования работы с персоналом — распорядительные документы, относящиеся к основной деятельности организации); приказы, распоряжения по личному составу, отражающие конкретные управленческие ситуации процессов движения кадров, их учета, оценки и т.д.); информационно-справочные документы (протоколы заседаний аттестационных и квалификационных комиссий, акты о нарушении трудовой дисциплины, переписка по вопросам работы с кадрами, докладные и объяснительные записки, заявления, графики отпусков и т.п.).

К персональным документам относятся: трудовые книжки, справки с места работы, характеристики или рекомендательные письма, автобиографии и др. Из учетных документов следует выделить личную карточку Т-2, заполняемую на всех работников и служащую для подтверждения трудового стажа, личный листок по учету кадров и дополнение к нему или анкету и дополнение к ней и т.д.

К плановой документации относятся: плановые задания по кадровым вопросам, заявки на молодых специалистов, наряды, плановые расчеты по численности, оплате труда и т.п.

И, наконец, к отчетно-статистической документации относятся различные отчеты по численности, балансу рабочего времени, зарплате, производительности труда, высвобождению работников и т.д. Составление и оформление кадровой документации регламентируется соответствующими законодательными и подзаконными актами.

В заключение данного вопроса важно заметить, что в организации кадровая политика может оформляться отдельным документом. Такая практика характерна для крупных компаний. Например, такие документы имеются в «Лукойле», «Газпроме», «СИБУР холдинге» и других.

5.3. Стратегия управления персоналом как элемент кадровой политики организации.

Кадровая политика предусматривает формирование стратегии управления персоналом организации, как важнейшего ее элемента. Без стратегии управления персоналом нельзя представить кадровую политику организации. При этом следует заметить, что стратегия управления персоналом организации является частью стратегии ее развития в целом.

Если под стратегией развития организации понимают перспективные цели ее развития, а также способы и время их достижения, то *под стратегией управления персоналом* мы будем понимать долгосрочное планирование приоритетных направлений его развития, разработку и реализацию системы воздействия на персонал в интересах стратегического развития организации.

Сущность стратегического управления персонала заключается в ответе на три важнейших вопроса:

в каком состоянии сейчас находится организация и ее персонал;

в каком направлении, по мнению высшего руководства, должен быть задействован персонал в соответствии со стратегией фирмы;

как должен развиваться персонал, чтобы выполнять задачи фирмы в будущем.

Целью стратегии управления персоналом является: обеспечение перспективных и приоритетных направлений развития персонала в соответствии со стратегией развития организации.

Основные же задачи стратегического управления персоналом можно сформулировать следующим образом:

Оценка состояния организации и ее персонала.

Определение основных направлений руководства персоналом в соответствии со стратегией развития организации.

Определение перспектив развития персонала в соответствии с перспективными задачами организации.

При разработке стратегии управления персоналом или, иначе говоря, кадровой стратегии необходимо учитывать ряд *факторов*:

состояние внешней и внутренней среды функционирования организации;

тип стратегии организации, принятой ее руководством;

уровень планирования;

состояние открытости или закрытости кадровой политики;

уровень компетенции персонала.

Анализ внешней среды предполагает выявление состояния макросреды (состояние экономики и общая тенденция на рынке труда, правовое регулирование в сфере труда, политические процессы и т.п.), а также состояние непосредственного окружения (локальный рынок труда, кадровая политика конкурентов и др.).

При анализе внутренней среды необходимо выявить состояние и перспективы развития персонала, стиль управления, состояние технологии, сложившейся организационной культуры. Важнейшим элементом анализа внутренней среды в стратегическом управлении персоналом является анализ миссии и целей организации.

Что касается типа стратегий организации, то различают предпринимательскую стратегию, стратегию динамического роста, стратегию прибыльности, ликвидационную стратегию, стратегию круговорота.

Соответствующие кадровые мероприятия зависят от открытости или закрытости кадровой политики. Так, например, для предпринимательского типа стратегии, открытой кадровой политики и долгосрочного (стратегического) уровня планирования кадровые мероприятия включают: привлечение молодых перспективных профессионалов; активную информацию об организации; формирование требований к кандидатам. Для тех же условий, но при закрытой кадровой политике в качестве кадровых мероприятий предусматривается создание собственных фирменных институтов и курсов подготовки персонала.

Компетенция персонала в настоящее время становится центральным понятием всей концепции управления персоналом. *Под компетенцией понимается* рациональное сочетание знаний, навыков в работе и способов общения, которыми обладает работник в данный конкретный период времени. Кадровая стратегия предполагает соответствующее развитие компетенции персонала исходя из выбранной стратегии организации.

Основное содержание компетенции персонала составляют: знания, навыки, способности, прилагаемые усилия, стереотипы поведения.

Совокупность знаний предусматривает обладание информацией, требуемой для выполнения работы. Знания определяют интеллектуальный потенциал человека.

Навыки — это владение средствами и методами выполнения определенных задач. Навыки проявляются в широком диапазоне: от физической силы и сноровки до специализированного обучения. Общим для навыков является их конкретность.

Способности обусловлены врожденной предрасположенностью выполнять определенный вид деятельности. Способность можно также рассматривать как приблизительный синоним одаренности.

Прилагаемые усилия связаны с сознательным приложением в определенном направлении ментальных и физических ресурсов. Усилия составляют ядро рабочей этики. Любому человеку можно простить нехватку таланта или средние способности, но никогда — недостаточные усилия. Без усилий человек напоминает вагоны без локомотива, которые так же полны «способностей», однако безжизненно стоят на рельсах.

Стереотипы поведения — это видимые формы действий, предпринимаемых для выполнения определенных работ. Поведение включает в себя наследованные и приобретенные реакции на ситуации и ситуационные раздражители. Наше поведение проявляет наши ценности, этику, убеждения и реакцию на окружающий мир. Когда человек демонстрирует уверенность в себе, формирует из коллег команду или проявляет склонность к действиям, его поведение соответствует требованиям организации.

Кроме компетенции персонала необходимо учитывать при разработке кадровой стратегии и организационную компетенцию. Под *организационной компетенцией* понимают устойчивую способность организации систематически добиваться специфических результатов. Например, способность к инновациям; способность осваивать производство новой продукции и т.п. По содержанию и направленности выделяют следующие типы организационной компетенции: *технические; инновационные; конкурентные; географические.*

Для иллюстрации содержания стратегии управления персоналом приведем японский опыт. Основными чертами стратегии управления персоналом, применяемой в Японии, являются:

система пожизненного найма на одной фирме до достижения 55-летнего возраста;

интенсивное вовлечение работников в процессы планирования и принятия решений;

повышение квалификации на рабочем месте и систематическая ротация персонала;

высокая степень самоуправления, личной ответственности и самоконтроля работников при различных формах групповой работы;

относительно большое значение фактора старшинства для продвижения по службе и повышения заработной платы посредством системы бонусов, причем величина зарплаты зависит от прибыльности фирмы.

Такова характеристика стратегии управления персоналом организации.

5.4. Кадровое планирование в содержании кадровой политики.

Сущность и содержание кадрового планирования. Кадровое планирование, как и любое другое планирование в менеджменте является одним из содержательных аспектов управления, в данном случае управления персоналом. Кадровое планирование неотделимо от кадровой политики государства или организации. По сути дела кадровое планирование является инструментом разработки и реализации кадровой политики. По отношению к организации кадровое планирование позволяет решать главную задачу кадровой политики – согласовывать и оптимизировать интересы работодателей и работников.

Кадровое планирование можно определить как целенаправленную, научно обоснованную деятельность организации, имеющей целью предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и предъявляемыми к ним требованиями.

Из приведенного определения вытекают *два важнейших требования* к кадровому планированию:

1. Рабочие места с точки зрения производственной деятельности и социальных отношений должны позволить работникам оптимальным образом развивать свои способности, повышать эффективность труда, отвечать требованиям создания достойных условий труда и обеспечения занятости.
2. Кадровое планирование должно осуществляться как в интересах организации, так и в интересах ее работников. Для организации важно располагать в нужное время, в нужном месте, в нужном количестве и с соответствующей квалификацией таким персоналом, который необходим для решения производственных задач, достижения ее целей. Кадровое планирование должно создавать условия для мотивации более высокой производительности труда и удовлетворенности работой. Людей привлекают в первую очередь те рабочие места, где созданы условия для развития их способностей и гарантирован высокий и постоянный заработок. Одной из задач кадрового планирования является учет интересов всех работников организации. Следует помнить, что кадровое планирование тогда эффективно, когда оно интегрировано в общий процесс планирования деятельности организации.

Данные требования находят свою конкретизацию в содержании ряда *методологических вопросов*, ответы на которые должны находиться в содержании кадрового планирования. На основе анализа специальной литературы можно сформулировать эти вопросы:

Сколько работников, какой квалификации, когда и где они будут необходимы!

Каким образом можно привлечь нужный и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба?

Как лучше использовать каждого работника в соответствии с его способностями?

Каким образом обеспечить развитие потенциала сотрудников для выполнения новых квалифицированных работ и поддержания их знаний в соответствии с запросами производства?

Каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия? (См., например, Кибанов А.Я. Указ соч. с. 107).

Важнейшими содержательными элементами кадрового планирования, как впрочем, и любого планирования, являются *цели и задачи* планирования, а также *мероприятия*. Прежде всего, заметим, что цели, задачи и кадровых мероприятий кадрового планирования непосредственно связаны с целями организации. Цели организации можно представить четырьмя блоками:

1. Кадровые стратегии, которые включают:

разработку основ будущей кадровой политики организации;

создание возможности должностного и профессионального продвижения работников;

обеспечение развития кадров для выполнения новых квалифицированных работ и адаптации их знаний к изменяющимся условиям деятельности.

2. Кадровые цели, которые включают:

определение конкретных целей организации и каждого работника, вытекающих из кадровой стратегии;

достижение максимального сближения целей организации и индивидуальных целей работников.

3. Кадровые задачи, которые включают:

обеспечение организации необходимым персоналом в количественном и качественном отношении в соответствии с кадровой целью;

учет интересов работников в контексте оптимизации личностных и организационных интересов.

4. Кадровые мероприятия, которые включают:

разработка плана кадровых мероприятий для реализации целей и задач организации;

определение затрат на проведение кадровых мероприятий (бюджетирование кадровых мероприятий);

оценка эффективности кадровых мероприятий.

Таковы основные содержательные элементы кадрового планирования.

Кадровое планирование, как и любое другое планирование, имеет многоуровневую структуру. В теории практике менеджмента выделяют следующие уровни кадрового планирования:

1. Стратегическое планирование. Стратегическое планирование, по сути, является проблемно ориентированным и долгосрочным, на период от 3 до 10 лет. Стратегическое планирование ориентировано в первую очередь на определенные проблемы. Оно существенно зависит от экономического, технологического, социального развития страны. Главной задачей стратегического планирования является своевременное распознавание главных тенденций развития и их качественная оценка. При этом важно помнить, что стратегическое кадровое планирование является составная часть стратегического планирования организации, причем оно может быть более детализированным, чем остальные частные планы организации, которые влияют на кадровое планирование. Стратегические плановые решения являются неотъемлемой частью политики организации, соответственно стратегическое кадровое планирование является важнейшей составной частью кадровой политики. Стратегическое планирование является основой для тактического планирования.

2. Тактическое планирование. Под тактическим планированием можно понимать среднеориентированный перенос кадровых стратегий на конкретные проблемы управления персоналом (сроком от 1 года до 3 лет). Оно должно строго ориентироваться на цели, поставленные стратегическим кадровым планированием. Кадровые программы часто составляются и в соответствии с политикой организации реализуются средним руководящим звеном организации, например руководителем отдела кадров. В тактическом плане, по сравнению со стратегическим кадровым планированием, значительно детальнее и дифференцированнее фиксируются подробности кадровых мероприятий. Тактическое кадровое планирование может рассматриваться как своеобразный мостик между глобальным, долгосрочным, стратегическим кадровым планированием и оперативным планированием.

3. Оперативное планирование. Оперативное кадровое планирование может быть охарактеризовано как краткосрочное (сроком до 1 года), ориентированное на достижение отдельных оперативных целей. Оперативный план содержит точно обозначенные цели и конкретные мероприятия, направленные на достижение этих целей, а также информацию о бюджете на проведение кадровых мероприятий (бизнес-план). Основой оперативных планов является точная информация, которая позволяет дифференцировать планирование и придавать плану опережающую направленность.

Кадровое планирование подчинено определенным *правилам и требованиям*, учет которых является необходимым условием эффективности такого планирования. Остановимся на характеристике некоторых требований к кадровому планированию, представленных в книге Кибанова А.Я. «Основы управления персоналом».

Во-первых, проблемно ориентированное стратегическое планирование, проводимое в самых общих чертах, нуждается в конкретизации в краткосрочно действующих детализированных оперативных планах, причем установочные параметры для кратко-, средне- и долгосрочных частных планов должны каждый раз корректироваться с учетом новой информации. Эта способность приспособления к альтернативным ситуациям именуется гибкостью или эластичностью планирования. Это — важный критерий качества планирования. Часто наиболее рационально с самого начала работать по альтернативным планам.

Во-вторых, общей проблемой любого планирования, в особенности долгосрочного, является наличие пробелов в информации и неопределенность исходной ситуации. Планирование связано с прогнозированием, которое более или менее надежно подсказывает, что в будущем при определенных условиях наступят определенные события, в то время как планирование устанавливает, как надо действовать, чтобы в будущем получить определенные желаемые результаты. Прогнозы часто становятся основой для планирования.

В-третьих, особая трудность в кадровом планировании порождается тем, что многие плановые показатели лишь с трудом поддаются (либо вообще не поддаются) количественной оценке, и поэтому последствия изменения важнейших факторов не могут быть точно учтены в частных планах.

В-четвертых, с комплексностью многих видов планирования тесно связана еще одна проблема — необходимость координации отдельных планов. Даже если бы были учтены

все важные факторы влияния и было бы точно известно, что в будущем они обязательно проявятся, идеальное сведение целей производства к оптимуму все равно — ввиду взаимозависимости отдельных производственных планов -можно было бы осуществить только в полностью согласованном общем планировании, в котором все важные плановые показатели будут установлены одновременно.

В-пятых, на практике согласование отдельных планов происходит последовательно в рамках общего производственного планирования, причем эта процедура часто определяется так называемым законом равновеликости планирования, который гласит, что краткосрочно все частные планы должны согласовываться с наиболее слабым звеном производства (доминанта слабого звена), исходя из которого все области планирования одна за другой приводятся в соответствие с возможностями узкого места. В то же время при долгосрочном планировании необходимо стремиться преодолеть это узкое место. При балансировании отдельных планов на практике едва ли возможна полная интеграция плановых областей. Скорее преобладает частичная интеграция, при которой, например, кадровое планирование согласуется с планированием производства и сбыта. Кадровое планирование на практике часто осуществляется не по всем, а лишь по отдельным кадровым функциям (подсистемам).

В-шестых, при проведении кадрового планирования необходимо собрать массу данных, осуществить передачу их, ввести в компьютер, обработать и провести оценку. Эту задачу часто можно решить только с помощью кадровой информационной системы.

Использование данных, связанных с персоналом, ставит вопрос об их охране и защите. При этом речь идет об охране от злоупотреблений при использовании сведений о личном составе. В понятие «охрана данных» входит информация о том, какие сведения о персонале должны охраняться и от кого. При организации защиты сведений на повестке дня стоит вопрос: как, каким образом должны эти данные охраняться.

В-седьмых, кадровое планирование не только опирается на информацию о рабочих местах и персонале, но в такой же степени использует общеэкономическую информацию (См.: Кибанов А.Я. Указ соч.с. 112-113).

Кадровый контроллинг и кадровое планирование. Контроллинг является необходимым условием кадрового планирования. При этом контроль нельзя путать с надзором или недоверием к персоналу. Известно, что контроль как функция руководства всегда направлен на конкретные задачи и является составной частью целенаправленного процесса принятия кадровых решений. Основной задачей контроля является мониторинг результатов реализации кадрового планирования и корректировка планов.

Однако следует заметить, что контроллинг значительно более сложный и содержательный процесс, чем контроль. Прежде всего контроллинг это кадровый контроль корректирующего типа. Основные функции контроллинга состоят в координации целеполагания, планирования, контроля и информации. Кадровый контроллинг, в отличие от простого контроля уходит от предписательного характера, что присуще традиционному контролю, к активному участию в кадровом планировании.

Целями кадрового контроллинга являются:

поддержка кадрового планирования;

обеспечение гарантии надежности и повышения качества информации о персонале;

обеспечение координации в рамках функциональных подсистем системы управления персоналом, а также по отношению к другим функциональным подсистемам организации (например, по отношению к управлению производством и т.п.);

повышение гибкости в управлении персоналом посредством своевременного выявления недостатков и рисков в кадровой работе и т.д.

Основными задачами кадрового контроллинга являются:

1. Создание системы кадрового планирования и контроля: выбор метода и процедур; определение порядка проведения планирования; определение основных требований по составлению плана и контроль за ним; определение внешних и внутренних предпосылок плана

2. Создание кадровой информационной системы: определение потребности в информации; участие в создании системы информации о рабочих местах; участие в создании системы оценки кадров; создание информационной системы для учета внешних и внутренних изменений, имеющих значение для планирования; иерархический анализ потребности в информации; определение получателей информации; оформление содержания кадровой отчетности.

3. Координация кадрового планирования: подготовка заседаний по планированию; проведение обсуждений плана с руководителями экономических служб; проверка соблюдения заданий, установленных кадровым планированием по всей организации; обобщение отдельных планов в отраслевые планы; согласование кадрового планирования с другими частными планами организации; проведение контроля за выполнением планов; предложение мер по устранению отклонений от планов.

4. *Проведение исследований эффективности планов.*

5. *Выполнение функции кадрового аудита:* проверка применяемых в кадровом деле методов, моделей и процессов с точки зрения их экономической и социальной эффективности; проверка способности ответственных сотрудников правильно использовать инструментарий кадрового управления; проведение внутренних и внешних сравнительных оценок эффективности работы с кадрами в организации.

6. *Ведение системы кадровой информации.*

7. *Составление отчетов по кадрам.*

Таким образом, контроллинг является неотъемлемым элементом и процессом кадрового планирования. Основное содержание контроллинга как процесса составляют цели, задачи и инструменты.

Оперативный план работы с персоналом. Оперативный план работы с персоналом занимает одно из центральных мест в деятельности кадровых служб организации. Он является важнейшим документом для организации работы всех субъектов управления персоналом, в том числе и служб по связям с общественностью. В контексте вышесказанного всем субъектам управления персоналом важно знать содержание оперативного плана работы с персоналом. Оперативный план работы с персоналом - это детализированный по временному (год, квартал, месяц, декада, рабочий день, смена), объективному (организация, функциональное подразделение, цех, участок, рабочее место) и структурному (потребность, наем, адаптация, использование, обучение, переподготовка и повышение квалификации, деловая карьера, расходы на персонал, высвобождение) признакам план с подробной проработкой оперативных действий, подкрепленных необходимыми расчетами и обоснованиями. (См.: Кибанов А.Я. Указ соч.с. 116).

Алгоритм разработки типового оперативного плана может быть следующим:

- 1-й шаг. Сбор информации.
- 2-й шаг. Определение целей планирования производства.
- 3-й шаг. Проверка информации о персонале на соответствие ее целям планирования производства.
- 4-й шаг. Спланировать потребности в персонале.
- 5-й шаг. Спланировать привлечение персонала.
- 6-й шаг. Спланировать адаптацию персонала.

- 7-й шаг. Спланировать высвобождение или сокращение персонала.
- 8-й шаг. Спланировать использование персонала.
- 9-й шаг. Спланировать обучение, переподготовку и повышение квалификации персонала.
- 10-й шаг. Спланировать деловую карьеру, служебно-профессиональное продвижение.
- 11-й шаг. Спланировать безопасность труда персонала и заботу о нем.
- 12-й шаг. Спланировать расходы на персонал организации.
- 13-й шаг. Установить регулярный контроль и спланировать развитие отдельных видов планирования.

Для разработки оперативного плана работы с персоналом необходимо с помощью специально разработанных анкет получить данные:

о постоянном составе сотрудников (имя, отчество, фамилия, место жительства, возраст, время поступления на работу и т.д.);

о структуре персонала (квалификационная, половозрастная, национальная структура; удельный вес инвалидов, удельный вес рабочих, служащих, квалифицированных рабочих и т.д.);

о текучести кадров;

о потере времени из-за простоев, по болезни;

о продолжительности рабочего дня (полностью или частично занятые, работающие в одну, несколько смен или ночную смену, продолжительность отпусков);

о зарплате рабочих и служащих (структура зарплаты, дополнительная заработная плата, надбавки, оплата по тарифу и сверх тарифа);

об услугах социального характера, предоставляемых государством и организациями (расходы на социальные нужды, выделяемые в соответствии с законами, тарифными договорами, добровольно).

Информация о персонале должна отвечать следующим требованиям:

быть простой — это значит, что она должна содержать столько данных и только в том объеме, сколько и в каком объеме не обходима в данном конкретном случае;

быть наглядной — сведения необходимо представлять таким образом, чтобы дать возможность быстро определить главное, а не скрывать его за многословием. Для этого следует использовать таблицы, графики, цветное оформление материала;

быть однозначной — сведения должны быть ясными, в их толковании должна быть семантическая, синтаксическая и логическая однозначность;

быть сопоставимой — сведения необходимо приводить в сопоставимых единицах и относить к поддающимся сравнению объектам как внутри организации, так и вне ее;

быть преемственной — сведения о кадрах, подаваемых за разные временные периоды, должны иметь одну методику подсчетов и одинаковые формы представления;

быть актуальной — сведения должны быть свежими, оперативными и своевременными, т.е. представляться без задержек.

В теории и практике кадрового планирования выделяют его виды. Рассмотрим содержание основных видов кадрового планирования.

Планирование потребности в персонале. Планирование потребности в персонале является начальной ступенью процесса кадрового планирования. Оно базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей. При определении потребности в персонале в каждом конкретном случае рекомендуется участие руководителей соответствующих подразделений.

Планирование привлечения персонала. Планирование привлечения персонала состоит в планировании мероприятий по найму и приему персонала в целях удовлетворения в перспективе потребности организации в кадрах за счет внутренних и внешних источников. Внутренние источники привлечения персонала позволяют лучше использовать уже имеющийся в организации персонал в результате появления дополнительной работы, перераспределения заданий или перемещения, продвижения по службе работников. Внешние источники привлечения персонала — это наем новых работников. При планировании привлечения персонала важно учитывать преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала. Информацию по этому важному вопросу планирования привлечения персонала можно найти в книге А.Я. Кибанова «Основы управления персоналом» (См. Кибанов А.Я. Указ. соч. с.120-121).

Планирование трудовой адаптации. Одной из проблем работы с персоналом в организации при привлечении кадров является планирование трудовой адаптации. В ходе взаимодействия работника и организации происходит их обоюдное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работника в новые профессиональные и социально-экономические условия труда. В литературе выделяют два вида адаптации:

Первичная адаптация, т.е. приспособление молодых работников, не имеющих опыта профессиональной деятельности. В данном случае речь идет о вновь принятых на работу. Особое внимание при этом уделяется выпускникам учебных заведений.

Вторичная адаптация, т.е. приспособление работников, имеющих опыт профессиональной деятельности. В данном случае речь идет о работниках, которые перемещаются внутри организации (ротация кадров).

Планирование высвобождения или сокращения персонала. Планирование высвобождения или сокращения персонала занимает важное место в процессе кадрового планирования. Вследствие рационализации производства или управления, а также в условиях кризиса возникает потребность в сокращении работников. Планирование высвобождения персонала направлено на решение двух задач. С одной стороны этот вид планирования направлен на то, чтобы избежать передачи на внешний рынок труда квалифицированных работников, а с другой стороны такое планирование призвано создать условия смягчения социальных трудностей для увольняемых. При планировании сокращения или высвобождения персонала важно учитывать виды увольнения работников. Такими видами являются:

по инициативе работника, т.е. по собственному желанию;

по инициативе работодателя или администрации;

в связи с выходом на пенсию.

Планирование использования персонала. Планирование использования персонала осуществляется с помощью разработки плана замещения штатных должностей. Наряду с учетом квалификационных признаков при определении места работы необходимо учитывать психические и физические нагрузки на человека и возможности претендента в этой области. При планировании использования персонала следует предъявлять к нему такие требования, чтобы избежать в дальнейшем профессиональных заболеваний, наступления ранней инвалидности, производственного травматизма. Необходимо обеспечить условия труда, которые являются достойными человека. Особое внимание при планировании использования кадров следует уделять вопросам занятости молодежи, женщин, пожилых работников, лиц с ограниченными физическими и психическими возможностями. Эти категории работников особенно важно использовать в соответствии с

их квалификацией и возможностями. С этой целью необходимо резервировать в организации соответствующие рабочие места.

Планирование обучения персонала. В организациях существует потребность в обучении, включающем переподготовку и повышение квалификации работников. Планирование обучения персонала охватывает мероприятия по обучению внутри и вне организаций и самоподготовке. Планирование обучения персонала позволяет использовать собственные производственные ресурсы работающих без поиска новых высококвалифицированных кадров на внешнем рынке труда. Кроме того, такое планирование создает условия для мобильности, мотивации и саморегуляции работника. Оно ускоряет процесс адаптации работника к изменяющимся условиям производства на том же самом рабочем месте. В практике сложились *две формы обучения* персонала организации: на рабочем месте и вне его. Обучение на рабочем месте дешевле и оперативнее, характеризуется тесной связью с повседневной работой и облегчает вхождение работников, не привыкших к обучению в аудиториях, в учебный процесс. Обучение вне рабочего места более эффективно, но связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работника от его служебных обязанностей.

Планирование деловой карьеры. Планирование деловой карьеры, служебно-профессионального продвижения состоит в том, что, начиная с момента принятия работника в организацию и заканчивая предполагаемым увольнением с работы, необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное его продвижение по системе должностей или рабочих мест. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный периоды, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

Планирование безопасности персонала и заботы о нем. Планирование безопасности персонала и заботы о нем осуществляется в целях сохранения хорошего психофизического состояния, а также профессиональных качеств сотрудников организации. Для этого необходимы соответствующие усилия организации в области планирования. Имидж организации и микроклимат в коллективе во многом зависят от успеха этой сферы кадрового планирования. Кроме того, к этому комплексу проблем и задач относятся все мероприятия в области социальной инфраструктуры, необходимые для длительного использования кадров в достойных человека условиях. Создание и расширение гуманных условий для производства и труда требует, к примеру, соответствующей подготовки работника к выполнению производственного задания, обустройства рабочего места, соблюдения требований техники безопасности, производственной медицины, физиологии и психологии труда, диетологии, использования услуг учебных заведений, социально-гигиенических учреждений и многого другого.

Планирование расходов на персонал. При планировании расходов на персонал следует учитывать следующие статьи затрат: основная и дополнительная заработная плата, отчисления на социальное страхование, расходы на командировки и служебные разъезды; расходы на подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров; расходы, связанные с доплатами на общественное питание, жилищно-бытовым обслуживанием, культурой и физическим воспитанием, здравоохранением и отдыхом, обеспечением детскими учреждениями, приобретением спецодежды. Следует также планировать расходы на охрану труда и окружающей среды, на создание более благоприятных условий труда (соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, технической эстетики), здорового психологического климата в организации, расходы на создание новых рабочих мест. Следует иметь также и то, что при большой текучести кадров появляются дополнительные расходы, связанные с поисками новой рабочей силы, ее инструктажем и освоением работ. При высокой текучести кадров растет размер оплаты сверхурочных работ, увеличиваются брак и простои, повышается уровень заболеваемости, производственного травматизма, наступает ранняя инвалидность. Все это повышает расходы, связанные с персоналом, приводит к росту себестоимости продукции и снижению ее конкурентоспособности.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Приведите определение кадровой политики государства.
2. Перечислите и охарактеризуйте виды кадровой политики организации.
3. Перечислите принципы формирования кадровой политики организации.
4. Охарактеризуйте цели и задачи стратегии управления персоналом.
5. Охарактеризуйте сущность кадрового планирования.

Литература

1. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2005. – Глава 3.
2. Татарников Е.А. Управление персоналом: Учебное пособие. – М.: Издательство РИОР, 2005. – Тема 6, 8.

3. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. 5-е перераб. и доп.- М.: ЗАО «Бизнес-школа» Интел-Синтез», 2002. – Глава 3.

ТЕМА 6. СОДЕРЖАНИЕ СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ: ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ, ИНСТРУМЕНТАРИЙ, НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.

Целевая установка: Уяснить содержание целей, задач, основных направлений, а также инструментов и технологий связей с общественностью в управлении персоналом

После изучения данной темы слушатели смогут:

назвать цели и задачи связей с общественностью в управлении персоналом, основные механизмы мотивации персонала, основные типы теорий мотивации персонала;

объяснить содержание мотивации персонала и маркетинга персонала как основных направлений связей с общественностью в управлении персоналом, объяснить сущность организационной приверженности в контексте связей с общественностью в управлении персоналом;

охарактеризовать основные направления связей с общественностью в управлении персоналом, инструментарий и технологии связей с общественностью в решении задач мотивации и маркетинга персонала, а также формирования организационной приверженности.

В лекции рассматриваются следующие вопросы:

- 6.1. Цель и задачи связей с общественностью в управлении персоналом
- 6.2. Основные направления связей с общественностью в управлении персоналом
- 6.3. Инструментарий и технологии связей с общественностью в управлении персоналом
- 6.4. Мотивация персонала как направление связей с общественностью в управлении персоналом.
- 6.5. Формирование корпоративной культуры как направление связей с общественностью в управлении персоналом.
- 6.6. Маркетинг персонала в связях с общественностью.
- 6.7. Организационная приверженность в контексте связей с общественностью в управлении персоналом.

Контрольные вопросы для самопроверки

6.1. Цель и задачи связей с общественностью в управлении персоналом.

Управление персоналом является одним из направлений в деятельности связей с общественностью. Технологические субъекты PR-деятельности (PR-специалисты, службы PR) являются одновременно и субъектами управления персоналом. В этом контексте связи с общественностью выполняют одну из важнейших функций – менеджмента организации.

В отличие от других субъектов управления персоналом (менеджмент, специалисты и службы по управлению персоналом) PR-специалисты, службы PR в управлении персоналом решают специфические задачи, которые вытекают из цели связей с общественностью в этом сложном процессе. *Цель связей с общественностью в управлении персоналом состоит в информационно-коммуникативном обеспечении стратегии развития персонала и кадровой политики организации, а также реализации основных функций управления персоналом.*

Основными задачами связей с общественностью в рамках сформулированной цели являются:

1. Сбор и анализ кадровой информации.
2. Управление коммуникативным пространством организации в интересах стратегии развития персонала и кадровой политики.
3. Организация коммуникативного взаимодействия с различными целевыми группами общественности.
4. Контроль общественного мнения.

Реализация цели и решение задач связей с общественностью в управлении персоналом осуществляется в рамках основных направлений PR-деятельности в сфере управления персоналом. Основное содержание этих направлений будет рассмотрено в следующем параграфе.

6.2. Основные направления связей с общественностью в управлении персоналом.

Содержание связей с общественностью в управлении персоналом проявляется в основных направлениях такой деятельности. *Основными направлениями связей с общественностью в управлении персоналом являются:*

1. Информационно-коммуникативное обеспечение управления персоналом (удовлетворение потребностей персонала в информации о целях, планах, политике, решениях руководства и т.п.).
2. Проведение организационно-представительских и специальных мероприятий (пресс-конференции, круглые столы, дни открытых дверей, конференции, выставки, ярмарки вакансий и др.).
3. Организация внутрикорпоративных коммуникаций (корпоративные издания, вечера вопросов и ответов, горячие линии, Интранет, совещания, собрания, встречи, беседы и т.д.).
4. Формирование корпоративной культуры, имиджа, организационной приверженности, фирменного стиля и т.д.
5. Управление конфликтами и кризисными ситуациями.
6. Мотивация персонала.
7. Маркетинг персонала.

Первые три направления являются общими для PR-деятельности, они носят обслуживающий характер. Достаточно подробно содержание этих направлений рассмотрено в курсе теория и практика связей с общественностью.

Что касается последующих направлений, то каждое из них призвано решать конкретные специфичные задачи. Эти направления связей с общественностью в управлении персоналом носят функционально-целевой характер. В силу особой важности такого направления связей с общественностью как мотивация персонала, более подробно оно будет рассмотрено в параграфе 6.4.

6.3. Инструментарий и технологии связей с общественностью

в управлении персоналом.

Инструментарий и технологии связей с общественностью в управлении персоналом достаточно традиционны для PR-деятельности. Перечислим основной инструментарий:

пресс-конференции;

круглые столы;

дни открытых дверей;

конференции;

выставки, ярмарки вакансий;

корпоративные издания;

вечера вопросов и ответов;

горячие линии;

Инtranет;

совещания, собрания, встречи, беседы и т.д.

Что касается технологий связей с общественностью в управлении персоналом, то следует иметь в виду, во-первых, то, что перечисленный выше инструментарий технологичен сам по себе. Иначе говоря, вопрос о том, как использовать, применять тот или иной инструмент касается вопросов технологии.

Во-вторых, в управлении персоналом могут использоваться и собственные технологии. Например, *блоггинг, мобильный маркетинг, роад-шоу* и другие.

6.4. Мотивация персонала как направление связей с общественностью в управлении персоналом.

Мотивация персонала является одной из важнейших функций управления персоналом и одновременно – важнейшим направлением связей с общественностью во внутрифирменных коммуникациях. Под мотивацией в психологии понимают процесс побуждения человека к определенной деятельности. Это самое общее представление о мотивации как психологическом явлении. Для более глубокого понимания сути мотивации следует подчеркнуть, что в основе мотивации лежат потребности человека. Но сами потребности в мотивационных процессах выступают в различных более сложных формах - влечениях, хотениях, желаниях (простейшие мотивы, в которых человек не осознает свои потребности); интересы (средний уровень мотивов, в интересах человек хорошо осознает свои потребности) и ценности, идеалы, убеждения (высший уровень мотивов, эти мотивы человек также осознает). Указанные выше закономерности мотивов лежат в основе мотивации персонала. В частности в науке по управлению персоналом выделяют следующие *типы мотивации персонала*:

1. *Нормативная мотивация* (убеждение, внушение, психологическое заражение и т.п., информирование).
2. *Принудительная мотивация* (использование власти, силы, угроз и т.п.).
3. *Стимулирующая мотивация* (использование стимулов в форме различных благ).

Важной информацией для решения практических задач по мотивации персонала является информация о механизмах мотивации. В психологии выделяют следующие механизмы мотивации:

Потребности.

Притязания.

Ожидания (Экспектации).

Стимулы.

Установки.

Оценки и др.

Для мотивации персонала особое значение имеют *притязания*, которые могут выступать в таких конкретных формах как: *хорошие шансы продвижения по службе; стабильный заработок; достаточная информация о делах в компании и других.*

Не менее важное значение для мотивации персонала играют и *экспектации*, которые могут проявляться в *признание и одобрение хорошо выполненной работы со стороны руководства; стабильной работе без угрозы увольнения; справедливым распределением объема работы и других.*

В психологии, имеющей непосредственное отношение к управлению персоналом выделяют три типа теорий мотивации:

1. Базовые теории мотивации (Элтон Мэйо, Дуглас Мак-Грегор, Вильям Оучи и др.)
2. Внутриличные теории мотивации.
3. Процессуальные *теории мотивации персонала.*

Ниже рассмотрим содержание наиболее популярных теорий мотивации.

Теории мотивации Дугласа Мак-Грегора. Дуглас Мак-Грегор (1906—1964) — американский социальный психолог. Предложил теорию «Х» и теорию «У». В начале 50-х годов Мак-Грегор впервые сформулировал свои идеи об управлении, которые в 1960 году были опубликованы в его главном труде «Человеческая сторона предприятия». Мак-Грегор утверждал, что существует два вида менеджмента персонала, первый из которых основывается на теории «Х», а второй — на теории «У». С точки зрения «Х» - теории,

основные идеи которой заложил еще Тейлор, человек обладает определенными характеристиками, которые сводятся к следующему:

Средний человек ленив и стремится избегать работы.

У людей неразвито честолюбие, они боятся ответственности, и хотят, чтобы ими руководили.

В поведении работников доминирует стремление к безопасности.

Такой подход к работнику лежит в основе *авторитарного* стиля управления. Строгое руководство и контроль являются главными методами управления. В деятельности менеджера должна преобладать негативная мотивация подчиненных, основанная на страхе наказания.

Основными постулатами теории «Y» являются следующие:

Нежелание работать – это не врожденное качество работника, а следствие плохих условий труда, которые подавляют прирожденную любовь к труду.

При благоприятных условиях работники стремятся брать на себя ответственность.

Трудовой потенциал работников достаточно высокий.

Теория «Y» лежит в основе *демократического* стиля управления. Лучшие средства осуществления целей организации лежат в сфере вознаграждения и личностном развитии. Главный практический вывод теории «Y» таков: необходимо предоставлять работникам больше свободы для проявления самостоятельности, инициативы, творчества и создавать для этого благоприятные условия.

Теория человеческих отношений Э. Мэйо. Эта теория возникла в 30—40-х годах в США, а в 60-х годах получила широкое распространение не только в Америке, но и в Европе. Она дала действенные импульсы для дальнейшего развития различных теорий гуманизации труда. Теория человеческих отношений базируется на следующих основополагающих идеях.

1. трудовая мотивация определяется в первую очередь существующими в организации социальными нормами, а не физиологическими потребностями и материальными стимулами;
2. важнейший мотив высокой эффективности деятельности — удовлетворенность трудом, которая предполагает хорошую оплату, возможность служебного роста (карьеры), ориентацию руководителей на сотрудников, интересное содержание и перемену труда, прогрессивные методы организации труда;
3. важное значение для мотивации производительного труда имеют социальное обеспечение и забота о каждом человеке, информирование работников о жизни

организации, развитые коммуникации между иерархическими уровнями организации, т.е. руководителями всех уровней и подчиненными.

Теория человеческих отношений получила широкое распространение и практическое использование, однако в настоящее время она подвергается разносторонней критике. Так, например, ее нередко упрекают в том, что она преувеличивает значение удовлетворенности трудом в мотивации работников, уделяет чрезмерно много внимания социальным потребностям, которые не всегда совпадают с целями организации. Кроме того, вопреки одному из главных тезисов теории человеческих отношений, эмпирически доказано, что в определенных условиях повышению производительности может способствовать и неудовлетворенность трудом.

Несмотря на критику, многие идеи теории человеческих отношений широко используются и в наши дни. В частности, эта теория, равно как и ее реальное воплощение в менеджменте, оказала большое влияние на практику коллективной мотивации, получившей распространение в Японии, а также на обобщающую японский опыт использования личностного потенциала теорию «Z» («зет»), разработанную профессором Калифорнийского университета В. Оучи.

Теория Оучи. Главная отличительная черта теории «Z» — обоснование коллективистских принципов мотивации. Согласно этой теории, мотивация работников должна исходить из ценностей «производственного клана», т.е. предприятия как одной большой семьи, одного рода. Эти ценности требуют развития у сотрудников — с помощью соответствующей организации и стимулирования — отношений доверия, солидарности, преданности коллективу и общим целям, удовлетворенности трудом и пребыванием на предприятии (в корпорации), производительности труда.

Главным мотиватором поведения работников выступает построенная по клановому принципу корпорация. *Признаками* такого рода корпорации являются: *пожизненный найм, создающий твердые гарантии занятости и сопричастности к общей судьбе организации; медленное продвижение по службе; универсальный характер квалификации, широкие коммуникации; коллективный, основывающийся на согласованиях, метод принятия решений и групповая ответственность; широкая свобода действий и нечетко выраженный механизм контроля; постоянная забота о социальных и экономических потребностях работников; регулярное присутствие руководства на производстве; доверительное, товарищеское общение руководителей с подчиненными; гласность; эгалитаризм, сглаженность ранговых различий; систематическое культивирование здоровой социальной обстановки, корпоративных ценностей и преданности организации.*

Таким образом, теория «Z» уделяет главное внимание коллективной мотивации и раскрепощению инициативы работника. Некоторые авторы утверждают, что эта теория заимствует опыт мотивации первоначально американской, а затем транснациональной

корпорации «Ай-би-эм». Однако при всей близости теории «Z» принципам мотивации «Ай-би-эм» ее отличают: несравненно больший акцент на коллективном побуждении к труду, отказ от принципов индивидуализма, использование патриархальных традиций и ценностей. Относительная самостоятельность и оригинальность теории «Z» никак не отрицает значимости опыта «Ай-би-эм» для теории и практики мотивации.

В целом же теории мотивации, дающие общую картину человека-работника, при их творческом использовании служат важным ориентиром практической деятельности в области мотивации труда. Более детальные, углубленные гипотезы и выводы о структуре и соотношении индивидуальных мотивов, их зависимости ситуации содержат внутрличностные и процессуальные теории мотивации.

Теория мотивации Абрахама Маслоу (1908-1970). Базой для многих современных теорий мотивации являются исследования американского психолога Абрахама Маслоу. А. Маслоу предположил, что человек мотивируется удовлетворением серии потребностей, выстроенных в иерархическую пирамиду - пирамиду ценностей Маслоу. Сущность теории сводится к изучению потребностей человека. Ее сторонники, в том числе и Абрахам Маслоу, считали, что предметом психологии является поведение, а не сознание человека. В основе же поведения лежат потребности человека, которые можно разделить на пять групп:

Физиологические потребности (потребности в еде, воде, отдыхе и т.п.). Эти потребности обеспечивают выживание человека.

Потребности в безопасности (потребности в защите от физических и других опасностей). Эти потребности создают уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться и в будущем.

Социальные потребности (потребности в социальном окружении, в общении с людьми, в поддержке и т.п.).

Потребности в уважении, в признании окружающих и стремлении к личным достижениям,

Потребность в самореализации в самовыражении, т.е. потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей.

Иерархическая природа этих потребностей означает, что доминантная цель монополизует сознание индивида и определенным образом стимулирует и организует различные способности организма, необходимые для ее достижения. Менее насущные потребности минимизируются, или даже забываются, или отрицаются.

Физиологические потребности являются самыми насущными из всех нужд. Прежде всего, это означает, что для человека, не имеющего вообще ничего, основой мотивации будут

именно физиологические нужды, а не что-то иное. Человек, лишенный пищи, безопасности, любви и уважения, естественным образом, прежде всего, будет стремиться к получению пищи.

Когда человек не испытывает недостатка в хлебе, тут же возникают другие (более возвышенные) потребности, которые замещают собой физиологические нужды и становятся доминирующими. Когда и они находят удовлетворение, возникают новые (и вновь "более возвышенные") потребности, и так далее. Доминантными для организма и его поведения являются только неудовлетворенные нужды.

Люди, удовлетворившие все указанные потребности, являются самореализованными личностями, от которых вправе ожидать наиболее полного и здорового творчества. Ясно, что индивид, находящийся на более низкой ступени в иерархии потребностей, легче поддается управлению. В таком случае возникает вопрос: имеет ли право менеджер прикладывать усилия для того, чтобы этот процесс не изменялся? Следовательно, личности, находящиеся на более высоких позициях иерархии, склонны к самоуправлению и самомотивации.

Теория мотивации Фредерика Герцберга. Теория мотивации американского психолога Ф. Герцберга тесно связана с иерархией потребностей Маслоу и появилась на стыке 50-х и 60-х годов в связи с растущей необходимостью выявления влияния материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека. *Суть теории Герцберга.* Герцберг в своих исследованиях оперирует такими понятиями как «удовлетворенность работой» и «неудовлетворенность работой». На основе проведенных исследований он сделал заключение о том, что удовлетворенность человека связана с содержанием работы, а неудовлетворенность — с ее контекстом. При этом контекст работы он связывает с так называемыми *гигиеническими факторами*, а содержание работы — с *мотивирующими факторами*.

К гигиеническим факторам он относит:

- политику компании и администрирование;
- отношения с непосредственным начальником;
- условия труда;
- зарплата;
- отношения с коллегами;
- личная жизнь;
- статус;

безопасность.

К *мотивирующим факторам* Герцберг относит:

достижение (степень достижения целей работы);

признание (оценка работы руководителем);

работа (важная, интересная работа);

ответственность (участие в принятии решения);

продвижение по службе;

профессиональный рост (повышение компетенции).

Основные выводы, которые делает Герцберг, состоят в следующем:

1. Негативный характер гигиенических факторов ведет к неудовлетворенности человека работой.
2. Позитивный характер гигиенических факторов устраняет неудовлетворенность работой, но не мотивирует трудовую деятельность.
3. Позитивный характер мотивирующих факторов приносит человеку не только удовлетворенность работой, но и мотивирует трудовую деятельность.
4. Негативный характер мотивирующих факторов не приносит человеку труда удовлетворенность работой, и более того такие факторы выполняют демотивирующую функцию.

На основании приведенных выводов Герцберг делает основной вывод: для того, чтобы персонал ощутил полную удовлетворенность трудом, руководитель должен вначале обеспечить позитивный характер факторов гигиены, а затем обеспечить позитивный характер мотивирующих факторов.

Теория справедливости Джона Стейси Адамса. Теория справедливости Д.Адамса относится к разновидности процессуальных теорий. Д. Адамс, специалист по поведенческой психологии и психологии работы с персоналом, выдвинул свою теорию справедливости в мотивации сотрудников в 1963 году. Основной постулат теории справедливости заключается в признании того факта, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость при получении вознаграждения, т.е. работник считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате для повышения мотивации к труду у этого работника, необходимо снять возникшее напряжение и для восстановления справедливости устранить возникший дисбаланс.

Люди могут восстановить баланс или чувство справедливости путем изменения уровня затрачиваемых на работу усилий, или пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники организации, которые считают, что им не доплачивают по сравнению с другими, либо начинают работать менее интенсивно, либо стремятся повысить свое вознаграждение, добиваясь этого у администрации предприятия или через профсоюзы. Другие же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее, так как они менее склонны изменять свое поведение и свою деятельность.

Из теории справедливости Адамса вытекает ряд правил, которые должны лежать в основе мотивации персонала:

1. Руководитель должен постоянно следить за вкладом сотрудника и получение вознаграждения и пресекать возникновение чувства несправедливости.
2. Следует по возможности увеличивать оплату труда, чтобы у работников не появилось впечатление, что им недоплачивают, так как это снижает производительность и вызывает неудовлетворенность, причем снижение производительности тем выше, чем больше работников одного уровня негативно оценивают свое положение.
3. Критерии измерения вклада подчиненных в общую работу и их вознаграждения необходимо изложить в понятной форме и сообщить всем до начала работы. Работники должны знать, кто, за что и в каком размере получает вознаграждение и какие факторы определяют размер вознаграждения.
4. Работников больше интересует не абсолютный уровень их вознаграждения, а то, как их вознаграждение соотносится с вознаграждениями коллег. Это можно использовать при ограниченности ресурсов. Для повышения мотивации менеджеры должны распределить их так, чтобы поощрить лучших работников.
5. Различие в доходах стимулирует повышение производительности у работников, способных добиваться результатов выше средних. Однако это происходит лишь при условии точного измерения результатов труда.
6. Соотношение оплаты и затрат труда следует менять прежде всего для работников, которые могут сравнивать свое положение с положением коллег.

Теория трудовой мотивации Д. Аткинсона. Суть теория Аткинсона заключается в признании того, что поведение работника есть результат взаимодействия индивидуальных качеств личности и ситуации. У каждого человека, во время реальной ситуации борются два мотива. С одной стороны он стремится к успеху, а с другой стороны он избегает неудач. Первую группу мотивов Аткинсон называет *мотивами успеха*, вторую группу - *мотивами избегания неудачи*. Эти мотивы достаточно стабильны и формируются в процессе обучения и работы. В них проявляется стремление человека к определенному уровню удовлетворения потребностей. Помимо личных качеств, выражающихся в двух указанных мотивах, на поведение человека влияют две ситуативные переменные: *вероятность успеха*, с которой работник ожидает завершения своей деятельности, и *привлекательность успеха* (ценность стимула) для индивида.

Для дальнейших рассуждений введем обозначения: мотивы успеха обозначим буквой M_u , а мотивы избегания – буквой M_i , переменную вероятность успеха обозначим буквой V_u , переменную привлекательности успеха – буквой P_u . Кроме того введем еще два обозначения: V_n – вероятность неудачи и S_u – стремление к успеху.

Несложно заметить, что привлекательность успеха находится в прямой зависимости с вероятностью успеха. Суть этой зависимости состоит в том, что чем выше вероятность успеха, тем ниже его привлекательность и наоборот, чем ниже вероятность успеха, тем выше привлекательность успеха. Данную зависимость можно выразить формулой:

$$P_u = 1 - V_u.$$

В реальной практике это означает: если сотрудник уверен, что его отдел выполнит задание независимо от его собственных усилий, и он вместе со всеми получит вознаграждение, то привлекательность выполнения задания будет для него минимальной.

Теперь установим еще одну зависимость - стремления к успеху (S_u) с M_u, V_u и P_u , учитывая то, что стремление к успеху выражает силу мотивации.

По Аткинсону стремление к успеху выражается формулой:

$$S_u = M_u \times V_u \times P_u.$$

Очевидно, стремление к успеху будет максимальным при вероятности успеха 0,5, так как произведение ($V_u \times P_u$) в данном случае максимальное.

Очевидно и то, что любая конкретная ситуация активизирует мотив успеха (M_u) и одновременно мотив, побуждающий избегать неудачи (M_i). При этом сумма вероятности ожидания успеха (V_u) и вероятности неудачи (V_n) равна 1. (Поскольку, если, например, имеет менее полный успех, т.е. он равен 1, то вероятность неудачи равна нулю.)

Соответственно вероятность неудачи выражается формулой:

$$V_n = 1 - V_u.$$

Переходя от математики к социальным выводам, заметим, что согласно теории Аткинсона, лица, в большей мере ориентированные на успех ($M_u > M_i$), предпочитают задания средней сложности, так как в этом случае ниже степень риска, хотя и меньше привлекательность успеха (P_u). В то же время работники, которые приемлют неудачу ради высокой привлекательности возможного достижения цели, предпочитают экстремальные задачи по принципу «пан или пропал». Подобные работники относятся к так называемому «рисковому» типу личности.

Теория трудовой мотивации Аткинсона имеет важное значение для понимания и учета в практике руководства персоналом факторов стремления к успеху. В частности, при распределении заданий, она требует учета менеджером особенностей личности, ее высокой награды в случае удачи. Первой группе работников целесообразно поручить те задания, которые обязательно надо выполнить в отведенные сроки. Вторую же группу сотрудников лучше использовать при необходимости поиска нетипичных, нетрадиционных решений, при решении инновационных задач, выдвижении «бреховых» идей.

Теория усиления мотивации Берреса Фредерика Скиннера (1904-1990). Теория усиления мотивации Б. Скиннера, достаточно простая и удобная для практического использования. *Эта теория отражает зависимость мотивации от прошлого опыта* людей. Согласно теории Скиннера, поведение людей обусловлено последствиями их действий в подобной ситуации в прошлом. Работники извлекают уроки из имеющегося у них опыта. Они стараются брать такие задания, выполнение которых раньше давало позитивные результаты, и, напротив, они избегают тех заданий, выполнение которых повлекло за собой негативные результаты.

Схематически механизм поведения по Скиннеру можно изобразить следующим образом:

стимул – поведение – последствия – будущее поведение.

Согласно этой модели, наличие стимулов вызывает определенное поведение человека. Если последствия поведения положительны, то работник будет аналогично вести себя в такой же ситуации в будущем, т.е. его поведение повторится. Если же последствия отрицательны, то в дальнейшем он либо не будет реагировать на подобные стимулы, либо изменит характер своего поведения. Неоднократные повторения одних и тех же результатов приводят к формированию у человека определенной поведенческой установки.

Применяя теорию Скиннера на практике, руководитель должен предвидеть психологическое влияние последствий выполнения сотрудниками заданий, которые он

им дает, и ставить перед ними вполне достижимые цели, реализация которых способна вызвать у них позитивный психологический эффект.

Наиболее детальную серию практических советов менеджерам, вытекающих из теории усиления мотивации Скиннера, разработал У.К. Хамнер. Его советы таковы:

1. Не вознаграждайте всех одинаково. Вознаграждение лишь в том случае вызывает позитивный эффект, если непосредственно зависит от деятельности подчиненного. Одинаковые вознаграждения лишь усиливают плохую или среднюю работу.
2. Неполучение вознаграждения тоже является фактором воздействия на подчиненных. Менеджеры могут влиять на своих сотрудников как действием, так и бездействием. Например, если человек, заслуживающий похвалы, не получит ее, то в следующий раз он будет работать хуже.
3. Объясните людям, что они должны сделать, чтобы получить поощрение. Четкое определение стандартов деятельности позволяет сотрудникам своевременно и правильно ориентировать свое поведение на получение вознаграждения и улучшать достижения.
4. Покажите людям, что именно они делают неправильно. Если сотрудник лишен вознаграждения без соответствующих объяснений, то это вызовет у него недоумение и обиду. Кроме того, он не сможет своевременно исправить ошибку.
5. Не наказывайте подчиненных в присутствии других сотрудников, особенно из числа их хороших знакомых. Публичный выговор — эффективное средство воздействия на подчиненных, но он унижает их достоинство и может быть причиной обиды на менеджера не только самого пострадавшего, но и других членов группы.
6. При вознаграждении сотрудников будьте честны и справедливы. Последствия любого поведения должны быть адекватны этому поведению. Люди должны получать лишь такое вознаграждение, которое они заслужили. Как незаслуженное вознаграждение, так и заработанное, но не полученное работником, снижают его мотивацию и в целом подрывают доверие к менеджеру.

Теория усиления мотивации подвергается критике по разным направлениям. Ее упрекают за упрощенность и игнорирование внутренних, психологических стимулов, индивидуальных особенностей людей, влияния коллектива, за примитивизацию поведения человека путем сведения его к принципу «стимул — реакция». Но несмотря на эти упреки, используемая без абсолютизации, в системе с другими подходами она полезна в практической работе, особенно применительно к работникам, у которых доминируют материальные потребности. Не случайно эта теория широко используется многими компаниями. (См.: Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. - М.: Аспект-Пресс, 1999. - с.202-204).

Мотивация персонала в организации может быть эффективной лишь при условии, если она системно организована. Система мотивации персонала включает следующие элементы: субъекты управления персоналом; цель и задачи мотивации персонала; мотивационная среда организации; средства мотивации персонала.

Рассмотрим содержание каждого из выделенных элементов системы мотивации.

Цель системы мотивации состоит в обеспечении высокого качества работы всех подразделений организации на основе заинтересованности работников в реализации предписанных им функций и должностных обязанностей.

Задачи системы мотивации персонала сводятся к следующему:

1. Диагностике мотивационной среды компании и построению сегментированной мотивирующей системы.
2. Разработке плана основных мероприятий по мотивации персонала.
3. Реализации плана мероприятий.
4. Проведению мониторинга и коррекции мотивирующей системы и плана мероприятий.

Под мотивационной средой организации понимают систему сложившихся в организации механизмов мотивации персонала (потребностей, притязаний и ожиданий), а также разработанную в ней сегментированную мотивирующую систему.

Таким образом, содержание мотивационной среды организации включает: систему механизмов мотивации персонала (потребностей, притязаний и ожиданий); сегментированную мотивирующую систему.

Сегментированная мотивирующая система представляет собой совокупность ведущих притязаний и ожиданий (экспектаций) работников с учетом их особенностей как целевых групп персонала организации.

Диагностика мотивационной среды организации характеризуется целью диагностики и методами диагностики. *Основная цель диагностики* состоит в выявлении ведущих механизмов мотивации – притязаний и ожиданий (экспектации) различных целевых групп

персонала. А *методы диагностики* оставляют: анкетирование, наблюдение, анализ результатов деятельности и др.

Построение сегментированной мотивирующей системы предполагает:

Выявление притязаний по целевым группам работников и подразделениям.

Выявление ожиданий по целевым группам работников и подразделениям

Средства мотивации персонала подразделяются на:

1. Мероприятия менеджмента организации
2. HR-мероприятия
3. PR-мероприятия

Перечислим мероприятия менеджмента организации:

Общие собрания персонала по подведению итогов работы.

Прием передовиков производства.

Чествование ветеранов компании.

Поздравление женщин.

Чествование ветеранов Вооруженных Сил.

Гибкий график работы.

Обеды со скидкой

К HR-мероприятиям можно отнести:

Организация обучающих семинаров.

Аттестация персонала.

Организация награждения работников корпоративными наградами.

Поздравление работников с днем рождения и юбилеями.

Работа с молодыми кадрами.

К PR-мероприятиям относятся:

Пропаганда передовиков организации в корпоративной газете.

Корпоративные праздники.

Юбилей компании (20 лет).

Конкурс «Лучший по профессии» и другие.

Средства связей с общественностью по мотивации целевых групп общественности подразделяются на три группы:

1. Средства оценки и признания личных заслуг отдельных работников.
2. Средства оценки и признания заслуг подразделения.
3. Личное признание заслуг сотрудников со стороны руководства.

Рассмотрим подробнее состав средств каждой группы.

Средства оценки и признания личных заслуг отдельных работников включают:

Положительную оценку на совещаниях.

Улучшение интерьера кабинета работника.

Статьи во внутрикорпоративном издании.

Фотографии на «Доске почета» и др.

Перечислим средства оценки и признания заслуг подразделения:

Информирование о достижениях подразделения на совещаниях, во внутрикорпоративной прессе.

Вручение знаков отличия (вымпелы, дипломы и т.п.).

Чествование на корпоративных мероприятиях и т.д.

К личному признанию заслуг сотрудников со стороны руководства относятся:

Устное или письменное выражение благодарности.

Памятные подарки.

Прием руководителем и т.д.

Такова характеристика системы мотивации персонала организации, а также место и роль в ней связей с общественностью.

6.5. Формирование корпоративной культуры как направление связей с общественностью в управлении персоналом.

Проблема корпоративной культуры занимает одно из центральных мест в менеджменте организации, в том числе и внутрифирменных связях с общественностью.

Формирование корпоративной культуры способствует использованию своеобразных эталонов этики, обязательных для всех сотрудников правил и норм поведения. Все это не только определяет лицо компании, но и оказывает значительное влияние на ее экономическое положение, ее конкурентоспособность. В современном бизнесе она выступает важным условием успешной работы фирмы, фундаментом ее динамичного роста, своего рода гарантом стремления к повышению эффективности.

Корпоративная культура как феномен, объектом научного познания стала не так давно. В современной литературе существует немало определений понятия корпоративной культуры, в которых рассматриваемый феномен представлен неоднозначно. Прежде, чем перейти к характеристике содержания и структуры корпоративной культуры мы должны соотнести данное понятие со сходным понятием, каковым является понятие «организационная культура». В литературе можно встретить примеры разных позиций по этому вопросу.

Так, некоторые исследователи и специалисты считают эти понятия синонимами, поскольку, по их мнению, они обозначают одно и то же, один комплекс явлений.

Другие, напротив, различают эти термины и разделяют эти феномены. В рамках подобных представлений считается, что понятие организационной культуры шире, нежели понятие корпоративной культуры. Культура организационная охватывает не только сферу коммуникаций и отношений в трудовом коллективе организации, но также и все

остальные стороны ее жизнедеятельности: производство, сбыт, рекламу, отношения с поставщиками, социальную политику, отношения с органами государственной власти и т.д. В этом плане благодаря своей значимости организационная культура входит в круг вопросов высшего менеджмента и подпадает под компетенцию маркетинговых коммуникаций и стратегического управления. Причем считается, что именно организационная культура является предметом изучения менеджмента, а корпоративная культура – предмет исследования других дисциплин, в т.ч. теории связей с общественностью, или пиарологии. Мы будем придерживаться второй точки зрения.

На основе анализа многочисленных определений корпоративной культуры, выделяя в них устойчивые и повторяющиеся сущностные признаки можно дать следующее рабочее определение. Корпоративная культура - это совокупность устойчивых представлений и образцов поведения, а также ценностей и норма, традиций и символов, принимаемых членами организации и задающих ориентиры их поведения и действий.

Особую практическую ценность для PR-деятельности, направленной на формирование корпоративной культуры представляет вопрос о содержании и структуре рассматриваемого явления. В этом плане мы выделим три взаимодополняемых подхода к содержанию и структуре корпоративной культуры.

Первый подход связан с именем Американского исследователя Эдгара Шэйна, который долгое время занимался изучением данного вопроса. В содержании корпоративной культуры он выделяет следующие три уровня:

1. Артефакты - уровень, который включает в себя все явления, которые человек видит, слышит и чувствует, когда сталкивается с новой группой, имеющей незнакомую культуру. Артефакты могут включать видимые результаты деятельности группы, а именно: архитектура ее физической среды, ее язык, технологии или товары, художественные произведения и ее стиль, воплощенный в одежде, манере обращения, эмоциональных проявлениях, мифах и историях, распространяемых об организации, обнародованных перечнях ценностей, соблюдаемых ритуалах и церемониях и т.д. Наиболее важным моментом, касающимся данного уровня культуры, является то, что его легко наблюдать, но очень трудно расшифровать. Другими словами, наблюдатель может описать, что он видит и чувствует, но не может, опираясь только на это описание, определить, что означают те или иные явления для данной группы, и вообще отражают ли они важные предположения, лежащие в основе культуры.
2. Разделяемые ценности. Ценности, разделяемые группой людей, образуются в результате совместного действия. Совместное действие может подтвердить или опровергнуть общую ценность. Если решение, основанное на какой-либо ценности, срабатывает, то такая ценность закрепляется и одобряется группой. Ценность будет оставаться разделяемой группой до тех пор, пока деятельность, которая на этой ценности основывается, будет оставаться успешной. Те ценности, которые продолжают надежно работать, преобразуются в базовые предположения. В этом случае ценность становится частью идеологии организации и служит примером или образом действий, который позволяет принимать правильное решение в неопределенных ситуациях.
3. Базовые предположения. Если решение проблемы, основанное на какой-либо ценности, срабатывает неоднократно, то такая ценность становится сама собой разумеющейся и переходит в разряд базовых предположений. К базовым предположениям

члены группы относятся как к реальности. Базовые предположения становятся настолько само собой разумеющимися, что в культурной общности обнаруживается лишь незначительные вариации поведения. (См.: Шейн Э. Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2002. – с. 31)

Другой подход связан с именем отечественного исследователя данной проблематики В.А. Спиваком. Корпоративную культуру он рассматривает как «систему материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющейся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды» (См.: Спивак В.А. Корпоративная культура.-СПб.: Питер, 2001. – с.47). Структура корпоративной культуры, исходя из приведенного определения, включает в себя два больших блока: *духовную сферу* и *материальную сферу*. Каждый из этих блоков в свою очередь состоит из ряда элементов, которые в совокупности и образуют корпоративную культуру.

Духовная сфера включает в себя: миссию, цели, стратегию; стиль руководства; морально-психологический климат в организации; способность к разрешению конфликтов; внутренние коммуникации; традиции организации.

Материальная сфера включает в себя: условия труда и трудовую дисциплину; кадровую политику; символы организации (фирменный стиль).

Третий подход, является результатом исследования многих ученых, которые предлагают более детальную структуру корпоративной культуры, выделяя в ней следующие компоненты:

1. Мировоззрение — представления об окружающем мире, природе человека и общества, направляющие поведение членов организации и определяющие характер их отношений с другими сотрудниками, клиентами, конкурентами и т.д. Мировоззрение тесно связано с особенностями социализации индивида, его этнической культурой и религиозными представлениями. Значительные различия в мировоззрениях работников серьезно затрудняют их сотрудничество. В этом случае имеется почва для значительных внутриорганизационных противоречий и конфликтов. При этом очень важно понимать, что кардинально изменить мировосприятие людей очень сложно, и требуются значительные усилия, чтобы достичь некоторого взаимопонимания и принятия позиций лиц с иными мировоззрениями. Мировоззрение индивида трудно выразить в четких словесных формулировках, и далеко не каждый в состоянии объяснить основные принципы, лежащие в основе его поведения. И для понимания чьего-либо мировоззрения подчас требуется много усилий и времени, чтобы помочь человеку эксплицировать базовые координаты его видения мира.

2. Организационные ценности, т.е. предметы и явления организационной жизни, существенно важные, значимые для духовной жизни работников. Ценности выступают связующим звеном между культурой организации и духовным миром личности, между организационным и индивидуальным бытием. Личностные ценности отражаются в сознании в виде ценностных ориентации, которые включают в себя также широкий круг социальных ценностей, признаваемых личностью, но не всегда принимаемых ею в

качестве собственных целей и принципов. Поэтому возможно как неполное, неадекватное отражение личностных ценностей в сознании, так и ориентация в плане сознания на ценности, не являющиеся реальными мотивами поведения. Ценности могут сохраняться, даже если в организации произошли значительные кадровые изменения. В то же время может быть осуществлена определенная смена ценностей, которые скажутся и на поведении членов организации. Организационные ценности тесно связаны с организационной мифологией, выражающейся в системе историй, мифов и даже анекдотов, в которых заключена некоторая достойная уважения характеристика какого-либо члена организации, выгодно отличающая его от многих других.

3. Стили поведения, характеризующие работников конкретной организации. Сюда также относятся специфические ритуалы и церемонии, язык, используемый при общении, а также символы, которые обладают особым смыслом именно для членов данной организации. Важным элементом может стать какой-либо персонаж, обладающий характеристиками, в высшей степени ценными для данной культуры и служащий ролевой моделью поведения для сотрудников. Поведение сотрудников успешно корректируется разнообразными тренингами и мерами контроля, но только в том случае, если новые образцы поведения не вступают в противоречие с вышеописанными компонентами и нормативами организационной культуры.

4. Нормы - совокупность формальных и неформальных требований, предъявляемых организацией по отношению к своим сотрудникам. Они могут быть универсальными и частными, императивными и ориентировочными. К нормам относятся так называемые правила игры, которые новичок должен освоить (принять или не принять) в процессе становления членом организации.

5. Психологический климат в организации, с которым сталкивается человек при взаимодействии с ее сотрудниками. Психологический климат представляет собой преобладающую и относительно устойчивую духовную атмосферу, определяющую отношения членов коллектива друг к другу и к труду.

Ни один из этих компонентов в отдельности не может быть отождествлен с культурой организации. Однако в совокупности они могут дать достаточно полное и верное представление о ее культуре.

В заключение первого вопроса лекции сформулируем важнейшие функции корпоративной культуры. В зависимости от сферы деятельности организации, специфики выпускаемой продукции, региона, в котором организация осуществляет свою деятельность, особенностей конкурентной среды функции корпоративной культуры и их приоритеты могут меняться. Тем не менее, специалисты полагают, что можно выделить основные функции корпоративной культуры, значимые для любой коммерческой организации.

Так, например, довольно известной является следующая формулировка функций корпоративной культуры:

1. Формирование позитивного имиджа организации.
2. Поддержание ценностей, присущих данной организации.
3. Создание и поддержание у сотрудников чувства причастности к общему делу, что придает смысл их работе в организации.
4. Воспитание сотрудников в духе преданности организации, ограничение от нежелательных влияний (охранная функция).
5. Содействие социализации новых работников (адаптационная функция).
6. Формирование и контроль форм поведения, характерных для данной организации (регулирующая функция).

Инструментарий и PR-технологии формирования корпоративной культуры.

Формирование корпоративной культуры как процесс включает в свое содержание *четыре последовательных этапа: разработка элементов корпоративной культуры; внедрение корпоративной культуры в сознание персонала; оценка уровня развития корпоративной культуры; корректировка программы развития корпоративной культуры.*

Рассмотрим подробнее содержание каждого из выделенных этапов.

На этапе разработки элементов корпоративной культуры формулируется миссия организации, разрабатывается корпоративная философия, определяются базовые ценности, формулируются стандарты поведения членов организации, отбираются традиции организации, разрабатывается символика (элементы фирменного стиля). Содержание корпоративной культуры находит свое отражение в *корпоративном кодексе*, который является завершающим действием по разработке основного содержания корпоративной культуры на уровне ее идеального состояния. Корпоративный кодекс является главным документом, который задает сотрудникам ориентиры поведения. В кодексе отражены базовые ценности компании, которые находят свое конкретное выражение в положениях кодекса. Кодекс не является инструментом исключительно внутрикорпоративных связей с общественностью (СО), – это в большей степени инструмент высшего менеджмента компании. Однако, как показывает практика, корпоративный кодекс имеет наибольшее воздействие на сотрудников, если он написан при их непосредственном участии. Если сотрудники принимают участие в обсуждении кодекса, то они с большей охотой будут выполнять его положения. Роль СО в данном случае как раз и заключается в том, чтобы обеспечить персоналу организации возможность участия в написании кодекса. Другими словами, специалист по внутрикорпоративным коммуникациям является «связующим звеном» между

руководством и рядовыми сотрудниками компании. Отсюда можно сделать вывод, что эффективный корпоративный кодекс – это результат труда специалиста по внутрикорпоративным коммуникациям, который учитывает интересы разных сторон. Поэтому составление проекта и всесторонне обсуждение кодекса становится задачей специалиста по внутрикорпоративным коммуникациям.

Кодекс может выполнять две основные функции: репутационную и управленческую.

Репутационная функция кодекса заключается в формировании доверия к компании со стороны референтных внешних групп (описание политики по отношению к клиентам, поставщикам, подрядчикам и пр.). Таким образом, кодекс, являясь инструментом корпоративных связей с общественностью, повышает инвестиционную привлекательность компании. Наличие у компании кодекса корпоративной этики становится общемировым стандартом ведения бизнеса.

Управленческая функция кодекса состоит в регламентации поведения в сложных этических ситуациях. Повышение эффективности деятельности сотрудников осуществляется путем:

- установки приоритетов во взаимодействии со значимыми внешними группами;
- определения порядка принятия решений в сложных этических ситуациях;
- указания на неприемлемые формы поведения.

Корпоративный кодекс, кроме того, является мощнейшим инструментом формирования корпоративной культуры. Кодекс может транслировать ценности компании всем сотрудникам, ориентировать на единые корпоративные цели и тем самым повышать корпоративную идентичность.

Содержание кодекса организации определяется прежде всего ее особенностями, структурой, задачами развития, установками ее руководителей. Как правило, кодексы содержат две части: идеологическую (миссия, цели, ценности) и нормативную (стандарты рабочего поведения).

В профессионально однородных организациях (банки, консалтинговые компании) часто используются кодексы, описывающие в первую очередь профессиональные дилеммы. Эти кодексы «вышли» из кодексов профессиональных сообществ, соответственно, они регламентируют поведение сотрудников в сложных профессиональных этических ситуациях. В банковской деятельности, например, это доступ к конфиденциальной информации о клиенте и сведениям об устойчивости своего банка. Кодекс описывает правила обращения с такой информацией, запрещает использовать сведения в целях личного обогащения.

В больших неоднородных компаниях ситуация сложнее. С одной стороны, существует ряд политик и ситуаций, традиционно закрепляемых этическими кодексами в международной практике. Это политики по отношению к клиентам, поставщикам, подрядчикам; описание ситуаций, связанных с возможными злоупотреблениями (взятки, подкуп, хищения, обман, дискриминация). Исходя из управленческой функции, кодекс описывает стандарты образцового поведения в таких ситуациях. Такой кодекс имеет большой объем и достаточно сложное содержание. Адресация его всем группам сотрудников в условиях значительной разницы в их образовательном уровне и социальном статусе затруднена. С другой стороны, развитие корпоративной культуры требует единого кодекса для всех сотрудников – он должен задавать единое понимание миссии и ценностей компании.

Корпоративный кодекс как документ включает в свое содержание следующие разделы:

1. Миссия компании (миссия, основные цели и задачи компании).
3. Основные базовые ценности компании (ценности компании с позиций сотрудника, коллектива, заказчика, партнера).
4. Стандарты поведения (стандарты трудового поведения работника по отношению к коллегам, руководству и своим функциональным обязанностям).
5. Традиции и символика компании (праздничные мероприятия, логотип компании, единая символика).

Итак, каждая компания сама определяет задачи, для решения которых она намерена использовать такой инструмент, как корпоративный кодекс. Однако заставить исполнять положения кодекса нельзя. Поэтому для того, чтобы он действительно работал, необходимо предусмотреть такие процедуры, чтобы в процессе его создания участвовали все сотрудники компании. Только при условии принятия каждым сотрудником корпоративного кодекса он будет реально исполняться.

На этапе внедрения корпоративной культуры в сознание персонала разрабатывается целевая PR-программа или PR-кампания. PR-программа или PR-кампания в этом случае может быть полноценной, т.е. включать в свое содержание четыре основных этапа: исследование; планирование; организация коммуникаций; оценка эффективности или сокращенной, когда разрабатывается перспективный план формирования корпоративной культуры и разрабатываются меры по его реализации. Что касается исследовательской части сокращенной программы или кампании, то она находит свое отражение на первом этапе формирования корпоративной культуры. А оценка результатов внедрения находит свое отражение на третьем этапе.

При разработке целевой программы или кампании обязательным является учет особенностей целевых групп общественности как потенциальных носителей корпоративной культуры и отбор адекватных целям и особенностям целевых групп общественности инструментария и технологий связей с общественностью. При отборе инструментария и технологий важно учитывать одну из закономерностей формирования корпоративной культуры, которая состоит в том, что любая культура формируется на основе двуединого процесса - информирования и приобщения к общим образцам поведения, действия. Эту закономерность условно можно назвать законом «единства слова и дела». Иначе говоря, инструментарий и технологии связей с общественностью в контексте задач формирования корпоративной культуры следует дифференцировать по двум направлениям: информационная работа и активно-творческая работа.

К средствам информационной работы относятся такие внутрифирменные коммуникации как: корпоративные СМИ, корпоративные аудио-видео средства, буклеты, листовки, лекции, беседы и другие.

К средствам активно-творческой работы можно отнести: корпоративные праздники, корпоративный музей, собрания членов коллектива, встречи с руководством компании,

приемы, конференции и семинары, конкурсы, элементы фирменного стиля компании и другие.

На этапе оценка уровня развития корпоративной культуры разрабатываются критерии такой оценки, отбираются методы оценки и осуществляются ее замеры, анализируются полученные данные и делаются выводы. Оценка уровня развития корпоративной культуры по сути дела является оценкой эффективности программы или кампании по ее формированию, оценкой эффективности проведенных и проводимых PR-мероприятий. При оценке уровня развития корпоративной культуры можно использовать такие ее параметры как: высокий, средний, низкий. Критериями оценки здесь могут выступать показатели уровня конфликтности в организации, степень сплоченности коллектива, командный дух, степень лояльности и организационной приверженности, культура общения сотрудников между собой и представителями внешней общественности. Немаловажное место в оценке уровня развития корпоративной культуры может занимать осведомленность персонала о делах компании, о содержании миссии и корпоративной философии и других элементах корпоративной культуры. Что касается параметров оценки уровня развития корпоративной культуры (высокий, средний и низкий), то четких объективных их показателей, наверное, нет. Но, тем не менее, эти показатели могут количественно выражаться в процентном отношении. Например, степень осведомленности сотрудников по тому или иному вопросу до 50% можно считать низким показателем, от 51 до 70 % - средним и выше 70% - высоким. Кроме того критерии и показатели таких характеристик как уровень конфликтности, сплоченности коллектива, командный дух и другие можно найти в психологической литературе.

Основными методами исследования конкретной корпоративной культуры являются: Наблюдение (рекогносцировочное, моментное, фиксированное в значимых ситуациях); Интервью с руководителем группы и представителями общественных организаций (пилотажное и частично стандартизованное); Сплошной опрос членов производственной группы по стандартизованному опроснику, включающему вопросы для расчетов индексов групповой оценки и социометрические критерии; Анализ производственной документации, отражающей характер активности и результаты деятельности группы.

Примером наблюдения за внешними признаками корпоративной культуры могут быть следующие характеристики:

все сотрудники ходят на работу в одежде офисного стиля.

на пятницу не назначаются никакие переговоры, потому что традиционно в этот день все одеваются «вольно»;

у всех одинаковые и дорогие ручки известной фирмы;

работаешь на здоровый образ жизни - не кури;

день образования компании - бурный праздник с выездом за город;

если сотрудники задерживаются сверхурочно - за счет фирмы их угощают пиццей с пивом;

за каждый проработанный год выплачивается определенная премия;

все общаются на ты и по имени (это установка);

никаких приемов - дверь Президента открыта, можно зайти и задать свой вопрос;

обязательно пользоваться (по крайней мере, на людях) той продукцией (косметика, фото, аксессуары), которую продает твоя фирма.

На этапе корректировка программы развития корпоративной культуры на основе оценки уровня ее развития, а также на основе оценки эффективности PR-мероприятий вносятся соответствующие изменения в содержание программы или кампании.

6.6. Связи с общественностью в маркетинге персонала.

Маркетинг персонала является одной из важнейших функций управления персоналом. *Под маркетингом персонала* понимают комплексный подход к обеспечению спроса на рабочие места организации со стороны наиболее квалифицированных специалистов и менеджеров. Иначе говоря, маркетинг персонала является видом управленческой деятельности, направленной на определение и покрытие потребностей в персонале.

В широком смысле маркетинг персонала есть не что иное, как философия и стратегия управления человеческими ресурсами. При всем этом персонал рассматривается в качестве внешних и внутренних клиентов фирмы.

Маркетинг персонала *в узком смысле* понимается как особая функция службы управления персоналом, включающая:

анализ внешних и внутренних факторов, определяющих направления маркетинговой деятельности;

разработку и реализацию мероприятий по направлениям маркетинга персонала;

Внешний маркетинг (привлечение высококвалифицированных работников со стороны);

Внутренний маркетинг (создание условий роста наиболее талантливых работников, ротация кадров).

В маркетинге персонала особое место занимает маркетинговая информация. Под маркетинговой информацией в управлении персоналом понимают систему обмена сведениями, позволяющую специалистам по маркетингу персонала анализировать, планировать и реализовывать маркетинговые мероприятия. Маркетинговая информация по персоналу направлена на изучение внешних и внутренних факторов, определяющих направления маркетинговой деятельности.

Внешними факторами маркетинга персонала являются:

- ситуация на рынке труда;
- развитие технологии;
- особенности социальных потребностей;
- развитие законодательства;
- кадровая политика организаций-конкурентов.

К внутренним факторам маркетинга персонала относят:

- цели организации;
- финансовые ресурсы организации;
- кадровый потенциал;
- источники покрытия кадровой потребности.

Содержание маркетинга персонала или другими словами персонал-маркетинга можно свести к основным направлениям. Основными *направлениями маркетинга персонала являются:*

разработка требований к персоналу – сводится к разработке требований к профессиональным и личностным качествам работников;

определение потребности в персонале – заключается в установлении необходимого качественного и количественного состава персонала на заданный период времени;

расчет затрат на приобретение и дальнейшее использование персонала – определяется цена рабочей силы с учетом ее рыночной стоимости, а также система бонусов и других методов стимулирования работников;

выбор путей покрытия потребности в персонале – определяются пути привлечения работников со стороны, из внешних источников и пути покрытия потребностей в персонале за счет внутренних резервов (обучение персонала, ротация кадров и т.п.).

Разработка требований к персоналу производится на основе штатного расписания, текущего и перспективного анализа требований к должностям и рабочим местам. Разработка требований к персоналу заключается в формировании качественных характеристик персонала: способностей, мотиваций и свойств. Определение потребности в персонале устанавливает количественный и качественный состав персонала.

Ожидаемые затраты на приобретение и использование персонала складываются из таких составляющих, как внешние и внутренние затраты, которые могут быть единовременными или текущими. К внешним единовременным затратам относятся: оплата договорных отношений с учебными заведениями, коммерческими структурами по подбору и подготовке персонала, центрами подготовки при органах регулирования занятости (биржах труда) и т.п. К внешним текущим затратам относятся: затраты на исследовательские и оперативные работы в области персонал-маркетинга (сбор и анализ информации, затраты на рекламу, представительские расходы, командировки сотрудников маркетинговых служб и т.п.). К внутренним единовременным затратам относятся: капитальные инвестиции по оборудованию новых рабочих мест и переоснащению существующих, вложение средств и дополнительное строительство и оснащение объектов социальной инфраструктуры, учебных подразделений и т.п. Внутренние текущие затраты складываются из расходов по оплате труда новых сотрудников или работников с новой квалификацией, в том числе различных социальных выплат и т.п.

Выбор путей покрытия потребности в персонале зависит от влияния двух других направлений маркетинговой деятельности — отработки профессиональных требований к персоналу и определения величины затрат на приобретение и дальнейшее использование персонала.

Сущность маркетинговой работы по выбору путей покрытия потребности в персонале сводится к следующим основным этапам:

установление источников покрытия потребности;

определение путей привлечения персонала;

анализ источников и путей с точки зрения их соответствия требованиям качественных и количественных параметров потенциальных сотрудников, а также затрат, связанных с использованием того или иного источника и пути привлечения персонала;

выбор альтернативных или комбинированных вариантов источников и путей.

Концепции маркетинга персонала. В литературе выделяют следующие основные концепции маркетинга персонала.

1. Концепция эффективного формирования профессиональной рабочей силы. В соответствии с ней потребители ориентируются на такой товар «персонал», который широко доступен и продается по низким ценам. Участники маркетинговой деятельности направляют усилия на достижение высокой «серийности» и создание условий для соединения способности к труду с капиталом через всевозможные виды занятости.

2. Концепция человеческого капитала. Согласно ей потребители ориентируются на такой товар, как «специфический персонал», который в наибольшей степени

соответствует высшему уровню в техническом, эксплуатационном и качественном отношениях, обеспечивая тем самым наибольшую выгоду. Участник маркетинга направляет усилия на создание и формирование потребительской стоимости рабочей силы и на ее непрерывное совершенствование.

3. Концепция продвижения товара «персонал». Она основана на убеждении, что если оставить потребителю право самостоятельно решать вопрос о найме работника определенного уровня и профиля подготовки, то предпочтения потребительского выбора останутся неизменными. Напротив, если применить соответствующие приемы «завоевания места под солнцем» на рынке рабочей силы, то соответствующий вариант соединения способности к труду с капиталом будет обеспечен.
4. Ценовая концепция. Согласно ей повышение стоимости рабочей силы само по себе способно привести к лучшей практической отдаче, производительности труда, улучшить психологический климат в коллективе, т.е. работники с высоким доходом дорожат работой и не хотят ее потерять из-за низкой производительности труда и из-за нарушения трудовой, технологической дисциплины.
5. Концепция традиционного маркетинга. Она основана на том, что залогом достижения целей участника является определение потребностей целевых рынков и обеспечение желаемой удовлетворенности более эффективными и продуктивными, чем у конкурентов, способами. Участник маркетинга интегрирует и координирует свою деятельность с расчетом на обеспечение потребительской удовлетворенности реальных и потенциальных потребителей товара.
6. Концепция социальных предпочтений. Она сводится к тому, что рынок заставляет нанимателей приспосабливать зарплату и прочие характеристики трудовой деятельности к предпочтениям продавца рабочей силы. Несмотря на то, что на отдельных предприятиях проблемы остаются, условия труда становятся постепенно все более безопасными, менее вредными для здоровья, в то время как уровень дохода растет.
7. Концепция потребительского выбора. Потребительский выбор рабочей силы — это выбор максимизирующей функции полезности соединения способности к труду с капиталом в условиях их ограниченности. Разумный выбор предполагает как сопоставление дополнительных выгод и затрат, так и равенство между ними.
8. Маркетинг персонала в узком смысле является частью снабженческого маркетинга, поскольку его главная задача состоит в кадровом обеспечении предприятия. В более широком плане — это активная форма социального обменного процесса между предприятием и рынком рабочей силы. Мероприятия по маркетингу в сфере персонала касаются как связей с рынком рабочей силы, так и отношений с собственными сотрудниками.
9. Концепция внутриорганизационного маркетинга. Ее цель — интеграция кадровой политики и сбытового маркетинга, которая должна заключаться в использовании инструментов кадровой политики с сохранением приоритета сбыта и в применении средств маркетинга для влияния на персонал.
10. Концепция эгомаркетинга. Концепция эгомаркетинга и близкая к ней концепция самомаркетинга — это системный подход к самореализации личности, когда человек в условиях конкуренции должен определить свое положение в обществе за счет максимальной мобилизации энергии и инициативы, природных дарований,

приобретенных знаний и умений, личной предприимчивости и активной жизненной позиции. Социально ориентированная рыночная система создает достаточно приемлемые условия для жизни и полезной деятельности всех членов общества, однако это происходит благодаря усилиям наиболее активных и самостоятельных личностей, которые принимают на себя значительный груз забот о личном благополучии и благополучии всего общества. (См.: Татарников Е.А. Управление персоналом: Учеб. Пособие. – М.: Издательство РИОР, 2005 . с. 29-31).

В дополнение к представленным выше концепциям маркетинга персонала представляется, необходимым добавить еще одну принципиально отличающуюся от концепций рассмотренных в учебном пособии Татарникова Е.А. Эту концепцию мы назовем, *концепцией продвижения товара «рабочее место»*. Суть концепции продвижения товара «рабочее место» заключается в том, товаром в этой концепции выступает не рабочая сила, рабочее место. Здесь продавцом товара выступает работодатель. Именно работодатель заинтересован выгодно продать свое рабочее место. Эта выгода сводится к тому, чтобы рабочее место было занято работником с высокими качественными характеристиками как профессиональными, так и личностными. В этом случае цена, которую хочет получить работодатель за рабочее место, заключена в прибыли, которую принесет работодателю работник.

Рынок труда. Рыночным пространством, где осуществляется маркетинг персонала, является рынок труда. Рассмотрим содержание и основные характеристики рынка труда.

Рынок труда — динамичная система, в которой взаимодействуют работодатели и наемные работники, выполняющая основные функции регулятора движения рабочей силы в хозяйстве страны.

Основными компонентами рынка труда являются: спрос на рабочую силу и предложение рабочей силы; стоимость рабочей силы; цена рабочей силы; конкуренция между работодателями и работополучателями, работодателями и наемными работниками.

Субъектами рынка труда выступают: работодатели и их представители (союзы); работники и их представители (профсоюзы); государство и его органы (министерство труда и социальной защиты населения, департаменты, комитеты и департаменты по труду и занятости и т.д.).

В узком понимании рынок труда означает место, где совершаются сделки между нанимателем и продавцом рабочей силы. Найм рабочей силы — сложный процесс, а акт найма — лишь завершающий этап в процессе количественного и качественного определения потребности нанимателя в рабочей силе. Решению работника о найме

предшествует длительный процесс принятия решения и совершения определенных действий. Поэтому термин «рынок труда» в зарубежных источниках заменяют адекватным понятием «система занятости». Рынок труда бывает внешний и внутренний, открытый и скрытый.

Связи с общественностью в маркетинге персонала реализуются посредством разработки PR-программ и PR-проектов, которые по своему содержанию должны носить интегрированный характер. Иначе говоря, связи с общественностью здесь выступают в рамках интегрированных маркетинговых коммуникаций, включающих в себя не только маркетинговые коммуникации и PR-коммуникации, но и рекламные коммуникации. Ведущая роль в этом интегрированном комплексе принадлежит связям с общественностью, ибо средства связей с общественностью призваны позиционировать организацию соответствующим образом, делая ее привлекательной для высококвалифицированных специалистов, создавая условия для качественного отбора нужных работников.

Основными средствами связей с общественностью в маркетинге персонала являются:

Имиджевые статьи в СМИ и в специализированных изданиях.

Дни открытых дверей.

Презентации компании в вузах, на выставках, ярмарках и т.п.

Ярмарки вакансий.

Конференции, семинары и т.п.

Специальные рекламные буклеты.

Беседы вербовщиков с предоставлением рекламных имидж материалов и т.п.

Для сравнения приведем средства рекламы в маркетинге персонала:

Объявления в СМИ и в специализированных изданиях.

Объявления на специальных стендах.

Объявления в учебных заведениях.

Специальные рекламные буклеты.

Беседы вербовщиков с предоставлением рекламных материалов и т.п.

Как видно из приведенных средств, рекламные средства отвечают на вопрос «Что и где?», средства связей с общественностью привлекают потенциальный персонал имиджевыми и репутационными характеристиками организации.

Такова характеристика маркетинга персонала как одного из направлений связей с общественностью в управлении персоналом.

6.7. Организационная приверженность в контексте связей с общественностью в управлении персоналом.

В условиях постоянно обостряющейся конкуренции недостаточно проводить грамотную ценовую или маркетинговую политику, модернизировать технологии и производимую продукцию. При этом важно помнить, что в конечном счете имидж организации ее репутация и конкурентоспособность во многом зависят от того как того как к своей организации относится персонал, те кто непосредственно представляет свою организацию в производимой ей продукции или предоставляемых услуг. Все это находит свое отражение в понятии «организационная приверженность», получившее свое развитие в западной науке управления персоналом. Именно в США, Европе и Японии многие теоретики и практики в сфере бизнеса поняли, что одним из важнейших преимуществ, позволяющих предприятиям занимать лидирующие позиции на рынке, является максимально полное использование человеческих ресурсов организации. Об этом свидетельствует опыт таких всемирно известных компаний, как АйБиЭм, Хьюлетт-Паккард, Макдоналдс, Интел, Боинг и др. В данном случае речь идет о том, что преданность, приверженность персонала, его готовность разделять цели и ценности организации, а также напряженно трудиться в ее интересах является важнейшим условием максимальной отдачи не только от человеческих ресурсов, но и от всех других ресурсов, которыми располагает организация.

По определению отечественных исследователей Магура М.И. и Курбатова М.Б., *под организационной приверженностью* понимается эмоционально положительное отношение работника к организации, предполагающее готовность разделять ее цели и ценности, а также напряженно трудиться в ее интересах. Организационная приверженность - это психологическое образование, включающее позитивную оценку работником своего пребывания в организации, намерение действовать на благо этой организации ради ее целей и сохранять свое членство в ней. Отсутствие приверженности выражается в отчуждении работника от организации. (См.: Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии.- М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2003. – с.369).

Понятно, что уровень организационной приверженности работника может колебаться от безусловной преданности, готовности к самоотверженной работе в интересах организации до полного отчуждения от организации, когда организация используется лишь в качестве средства для удовлетворения индивидуальных потребностей.

Опыт показывает, что приверженные работники в организации отличаются своим отношением к решению общих задач, задач организации. Они готовы брать на себя ответственность за результаты производственной деятельности, готовы трудиться с полной отдачей сил, знаний и опыта, они выступают застрельщиками инновационных процессов. Приведем некоторые конкретные черты приверженных работников:

Приверженные работники отличаются высоким уровнем уважения к себе и к другим.

Приверженные работники отличаются высокой готовностью к инновациям.

Приверженные работники отличаются широким кругозором в понимании целей и задач организации, они способны к творчеству и креативу в решении возложенных на них задач.

Приверженные работники отличаются твердыми убеждениями, они всегда занимают принципиальные позиции в интересах общего дела.

Приверженные работники отличаются стремлением к профессиональному росту, профессиональной самореализации.

Приверженные работники отличаются стремлением к сохранению здорового морального климата в коллективе, они склонны к сотрудничеству, развитию деловых контактов, они всегда нацелены на конструктивное разрешение возникающих конфликтов.

В свете вышесказанного актуальной задачей становится для любой организации задача формирования организационной приверженности персонала. Эта задача должна быть актуальной для всех субъектов управления персоналом, в том числе и для служб связей с общественностью.

Необходимым условием грамотного формирования организационной приверженности является знание ее содержания и структуры, а также отличительные черты приверженных работников и источники формирования у них организационной приверженности.

Рассмотрим кратко выделенные нами явления, связанные с формированием организационной приверженности.

В структуре организационной приверженности выделяют *три основных компонента: идентификацию* (осознание организационных целей как собственных); *вовлеченность* (желание предпринимать личные усилия, вносить свой вклад для достижения целей организации); *лояльность* (эмоциональная привязанность к организации, желание оставаться ее членом).

Важно заметить, что каждый из трех компонентов приверженности имеет конкретное психологическое содержание:

Идентификация работников со своей организацией зависит от того, в какой мере они:

информированы о положении дел в организации, о перспективах решения значимых для них проблем;

гордятся самим фактом своей работы в данной организации;

считают оценку усердного и добросовестного труда со стороны организации справедливой.

Вовлеченность в работу организации предполагает:

готовность, если этого требуют интересы организации, к дополнительным усилиям, не ограничиваясь должностными обязанностями;

чувство самоуважения, основанное на удовлетворенности своими профессиональными достижениями и своей работой;

заинтересованность в достижении значимых для организации рабочих результатов;

ответственность за результаты своей работы.

Лояльность по отношению к организации предполагает, что данная работа порождает у работников:

удовлетворенность содержанием работы, выполняемой в организации;

ощущение внимания и заботы со стороны организации;

удовлетворенность своей карьерой в организации;

уверенность в целесообразности продолжительной работы в данной организации;

доверие к руководству (См.: Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии.- М.:

ООО «Журнал «Управление персоналом», 2003. – с.370).

На основе анализа литературы по рассматриваемой проблеме представляется важным и возможным выделить факторы формирования организационной приверженности. Среди них можно выделить две группы: индивидуальные и организационные.

К индивидуальным факторам организационной приверженности можно отнести:

Трудовая мотивация. Замечено, что большую склонность к проявлению приверженности имеют работники, которых привлекает содержание работы. Работники же, преимущественно ориентированные на заработок, склонны проявлять более низкий уровень приверженности. Замечено так же, что формирование у работника приверженности своей организации связано с тем, в какой степени данное место работы соответствует его ожиданиями и дает возможность удовлетворения важнейших потребностей, с которыми для него связан смысл работы. Работа имеет для человека смысл, если она интересна, дает положение и престиж, обеспечивает необходимый доход, занятость, значимые социальные контакты, является хорошим способом служения обществу и приносит удовлетворение.

Трудовая этика. Опыт свидетельствует, что уровень приверженности выше у работников, которых характеризует ориентация на работу как на основную сферу самореализации, на труд с полной самоотдачей и готовность принимать на себя ответственность за рабочие результаты. Склонность к проявлению приверженности ниже у работников, считающих профессиональную деятельность не более чем средством зарабатывания денег.

Возраст. Чем старше работники, тем в большей степени они склонны проявлять приверженность своей организации.

Стаж. Стаж работы часто используется как показатель взаимных обязательств работника и организации. Работники, проработавшие много лет в компании, скорее могут рассчитывать на отдачу от нее в виде пенсий и разного рода льгот, которые как бы «привязывают» их к организации. Однако следует иметь в виду, что стаж не всегда является позитивным фактором формирования организационной приверженности у работников. Работник, проработавший в организации много лет, может испытывать разочарование, если он видит несправедливость и ошибки в руководстве.

Пол. Замечено, что женщины чаще, чем мужчины, проявляют приверженность организации.

Уровень образования. Как правило, чем выше образовательный уровень работников, тем ниже их готовность к проявлению приверженности организации. Это можно объяснить тем, что люди с более высоким уровнем образования отличаются высокими ожиданиями, которые не всегда находят свою реализацию в организации. Кроме того, более образованные работники имеют большие возможности в смене места работы.

Семейное положение. Исследования показывают, что семейные работники более привержены организации, чем несемейные. Это можно объяснить стремлением семейных людей к стабильности и материальному благополучию.

Место жительства. Чем ближе место жительства работника от места работы, тем выше его организационная приверженность. Это можно объяснить тем, что такому работнику приходится меньше тратить время на дорогу от дома до работы. Особенно эта зависимость характерна для крупных городов.

Среди важнейших организационных факторов, влияющих на приверженность работников, выделяют следующие:

Степень удовлетворения интересов работников в организации. Известно, что основные интересы работников подразделяются на: производственные (организация рабочего места; характер и условия труда; график работы и т.п.); социальные (неформальное положение сотрудников в коллективе); личностные (условия самореализации личности) и финансовые (заработная плата, принцип справедливости в сфере материального вознаграждения). От степени удовлетворения этих интересов напрямую зависит организационная приверженность работников.

Уровень рабочего стресса. Уровень рабочего стресса отражает то, в какой степени работа связана с переутомлением, отрицательными эмоциями, нервным перенапряжением. Исследования показывают, что чем с большим уровнем рабочего стресса связана работа, тем ниже у работников готовность к проявлению приверженности.

Степень информированности работников. Исследования показывают, неосведомленность персонала по важнейшим вопросам, связанным с работой организации, снижает уровень их доверия к руководству и отрицательно влияет на приверженность работников своей организации.

Степень вовлеченности работников. Практика управления персоналом показывает, что если к работнику относятся лишь как к исполнителю, и его не привлекают к анализу проблем подразделения и компании, если он не становится активным субъектом единого производственного процесса, то уровень приверженности такого работника не может быть высоким.

Такова характеристика важнейших факторов формирования у работников приверженности своей организации. Эти факторы должны учитываться всеми субъектами управления персоналом при разработке и реализации программы формирования организационной приверженности работников. Особое место в решении указанной задачи отводится службам по связям с общественностью. Основными инструментами реализации PR-программы по формированию организационной приверженности могут быть: корпоративные СМИ, корпоративные праздники, доска почета, чествования передовиков производства, встречи с руководством и другие. В целом успех в решении задач организационной приверженности зависят от выбранной стратегии управления персоналом (стратегия контроля и строгого порядка или стратегия формирования организационной приверженности), грамотной коммуникативной политики в организации, уровня развития корпоративной культуры и корпоративной философии.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Назовите цели связей с общественностью в управлении персоналом.
2. Перечислите основные направления связей с общественностью в управлении персоналом.

3. Охарактеризуйте инструменты и технологии связей с общественностью в управлении персоналом.
4. Назовите основные типы теорий управления персоналом.
5. Охарактеризуйте средства мотивации персонала.

Литература

1. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2005. – Глава 6,7,8.
2. Маслова В.М. Связи с общественностью в управлении персоналом: Учебное пособие/ Под ред. проф. П.Э. Шлендера. – М.: Вузовский учебник, 2005. – Глава 3,4,5.
3. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. – М.: Аспект Пресс, 1999. – Глава 11, 12.
4. Татарников Е.А. Управление персоналом: Учебное пособие. – М.: Издательство РИОР, 2005. – Тема 7, 14, 15,17.
5. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. 5-е перераб. и доп.- М.: ЗАО «Бизнес-школа» Интел-Синтез», 2002. – Глава 1,10,11.

Тема 7. ПЛАНИРОВАНИЕ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ.

Целевая установка: уяснить сущность и основное содержание планирования и оценки эффективности связей с общественностью в управлении персоналом.

После изучения данной темы слушатели смогут:

назвать основные принципы планирования, виды и этапы планирования связей с общественностью в управлении персоналом по связям с общественностью, а также основные подходы к оценке эффективности PR-деятельности;

объяснить способы планирования связей с общественностью в управлении персоналом;

охарактеризовать этапы планирования связей с общественностью в управлении персоналом организации, а также основные параметры оценки эффективности связей с общественностью в управлении персоналом организации.

В лекции рассматриваются следующие вопросы:

7.1. Принципы, виды и способы планирования связей с общественностью в управлении персоналом.

7.2. Этапы планирования связей с общественностью в управлении персоналом.

7.3. Оценка эффективности связей с общественностью в управлении персоналом.

Контрольные вопросы для самопроверки

7.1. Принципы, виды и способы планирования связей с общественностью в управлении персоналом.

Планирование является важнейшим этапом управления вообще и управления персоналом в частности. Планирование связей с общественностью в управлении персоналом подчиняется определенным правилам и законам, которые, прежде всего, проявляются в принципах. Основными принципами планирования связей с общественностью в управлении персоналом являются:

Научность.

Комплексность.

Конкретность.

Гибкость.

Реальность.

Перспективность.

При планировании связей с общественностью важно учитывать сроки, а также обстоятельства процесса управления персоналом. В соответствии с этим выделяют следующие виды планирования связей с общественностью в управлении персоналом: стратегическое (с периодом в 5 и более лет); оперативное (с периодом в 1 год и менее); планирование по ситуации.

Один из принципиальных вопросов в планировании заключен в том, как осуществляется планирование. Иначе говоря, здесь речь идет о способах планирования.

Способы планирования связей с общественностью в управлении персоналом организации могут быть следующие.

Во-первых, такое планирование может осуществляться в рамках комплексного плана стратегического развития организации. В этом случае планирование связей с общественностью оформляется разделом.

Во-вторых, планирование связей с общественностью в управлении персоналом может осуществляться в рамках годовых планов PR. В этом случае данное направление планирования может так же, как и в предыдущем случае оформляться разделом. И, наконец, *в-третьих*, планирование связей с общественностью в управлении персоналом может представляться самостоятельными планами. Такое планирование осуществляется по ситуации. Например, может разрабатываться план PR-мероприятий по мотивации персонала в период сезонной торговли.

Такова характеристика планирования связей с общественностью по принципам, видам и способам.

7.2. Этапы планирования связей с общественностью в управлении персоналом.

При планировании связей с общественностью в управлении персоналом необходимо учитывать сложность этого процесса, который разбивается на целый ряд этапов, на каждом из которых решаются конкретные задачи. Основными этапами планирования являются:

1. Оценка текущего состояния дел, уяснение целей и задач развития организации и персонала.
2. Определение целей и задач плана.
3. Выявление целевых групп общественности и конкретизация задач взаимодействия с ними.
4. Выбор PR-средств и PR-технологий с учетом целей, задач и целевых групп общественности.
5. Планирование PR-программ и PR-кампаний.
6. Планирование бюджета.
7. Составление календарного плана или графика Гантта.
8. Контроль хода выполнения плана, анализ результатов планирования и корректировка плана.

Рассмотрим содержание каждого из выделенных этапов планирования связей с общественностью в управлении персоналом.

Этап оценки текущего состояния дел, уяснения целей и задач развития организации и персонала предполагает решение следующих задач:

Уяснение стратегических целей и задач развития организации и персонала.

Уяснение текущих задач организации.

Оценка состояния производственных показателей и уяснение места и роли персонала в сложившейся ситуации.

Проведение необходимых исследований.

На этап определения целей и задач плана основные усилия сосредотачиваются на следующих задачах:

Формулировка цели плана (может быть включена в содержание цели комплексного плана развития организации).

Формулировка задач, обеспечивающих достижение поставленной цели (могут быть включены в перечень задач комплексного плана).

Этап выявления целевых групп общественности и конкретизация задач взаимодействия с ними.

Определяются целевые группы общественности по различным признакам(возраст, пол, образование, место в организационно-штатной структуре и т.д.).

Выявляются социально-психологические особенности каждой из выделенных групп, их мотивация и конкретизируются задачи по организации коммуникаций с ними.

На этапе выбора PR-средств и PR-технологий:

Составляется перечень PR-средств и анализируются возможности и способы их применения.

Осуществляется отбор тех средств, которые будут включены в планы.

На этапе планирования PR-программ и PR-кампаний определяются конкретные PR-программы и PR-кампании, которые могут быть включены в общий план с учетом ситуационных или традиционных задач, стоящих перед организацией. В установленные сроки планом осуществляется разработка и реализация PR-программ и PR-кампаний, включенных в общий план.

На этапе планирования бюджета оцениваются расходы по видам:

Оплата труда.

Накладные расходы (аренда, налоги, страхование, коммунальные платежи, телефонные услуги).

Расходы на материалы.

Прочие расходы (проезд, гостиница, представительские расходы и т.п.)

Этап оформления плана является завершающим этапом планирования. Итогом этого этапа является календарный план и/или график Ганнта.

На этапе контроля осуществляется контроль хода выполнения плана, анализируются результаты планирования, и осуществляется корректировка плана.

Таково основное содержание планирования связей с общественностью по этапам планирования.

7.3. Оценка эффективности связей с общественностью в управлении персоналом

Опираясь на исследования зарубежных ученых Катлипа С., Хейвуда Р., Сайтела и других, а также отечественных ученых – Демина Ю.М., Масловой В.М., Тульчинского, Г.Л., Чумикова А.Н., и других раскроем основное содержание оценки эффективности связей с общественностью в управлении персоналом. Прежде всего, заметим, что оценка эффективности связей с общественностью в означенной сфере подчиняется общим закономерностям данного процесса вообще.

Многие исследователи справедливо отмечают, что результаты PR-деятельности достаточно сложно оценивать, поскольку отсутствуют однозначные критерии. В частности Элисон Тиккер в своей книге «Паблик рилейшнз» приводит следующие слова из одного из годовых отчетов IBDO: «Оценка эффективности PR остается горячо обсуждаемой проблемой» и что «сфера связей с общественностью никогда не будет уважаемой, если она не будет представлять количественный отчет о своей деятельности» (Цит.: по кн.: Элисон Т. Паблик рилейшнз.-М.: Изд-во Проспект, 2005.- с.310).

Широкое распространение в практике PR получила трехступенчатая модель оценки эффективности связей с общественностью предложенная С. Катлипом. Данная модель включает в себя следующие ступени:

1. Подготовка.
2. Применение.
3. Воздействие.

На ступени подготовки оценивается информация и стратегическое планирование. Здесь акцент делается на следующих вопросах:

Адекватность фундаментальной информационной базы для построения программы.

Приемлемость сообщения и содержания деятельности.

Качество сообщения и презентации деятельности.

На ступени применения оценивается тактика и приложенные усилия. При этом акцент делается на следующих вопросах:

Число сообщений, отправленных в СМИ, и разработанных видов деятельности (мероприятий).

Число размещенных сообщений и осуществленных мероприятий.

Численность тех, кто получил сообщения и был свидетелем деятельности.

Численность тех, кто внимательно отнесся к сообщениям и посетил организованные мероприятия.

На ступени воздействия, на основе обратной связи оцениваются конкретные результаты, которые проявились в поведении целевых групп общественности. Здесь особое внимание уделяется следующим вопросам:

Численность тех, кто знает содержание сообщения.

Численность тех, кто изменил мнение.

Численность тех, кто изменил взгляды.

Численность тех, кто ведет себя желательным образом.

Численность тех, кто повторяет желательное поведение.

Социальные и культурные изменения

Маслова В.М. в своей книге «Связи с общественностью в управлении персоналом» подчеркивает, что необходимо различать оценку результатов PR (обычно имеющих краткосрочную природу) и оценку итогов PR-деятельности, которые, несмотря на свой долгосрочный характер, оказывают большое воздействие на деятельность организации

В мировой практике принято рассматривать четыре основных подхода к оценке эффективности PR-деятельности, которым соответствуют следующие критерии:

- 1) достижение поставленных целей (задач);
- 2) конкретные результаты работы: количество публикаций, количество журналистов на пресс-конференции, наличие резонанса в прессе и общественном мнении и т. п.;
- 3) итоги (отсроченные результаты): как деятельность специалистов системно повлияла на общественное мнение в целом, изменились ли представления о данной компании, как это сказалось на ее репутации и т. п.;
- 4) бизнес-результаты: обороты компании, количество проданных после акции товаров, заключенных договоров, прибыли, стоимости торговой марки на бирже и т. п.

В качестве параметров для оценки PR-деятельности в управлении персоналом Маслова В.М. выделяет такие, как:

- а) количество и качество подготовленных информационных продуктов;
- б) количество объектов (лиц, организаций, СМИ), получивших информационные продукты;
- в) количество изменений, произошедших в результате получения информационных продуктов;
- г) количество инструментальных циклов (этапов), связанных с производством и использованием информационных продуктов. Указанные параметры в свою очередь подлежат дальнейшей систематизации.

Параметр а). При оценке количества подготовленных информационных продуктов выделяют такие позиции, как:

1. базовые информационные продукты — справка о результатах исследования, аналитическая справка, стратегическая концепция, тактический план, сценарии акций, рабочая смета и т. п.;
2. оперативные информационные продукты: информационный пакет, письмо, релиз (т. е. информация, предназначенная для непосредственного воздействия на персону или группу лиц), анонсы, приглашения (т. е. информация, призванная привлечь внимание персоны или группы лиц к мероприятию и побудить их участвовать в нем).

Оценка количества подготовленных информационных продуктов тесно связана с оценкой их качества. Качество информационных продуктов можно оценить исходя из следующих параметров:

уровень выполнения поставленных задач (такой подход распространен в российской практике, где руководитель организации предпочитает не расходовать средства на консультирование в PR-агентствах, а ставит задачи перед своими специалистами);

результаты тестирования (и последующей корректировки) подготовленного информационного продукта с помощью репрезентативного исследования, опроса экспертов или фокус-группы;

эффект от последующего использования информационного продукта.

Параметр б). Содержание «эффекта» можно также оценить количественно — оно частично расшифровывается при подсчете количества объектов, получивших информационные продукты (перечень организаций, в которых зафиксирован факт получения информации, перечень организаций, отреагировавших на полученную информацию).

Параметр в). Эффект, т. е. эффективность PR-деятельности, также соответствует количеству изменений, произошедших в результате получения информационных продуктов. Эти изменения разделяются на две группы:

прямые, непосредственные, точные изменения (количество субъектов, отреагировавших на полученную информацию (запрос), просьба о переговорах; количество персон, пришедших на организованное для них мероприятие; количество СМИ, разместивших полученную информацию или подготовивших информацию по итогам участия в мероприятии);

косвенные, приблизительные, ориентировочные изменения (процент участников, изменивших свое отношение к чему-либо; процент участников, совершивших желаемые действия по отношению к чему-либо; процент участников, сменивших или сформировавших свои интересы (потребности, ценности) в соответствии с ожиданиями заказчика).

Первую группу показателей можно прогнозировать, планировать и четко измерять (методами мониторинга, контент-анализа, рейтингов публицити).

Вторая группа показателей не поддается планированию и прогнозированию, так как мотивация к совершению действий и глубинные изменения ценностных ориентации являются результатом большой совокупности факторов, где PR лишь одна из составляющих, при этом не всегда доминирующая. В связи с этим такие показатели не могут фиксироваться в договорах, а если такое происходит, это следует считать некорректным. Такое положение закреплено в ряде международных кодексов профессионального поведения специалистов PR.

Параметр з). Количественный уровень эффекта также связан с количеством инструментальных циклов, под которыми подразумевается количество операций по подготовке и рассылке PR-продукта, отслеживанию (на уровне обратной связи) эффекта, произведенного им.

Обобщая опыт зарубежных исследований, Демин Ю.М. акцентирует внимание на прямых и косвенных результатах PR-мероприятий.

К первой группе относятся:

- а) общее количество контактов с аудиторией;

- b) сравнительная оценка восприятия компании и ее продукции (до и после PR-мероприятия);
- c) уровень информированности СМИ (также до и после);
- d) уровень осведомленности аудитории (то же);
- e) прирост выручки от прямой реализации продукции (а сопоставимые промежутки времени);
- f) планируемый и реальный объем выручки от благотворительной деятельности в ходе PR-мероприятия;
- g) прямая экономия (читай - прибыль) на рекламе, директ-маркетинге и иных, более дорогостоящих инструментах ИМК, в том числе за счет приобретения дополнительных льгот (например, предоставления партнером бесплатной прямой ссылки на интернет-ресурс предприятия и др.);
- h) текущий рейтинг, номинирование предприятия;
- i) рост (падение) курса акций предприятия;
- j) полная загрузка сотрудников на новом производстве или превышение соответствующего планового показателя на традиционном производстве.

К косвенным признакам, позволяющим судить о степени эффективности PR-мероприятий, относятся:

- a) полное израсходование бюджета скидок, предоставлявшихся в рамках PR-акции;
- b) спонтанная подготовка торговой сети к проникновению продвигаемого в рамках PR-акции продукта на другие рынки;
- c) более стремительное продвижение других брендов предприятия;
- d) появление потока рекламы, нацеленной на другие категории покупателей (допустим, молодежь), или появление «плановой» рекламы в других СМИ (например, в Интернете);
- e) формирование новых специализированных отделов в магазинах розничной торговли (что свидетельствует о расширении присутствия продукции предприятия на рынке);
- f) рост продаж (прямых и в розницу) продукции предприятия - как по сравнению с конкурентами, так относительно аналогов данного предприятия, либо в определенном секторе рынка (например, в Интернете)

Тульчинский Г.Л., подчеркивая сложность оценки эффективности связей с общественностью, отмечает: «...оценить эффективность PR чрезвычайно трудно. Прежде всего — в силу сложности прослеживания однозначной зависимости между конкретными

результатами и итогами деятельности фирмы, поддающимися количественному анализу (прибыль, объем продаж и т. д.), и PR-деятельностью с ее направленностью не на результат, а на процесс» (Тульчинский Г.Л. PR фирмы: технология и эффективность. – СПб.: Алетейя, 2001. – с.222). Далее автор указывает на то, что важнейшими проблемами современного бизнеса в контексте оценки эффективности связей с общественностью, становятся выходящие на первый план действия трудноуловимых, трудноизмеримых и практически непредсказуемых факторов:

Главной задачей является не увеличение эффективности производства, а адаптация людей к изменениям вследствие внедрения более эффективных технологий;

Эффективность нововведения определяется не столько управлением программой развития, сколько изменением отношения к товару потребителей и отвечающих за реализацию агентов и дилеров;

Работа с персоналом заключается не столько в требовании соответствия стандартам, сколько в формировании у лучших людей мотивации на работу именно в этой фирме;

Финансовая деятельность состоит не столько в планировании затрат, сколько в умелой работе с инвесторами. Этот ряд, по мнению указанного автора, можно продолжать и продолжать. (См.: Тульчинский Г.Л. Указ соч. с.222).

К числу основных параметров, которые необходимо учитывать при анализе эффективности PR, по мнению Тульчинского Г.Л., относятся:

информирование общественности, способствующее продвижению новых идей и проектов;

развитие мотивации персонала и специалистов, способствующее укреплению сплоченности;

взаимопонимание между фирмой и ее социальной средой, исключающее неприятные неожиданности;

выход на новые рынки, формулировка новых идей и проектов, открывающих новые перспективы развития и роста фирмы;

преодоление изоляционизма и замкнутости в менеджменте;

обеспечение прогресса фирмы, ее развитие, диверсификация и рост;

социальная ответственность, способствующая укреплению социального положения фирмы.

Этим перечень представленных параметров не исчерпывается (См.: Тульчинский Г.Л. Указ соч. с.226).

По мнению многих специалистов одним из важнейших методов оценки эффективности PR-деятельности является *рейтинг*. *Рейтинг* как инструмент оценки одного фигуранта относительно другого применяется во многих отраслях и направлениях деятельности; например, все знают рейтинг устойчивости банков, рейтинг популярности направлений туризма, рейтинг отделов по PR и т. п.

Широко публикуемые рейтинги становятся не только инструментом оценки качества деятельности, но и инструментом формирования имиджа, так как несут информацию о статусе фигуранта рейтинга относительно конкурентов. Это заставляет компании и персоны живо интересоваться результатами и работать над повышением своего рейтинга, используя для этого все возможные способы.

Рейтинги несут информацию:

для партнеров - о потенциальных возможностях фигуранта (используются для принятия решений о сотрудничестве);

для фигуранта рейтинга - об относительных возможностях конкурентов, своих сильных и слабых сторонах (используются для корректировки собственной стратегии);

для общественности - о ситуации в определенном сегменте рынка (используются для формирования общественного мнения).

Публикуемые рейтинги в СМИ и Интернет привлекают внимание к организации потенциальных работников, что способствует качественному отбору персонала, а также решению других задач по маркетингу персонала.

Ценными представляются рекомендации PR-специалистам в управлении персоналом по организации эффективной работы, сформулированные Масловой В.М., исходя из ошибок, которые чаще всего допускаются. Вот эти рекомендации:

1. Не ведется работа с мифами и слухами. Явный просчет – пропускать мимо ушей слухи и мифы, которые вредят репутации компании, ее руководителю. Много важной информации циркулирует, но доходит до персонала в искаженном виде. Умение управлять слухами помогает создать атмосферу благожелательности, снять страхи перед будущим или вернуть доверие к высшему руководству.

2. Не отслеживается интерес персонала к внутрикорпоративным изданиям. Следует изучать информационные потребности сотрудников организации, так как часто персонал не читает и не интересуется своими газетами или журналами. Выявить причину отсутствия интереса персонала к своим изданиям — задача PR-специалиста.

3. У работников нет единого представления о своей организации как о компании с корпоративной культурой. PR-службе стоит разработать буклет или памятку, в которой была бы описана деятельность компании в целом. После зачисления нового сотрудника в организацию обязательно следует ознакомить его с этим изданием. Также следует разработать систему ввода нового сотрудника в корпоративную культуру организации, привлекать весь ее персонал к участию в специальных мероприятиях, организуемых PR-специалистами в управлении персоналом.

4. Персонал вовремя не знакомят с той информацией, которая выносится за пределы организации. Странно, если важные новости о жизни организации сотрудники узнают из СМИ, например о том, что организация выводит на рынок новый бренд, перепрофилируется, что у нее появляется новый владелец или ей грозят массовые увольнения.

5. Распространение информации, мало интересной для персонала или вовсе не предназначенной для него. Приходит в организацию новый специалист по связям с общественностью и начинает рассылать новости рынка по электронной почте всем, включая бухгалтеров и компьютерщиков, не выяснив, нужно ли им это. Чтобы не загружать людей ненужными сведениями, следует провести внутренний коммуникационный аудит. Существуют технологии проведения таких исследований (они включают опрос, наблюдение, анализ).

Персонал обычно хочет знать:

каковы социальные льготы, зарплаты и изменения в этой области;

как в компании можно сделать карьеру (новые назначения, повышения по службе и пр.). Все это очень мотивирует людей к профессиональному росту;

кто выиграл профессиональный конкурс, получил грант на обучение;

как компания развивается, каковы планы на ближайший год;

6. Встречи руководства с персоналом устраиваются только в форс-мажорных обстоятельствах. Многие руководители выходят на прямой контакт с персоналом только в кризисные моменты, например тогда, когда произошли утечка негативной информации, ЧП на производстве, смена руководства, продажа компании и т. п. Такие встречи надо проводить как минимум раз в квартал. Частота встреч должна зависеть от особенностей бизнеса, его оперативности. В банках, производственных и консалтинговых компаниях они проводятся раз в две недели и даже чаще. Это могут быть не только личные встречи, но и видео- и телеконференции.

7. Технологии PR выбираются без учета размеров и финансовых возможностей организации. Бывает, что небольшая организация выпускает полноцветное корпоративное издание каждую неделю или месяц. Обычно такая роскошь лишь раздражает сотрудников и воспринимается как дорогостоящая блажь директора. Если сотрудников немного, существует тесный контакт персонала с руководителями, то выпускать такое издание надо не чаще 2—3 раз в год.

8. Отсутствие грамотных PR-специалистов. Многие руководители полагают, что функции PR-специалиста с одинаковым успехом может взять на себя как специалист по рекламе, так и

маркетолог, журналист. Руководитель организации должен четко понимать: PR — это определенная сфера деятельности и отвечать за нее должен квалифицированный сотрудник с профильным образованием и опытом работы по своей специальности.

Плодотворной идеей с точки зрения практики представляется предложение Масловой В.М. рассматривать эффективность связей с общественностью в управлении персоналом на трех уровнях. В качестве первого уровня анализа можно рассматривать эффективность отдельной PR-акции, конкретного мероприятия с конкретной целевой группой. Второй уровень анализа — эффективность PR-деятельности организации в целом со всеми целевыми группами за определенный период. Третий уровень — эффективность PR в социальной среде в целом.

К числу основных параметров, которые необходимо учитывать при анализе эффективности PR по указанным уровням можно отнести:

информированность общественности, способствующая продвижению новых идей и проектов;

мотивация персонала и специалистов, способствующая укреплению сплоченности;

взаимопонимание между организацией и ее социальной средой, исключающее возможность возникновения непредвиденных конфликтных ситуаций.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Охарактеризуйте способы планирование связей с общественностью в управлении персоналом
2. Охарактеризуйте этап оценки текущего состояния в планировании связей с общественностью в управлении персоналом.
3. Охарактеризуйте этап выбора PR-средств PR-технологий в планировании связей с общественностью в управлении персоналом.
4. Охарактеризуйте этап контроля в планировании связей с общественностью в управлении персоналом.
5. Назовите основные подходы к оценке эффективности PR-деятельности в мировой практике.

Литература

1. Демин Ю.М. Бизнес – PR.- М.: Бератор –Пресс, 2003 с.191-195.
2. Катлип, Скотт, М., Сентер, Аллен, Х., Брум, Глен, М. Паблик рилейшнз. Теория и практика, 8-е изд. : Пер. с англ.: Уч. пос.-М.: Издательский дом «Вильямс»,2000. – с.470-496).
3. Кочеткова А.В., Филиппов В.Н., Скворцов Я.Л., Тарасова А.С. Теория и практика связей с общественностью. – СПб.: Питер, 2006. С. 170-172.
4. Маслова В.М. Связи с общественностью в управлении персоналом: Учебное пособие/ Под ред. проф. П.Э. Шлендера. – М.: Вузовский учебник, 2005. – Глава 2.
5. Роджер Хейвуд. Все о Public relations/ Пер. С англ. – М.: Лаборатория базовых Знаний, БИНОМ, 1999. (с.249-253).
6. Тульчинский Г.Л. PR фирмы: технология и эффективность. – СПб.: Алетейя, 2001. – с.221-228.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление персоналом организации является одной из важнейших сфер профессиональной деятельности специалистов по связям с общественностью. Представленное пособие позволяет изучающим курс «Управление персоналом в связях с общественностью» овладеть основами теории управления персоналом в ее информационно-коммуникативных аспектах, формировать у них социально-профессиональной компетентности, готовности к решению сложных задач по информационно-коммуникативному обеспечению управления персоналом организации.

В пособии нашли свое отражение базовые понятия, принципы, законы и закономерности теории и практики управления персоналом как теоретико-методологической основы профессиональной деятельности специалиста по связям с общественностью в сфере управления персоналом в организации.

Слушатели, работающие с данным пособием, смогут:

Ознакомиться с историей становления управления персоналом как науки.

Усвоить базовые понятия управления персоналом как науки.

Усвоить систему управления персоналом в организации и место в ней связей с общественностью.

Уяснить содержание кадровой политики организации.

Уяснить цели, задачи, инструментарий и технологии связей с общественностью в управлении персоналом организации.

Эти и другие вопросы, которые нашли свое отражение в представленном пособии, занимают важное место в профессиональной подготовке специалистов по связям с общественностью, формирования у них профессиональной компетентности и готовности к решению сложных задач, связанных с управлением персоналом организации.

СЛОВАРЬ ОСНОВНЫХ ТЕРМИНОВ

Ассоциация – 1) объединение лиц или учреждений одного рода деятельности. 2) связь между отдельными представлениями, при которой одно представление вызывает другое.

Бизнес – коммерческая деятельность, дающая прибыль.

Бизнес рилейшнз – деловые торговые отношения.

Бренд – то же, что и марка. Название, термин, знак, символ или их комбинация, предназначенная для идентификации товара продавца, что позволяет выделить его товары из массы аналогичных товаров конкурентов.

Бренд нейм – словестная часть марки.

Брендинг – 1) присвоение марки. 2) товарно-знаковая политика.

Брифинг – краткая, сжатая во времени инструктивная встреча журналистов с представителями официальной структуры (государственного учреждения).

Буклет – небольшой рекламный материал, чаще многоцветный. Изготавливается, как правило, на листе формата А4 с последующей фальцовкой, так что получается несколько полос. Является недорогим, экономичным изданием, выпускаемым большим тиражом.

Бульварная пресса – то же, что и желтая пресса. Газеты и журналы, публикующие сенсационную скандальную хронику, рассчитаны на невзыскательного читателя.

Бюллетень – 1) сводка новостей, 2) информационное сообщение, 3) информационное издание, 4) рисованный щит в наружной рекламе.

Видеопресс-релиз – документальный фильм или художественная постановка, подготовленные конкретной фирмой и бесплатно предлагаемые телестанциям.

Внешняя среда организации – совокупность внешних по отношению к данной системе факторов, которые принимаются во внимание при принятии организационных решений.

Внутренняя среда организации – совокупность взаимодействующих компонентов, включающих: людей, структуру, технологии и т.п.

Годовые отчеты – брошюра или проспект с информацией об успехах фирмы; содержит обращение к клиентам, описание компании, письмо к акционерам, финансовый обзор, графики, фотографии и т.п.

Горячая линия – специально созданная для кризисной ситуации телефонная линия, по которой могут быть установлены связи с людьми, обеспокоенными возникшей ситуацией. Номера телефонов горячей линии указываются во всех сообщениях для СМИ, а также в сообщениях, размещаемых в сети Интернет.

Гострайтер – то же, что и *спичрайтер*. Лицо, пишущее тексты выступлений для других лиц.

Дайджест – 1) журнал, перепечатавающий наиболее интересные материалы из других изданий, 2) краткий обзор прессы.

Двусторонняя асимметричная модель PR – соответствует жестким, централизованным организациям. Связана с необходимостью отслеживания реакции публики на воздействие со стороны организации, тем самым осознается потребность в изучении среды.

Двусторонняя симметричная модель PR – основана на равноправии организации и общественности, на открытости, доверии, взаимопонимании, сотрудничестве, диалоге. Большое значение в ней придается исследованиям внешней и внутренней среды.

Дезинформация – информация, которая создает в аудитории ложную систему ориентации, представляет неверную картину жизни, искаженные цели и ценности.

Деловая пресса – тип издания, темой которого является бизнес, а адресат – промышленник, банкир, коммерсант.

День открытых дверей – одна из форм PR-деятельности, которая проводится для широкой публики, родственников сотрудников, групп Ви-Ай-Пи (важных персон) с целью улучшения их отношения к данной организации.

Директ-маркетинг – прямой маркетинг. Купля-продажа, совершаемая путем обращения по почте, телефону, телевидению, без помощи торговых посредников и методов личной продажи.

Директ-медиа – средства личной коммуникации (телефон, почта и др.).

Дискурс – рассуждение, довод. Цельный текст, актуализация которого обусловлена множественными факторами, в том числе и социальными. Вид речевой коммуникации, в которой обсуждаются и обосновываются любые значимые аспекты действий, мнений, высказываний ее участников

Драйв тайм – время, когда большинство радиослушателей находится в пути на работу или с работы в автомобиле, слушая радио.

Ежегодный отчет – официальный документ, ежегодно представляемый компаниями своим акционерам, содержит сведения о положении дел в компании на момент окончания года.

Жанр – тип произведения в единстве специфических свойств его формы и содержания. В СМИ используются материалы различных жанров: *заметка, репортаж, интервью, статья и др.*

Желтые страницы – 1) *телефонный справочник*, в котором помимо реквизитов организаций, публикуется *модульная реклама*, 2) раздел в конце телефонного справочника, где абоненты сгруппированы по роду их деятельности.

Журналистика – 1) особый социальный институт, система различных учреждений, 2) система видов деятельности, 3) совокупность профессий, 4) система произведений, 5) комплекс каналов передачи массовой информации.

Закономерность управления персоналом — объективно существующая необходимая связь явлений, внутренняя существенная взаимосвязь между причиной и следствием, устойчивое отношение между явлениями, связанными с управлением персоналом, взаимоотношениями между людьми и накладывающими значительный отпечаток на их характер.

Идентификация – отождествление, установление совпадения.

Иерархия – порядок подчинения низших высшим.

Имидж – целенаправленно сформированный образ (какого-либо лица, фирмы, товара), выделяющий определенные ценностные характеристики, призванный оказать эмоционально-психологическое воздействие в целях популяризации, рекламы.

Имидж фирмы внешний – составляющий элемент имиджа фирмы, включающий: фирменный стиль, деловой стиль фирмы, персональный имидж сотрудников, репутацию.

Имидж фирмы внутренний – составляющий элемент имиджа фирмы, включающий корпоративную идеологию и корпоративную культуру.

Имидж-билдинг – создание, формирование образа.

Имиджмейкер – специалист, разрабатывающий стратегию и технику эффективного формирования имиджа какого-либо лица в целях повышения его популярности.

Инвестор рилейшнз – отношения с инвестором.

Инновация – вложение средств в новую технологию.

Информация – осведомление; сообщение о положении дел или о чьей-либо деятельности, сведения о чем-либо.

Информационное поле – совокупность существующей в обществе информации, необходимой для рыночного взаимодействия.

Под кадровой политикой государства понимают систему целей, принципов, форм и методов работы органов государственного управления по стратегическому развитию трудовых ресурсов страны

Под кадровой политикой организации мы будем понимать систему целей, принципов, форм и методов работы субъектов системы управления персоналом по укреплению и развитию кадрового потенциала с учетом стратегии развития самой организации.

Под компетенцией понимается рациональное сочетание знаний, навыков в работе и способов общения, которыми обладает работник в данный конкретный период времени. Кадровая стратегия предполагает соответствующее развитие компетенции персонала исходя из выбранной стратегии организации.

Кадровое планирование — целенаправленная, научно обоснованная деятельность организации, имеющая целью предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и предъявляемыми требованиями.

Кейс – история или случай; в практике деятельности служб PR – рассказ о положительном опыте использования потребителями популярных продуктов, услуг компании или об успешно разрешенных проблемных ситуациях.

Коммуникабельность – умение устанавливать и поддерживать необходимые контакты, способность человека идти навстречу собеседнику, готовность его сделать первый шаг в установлении нового контакта.

Коммуникант – получатель сообщения в коммуникационном процессе.

Коммуникатор – лицо или группа лиц, создающих сообщения в виде печатных текстов, фильмов, радио и телепередач.

Коммуникации микс (communication mix) – комплекс коммуникаций, включающий элементы рекламы в средствах массовой информации, прямые продажи, стимулирование в целях содействия продажам и связи с общественностью.

Коммуникация – информационный аспект общения.

Коммуникация массовая – процесс распространения информации с помощью технических средств на большие рассредоточенные аудитории.

Конверсация – разговор, товарищеская беседа.

Консалтинг – консультирование.

Консенсус – общее согласие по спорным вопросам.

Контакт мен – тоже, что и пресс-секретарь. Специалист, ответственный за отношения с прессой.

Контент-анализ – метод выявления и оценки характеристик текстов, в результате которого просматривается частота понятий и тенденция развития темы.

Концепция управления персоналом — система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организации.

Конфидент – доверенное лицо, порученец.

Корпоративная культура – система ценностей, разделяемая членами организации.

Корпоративная профессиональная этика – кодекс поведения, предписывающий определенный тип нравственных отношений между членами трудового коллектива и партнерами, которые представляются оптимальными в отношении выполнения профессионального долга, определяемого единой трудовой моралью фирмы.

Корпоративно-социальная ответственность (КСО) – философия взаимодействия коммерческой структуры с обществом, отражающая этические ценности корпорации, ее ответственность за результаты труда, охрану окружающей среды, создание условий безопасной жизнедеятельности.

Корпорация – объединенная группа, круг лиц одной профессии.

Креативный – созидательный, творческий.

Логотип – надпись с наименованием организации.

Макросреда - факторы широкого демографического, экономического, природного, научно-технического, политического и культурного характера, которые неподвластны влиянию организации и с которыми ей приходится считаться в своей маркетинговой деятельности.

Маркетинг – это управленческая функция, которая выявляет человеческие потребности и желания, предлагает продукты и услуги для удовлетворения этих потребностей и порождает трансакции, в результате которых продукты и услуги поставляются в обмен на что-либо, представляющее ценность для поставщика.

Маркетинговая коммуникация – комплекс коммуникации, включающий четыре основных средства: прямой маркетинг, рекламу, стимулирование сбыта, публичных релейшнз (Ф.Котлер).

Маркетинг персонала – комплексный подход к обеспечению спроса на рабочие места организации со стороны наиболее квалифицированных специалистов и менеджеров

Маркетинг персонала - вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности организации в персонале

Маркетинговая информация - в управлении персоналом - система обмена сведениями, позволяющая специалистам по маркетингу персонала анализировать, планировать и реализовывать маркетинговые мероприятия

Масс-медиа – то же самое что и средства массовой информации.

Медиа-карта – специальный материал, в котором фиксируются систематизированные и постоянно обновляемые сведения о СМИ.

Медиа-кит – набор, комплект, пакет, специально подготовленный для представителей СМИ. Он может содержать бэкграундер, биографии, фото- и другие материалы.

Медиапланирование – искусство (умение) грамотно с учетом требований экономности и эффективности расходуемых средств (с учетом эффекта, полученного на единицу вложенных средств - охвата аудитории, полученной выгоды) планировать размещение рекламы.

Менеджмент – совокупность современных принципов, методов, средств и форм управления предприятием в условиях рыночной экономики с целью достижения наивысшей эффективности и увеличения прибыли.

Методология управления персоналом предполагает рассмотрение сущности персонала как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом.

Микросреда – организация и ее непосредственное окружение, поставщики, маркетинговые посредники, клиенты, конкуренты, контактные аудитории, т.е. факторы, на которые организация может оказывать влияние.

Мониторинг – постоянное наблюдение за каким-либо процессом.

Миссия - это PR- информация, которая в лаконичной и яркой форме отражает основное предназначение организации, ее главные цели, а также возможности функционирования в интересах определенных групп общественности.

Миссия кадровой политики государства состоит в том, чтобы своевременно формулировать цели развития человеческих ресурсов страны в соответствии со стратегией развития государства, определять актуальные проблемы и задачи кадрового

обеспечения в соответствии с потребностями рынка и разрабатывать эффективные способы их решения.

Миссия кадровой политики организации состоит в своевременном формулировании цели развития кадрового потенциала организации в соответствии со стратегией ее развития, в определении актуальных проблем и задач кадрового обеспечения с учетом меняющейся ситуации на рынке. Кадровая политика должна способствовать формированию квалифицированного, высокопроизводительного и сплоченного коллектива.

Мультимедиа – компьютерная система, дающая возможность подачи и приема информации в виде комбинации текста, графики, речи, музыки, движущихся изображений.

Ньюсмейкер – лицо, выступающее на пресс-конференции, брифинге от имени организации.

Общественность – субстанциональный субъект публичной сферы, выступающий как совокупность индивидов и социальных общностей, которые функционируют в публичной сфере и которыми движут некие общие интересы и ценности, имеющие публичный статус (М.А.Шишкина).

Общественное мнение – суждение общества о чем-либо, выражает позицию одобрения или осуждения, регулирует поведение индивидов и социальных групп, насаждает определенные нормы общественных отношений.

Определение потребности в персонале организации - направление маркетинга персонала, позволяющее установить необходимый качественный и количественный состав персонала на заданный период времени

Организация – это социальная группа, объединяющая людей на основе общей цели, деятельность которых сознательно координируется и направляется в интересах.

Под организационной структурой системы управления персоналом понимают совокупность взаимосвязанных подразделений и должностных лиц системы управления персоналом.

Паблик рилейшнз – это наука и искусство достижения гармонии с внешним окружением посредством взаимопонимания, основанного на достоверной и полной информации (С. Блэк).

Паблисити - 1) цикл одновременных публикаций в СМИ разного типа, посвященных политике, бизнесмену, артисту, а также товару, услуге, фирме, для придания известности. 2) популяризация, создание известности.

Паблицитный капитал – это интегрированные цель и результат базисных субъектов PR-деятельности, которые выражаются в таких нематериальных субстанциях как – репутация, позитивное общественное мнение, престиж, имидж и т.п., являются фактором увеличения экономической власти (роста различных форм капитала) данного базисного субъекта и имеют тенденцию к самовозрастанию за счет капиталовложений в PR-деятельность.

Панель – выборочная совокупность опрашиваемых, подвергаемых повторяющимся исследованиям. Панельный метод дает возможность сравнивать результаты последующих

опросов с итогами предыдущих и устанавливать тенденции и закономерности развития изучаемых явлений.

Персонал (*лат. personalis - личный*) – личный состав организации, работающий по найму и обладающий определенными качественными характеристиками.

Принципы построения системы управления персоналом - правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты подразделений управления персоналом организации при формировании системы управления персоналом.

Принципы управления персоналом - правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом.

Пиармен – специалист в публичных отношениях. Американские ученые выделяют 4 типа специалистов по связям с общественностью: пиармен – коммуникационный техник; пиармен – организатор коммуникаций; пиармен – специалист по разрешению проблем; пиармен – эксперт-руководитель.

Пресс-кит – набор материалов потенциально полезных для газеты или журнала. Как правило, включает: бэкграунд, пресс-релиз, кейс-стори, бай-лайнер, обзорные статьи, факт-лист, фотографии, программу мероприятия, список присутствующих и др.

Пресс-релиз – информация о последних достижениях фирмы, учреждения, организации, распространяемая среди сотрудников СМИ для опубликования, составная часть пресс-кита.

Пресс-релейшнз (медиа-релишнз) – установление и поддержание контактов с прессой для освещения деятельности фирмы, учреждения, организации.

Пресс-секретарь – специалист, ответственный за отношения с прессой.

Пресс-тур – посещение объекта журналистами, организованная акция для журналистов, сопровождаемая культурной программой.

Пресс-центр – служба информации, организуемая на период съездов, спортивных соревнований и т.д. или существующая постоянно при какой-либо организации, учреждении.

Промоушн – продвижение товара, содействие его продаже.

Публичный дискурс – дискурс в публичных коммуникациях.

Реклама – это информация, помещаемая в СМИ явно обозначенным спонсором, который оплачивает рекламное место и время. Реклама – это контролируемый метод размещения сообщений в СМИ.

Респондент – опрашиваемый, интервьюируемый.

Репутация фирмы – корпоративное содержание имиджа, включающее не только честь и достоинство каждого исполнителя, но и результаты коллективного труда, а главное, пользу, которую приносит этот труд обществу (И.М. Синяева).

Рынок PR-услуг – система социальных отношений, включающая в себя совокупность фирм и компаний, производящих услуги в области социальных коммуникаций (маркетинг,

управленческий, экономический и политический консалтинг, антикризисное управления и т.п.).

PR-информация – это тип социальной информации, которая производится в процессе деятельности социального субъекта (фирмы, организации, персоны) – базисного субъекта PR, распространяется по его же инициативе, отражает в оптимизированном виде значимые факты деятельности данного субъекта, предназначена для определенного сегмента общественности и служит целям формирования эффективной коммуникационной среды данного социального субъекта.

PR-коммуникация – инициированные базисным субъектом коммуникации между базисным субъектом PR и его целевой общественностью, компонент публичных коммуникаций.

Сейлз промоушн – стимулирование сбыта.

Под системой управления персоналом организации понимают систему, в которой реализуются функции управления персоналом.

Под системой понимают такую целостную и упорядоченную совокупность взаимосвязанных элементов, которая обладает новыми качествами, не присущими каждому из входящих в нее элементов в отдельности.

Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, установление вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Слоган – краткая, броская фраза.

Спиндоктор – специалист по профилактике и предотвращению появления ангажированных недобросовестных материалов в СМИ в результате действия черного PR.

Спичрайтер – лицо, пишущее тексты выступлений для другого лица.

Стоп-пресс – экстренное сообщение в газете, сообщение «когда верстался номер».

Под стратегией управления персоналом мы будем понимать долгосрочное планирование приоритетных направлений его развития, разработку и реализацию системы воздействия на персонал в интересах стратегического развития организации.

Технология управления персоналом включает: организацию найма, отбора, приема персонала; его деловую оценку, профориентацию и адаптацию; обучение; управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением; мотивацию и организацию труда; управление конфликтами и стрессами; обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и др. Сюда же следует отнести вопросы взаимодействия руководителей организации с профсоюзами и службами занятости, управления безопасностью персонала.

Управление персоналом организации – это целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом

Услуга PR – одна из разновидностей бизнеса услуг; является товаром, реализация которого помогает установлению в обществе эффективной коммуникации, формированию общественного мнения, профилактике конфликтных ситуаций и кризисов.

Факт-лист – краткий документ, отражающий профиль организации, сжатую характеристику должностного лица или события. Выполняется в форме необходимого дополнения к бэкграундерам, пресс-релизам и служит редактору дополнительным справочным источником материалов для статей.

Фанд-рейзинг – целенаправленный систематический поиск спонсорских (или иных) средств для выполнения тех или иных проектов, программ, акций и/или поддержки тех или иных институтов. Может осуществляться в виде бизнеса, благотворительной и спонсорской деятельности.

Под Философией управления персоналом мы будем понимать совокупность методологических принципов организации взаимодействия руководства фирмы с персоналом, основанных на комплексе наук о человеке (психология, социология, менеджмент, экономика и др.), а также систему корпоративных базовых ценностей, обеспечивающих эффективное функционирование фирмы в интересах ее стратегической цели.

Харизма – наделение личности свойствами, вызывающими преклонение перед ней.

Цель кадровой политики организации состоит в обеспечении своевременного обновления и сохранение количественного и качественного состава кадров и его развития в соответствии с потребностями организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

ТЕМЫ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

1. Англо-саксонская модель государственного регулирования трудовых отношений.
2. Европейская (рейнская) модель государственного регулирования трудовых отношений.
3. Концепция «человеческих отношений» Э.Мэйо и Ф. Роэслизбергера.
4. Теория «X - Y» Д. МакГрегора.
5. Теория мотивации Ф.Герцберга.
6. Теория человеческой мотивации А. Маслоу.
7. Управленческая матрица Р. Блейка и Д. Мутона.
8. Теория человеческих отношений К. Арджериса.
9. Теория и практика тейлоризма.
10. Теории человеческого капитала: история и современность.
11. Человеческий капитал как главный движущий фактор процесса производства.
12. Теория трудовой мотивации Д. Атхинсона.
13. Теория справедливости С. Адамса.
14. Теория усиления мотивации Б. Скиннера.
15. Теория мотивации В. Врума.
16. Модель мотивации Лоулера-Портера
17. Организационная приверженность как цель связей с общественностью в управлении персоналом.
18. Конфликты в организации как объекты деятельности специалиста PR.
19. Философия управления персоналом и философия организации.
20. Человек и организация.
21. Теоретические подходы к определению управления персоналом.
22. Управление персоналом как специфическая сфера управления.
23. Цель и функции управления персоналом.
24. Субъекты и объекты управления персоналом.
25. Специалист по связям с общественностью как субъект и объект управления персоналом.
26. Средства и методы управления персоналом.
27. Система управления персоналом Управление планированием и маркетингом персонала.
28. Управление наймом и учетом персонала.
29. Управление трудовыми отношениями.
30. Управление условиями труда.
31. Управление мотивацией персонала.
32. Управление информационно-коммуникативным обеспечением управления персоналом.
33. Организационная структура системы управления персоналом и ее типы.
34. Понятие и содержание кадровой политики государства.
35. Понятие кадровой политики организации.
36. Стратегия управления персоналом как элемент кадровой политики организации.
37. Сущность и содержание кадрового планирования.
38. Стратегическое кадровое планирование.
39. Связи с общественностью как социально-коммуникативная практика.
40. Особенности реализации управленческой функции связей с общественностью в управлении персоналом.
41. Цели и задачи связей с общественностью в управлении персоналом.
42. Информационно-коммуникативное обеспечение в управлении персоналом организации.
43. Организация и проведение организационно-представительских и специальных мероприятий.

44. Организация и проведение внутрикорпоративных коммуникаций.
45. Управление конфликтами и кризисными ситуациями.
46. Инструменты и технологии связей с общественностью в управлении персоналом организации.

ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ ПО КУРСУ «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СВЯЗЯХ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ»

1. Управление персоналом как наука.
2. Исторические типы теорий управления персоналом.
3. Классические теории управления персоналом (Ф.Тейлор, А. Файоль, М. Вебер, Г. Форд).
4. Теории человеческих отношений управления персоналом (Э.Мэйо, Р. Блейк, К. Арджерис).
5. Теории человеческих ресурсов управления персоналом (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д.Макгрегор).
6. Этапы развития теории и практики управления персоналом в первой половине 20 века.
7. Этапы развития теории и практики управления персоналом во второй половине 20 века.
8. Понятие и функции философии управления персоналом.
9. Основное содержание философии управления персоналом.
10. Типы философий управления персоналом: общая характеристика.
11. Английская философия управления персоналом.
12. Американская философия управления персоналом.
13. Японская философия управления персоналом.
14. Особенности Российской философии управления персоналом.
15. Управление персоналом организации как процесс.
16. Понятие и признаки персонала.
17. Структура персонала.
18. Цели управления персоналом.
19. Функции управления персоналом организации.
20. Методы управления персоналом организации.
21. Кадровая политика государства и организации.

22. Субъекты и объекты управления персоналом в организации.
23. Система управления персоналом в организации.
24. Понятие и механизмы мотивации персонала организации.
25. Типы мотивации персонала организации.
26. Базовые теории мотивации персонала (Д. Макгрегор, Э Мэйо, В.Оучи).
27. Внутриличностные теории мотивации персонала (А. Маслоу, К. Альдерфер, Д. Мак Клелланд, Ф. Херцберг).
28. Процессуальные теории мотивации персонала (Д.Ахинсон, С.Адамс, В. Врум,).
29. Этапы разработки системы мотивации персонала.
30. Организационная структура системы управления персоналом и ее типы.

31. Специалист по связям с общественностью как субъект управления персоналом.
32. Роль и место связей с общественностью в организационной структуре системы управления персоналом.
33. Основные направления деятельности связей с общественностью в управлении персоналом.
34. Принципы планирования связей с общественностью в управлении персоналом.
35. Способы планирования связей с общественностью в управлении персоналом.
36. Этапы планирования связей с общественностью в управлении персоналом.
37. Оценка текущего состояния дел как этап планирования связей с общественностью в управлении персоналом.
38. Выявление целевых групп общественности как этап планирования связей с общественностью в управлении персоналом.
39. Выбор PR-средств и PR-технологий как этап планирования связей с общественностью в управлении персоналом.
40. Информационно-коммуникативное обеспечение управления персоналом.
41. Организация и проведение организационно-представительских и специальных мероприятий в управлении персоналом.
42. Организация и проведение внутрикорпоративных коммуникаций в управлении персоналом.

43. Корпоративное издание как инструмент управления персоналом.
44. Интранет в системе управления персоналом.
45. Формирование корпоративной культуры.
46. Формирование имиджа в системе управления персоналом.
47. Фирменный стиль как инструмент управления персоналом.
48. Формирование организационной приверженности средствами связей с общественностью.
49. Средства связей с общественностью по мотивации целевых групп общественности.
50. Средства оценки и признания личных заслуг отдельных работников.
51. Средства оценки и признания заслуг подразделения.
52. Личное признание заслуг сотрудников со стороны руководства.
53. Миссия организации как инструмент управления персоналом организации.
54. Видение организации как инструмент управления персоналом организации.
55. Философия организации как инструмент управления персоналом организации.
56. Социальная ответственность в содержании корпоративной философии как фактор управления персоналом организации.
57. Корпоративный уровень социальной ответственности корпоративной философии как фактор управления персоналом организации.
58. Внешний уровень социальной ответственности корпоративной философии как фактор управления персоналом организации.
59. Общественный уровень социальной ответственности корпоративной философии как фактор управления персоналом организации.
60. Содержание PR-программы мотивации персонала организации.